



# Vaka Yazım Kitapçığı

**Nisan 2016**

**Tao Yue**

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

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.

## İçindekiler

Giriş.....	2
Öğretim Vakaları Hakkında Kısa Tanıtım .....	2
Öğretim Vakalarıyla İlgili Bazı İstatistiksel Veriler .....	2
Vakanın Planlaması.....	5
İyi bir Öğretim Vakası Nasıl Yazılır? .....	5
Öğretim Vakanızın Çerçevesini Oluşturmak .....	6
Vaka Yazımı – Anlatım Tarzına Karar Vermek .....	15
Dış Ses Ağzıyla Anlatım .....	15
Karakter Anlatımı .....	15
Hangi anlatım tarzını seçmeli?.....	15
Veri Toplama Süreci .....	18
Firmayla İletişime Geçme .....	18
Mülakat Teknikleri .....	18
Vakanızın Öğretme Notunu Yazma .....	21
Öğretme Notunuzun İskeletini Hazırlamak .....	21
Sonuç.....	26
Kaynaklar .....	28

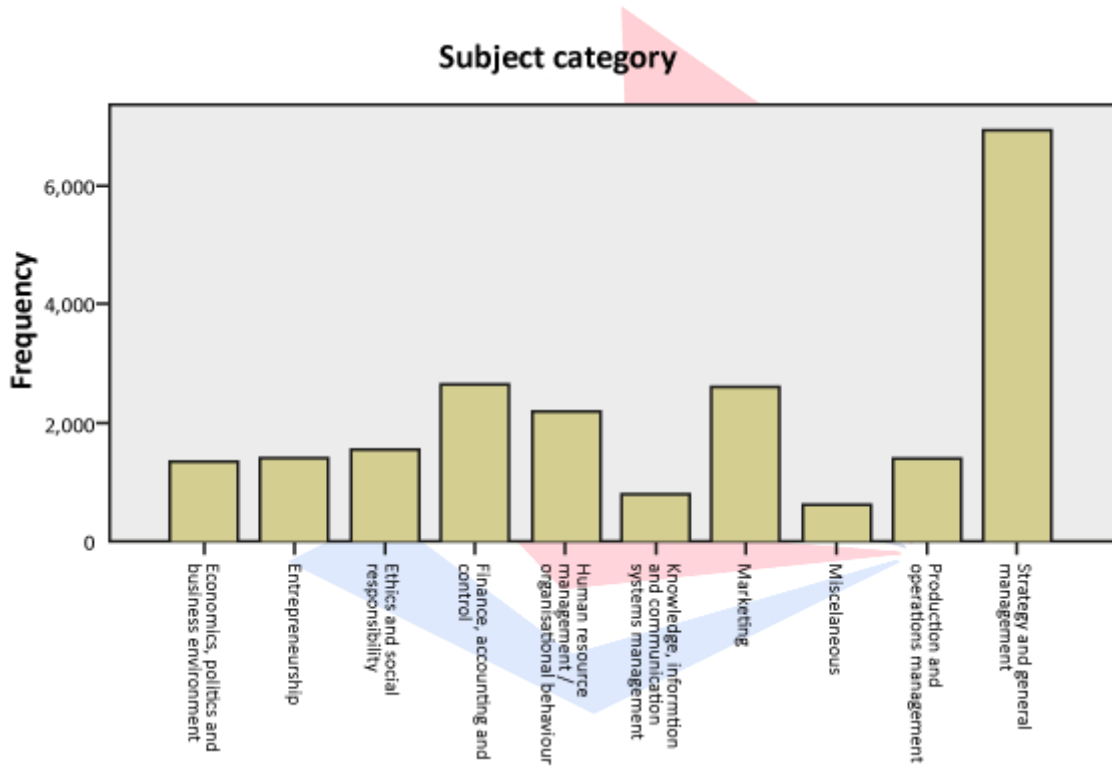
## Giriş

### Öğretim Vakaları Hakkında Kısa Tanıtım

Öğretim vakaları gerçek (ya da gerçeğe yakın) iş durumlarını betimler. Genellikle vakanın ana karakterinin çözmesi gereken bir problem, zorlanma, ya da ikilemdirler. İş dünyasının gerçek durumlarının zorluklarını sınıf ortamına getirir, öğrencilerin kendilerini günümüzün profesyonellerinin yerine koyarak konuya bağlarlar. Bir başka deyişle, vaka yazımı bir hayli teknik bir konuyu teknik olmayan bir şekilde açıklama sanatı gibidir.

### Öğretim Vakalarıyla İlgili Bazı İstatistiksel Veriler

Vaka çalışmaları işletme eğitiminde farklı alanlarda kullanılmaktadır. Alanlara göre frekans dağılımı Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil – 1

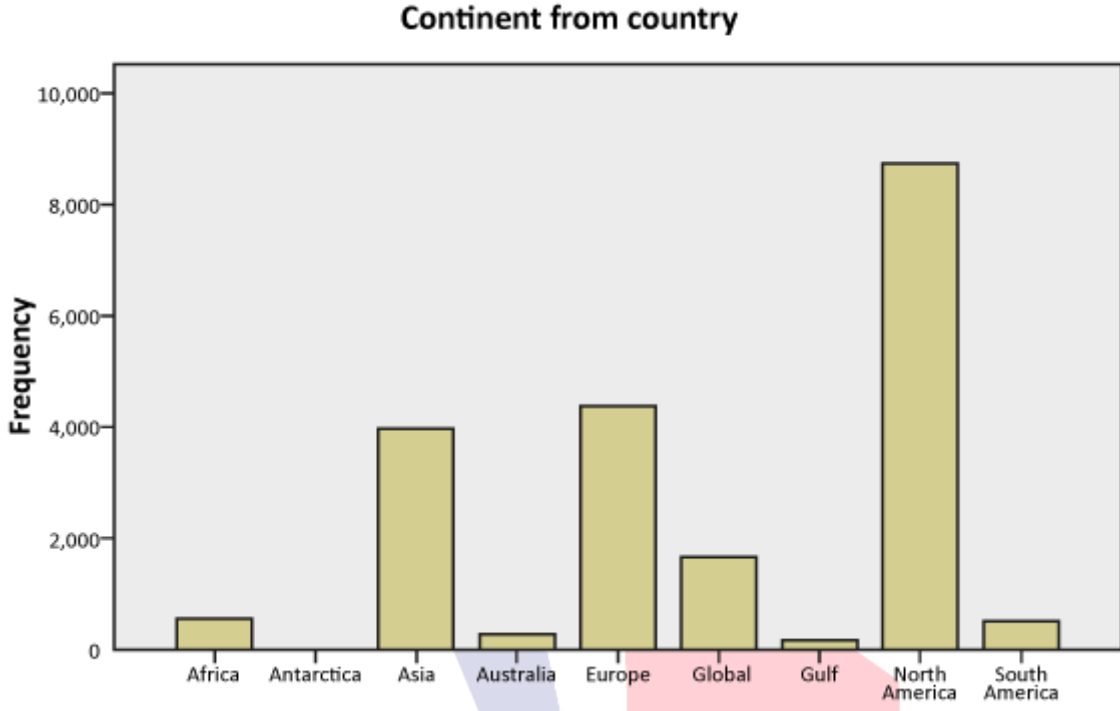
Şekil 2 vakalara kaynaklık eden kıtaları göstermektedir. Çoğu öğretim vakası Kuzey Amerika’daki örgütlerin hikayeleridir ve bunların sayısı ikinci büyük kaynak kıtadan gelen

vakaların

nerede

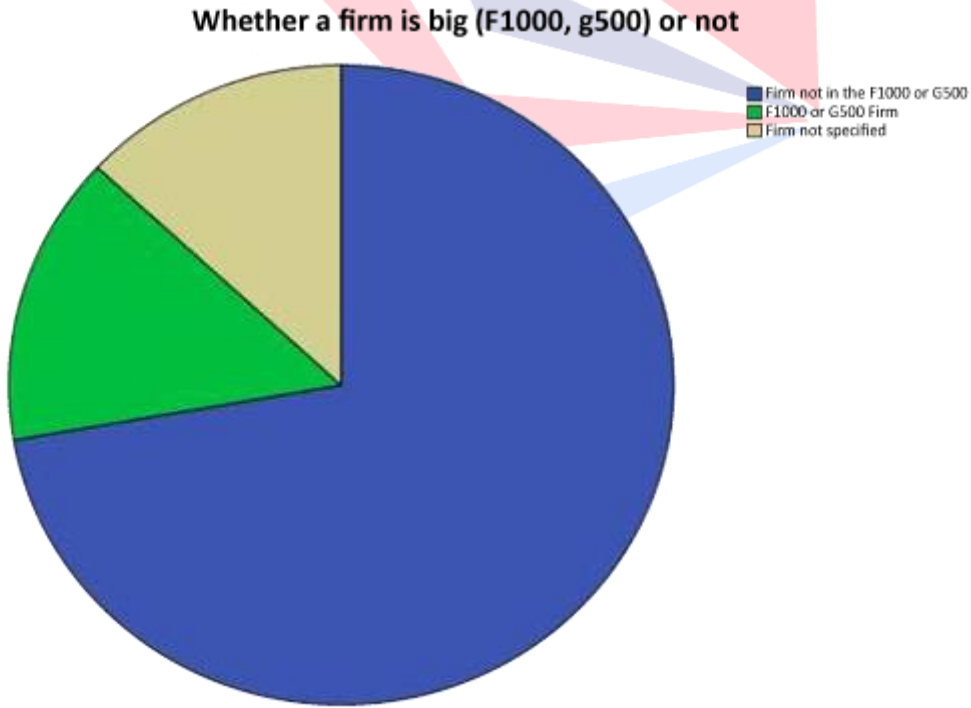
iki

katıdır.



