**T.C.**
**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**
**İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN STRATEJİK ANLAMLANDIRMASINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**MEHMET GÖZDE**

**15713051**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. NİHAT ERDOĞMUŞ**

**İSTANBUL**
**2019**

**T.C.**
**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**
**İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN STRATEJİK ANLAMLANDIRMASINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**MEHMET GÖZDE**

**15713051**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. NİHAT ERDOĞMUŞ**

**İSTANBUL**
**2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

# ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN STRATEJİK ANLAMLANDIRMASINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**MEHMET GÖZDE**
**15713051**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:**
**Tezin Savunulduğu Tarih:** 25.06.2019
**Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur**

| | Unvan Ad Soyad | İmza |
|---|---|---|
| **Tez Danışmanı** | : Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş | |
| **Jüri Üyeleri** | : Dr. Öğ. Üy. Aygül Turan | |
| | Dr. Öğ. Üy. Reza Demir | |

İSTANBUL
2019

# ÖZ


## ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN STRATEJİK ANLAMLANDIRMASINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Mehmet Gözde**
**Haziran, 2019**

Günümüzde değişimin hızı geçmiştekinden çok farklı şekilde hiç olmadığı kadar dinamik ve yıkıcıdır. Şirketlerin bu değişimi yakalaması, adapte olması ve doğurabileceği muazzam fırsatlardan yararlanabilmesi içinse üst düzey yöneticilerin biliş yapısı, karar kalitesi, cesareti ve buna yönelik akıllı stratejileri hayata geçirmesi insanlığın ve kurumların geleceği üzerinde hayati rol oynamaktadır.

Bu araştırmada, son dönemde stratejik değişim üzerine yapılan çalışmalarda ağırlığı gün geçtikçe artan ve temel olarak belirsizliklerin anlamlandırılarak yapılandırılması olarak tanımlayabileceğimiz ‘’anlamlandırma’’ kavramı strateji persfektifi üzerinden incelenmektedir. Şirketlerde stratejik karar verme üzerinde önemli rol oynayan üst düzey yöneticilerin kendilerine tahsis edilen stratejik rolleri nasıl etkiledikleri, gelecek üzerinde etkili olacak belirsizlikleri nasıl anlamlandırdıkları ve buna yönelik stratejileri nasıl inşa ettiklerine dair bir çerçeve sunulmaktadır. Aynı zamanda alan yazınında şirketlerdeki anlamlandırma süreçlerinin araştırılmasına dair boşluğa da bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Çalışma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak Türkiye’nin en büyük holding şirketlerinden birine bağlı olarak otomotiv sektöründe uluslarası ölçekte faaliyet gösteren şirkette stratejik karar verici pozisyonda rol oynayan 10 üst düzey yöneticiyle yüz yüze yapılan görüşmelerin betimsel bir yaklaşımla sistematik analizi sonucu elde edilen bulguların yorumlanmasına dayanmaktadır.

Araştırma sonucunda ise şirketlerde karar verici pozisyonda görev yapan üst düzey yöneticilerin gelecek belirsizlikleri beş aşamada anlamlandırdığı ve bu sürecin kapsayıcı bir haritası ortaya konmuştur.



**Anahtar Kelimeler:** Anlamlandırma, stratejik anlamlandırma, stratejik değişim, gelecek belirsizikler, strateji inşası

## ABSTRACT

### A QUALITATIVE RESEARCH ON STRATEGIC SENSEMAKING OF SENIOR EXECUTIVES

**Mehmet Gözde**
**June, 2019**

In our era, the velocity of change is dynamic and disruptive than ever before. Senior executive's cognitive structure, decision quality and the implementation of intelligent strategies play a vital role on the future of humanity and institutions for companies to follow, adapt this change and take advantage of the huge opportunities.

In our research, the concept of sensemaking, which is increasingly important in the studies on strategic change and which can be defined as the structuring of the uncertainties, is analyzed through the strategy perspective. Research provides a framework for how senior executives who play an important role in strategic decision-making in companies, influence the strategic roles, how they make sense of the uncertainties, how they impact on the future and how they build strategies. At the same time, it is aimed to make a contribution to the gap in researching the sensemaking processes in companies.