Şekil – 2

Şekil 3'te gösterildiği gibi vakaları çoğu büyük şirketler üzerinedir.



Şekil – 3

Öğretim vaka yazarları örgütlerle ilgili veriyi farklı kaynaklardan toplarlar. Şekil 4 vaka yazımında en yaygın olarak kullanılan kaynakları göstermektedir.

- Field research: 50,4%
- Generalised experience: 4.8%
- Published sources: 35.1%
- Unspecified: 9.7%

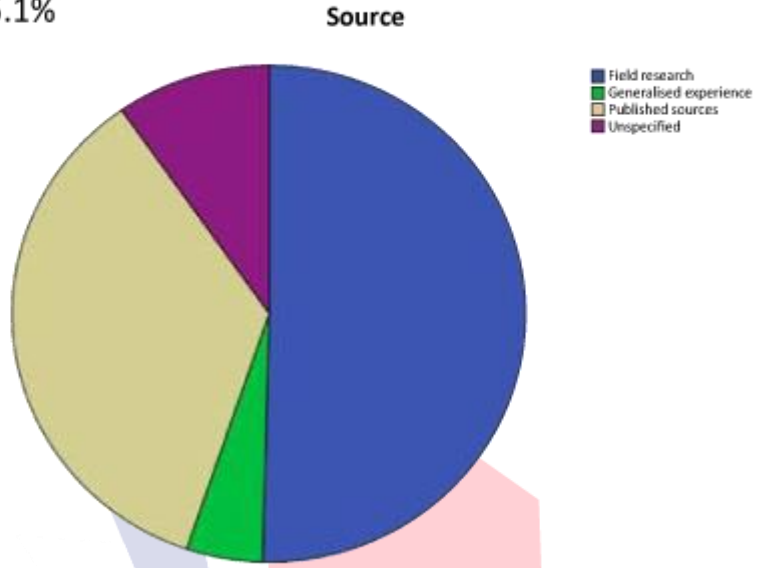


Figure – 4

- Saha çalışması: %50,4
- Genel deneyim: %4,8
- Basılmış kaynakları: %35,1
- Tanımlanmamış kaynaklar: %9,7

## Vakanın Planlaması

### İyi bir Öğretim Vakası Nasıl Yazılır?

Öğretim vakaları gerçek bir yönetsel durumun özenle derlenmiş bir fotoğrafıdır. Bir örgütün karşılaştığı bir problemi, meseleyi, zorlanmayı ya da fırsatı sunar. Öğretim vakaları tarzı canlı, gerçekçi ve ikna edicidir. Öğrencileri kendilerini karar veren kişinin rolünü üstlenmeye ve onun gibi düşünmeye sevk ederek analitik ve yaratıcı olmaya iter.






Öğretim vakalarının araştırma makalelerindeki vaka bölümlerinden farklı olduğunu anlarsınız. İyi bir öğretim vakasının iki bileşeni vardır: keskin bir odak ve ilgi çekici bir hikaye. Öğretim vakası bilimsel bir makaleden çok heyecanlı bir film gibi işler; “gerilim” etrafında gelişir: “karar odağı” ya da “eylem odağı” da denen, halledilmesi gereken hayati bir mesele veya verilmesi gereken kritik bir karar. Bu odak keskin olmalı ki öğrenciler hemen hikayeye çekilip hemen ne yapmaları gerektiğini bilsin.

Keskin bir odak dışında, iyi bir öğretim vakası sürükleyici bir hikayeye sahip olmalıdır. Bir vaka hikayesi işletme tarihinden daha fazlasıdır. Belirli bir bağlamı, kendi bakış açılarına sahip aktörler ve bir ikilem ya da çatışmadan kaynaklı dramatik unsurları vardır. Bakış açıları dengeli bir şekilde sunulur: Karşılaştırma ve tezatlıklar bakış açılarındaki farklılıkları göstermek amacıyla kullanılır.

İyi bir öğretim vakasının okuması kolay ama çözmesi zordur. Vakayı çözecek ipuçları metin içerisinde gizlenmiştir—öğrendikleri araç ve kuramları ve vakada sunulan bilgiyi durumu analiz etmek ve çözümler üretmek öğrencilere kalmaktadır. İyi bir öğretim vakası sıklıkla çok katmanlı olur: Öğrenciler daha derine kazdıkça daha önce fark etmedikleri boyutlar karşısında şaşırabilirler.

İyi bir öğretim vakası kısa ve tatlı olur (kısa bir vaka yazmak uzununu yazmaktan çok daha zordur!) Öğrenciler genellikle 10 sayfadan fazla içeriği özümsemekte zorluk çekerler. İyi bir vaka öğrencilerin analiz için bilgiyi ayrıştırabilecekleri kadar zengin, anlamlı bir sonuç oluşturabilmeleri için bilgiyi tekrar bir araya getirebilecekleri kadar açık olmalıdır. Etkili bir vaka 30 sayfa olmak zorunda değildir; 3 sayfalık bir vaka da harika işleyebilir!

### **Hangi vakalar dünya çapında popülerdir?**

-  Basit ve anlaşılır bir odağı vakalar
-  Güncel ve yaygın ilgi gören bir konu
-  Daha kısa vakalar (10 sayfa veya daha az)
-  Gelişen ekonomiler hakkında vakalar
-  Vakanın yanında somut ödev soruları veya egzersiz de içeren öğretim notları

- 🔥 Rol oynama ve egzersizler (talimatlar çok açık olmalıdır)

## **Öğretim Vakanızın Çerçevesini Oluşturmak**

Vakanızı yazmaya başlamadan önce sizi yazmaya daha iyi hazırlayabilecek 10 soruyu kendinize sormanız tavsiye edilir.

### **1. Bu vaka dersi öğretmeme nasıl uyacak? Öğretme hedeflerim nelerdir? Sınıfa getirmek istediğim temel tartışma soruları nelerdir?**

Öğretme notu vakadan önce gelir. Bir vaka yazmaya karar verdiğinizde vakanızın öğretmenize nasıl hizmet edeceği ve vakanızı nasıl kullanmak istediğiniz hakkında net bir fikriniz olmalıdır. Vaka yoluyla erişmek istediğiniz öğretim hedeflerinizi listeleyn. Ardından birkaç temel tartışma sorusuyla bunları yanıtlamaya yardımcı olabilecek analitik araçların bir listesini yapın. Eğer vakanızı bir kuramla ilişkilendirmek istiyorsanız kuramların ve ilgili okuma parçalarının bir listesini oluşturun. Bunları yaptıktan sonra öğretim notunuzun bir iskeleti elinizde olacaktır. Vaka taslağını oluştururken ham veriler sizi boğabilir—başlangıç niteliğinde bir öğretim notu vakada hangi verileri kullanıp kullanmayacağınız kararında size yardımcı olabilir. Vaka yazarı genelde vakayı öğretim notuyla paralel şekilde yazar. Öğretim hedefleriniz ve tartışma sorularınızın vaka içerisinde işlendiğinden ve vakanızın öğretim planınıza göre alakasız bilgilerle dolmadığından emin olmak için zaman zaman öğretim notlarınızla vakanızı karşılaştırmanız gerekir.

### **2. Hedef kitlem kim olacak? Vakamın zorluk seviyesi ne olmalı?**

Öğrencileriniz lisans mı yoksa yüksek lisans öğrencisi mi? İşletme yüksek lisans (MBA) öğrencisi mi, yönetici mi? Vakada uygulayacağınız yaklaşımı ve vakanın zorluğunu öğrencilerinizin düzeyine ve ne tip eğitim gördüklerine göre ayarlamamız gerekmektedir. Uygulamaya dönük bir vaka MBA öğrencileri ve yöneticilere genelde daha iyi uyar; lisans-yüksek lisans-doktora rotasındaki öğrenciler ise daha kuramsal vurgulu vakaları daha kolay benimseyebilirler. Lisans öğrencileri yüksek lisans öğrencilerine kıyasla iş hayatına daha az aşina olduklarından vaka yazarı vakaya daha fazla arka plan bilgisi eklemeli ya da vaka çalışması öncesinde okuma listesi önermelidir.

Vakaların zorluğu üç düzeylidir. Vakanızı yazmaya başlamadan önce vakanızın hangi zorluk seviyesinde olması gerektiğine karar vermelisiniz.

- 🔥 Seviye 1 (Kolay): Vakadaki karakterin problem çözümünü belirtin ve öğrencilerden bu kararın etkili olup olmadığını analiz etmelerini isteyin.
- 🔥 Seviye 2 (Orta): Karar vericinin karşı karşıya olduğu problemi sunun ve öğrencilerin çözümler üretmelerini isteyin.
- 🔥 Seviye 3 (Zor): Karar vericinin içinde bulunduğu durumu tarif edin ve öğrencilerin problemin nerede yattığını ve çözümleri bulmalarını isteyin.

**3. Vaka konum ne kadar yeni? Benzer vaka çalışmaları zaten var mı? İnternette (örn. [www.thecasecentre.org](http://www.thecasecentre.org)) bir tarama yaptım mı?**

Bir vakayı 'yeni' yapan şey içeriğindeki verinin güncel olmasından çok, odağının ne kadar özgün olduğudur. Son yaşanmış olaylarla ilgili vakalar tercih edilse de, görece eski bir hikaye de kimse o konuda yazmadıysa 'yeni' olabilir. Uluslararası firmalar, yüksek profilli girişimler ve medyada yakın geçmişteki taze konular sıklıkla vaka yazarlarının çok ilgisini çekmektedir. Vaka yazmaya başlamadan önce [www.thecasecentre.org](http://www.thecasecentre.org) ya da [hbsp.harvard.edu](http://hbsp.harvard.edu) gibi sitelerde tarama yapıp benzer vakaların başkaları tarafından yazılıp yazılmadığına bakmanız önerilir.

**4. Ne tür bir vaka yazmak istiyorum? Saha vakası, 'kütüphane' vakası ya da 'koltuk' vakası mı? Tam vaka, mini vaka, vaka serisi ya da multimedya vakası mı?**

Bir vaka saha araştırmasına, basılı kaynaklara ('kütüphane' vakası) ya da genel tecrübelere dayanarak ('koltuk' vakası) yazılabilir. Saha vakaları diğer ikisine göre tercih edilmektedir çünkü saha araştırması 'kütüphane' ya da 'koltuk' vakasının nadiren yapabildiği bir şekilde bir örgüte ışık tutabilmektedir. Bazı vaka yazım yarışmaları da sadece saha vakalarını kabul ettiklerini belirtmektedir.

'Kütüphane' vakaları yıllık raporlar, gazeteler, araştırma makaleleri, internet gibi basılı kaynaklardan bilgilerle geliştirilir. Bu kolay, etkili ve 'güvenli' bir vaka geliştirme yoludur. Örgütle mülakat yapmanıza gerek kalmadığından görece daha hızlı ve olduğunuz yerden veri toplayabilirsiniz. Vakanızı yayımlamak için örgütden izin almanıza da gerek kalmadığından vakanın yazıldığı anda yayımlayabileceğinden emin olursunuz.

'Koltuk' vakaları genelde yaygın deneyimlere dayanırlar. Öğretim vakalarında ana akım bu tip vaka değildir. Çoğu 'koltuk' vakası bir derse giriş sağlamak amacıyla, çoğu zaman da kurgusal bir hikaye ve karakterlerle yazılır. Örneğin, bir MBA hocası kültürler arası liderlik konusunu tanıtmak için bir Amerikalı yöneticinin farklı kültürlerden gelen altı kişilik bir ekibi yönetirken yaşadığı yılgınlıklar hakkında bir vaka geliştirebilir.

Tam uzunluktaki vakalar tek satır aralığı ile, görseller ve ekler hariç genelde 8 ila 30 sayfadır. Ancak günümüzdeki eğilim daha kısa vakalar yönündedir. The Case Centre'in kayıtlarına göre 8 ila 10 sayfa arasındaki vakalar en fazla satanlardır. Bazı vaka yarışmaları 5000 kelimedenden daha fazla olan vakaları kabul etmeyeceklerini açıkça duyurmaktadır. Mini vakalara (2 ila 5 sayfalık) olan talep artmaktadır; mini vaka serileri de eşit derecede popülerdir. Kaynaklarınız varsa bir video klipe eşleşmiş mini vakalar çok başarılı olmaktadır. Görselleri de olan vakalar sadece yazılı metni olan vakalara göre her zaman daha etkili olduğundan şekil, tablo, resim ve videolar faydalı olmaktadır.



## 5. Vakamın karar odağı nedir? Ana karakterim kim olacak? Neden acilen bir karar vermesi gerekiyor?

Karar odağı vakaların odak noktasıdır. Vaka hikayesi bu karar odağı etrafında gelişir. Açık ve anlaşılır bir karar odağı olmayan vakalar amacına hizmet edemez. Karar odağınızın açık ve anlaşılır olup olmadığını anlamak için kendinize aşağıdaki soruları sorabilirsiniz:

- 🔥 Öğretme hedeflerime hizmet ediyor mu?
- 🔥 Yeteri kadar belirli mi? Bir karar odağı olay belirli ve somut olmalıdır; belirsiz veya soyut olamaz.
- 🔥 Yeteri kadar genel mi? Karar odağı aynı zamanda daha geniş ve derin bir tartışmayı desteklemeli ve benzer konulara nasıl yaklaşılacağı hakkında genel bir ders verebilmelidir.
- 🔥 Yeteri kadar acil mi? Bir karar odağının acil bir önemi olmalıdır. Karar alıcının meseleyi çözmek için bir "zaman sınırı" olmalıdır.
- 🔥 Sadece bir tane mi? Gerçek iş durumları karmaşıktır: Gerçekleri yansıtmaları ve fiili iş ortamının giriftliğini öğrencilere göstermesi için bir vaka içerisinde farklı meseleleri dahil etmek cazip gelebilir. Ancak unutmayın: Bir vakayla birden fazla mesele vurmaya çalışmayın. Tek bir meseleye ve gerisindeki karara odaklanmanız gerekmektedir. Sınıf içi tartışma esnasında bu odak mesele bir çok alt meseleyi tetikleyecektir. Eğer odak meseleyi eksiksiz değerlendirebilirsiniz, çok geniş bir yelpazedeki soruları ve bunların gerisindeki karmaşık karar verme süreçlerini zaten işlemiş olacaksınız.

Vakadaki karar verici vakanın ana kahramanıdır. Her vakada bir ana kahraman bulunmayabilir (bazı vakalarda sadece öğütün kendisi vardır), fakat bir ana kahraman olaylara belli bir kişinin bakış açısıyla incelemeye öğrencileri zorlayabilir ve böylece örgütle bir özdeşleşmeyi ve problem çözümü için bir aciliyeti beraberinde getirebilir. Vakamızın konusuna göre ana kahraman bir yönetici, birim müdürü, girişimci, ya da çalışan olabilir. Ancak dış danışmanların ana kahraman yapılması önerilmemektedir. Sonuçta danışmanlar duruma dışarıdan birinin bakış açısıyla bakmaktadırlar--kişinin kendisinin bir karar almasıyla başkasına tavsiye vermesi arasında çok büyük bir fark vardır. Karar odağında bir aciliyet hissi olmalıdır. 'Hayvanat Bahçesi A'nın finansman stratejisi ne olmalıdır?' gibi bir karar '2017 yılında devreye girecek %50 devlet bütçe kesintisi sonrasında Hayvanat Bahçesi A faaliyetlerinin devamını garantilemek için finansman stratejisini nasıl ayarlamalıdır?' gibi bir duruma göre daha düşük bir aciliyete sahip.