The study is based on the interpretation of the findings obtained by systematic analysis of interviews using a qualitative data analysis method. One of Turkey's largest holding company involved in strategic decision-making positions, depending on the scale of international companies operating in the automotive sector with 10 senior executives conducted face to face.

As a result of the research, it was revealed an inclusive map of this process that the senior executives make sense on future uncertainties in five stages.



**Key Words:** Sensemaking, strategic sensemaking, strategic change, future uncertainties, strategy construction

# ÖN SÖZ

Çalışmamın her aşamasında değerli fikir, görüş ve bilgileriyle desteğini daima yanımda hissettiren çok değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş'a, araştırma konusu işletmede kıymetli zamanlarını ayırırarak bana her zaman destek olan ve bakış açımı zenginleştiren başta Sn. Yılmaz Argüden, Sn. Bora Koçak, Sn. Tuğrul Arıkan, Sn.Leyla Ayşegül Örs, Sn. Selda Çelik ve Sn. Burcu Kapancı olmak üzere tüm değerli yöneticilerime, tez dönemim boyunca sabrı ve desteğiyle daima yanımda olan değerli eşim, oğlum ve aileme en içten dileklerimle teşekkür ederim.

İstanbul; Haziran, 2019 Mehmet Gözde

## İÇİNDEKİLER

**ÖZ** ..... iii
**ABSTRACT** ..... iv
**ÖN SÖZ** ..... v
**İÇİNDEKİLER** ..... vi
**TABLOLAR LİSTESİ** ..... viii
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... ix
**KISALTMALAR** ..... x
**1. GİRİŞ** ..... 1
**2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE** ..... 4
2.1. Anlamlandırma (Sensemaking) ..... 4
2.1.1. Anlamlandırmanın Geçmişi ..... 4
2.1.2. Anlamlandırmanın Tanımı ..... 7
2.1.3. Anlamlandırma Süreci ..... 10
2.2. Anlamlandırmada Yeni Yönelimler ..... 15
2.2.1. Stratejik Değişim ..... 15
2.2.2. Öğrenme ..... 17
2.2.3. Teknoloji ve İnovasyon ..... 18
2.3. Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Anlamlandırması ..... 20
**3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ** ..... 24
3.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı ..... 24
3.2. Araştırmanın Problemi ..... 25
3.3. Araştırmanın Yöntemi ..... 25
3.3.1. Örneklem ..... 26
3.3.2. Veri Toplama Tekniği ..... 27
3.3.3. Verilerin Analizi ..... 27

**4. BULGULAR** ..... 29
4.1. Fark Etmeye Yönelik Bulgular ..... 30
4.2. Geleceğe Etki Edeceği Öngörülen Belirsizliklere Yönelik Bulgular ..... 34
4.3. Bilgi Kaynaklarına Yönelik Bulgular ..... 39
4.4. Bilginin İşlenmesi ve Anlamlandırılmasına Yönelik Bulgular ..... 43
4.5. Eyleme Yönelik Bulgular ..... 49
**5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ** ..... 55
**KAYNAKÇA** ..... 67
**EKLER** ..... 71
**ÖZ GEÇMİŞ** ..... 72

# TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Araştırmaya Dahil Edilen Yöneticilerin Özellikleri ..... 26

Tablo 2 : Tema ve Kod Birimi Örnekleri ..... 28

Tablo 3 : Fark Etmeye Yönelik Bulgular ..... 30

Tablo 4 : Geleceğe Etki Edeceği Öngörülen Belirsizliklere Yönelik Bulgular ..... 35

Tablo 5 : Bilgi Kaynaklarına Yönelik Bulgular ..... 40

Tablo 6 : Bilginin İşlenmesi ve Anlamlandırılmasına Yönelik Bulgular ..... 44

Tablo 7 : Eyleme Yönelik Bulgular ..... 49

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üst düzey yöneticilerin anlamlandırma inşa sürecine dair model ..... 29

## KISALTMALAR

(Kısaltma Kullanılmamıştır.)