*Not: Her ne kadar karar verme odaklı vakalar yazmanızı teşvik etsek de, vakalar her zaman karar verme odaklı olmayabilir. Vakalar örnek uygulama, bir iş durumunun yanlış idare*





*edilmesi, ya da benzer uygulamaları veya geçmişleri olan farklı örgütlerin kıyaslamasını da gösterebilirler.*

## **6. Vakada ihtilaf, zıtlık, çatışma, ikilem, veya başka dramatik bileşenler içeriyor mu?**

Paydaşlar arasındaki fikir ayrılıkları, çıkar çatışmaları ya da karar vericiler arasında kişilik uyuşmazlıkları gibi tartışmalı ya da polemik konular gibi dramatik unsurlar öğretim vakalar için önemlidir. Çoğu zaman bir vaka yazılmadan önce bile o vakanın işe yarayıp yaramayacağını anlayabilirsiniz. İyi bir vaka “Vay!” hissi verir-- hararetli tartışmalar yaratacağını ve farklı seviyelerde analizlere yol açacağını baştan bilirsiniz. Vaka yazım yarışmaları sıklıkla ‘tartışma’ ya da ‘dram’ı değerlendirme kriterlerinden biri yaparlar--çoğu ödül kazanmış ve çok satan vakalar sadece eğitsel olmakla kalmayıp aynı zamanda eğlendiren gerilim de içermektedir.

## **7. Bir vaka çalışmasının standart bileşenleri nelerdir? Vakanın girişini nasıl yapayım? Ardından hangi bölümleri yaratayım? Vakayı nasıl bitireyim?**

Vakaların standart bileşenleri açıktır:

-  Açılış
-  Sektör ve örgüt arka planı
-  Vaka hikayesi
-  Kapanış

Açılış bölümü vakanın en önemli kısmıdır. Genelde bir ila üç paragraf arasında olur ve zeminin hazırlandığı ve aynı zamanda okuyucuların ilgisine “kanca atılan” bölümdür. Bu bölümde “ne zaman ve nerede kim ne yapar, neden ve nasıl” tanıtılır. Ana kahramanınızın kim olduğunu (isim ve pozisyon), ne tür bir karar vermesi gerektiğini, olayın ne zaman ve nerede (tarih ve yer) geçtiğini ve bunun neden ve nasıl olacağını söylemeniz gerekir. Açılış bölümünün ana kahramanın karşılaştığı bir ya da iki temel soruyla bitirilmesi adettendir. İyi bir açılış kısa, açık ve okuyucunun ilgisine “kanca atarak” okumaya devam etmeye güdüleyecek dramatik bir etkiye sahiptir. Fakat “Y Bey firmasının karşı karşıya olduğu zorlukları düşünerek sandalyesine yaslandı.” gibi klişelerden uzak durmayı unutmayın.

Bundan sonra gelen bölümler vakanın çerçevesini oluşturmaya yararlar. Genelde bilgilerin genelden özele gittiği bir huni yapısı olur. Vakadaki bölüm başlıkları vakanın bileşenleriyle aynı değildir. Örneğin, “arka plan” ve “vaka hikayesi” kısımlarında “Kimyasal Sektörü”, “Dow ve Devralma Programı”, “Dow’un Wolff Walsrode’u Devralması” ve “Wolff Walsrode Firmasının Entegrasyonu” olarak adlandırılmış bölümleriniz olabilir. Bölüm başlıkları kısa, betimleyici ve öğrencilerin hikayeyi takip ederek veri bulmalarına yardımcı olacak şekilde anlaşılır olmalıdır. Her bir ana başlıkta bir ya da birden fazla alt başlığınız olabilir. Ancak vakanın yapısını parçalı bir hale getirmemesi için birden fazla alt başlık katmanı olmamalıdır.

Kapanış bölümü karar odağını tekrarlamak üzere vakanın kısa bir özetini verir ve çoğu zaman daha geniş bir kapsamda yeni soru(lar) sunar. Açılış bölümünde sorulan soru(lar) daha öncelikli, kapanış kısmında sorulan soru(lar) daha derin ve genel sorulardır. Açılış paragrafından farklı bir biçimde ifade edilmiş olsa da kapanış paragrafı yine de baş kahramanın bakış açısına geri dönmelidir.

**8. Bir vakayı tamamlamak için ne tür verileri eklemem gerekir? Mülakat yapmam gerekir mi? Gerekirse kiminle ve kaç defa? Firmaların işbirliği yaparak mülakatlara izin vermesini nasıl sağlarım?**

Endüstri ve firma bilgisi her ne kadar vaka yazımının en kolay kısmı gibi gözükse de aslında ustalık ve dikkat ister. Vaka yazımında az tecrübeli olan ya da tecrübesi olmayan çoğu kişi bu kısımda okuyuca çok fazla bilgi verir. Öğretim vakası asla bir firmanın tarihçesini tamamen anlatmaz. Vakanın “arka plan” bölümü sadece baş kahramanın konuyla ilgili bir karara varabilmesi için konuyla ilişkilendirilebilecek bilgileri barındırmalıdır. Vakayla bağlantısı olmayan –gereksiz– bilgiler vakayı bulandırıp okuyucunun sıkılmasına sebep olabilir. Şekil, tablo ve görsel kullanmak her zaman faydalıdır. Böylece daha az yazıyla daha çok bilgi aktarabilirsiniz.

Vakanın “arka plan” kısmı genelde internette ya da diğer kaynaklarda yayımlanan bilgilerden derlenir. Fakat etkili bir vaka yazmak istiyorsanız firma içerisindeki kişilerden bilgi edinmeye çalışın. Dolayısıyla firma ile mülakat yapmak her ne kadar firmayı oldukça iyi bildiğinizi düşünseniz de gereklidir.

Bir firmaya mülakat talebinde bulunduğunuzda, işbirliği yapmalarının onlara ne tür bir fayda sağlayacağını öğrenmek isteyeceklerdir. Bir firma vakanızın türüne bağlı olarak 3 çeşit fayda bekleyebilir:

- 🔥 Marka adını büyütme – 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 iyileştirme – vakalar, verimli veya verimsiz uygulamaları ve kararlarını ele almak amacıyla kurum tarafından kurum içi eğitim materyali olarak kullanılabilir.
- 🔥 Yönetimin karar vermesine yardımcı olma – bir vaka karmaşık bir meseleye 360 derecelik bir açıdan bakma imkanı verebilir, bu da yönetimin zor kararları alabilmesine yardımcı olur.

Kurum ayrıca görüşmelerin sonuçlarını nasıl kullanacağını bilmek isteyecektir. 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 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.

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. İlk toplantıda genellikle firmanın yönetim kademesindeki -çalışanlarla mülakat yapmanıza izin verme yetkisine sahip- kişi(ler) ve vakanızın baş kahramanı bulunur. Bu toplantının amacı karar odağını belirlemek (genellikle vaka yazarının anladığı ile gerçekte olan tam örtüşmez), vaka yazım sürecinde ihtiyaç duyacağınız şeylerle ilgili (mülakat, vaka taslağınıza geri dönüş ve vakanızı yayımlama izni) işbirliği yapmak ve eylem planı belirlemektir. Ayrıca ilk toplantıda vaka yazımında ihtiyaç duyabileceğiniz şirket içi dokümanları da sorabilirsiniz.

İlk toplantıdan sonra firma içerisinde mülakatları yönetecek birisiyle irtibat halinde olmak faydalıdır. birisVaka 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.

Kişilerle en az iki görüşme yapmanız gereklidir: ilki vakanın meselesine dair iyi bir anlayış geliştirmek için (30-60 dakika kadar sürebilir), ikincisi ise önceki görüşme sonrasında belirsiz kalan noktaları netleştirmek ve detaylı sorular sormak içindir (30-45 dakika kadar sürebilir). 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.

Görüşme sırasında dinlemeye odaklanabilmek ve üzerine düşünülmüş sorular sorabilmek için her görüşmenin ses kaydını almanız önerilir. Ses kaydını yazıya dökmek için çok uzun süre beklemeyin. Zira ilk izleniminizi birkaç gün içinde yitirmeniz oldukça olasıdır. Vaka yazımında etkili olabilecek cümleleri alıntılatabilirsiniz. Bir vaka yazarı için yargılar, değerlendirmeler ya da duygular gibi ifadesi zor durumlar bir karakterin ağzından yazılabilir. Fakat alıntı yeteri kadar güçlü ya da anlamlı olmazsa, alıntılamaı düşündüğünüz cümleyi kendi kelimelerinizle yeniden ifade etmeniz daha yerinde olacaktır. Alıntılanan metin uzun olmamalıdır, genellikle 3 cümleden uzun olmazlar. Alıntı yaparken mülakat yaptığınız kişinin kelimelerini birebir kullanmanıza gerek yoktur. Burada önemli olan duyguyu birebir aktarabilmektir. Vaka yayına

gönderilmeden önce mülakat yaptığınız kişilerle iletişime geçerek bu kişilerden alıntıladığınız kısımları kullanmak için izin almanız gereklidir.