# 1. GİRİŞ

İçinde yaşadığımız politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslarası çevrenin anlamlandırılması günümüzde neredeyse tüm organizasyonlar için hayati öneme sahiptir. Organizasyonlar çevresinin hızla değiştiği durumlarda, kendisininde değişmesi ihtiyacıyla da karşı karşıya kalır. Buna ek olarak istikrarlı çevre koşullarında dahi organizasyonlar sürekli olarak acil ihtiyaçlarla uzun vadeli hedefler arasında doğru dengeyi kurabilen stratejik seçimlerle yüzleşmek zorundadır. Günümüz kamu ve özel sektör yöneticileri yaşağıdımız yüzyılın eşi benzeri görülmemiş, ekonomik, teknolojik ve demografik gelişmeleriyle başa çıkabilmek için kendini sürekli yenileyen ve değişime hızlı bir şekilde adapte olunmasını sağlayan stratejik modelleri üretmek zorundadırlar.

Yenilikçi stratejiler, bir işletmenin çevresinde ki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları araştırmasını, gelecekteki talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasını, bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün, hizmet, prosesler geliştirmesini ve yenilik yaparak rekabet etmesini öngörür (Dess 2008).

Hızla değişen çevre koşulları organizasyonlar için her an yeni tehdiler ve fırsatlar oluşturur. Yöneticilerin günümüzde organizasyonlarının başarısını ve hayatta kalmasını sağlamak için sadece bu kısa dönemlik tehdit ve fırsatların oluşturduğu koşulların doğasını ve kurallarını anlamlandırması yeterli gelmemektedir. Günümüzde liderler, örgütleri için uzun vadeli tehdit oluşturabilecek veya muazzam fırsatlar doğurabilecek bilinmezlikleri de anlamlandırabilecek anlayışı ve kurum içi sistematiği geliştirmek zorundadır.

Dünyada şirketlerin yaşam süreleri gittikçe kısalıyor. Fortune 500 listesindeki şirketlerin ortalama ömürlerinin 40 yıl olduğu görülmekle beraber bu sürenin Türkiye'deki şirketlerde 12 yıla kadar düştüğü gözlenmektedir. Rekabetçi teknolojik gelişmelere adaptasyonda gecikilmesi, kurumsallaşma sorunları, örgütsel karmaşalar, finansal gelişmelerin doğru anlamlandırılamaması, pazar taleplerinin doğru okunamaması gibi nedenler şirketlerin yaşam süresini olumsuz etkiliyor. Günümüzde General Motors gibi bir şirket batmamak için devlet desteğine ihtiyaç duyabiliyor veya

dijital kamerayı icat eden Kodak, nakit girişi için dijital patentlerini satışa çıkarabiliyor. Bunun yanında birçok şirket evlilikler ve satın almalar yoluyla varlığını koruyabilir duruma düşebiliyor.

Günümüzdeki hızlı değişim ortamı şirketlerin karşılaştığı hayati risklerin yanı sıra fırsatları da hızlı bir şekilde ortaya çıkartmaktadır. Gittikçe zorlaşan küresel rekabet koşullarında tüketici deneyimi ve markalaşma başarıları ile Tesla, Amazon, Google, Huawei gibi şirketlerin kısa sürelerde dünyanın en değerli şirketleri arasına girebilmeleri günümüzdeki muazzam fırsatları destekler niteliktedir.