Firma yetkililerinden vakanızı yayınlayabilmek için yayın izni almanız gerekmektedir. Eğer vakaya konu firma sizinle işbirliği yapmışsa, çoğu durumda vakanın yayımlanmasına itiraz etmeyecektir. Fakat yayın izni alamama riski her zaman mevcuttur. Bazı durumlarda vakaya konu firma, vakanızı okuduktan sonra bu iznini geri çekebilir. Bilhassa vakanın son taslağı iyi yazılmışsa ve kurumla ilgili hassas konulara değiniyorsa, bu durum firmayı rahatsız edebilir. Böyle durumlarda, firmaya ait bilgileri (firmanın adı, mülakat yaptığınız kişilerin ismi, finansal veri ve bazen de ürün, endüstri ve rakip firma bilgileri) gizleyemeyi önerebilirsiniz. Böylece firma anonim bir kimliğe bürünecek ya da firmanın kimliğiyle ilgili bazı spekülasyonlar olsa da firmanın bulunması daha zor olacaktır. Yine de firma kimliği gizlenmemiş vakalar gizlenmiş vakalara kıyasla okuyucuya daha gerçekçi ve etkili geldiğinden her zaman daha çok tercih edilmiştir.

### **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 firmanın işbirliği 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 alıntıları hemen gözünü 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;
- 🔥 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 ve 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. Yazının 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, güçlendirme ve önemini azaltmadır. "Çarpıtmanın" nihai amacı vakanın öğretim değerini en üste düzeye çıkarmaktır.

Vaka yazımında birtakım ilkeler vardır:

- 🔥 Vaka yazımında her zaman geçmiş zaman kullanın. Geçmiş zaman kullanmanızın sebebi koşullar durmadan değiştiği için şu anda doğru olan bir ifade birkaç ay içerisinde yanlış olabilir. Her ne kadar vaka yazmaya yeni başlamış kişilere geçmiş zaman kullanımı garip gelse de, bu sayede vakaları her daim yeni kalmayı başarır. Önemli olan şey zamanla ilgili bilginin vakanın hemen başında verilmesidir. Örneğin, eğer 'A Şirketi'nin sektörde lider olduğu'ndan bahsedecekseniz bunu '2015 sonu itibarıyla A Şirketi sektörde liderdi.' şeklinde ifade edebilirsiniz. Aynı zamanda 'şu anda', 'şimdilerde' gibi kelimeler kullanmak yerine, 'Mayıs 2015'te' gibi zamanı daha net bildiren zaman zarfları kullanın.
- 🔥 Tek satır aralığı kullanın.

- 🔥 Karakterlerden bahsederken soyadlarını kullanın. Eğer bir karakterden ilk kez bahsediyorsanız, karakteri bir nevi tanıyorsanız, karakterin hem adını hem soyadını yazın. Sonraki aşamalarda sadece karakterin soyadını kullanın.
- 🔥 Ünvanları büyük harfle yazmayın.
- 🔥 Görselleri numaralandırın ve metin içerisinde görsellere atıfta bulunun.

Eğer hem vakanızı hem de öğretim not taslaklarınızı hazırladıysanız, sıra vakanızı düzenlemede. 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. 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?



## **Vaka Yazımı – Anlatım Tarzına Karar Vermek**

Her bir hikayede bir anlatıcı varsa, yazar da vakasını yazarken anlatıcının kim olacağına karar vermelidir. Vakanın kimin ağzından yazılacağı, ne kadarlık bir bilgiyi okuyucuya sağlayacağını da belirler. Bu yüzden de vaka yazımında kilit bir rol oynar. Yazarın iki farklı yazım türü olan dış ses ağzıyla anlatım ya da karakter ağzıyla anlatım arasında bir seçim yapması gerekmektedir.

### **Dış Ses Ağzıyla Anlatım**

Bu size herşeyi görme, bilme ve vakanızın konusuna hizmet eden herşeyi deneyimleme fırsatı tanır. Bu yüzden de yazara en fazla özgürlük tanıyan anlatım tarzıdır. Hikayenizi dışarıdan anlatırsınız ve istediğiniz herhangi bir şeye yorum yaparken bulursunuz kendinizi. Sanki herşeyi bilen bir göz gibi kendinizi vakadan uzaklaştırabilir ve hikayedeki karakterlere eşit uzaklıkta durabilirsiniz.

Her ne kadar dış ses ağzıyla anlatım tarzı yazara geniş bir özgürlük sağlasa da, birçok eksikliği de beraberinde getirir. Okuyucunun kendisini hikayeye kaptırması bu tarz anlatımlarda daha zordur. Yazarın sesinin hikaye akışını belirgin bir şekilde böldüğü durumlarda, okuyucuların karaktere bürünmelerini engelleyebilir. Ayrıca yazarın vakaya yönelik değerlendirmelerini beyan ettiği durumlarda bu yöntem okuyucularının vakayla ilgili özgün değerlendirmede bulunmasını engelleyebilir.

### **Karakter Anlatımı**

Karakter anlatımı size hikayenizi bir ya da birden fazla kişinin gözünden anlatmanıza olanak tanır. Seçtiğiniz karaktere göre bildiğiniz ve okuyucuya açtığınız olaylar ve duygular çeşitlilik gösterir. Karakter anlatımı başlığına birinci ya da üçüncü ağızdan anlatım, anlatıcı-gözlemci anlatım ve de çoklu anlatım girer.

- 🔥 **Birinci ya da üçüncü ağızdan anlatım** hikayeyi sadece tek bir perspektiften anlatmayı sağlar. Fakat seçilen kişi kim olursa olsun (ben ya da o) sadece bildiği kadarıyla ya da hissettiği kadarıyla aktarabilir hikayeyi.
- 🔥 **Anlatıcı-gözlemci ağzıyla anlatım** hikayedeki yan rollerdeki kişilerden birisidir. Bilgisi ve pozisyonu bu kişiyi güvenilir bir gözlemci yapar. Aynı zamanda okuyucunun kendisini kolaylıkla bağdaştıracağı bir karakterdir. Sherlock Holmes hikayelerindeki Doktor Watson bu anlatım tarzındaki iyi örneklerden birisidir.
- 🔥 **Çoklu anlatım**'da ise hikayedeki birden fazla kişi kendi bakış açısını sırayla anlatır.

### **Hangi anlatım tarzını seçmeli?**

Hangi anlatım tarzını kullandığınız, vakanızın öğretme ve öğrenme hedeflerini etkileyecektir.



Dış ses ağızıyla anlatım'da yazar bir danışmanın ya da bağımsız analistlerin bakış açısını kopyalamaya çalışır. Örneğin üst düzey yönetici ya da bağımsız bilirkişilere sunulmak üzere birden fazla kaynaktan vaka ile ilgili toplanan verinin bir rapor haline getirildiği durumlarda dış ses ağızıyla anlatım tarzı kullanılır.

Eğer okuyucunun kendisini karar veren kişinin pozisyonuna koymasını istiyorsak vaka çalışmasını **birinci ya da üçüncü ağızdan** yazmamız daha uygundur. Sadece kişinin tanık olduğu ya da bilgisi dahilinde olan konular vakaya dahil edilir. Okuyucu sadece karar vermesi gereken kişinin bilgi sahibi olduğu veriler sunulur. Bu yüzden karar vermesi gereken kişinin içinde bulunduğu koşullar yeniden canlandırılır ve aynı koşullar altında, aynı veri setiyle, öğrencinin ne tür bir karar vereceği sorulur.

**Anlatıcı-gözlemci ağızıyla anlatım** hikayede bulunan daha ufak karakterlerden (yan rol) birinin ağızıyla anlatımdır. Bu anlatım yöntemi öğrencilere kendilerini kolayca özdeşleştirebileceği bir karakter sunar. Örneğin, bir stajyer, ya da yeni mezun birisi, kendisi doğrudan bağlantılı olmasa bile bir iş ortamındaki insanların davranışlarını gözlemleyebilecek bir pozisyonadadır. Anlatıcı-gözlemleyici ağızıyla anlatımda olaylar ve bakış açıları daha nötr ve mesafeli bir şekilde sunulabilir.

**Çoklu anlatım** bazı vakalarda faydalı bir yöntemdir. Örneğin, bir amire farklı bakış açılarının ve görüşlerin farklı çalışanlarca anlatıldığı bir durumda, yönetici tüm parçaları birleştirerek daha geniş bir resme ulaşabilir ve bir karara varabilir.

## Örnekler

Aşağıda üç farklı biçimde anlatılmış kısa bir vaka örneğini bulabilirsiniz.

### 1. Garip bir olay (dış ses ağızıyla anlatım)

Bir meslek okulunda danışman olan Mary O'Hara bir sabah stajyerlerinden biri ile karşılaştı. Stajyer, bir konu hakkında telaşlı görünüyordu. Ofisten çıkmakta olan bir adamı işaret ederek, adamın montunun ceplerini karıştırırken gördüğünü söyledi. Mont, diğerleri ile birlikte kapının yanındaki bir askılıkta asılı duruyordu.

Mary ofisten çıkmak üzere olan odamı hemen tanımıştı. Bu kişi şirketin elektrik bakım teknisyeni idi.

Mary stajyere kabanının ceplerinde eksik bir şey olup olmadığını sordu. Stajyer, muhtemelen olmadığını söyledi.

Mary O'Hara ne yapması gerektiğinden emin değildi.

## 2. Garip bir olay (birinci ağızdan anlatım)

"Meslek okulunda danışman olduktan kısa bir süre sonra, bir sabah, stajyerlerimden biri telaşlı bir biçimde masama geldi. Biraz önce montunun ceplerini karıştıran bir adam gördüğünü söyledi. Mont, diğerleri ile birlikte kapının yanındaki bir askılıkta asılı duruyordu.

Kafamı kaldırdım ve ofisten çıkan bir adam gördüm. Bu adam, şirketin elektrik bakım teknisyeniydi.

Stajyere kabanının ceplerinde eksik bir şey olup olmadığını sordum. Stajyer, muhtemelen olmadığını söyledi.

Ne yapmam gerektiğinden emin değildim."

## 3. Garip bir olay (anlatıcı-gözlemci ağızdan anlatım)

"Olay ben stajyerken yaşandı. Danışmanımız Mary O'Hara'nın masası benimkine yakındı. Bir sabah diğer stajyerlerden biri, telaşlı bir şekilde Mary'nin masasına gitti. Mary'e az önce montunun ceplerini karıştıran bir adam gördüğünü söyledi. Mont, diğerleri ile birlikte kapının yanındaki bir askılıkta asılı duruyordu.

Etrafıma baktım ve ofisten çıkan bir adam gördüm. Bu adam, şirketin elektrik bakım teknisyeniydi.

Mary, stajyer kıza ceplerinden kaybolan bir şey olup olmadığını sordu. Kız, muhtemelen olmadığını söyledi.

Gördüğüm kadarıyla, Mary ne yapmasını bilmiyor gibiydi.

## Veri Toplama Süreci

### Firmayla İletişime Geçme

Aşağıda firmayla iletişime geçmeden önce düşünmeniz gereken temel konular listelenmiştir:

- 🔥 Vaka planınızı firmayla paylaşınız.
- 🔥 Vakanız için ne kadarlık bir veriye ihtiyacınız olduğunu belirleyin.
- 🔥 Araştırmanızın limitlerini açık ve anlaşılır bir şekilde netleştirin.
- 🔥 Firmaya vaka çalışmanıza benzer bir vaka örneği sunun.
- 🔥 Gizlilik anlaşması imzalamak isteyip istemedikleri öğrenin.
- 🔥 Firma çalışanlardan kimlerle mülakat yapmak istediğinizi belirleyin.
- 🔥 Ne kadar zaman ve sorumluluk gerektiğini netleştirin.
- 🔥 Vaka basım ve yayımıyla ilgili süreci firmayla paylaşın.
- 🔥 Vakanızın olası başkahramanını ya da firma yönetimini vaka öğretim seansınıza misafir konuşmacı ya da öğrencilerin çözümlerini değerlendirecek hakem olarak davet edin.
- 🔥 Resmi izin verilene kadar vakanın paylaşılmayacağı hakkında firmaya güvence verin.
- 🔥 Vakanıza izni kimin vereceğini öğrenin.
- 🔥 Firmadan gelecek geri dönüşlere göre vakanızı düzenlemeye istekli olduğunuzu belirtin.
- 🔥 Sürecin zaman dilimlerini netleştirin.
- 🔥 Firmayla, mülakat yaptığınız kişilerle ve de sektörle ilgili bilgilerin gizlenmesi gerekip gerekmediğinden emin olun.
- 🔥 Firmadan vakanızı yayınlatabilmek için muvafakatname isteyin.

### Mülakat Teknikleri

#### 1. Başlamadan önce

- 🔥 Ev ödevinizi iyi yapın.
- 🔥 Yapacağınız mülakatlarla ilgili bir yol haritası hazırlayın (örneğin genel bir taslak, basit bir kronolojik akış şeması ya da kilit soruları hazırlayın)

- 🔥 Konumu kontrol edin (büyük ihtimalle mülakatlarınız firmaya ait bir yerde gerçekleşecektir.)
- 🔥 Mülakata uygun giyinin ya da en azından belirli bir amaca yönelik giyinin.
- 🔥 Dakik olun.
- 🔥 Görüşmelerinizi kayıt altına almadan önce izin isteyin.

## 2. Mülakat Yapmanın Esasları – Veri toplama, Kişi profilleri, Haberler

- 🔥 Eğer ki ev ödevinizi düzgün yapmışsanız, saçma soru diye bir soru yoktur.
- 🔥 Görüştüğünüz kişinin rahat hissetmesini sağlayın. Yakınlık kurmak çok önemlidir.
- 🔥 Aktif dinleme ve özetleme mülakatlarda ihtiyaç duyacağınız iki önemli yetenektir.
- 🔥 Mülakat sizinle ilgili değil! Bu yüzden mülakat yaptığınız kişilerin konuşmalarını bölmemeye çalışın ve mülakatta sessizlik olduğu zamanlarda mülakat yaptığınız kişilere ihtiyaç duydukları zamanı veriniz.
- 🔥 Bazen en önemli bilgiler mülakat odasının kapısına yürürken açığa çıkar, bu yüzden mülakat ancak siz odadan çıkınca sona erer.

## 3. Mülakatı yönetme

- 🔥 Önce kendinizi tanıtır, vakanızın amacını anlatın.
- 🔥 Mülakatı yapacağınız kişiyle mülakat için ne kadarlık bir zamanınızın olduğunu teyit edin.
- 🔥 Kayıt yapabilmek için izin isteyin ve alacağınız kayda erişimin sadece sizde olacağını açıklayın.
- 🔥 Sorularınızı anlaşılır bir şekilde ifade edin.
- 🔥 Konuyu araştırmak istediğiniz zaman açık uçlu sorular sorun (kim, ne, neden, nerede, nasıl, ne zaman, anlatır mısınız?, açıklar mısınız?...).
- 🔥 Eğer bir durumu netleştirmek isterseniz kapalı uçlu soru sorun (evet/hayır).
- 🔥 Aktif dinleyici olun: göz kontağı kurun, beden diline dikkat edin, ve kullanılan tona dikkat edin.
- 🔥 Odağı korumak ve mülakat yaptığınız kişiden aldığınız bilgileri onaylamak amacıyla edindiğiniz bilgileri özetleyin.
- 🔥 Upuzun bir listeden sorular sormayın. Gerektiğinde doğaçlamaya hazır olun!

- 🔥 Kendi görüşlerinizi ya da yönlendirici soru kullanımını minimumda tutmaya özen gösterin: bu tarz soruları mülakat yaptığınız kişiyle belirli bir yakınlık kurduktan sonra daha tutkulu cevaplar almak istediğiniz zaman kullanın.
- 🔥 Empati gösterin ama nötr kalmaya da devam edin.
- 🔥 Saate dikkat edin ve süreniz bitmeden önce önemli bulduğunuz soruları sorduğunuzdan emin olun.

#### 4. Yaygın Hatalar

- 🔥 Bir noktayı anlamadığınızın farkında olmamak
- 🔥 Mülakat yaptığınız kişiyle yakınlık kurmak için yeteri kadar zaman ayırmamak
- 🔥 Kendi ajandanızdaki ya da listenizdeki sorulara takılıp kalmak
- 🔥 Tek seferde bir sürü soru sormak
- 🔥 Birden fazla konuyu içinde barındıran ikincil soruları ilk önce sormak. Örneğin, 'Çalışma koşullarınız ve maaşınızdan ne kadar memnunsunuz?'
- 🔥 Zamana dikkat etmemek

#### 5. Mülakatı sonlandırma

- 🔥 Sabırlı olun: İlk mülakatta çok fazla bilgi almayı beklemeyin.
- 🔥 Mülakatı bir sonraki adımda ne yapacağınızı belirterek sonlandırın.
- 🔥 İlk mülakatta bahsedilen ilginç konularla ilgili ikinci bir mülakat ayarlayın.
- 🔥 Odadan ayrılmadan önce yaptığınız konuşmada sizin için önemli olabilecek ayrıntılara dikkat edin.
- 🔥 Ses kayıtlarınızı ve mülakat notlarınızı en kısa zamanda yazıya dökün.

## **Vakanızın Öğretme Notunu Yazma**

Öğretme notu vaka çalışmanıza ek, vakanızı kullanmayı planlayan kişilere vakanızla ilgili daha fazla bilgi sağlamak ve vakanızı daha iyi kullanmalarına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmış bir dokümandır. Her ne kadar her vakada bir öğretme notu olması gerektiğine dair bir kural bulunmasa da, öğretme notu bulunan vaka çalışmalarının öğretme notu bulunmayanlara kıyasla daha popüler olduğu kanıtlanmıştır. Case Centre ([www.thecasecentre.org](http://www.thecasecentre.org)) istatistiklerine göre, bünyelerinde bulunan vakalardan sadece %40'ının öğretme notuna sahip olduğu ve en çok satan 50 vakanın %95'inde öğretme notu bulunduğunu göstermektedir. Neredeyse tüm vaka yarışmalarında vaka ve vakaya ait öğretme notu istenmektedir ve öğretme notunun kalitesi toplam yarışma puanının %40'ına karşılık gelmektedir. Öğretme notu bulunmayan bir vaka eksik bir vakadır çünkü elde edilebilecek öğretme hedeflerinin hepsine ulaşılması ihtimali öğretme notu olmayan vakalarda oldukça düşüktür.

### **Öğretme Notunuzun İskeletini Hazırlamak**

Yazarlar aşağıdaki başlıkları öğretme notlarını yazmaya başlamadan önce düşünmelidir:

#### **1. Okuyucu kitlem kim?**

Öğretme notu yazarken aklınızda tutmanız gereken önemli noktalardan birisi de yazdığınız öğretme notlarının çok geniş kesimler tarafından kullanılabilceğidir. Bu kişiler arasında sizin vaka konunuzu sizin kadar iyi bilmeyen kişiler olabileceğinden bu kişileri adım adım yönlendirmeniz, önemli ayrıntıların hepsini göstermeniz, vaka analizinizi açıklamanız, vakanızdaki bilgileri sentezleyip ders içi tartışmadan en yüksek verimi alabilmeleri için nasıl kullanabileceklerini göstermeniz gerekmektedir. Size göre aşırı belirgin olan analitik bilgilerin altını çizmeniz ve bu bilgilerden bahsetmeniz gerekmektedir. Öğretme notu yazmanızdaki amaç iş arkadaşlarınızın herhangi bir araştırma yapmaya gerek kalmadan vakanızı kullanabilmelerini sağlamaktır. Aksi takdirde kendinizi vakanızı kullanmak isteyen kişilerin göndereceği birbirinin benzeri bir dizi soruyu içeren mail ve telefon trafiği içerisinde bulabilirsiniz.

#### **2. Uzunluk**

Öğretme notları uzun anlamında birbirinden farklılaşabilir, bazı vakalar 20 sayfa öğretme notu içerirken bazılarında sadece 2 sayfa öğretme notu bulunabilir. Her ne kadar iyi bir vaka çalışması kısa ve öz olsa da, iyi bir öğretme notu ayrıntılı ve kapsayıcıdır. İki saat süren bir derste, beş sayfadan az bir öğretme notuna sahip bir vakada bulunan her bir konuyu kapsamak zor olur.

#### **3. Bileşenler**

Öğretme notu bir çok formatta olabilir. Belirli bir standardı olmasa da iyi bir öğretme notunda aşağıda sıralanmış bileşenlerin bulunması gerekmektedir:

- 🔥 Özet (vakanın kısa bir özeti ve kavramsal bağlamı)
- 🔥 Öğretme hedefleri (bu vakayla birlikte öğrenilmesini hedeflediğiniz 3 5 tane belirgin amaç)
- 🔥 Hedef dinleyici (çalışma ve bu çalışma için uygun görülen eğitim seviyesi)
- 🔥 Vaka analizi ve öğretme planı (bir sonraki başlık altında ayrıntılı açıklanacaktır)
- 🔥 Referanslar ve tavsiye edilen okuma listesi

Bu olmazsa olmaz bileşenlerin yanında, iyi bir öğretme notu aşağıda listelenmiş özellikleri de bünyesinde barındırır:

- 🔥 Teaching approach (whether the case can be used for written exams, role-plays, or combined with a video, etc.)
- 🔥 Veri toplama (veriler nereden ve nasıl toplandı, veriler gizlendi mi)
- 🔥 Hazırlık soruları (öğrencileri vakaya hazırlamak için ders öncesi sorular)
- 🔥 Alternatif analizler (örneğin Birleşme ve Satın Alma vakaları stratejik, organizasyonel, finansal, pazarlama ve markalaşma perspektifinden incelenebilir)
- 🔥 Geri bildirimler (vakalar farklı öğrenci gruplarında nasıl çalıştı)
- 🔥 Son söz (vakadaki durumun nasıl sonuçlandığı)
- 🔥 Geniş kapsamlı ders (vakadan öğrenilen geniş kapsamlı ders)

#### 4. Öğretme Hedefleri

Öğretme hedefleri öğretmenlere vakayı nasıl kullanacaklarına yönelik bir yönlendirme sunan, vakanın bir konuyla, disiplinle, ya da alanla nasıl örtüştüğünü gösterir.

Bilgisel, becerisel ve yaklaşımsal öğretme hedefleri vardır. Bilgisel hedefler analitik araçları ve alanda kullanılan teorileri kapsamaktadır. Becerisel hedefler bilginin uygulanmasına yönelik hedeflerdir. Yaklaşımsal hedefler ise vaka çalışması sonrasında öğrencilere yönetsel ya da sosyal sorumluluk anlamında bir yaklaşım kazandırmayı amaçlayan hedeflerdir.

Öğretme hedeflerinin çok olmasına gerek yoktur. Uzun vakalarda 3 5 tane, kısa vakalarda ise 1 2 tane yeterlidir. Öğrettiğiniz konuyla ilgili, kapsayıcı ve önemli olması gerekmektedir. Ama aynı zamanda olabildiğince spesifik olması ve öğrencilerin bu öğretme hedefine erişip erişemediğini anlayabilmek amacıyla ölçülebilir olması da gerekmektedir.

Öğretme hedeflerini tanımlarken belirli fiillerin kullanılması, öğretme hedeflerinin spesifik ve ölçülebilir hale gelmesinde yardımcı olur. Örneğin, eğer amacınız öğrencilere belirli bir kavramı öğretmekse (bilgisel hedef) öğretme hedefini 'Bu vaka çalışması sonunda öğrenciler ... [bazı kavramlar] açıklayabilecektir.' şeklinde formüle edebilirsiniz. Eğer amacınız öğrencilerin yeni araçlarla bir durumu analiz etmesi ise, öğretme hedefini 'Sınıf içi tartışma sonrasında öğrenciler ... [sorun çözme becerisi] gösterebilecektir.' şeklinde formüle edebilirsiniz. Eğer amacınız öğrencilerin belirli bir kararı değerlendirmesi ise, 'Bu çalışma sonrasında öğrenciler ... [belirli bir davranışı] savunabilecektir.' şeklinde formüle edebilirsiniz. Aşağıdaki tabloda fiillerle ilgili daha fazla örnek bulabilirsiniz:

Amaç	Eylem fiili
Hatırlamak	Tanımlamak, listelemek, hatırlamak, tekrar etmek, belirtmek, üretmek
Anlamak	Sınıflandırmak, tanımlamak, açıklamak, konumlandırmak, seçmek, tercüme etmek
Uygulamak	Seçmek, göstermek, uygulamak, yönetmek, çizmek, çözmek, yazmak
Analiz etmek	Kıyaslamak, karşılaştırmak, eleştirmek, farkları bulmak, incelemek, sorgulamak
Değerlendirmek	Övmek, tartışmak, savunmak, değerlendirmek
Yaratmak	Birleştirmek, geliştirmek, formüle etmek, yazmak, tasarlamak

Tablo – 1

## 5. Vaka analizi ve öğretme notu

Bu kısım öğretme notunun en önemli kısmıdır. Genellikle öğretme planını hazırlarken sorular için ayrıntılı bir yol haritası hazırlamak faydalı olmaktadır. Ayrıca öğrencilerden soruları derinlemesine analiz yaparak cevaplandırmalarını istemek de her bir soruya ait olası cevapları görmek açısından faydalı olacaktır.

Sorular 4 kategoriye ayrılır:

- 🔥 Öğrencileri tartışmaya hazırlama soruları (ayrı bir bölümde de listelenebilir örneğin Hazırlık Soruları)
- 🔥 Tartışmayı başlatma soruları
- 🔥 Tartışmayı derinleştirme soruları
- 🔥 Tartışmayı sonlandırma soruları



Doğru soruyu sorma bir sanat olduğu gibi aynı zamanda bir bilimdir de. Açık uçlu sorularla evet/hayır sorularının bir uyum içerisinde olması gerekir. Eğer bir tartışmayı tetiklemek istiyorsanız açık uçlu sorular sormanız gerekmektedir. Diğer taraftan öğrencilerin doğru anlayıp anlamadığını öğrenmek istiyorsanız evet/hayır sorularını kullanmanız sizin için daha uygun olacaktır. Ayrıca eğer tartışmayı hararetlendirmek/derinleştirmek isterseniz tartışmayı tetikleyecek sorular kullanabilirsiniz.

Her bir sorunun altında ilgili analiz bulunmalıdır. Analiz kısmında ilgili teoriler, modeller, ya da diğer analitik araçların kullanımını önerebilirsiniz. Analizinizi desteklemek için vakanızda bulunan olgusal gerçeklikleri ve sayıları referans göstermeyi lütfen unutmayın. Eğer vakanıza finansal tablo eklemişseniz, bu tabloları ve bu tabloların önemini açıklayın. Analiz en azından soruyu cevaplamak için kullanılacak bir yöntemi göstermelidir. Çoğu durumda birden fazla yöntem vardır ve sizin alternatif yöntemleri göstermeniz ve her birinin güçlü ve zayıf yanlarını açıklamanız gerekmektedir.

Öğretme notunuzu yazarken bir zaman çizelgesi yaratmanız her zaman tavsiye edilir. Her bir soru için ve açılış, kapanış ve konular arasındaki geçiş için ne ne kadar zaman ayrılması gerektiğini yaratacağınız zaman çizelgesinde belirtebilirsiniz. Eğer vakanızı test etmek amacıyla yaptığınız sınıf içi uygulamasında öğrencilerinizin düştüğü tipik bir hatayı fark ederseniz bunu öğretme planınıza dahil etmeniz ve böyle durumlarla karşılaşıldığında tartışmayı nasıl yönetmek gerektiğine dair öneriler sunmanız gerekmektedir.

## 6. Yazım tarzı

Geçmiş zamanda yazılan vaka çalışmasının aksine, öğretme notları her zaman geniş zamanda yazılır. Bundan bağımsız olarak, vakanızı yazarken kullandığınız açık, anlaşılır ve objektif yazım tarzınızı öğretme notunuzu yazarken de kullanabilirsiniz.

## 7. Sıklıkla karşılaşılan problemler

Özetlemek gerekirse, etkili bir öğretme notu yazmakta sıklıkla karşılaşılan problemler aşağıda sıralanmıştır:

- 🔥 Yetersiz öğretme notu
- 🔥 Çok genel öğretme hedefleri
- 🔥 Çok fazla ya da çok az öğretme hedefleri
- 🔥 Vaka analizinin vaka içeriğiyle uyumsuz olması
- 🔥 Bir teoriyi belirli bir amaca bağlamadan tartışma
- 🔥 Vaka analizinin başka bir vaka analizinden birebir alınmış olması
- 🔥 Yeteri kadar açık uçlu soru bulunmaması

- Yeteri kadar evet/hayır sorusunun bulunmaması
- Yeteri kadar tartışma tetikleyici soru barındırmaması
- Örnek analiz ya da örnek cevap içermemesi
- Vakada kullanılması planlanan analitik araçları içermemesi

Güzel bir öğretim notu yazmak, güzel bir vaka çalışması yazmaktan çok daha fazla zaman alır. Öğretim notunuzu iyileştirmeniz için vakanızı sınıf ortamında birkaç defa kullanmanız, sınıf dinamiklerini gözlemlemeniz, öğrencilerinizden geri dönüşler almanız, ve öğretim notunuzu bu bilgiler ışığında düzenlemeniz gerekmektedir. Öğretim notunuzu ancak bu aşamaları tamamlayarak iyileştirdiğiniz zaman teslim etmeniz gerekir.



## Sonuç

Vaka yazımı yazar için öğretici bir süreçtir. Alanınızda deneyim sahibi olsanız bile vakanızı oluştururken karşılaşılabileceğiniz yeni şeyler olacaktır. Vakanızı yazdıktan sonra da alanınızla ilgili yeni şeyler öğrenmeye devam edersiniz. Özellikle vaka araştırması yazmaya alışmış kişiler için vaka yazımı eğlencelidir ama kolay değildir. Vaka araştırması ile derslerde kullanılan vakalar bir çok yönden farklılaşırlar. Bunlar:

- 🔥 Vaka araştırması bir firmayı ya da firmanın karar verme süreçlerini tanımlarken, derslerde kullanılan vaka çalışması yöntemi bir karar çerçevesi içerisinde bir hikaye anlatır.
- 🔥 Vaka araştırması firmanın kararlarını açıklar ya da analiz ederken, vaka çalışması yönteminde herhangi bir açıklama ya da analiz bulunmaz.
- 🔥 Vaka araştırması bir araştırma projesinin başlangıç aşamasında yazılırken vaka çalışması araştırma projesi tamamlandıktan sonra yazılır. Hatta, çoğu vaka çalışması vaka araştırmalarının vaka çalışmalarına dönüştürülmesiyle oluşturulmuştur.
- 🔥 Vaka araştırması gerçeğe sadık kalırken, vaka çalışmasında gerçeklerin bir kısmı sunulabildiği gibi, gerçekler çarpıtılarak ya da gizlenerek sunulabilir.
- 🔥 Vaka araştırmaları kronojik yazılıp çok az kişisel veri içerirken, vaka çalışmasında karakterlerin geriye dönüşlerle, aktörler ve onların bakış açıları dramatik bir biçimde yansıtılır.

Güzel bir vaka çalışması yazmak için aşağıdaki tuzaklardan kaçınmak gerekmektedir:

- 🔥 Net bir karar odağı olmayan vakalar
- 🔥 Birden fazla karar odağı olan vakalar
- 🔥 Açık ve anlaşılır bir yapısı olmayan vakalar
- 🔥 Objektif olmayan vakalar
- 🔥 Problemin ya da olayın tanımını içeren vakalar
- 🔥 Bağlamla ilgili çok az bilgi veren vakalar
- 🔥 Çok fazla ayrıntı içeren vakalar
- 🔥 Aktörü olmayan vakalar
- 🔥 İlgi uyandıramayan, dramatik bir yapısı olmayan vakalar
- 🔥 Yan olaylarla aşırı dramatik bir hal alan vakalar

## Jargon ve teknik terimlerle yazılmış teknik ya da teorik vakalar

Bir vaka çalışmasının ortalama ömrü iki ya da üç yıldır ve iyi bir vaka çalışmasının iki ya da üç yılda bir güncellenmesi gerekmektedir. Finansal veriyi ya da arkaplan bilgisini güncelleyebilirsiniz. Vakanızdaki karar odağını değiştirmek istemiyorsanız, vakanıza son söz kısmı ekleyebilirsiniz. Eğer yeni bir karar odağı eklemek isterseniz, vakanızın ikinci kısmını yazabilir ve ilk vakanızla birbirini izleyecek şekilde sunabilirsiniz.

Vaka çalışması size alanınızda ve yaşanmış olaylarla tecrübe kazandırma noktasında etkili yöntemlerden birisidir. Case Centre ([www.thecasecentre.org](http://www.thecasecentre.org)), Ivey Publishing ([www.iveycases.com](http://www.iveycases.com)) ve Asia Case Research Centre ([www.acrc.org.hk](http://www.acrc.org.hk)) herkesçe tanınan vaka merkezlerindendir bazılarıdır ve bu merkezler size yazdığınız vakayı yayma noktasında yardımcı olabilir.



## Kaynaklar

- 🔥 Abell, D. 1997. "What Makes a Good Case?" IMD.
- 🔥 Farhoomand, A. 2004. "Writing Teaching Cases: A Quick Reference Guide." University of Hong Kong CAIS.
- 🔥 Heath J. 2006. Teaching and Writing Case Studies. 3rd ed. The Case Centre.
- 🔥 Heath, J. "The Case Teaching Note" (instruction material). The Case Centre.
- 🔥 "How to Write a Business Case Study" (instruction material). GlobalLens reference 1-429-140.
- 🔥 Gentile, M. 1990. "Twenty-Five Questions to Ask as You Begin to Develop a New Case." Harvard Business School.
- 🔥 Linder, J. 1990. "Writing Cases: Tips and Pointers." Harvard Business School.
- 🔥 Leenders, M. R., Mauffette-Leenders, L. A., and Erskine, J. A. 2001. Writing Cases. 4th ed. Richard Ivey School of Business.
- 🔥 Roberts, Michael. J. "Developing a Teaching Case (Abridged)." 2001. Harvard Business School.
- 🔥 Sjoblom, L. "How to Write a Teaching Note" (instruction material). IMD.
- 🔥 What Drives Case Sales, 2009, IMD International





# Case-Study Alliance

## T U R K E Y

Lider katılımcı:



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.