Stratejik yönetim alanındaki geçmiş yüz yıllık serüven göz önüne alındığında, düşüncenin gelişmesine ve değişmesine yol açan ana dinamiğin değişen çevre şartlarının olduğu görülmektedir. Bu çevre koşullarını öğrenme, çözümleme ve anlamlandırmadaki değişim ise stratejinin nasıl formülize edilmesi ve uygulanması gerektiğine yansımaktadır. Bugün, çevresel faktörlerin karmaşıklığının artması, uzun vadeli geleceği tahmin etmede ki zorluk, yüksek değişim hızı ve örgütsel performansı etkileyen faktörlerin artması gibi nedenlerden dolayı strateji uygulaması daha zorlayıcı hale gelmiştir. Uygulamaya koyulan stratejiler ile elde edilen sonuçlar arasındaki farklılıkların uygulayıcıların yanlış veya eksik algı ve anlamlandırmalarından kaynaklandığı görülmüştür. Bu nedenle, beklenmedik tehditler ve durumlar ancak stratejik karar vericilerin doğru ve zamanında anlamlandırması ile etkili bir şekilde tedavi edilebilir.

Stratejik yönetim alanında Michael Porter öncülüğünde uzun yıllar etkisini sürdüren rekabet stratejileri dönemi yerini son yirmi beş yıllık dönemde yaşanılan hiper değişim, yüksek belirsizlik ve teknolojik devrim nedeniyle aynı stratejik grup içerisinde bu bilinmezlikleri anlamlandırarak hızlı ve etkili şekilde uyumu sağlayacak olan temel yetkinlik ve becerilerin ne olduğunun anlaşılması çabasına bırakmıştır. Bu temel yetkinlik ve becerilerin yönetimi ve geliştirilmesi için ise içinde bulunduğu organizasyonları dönüştürebilen liderler yol gösterici olmaktadır.

Günümüzde şirketlerin belirsizliğin gelecekteki etkilerini azaltabilmeleri, doğuracağı fırsatlardan yararlanabilmeleri ve yaşanacak olan değişime örgütlerini hazırlayabilmeleri için stratejik karar mekanizmaları üzerinde önemli rol sahibi üst düzey yöneticilerinin şirket içi anlamlandırma ve strateji inşa etme süreçleri gittikçe önemli hale gelmektedir.

Anlamlandırma sürecinin karmaşıklığı nedeniyle hala birçok yönden belirsizliğini korumaya devam etmesi ve özellikle şirketler persfektifinden yapılan çalışmaların kapsam ve içerik bakımından oldukça yetersiz olması bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacıları kısıtlamaktadır. Bu araştırmada şirketlerde, gelecekte önemli dönüşümlere yol açacağı öngörülen belirsizliklerin üst düzey yöneticiler tarafından nasıl anlamlandırıldığı ve buna yönelik stratejilerin nasıl inşa edilip eyleme geçirildiği incelenerek anlamlandırma sürecine dair bir çerçeve ortaya konmaktadır.

Araştırma sonucunda, alan yazınında çalışma yapan araştırmacılara temel bir başlangıç noktası sağlanarak, şirketlerdeki mevcut anlamlandırma süreçlerinin zayıf, güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarının ortaya çıkartılması ve bu süreçlerin çok daha doğru ve etkin şekilde işleyecek niteliğe ulaştırılmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında yerel ve uluslarası ölçekte faaliyet gösteren bir şirkette stratejik karar verici rol oynayan 10 üst düzey yönetici ile mülakatlar yapılmış, görüşmeler neticesinde ortaya çıkartılmış olan anlamlı ifadeler üzerinden gelecekte etkili olacağı öngörülen belirsizliklerin nasıl anlamlandırıldığı ve buna yönelik stratejilerin ne şekilde eyleme geçirildiğini tanımlayan 5 aşamalı anlamlandırma süreci ortaya konmuştur.

Karmaşıklık bilimi düşünürü ekonomist Brian Arthur ‘’Büyük liderleri ortalama liderlerden ayıran şey, oynadığı veya oynayacağı oyunun doğasını ve kurallarını anlamlandırma yetenekleridir” demektedir. Geçmişin artık gelecek için referans olmakta yetersiz kalması nedeniyle iş liderlerinin alması gereken en önemli stratejik kararları yaklaşan resmi anlamlandırarak değişimi yönetme becerileri belirlemektedir. Bireysel ve kolektif düzeyde anlamlandırma yeteneğini bünyesine kazandıran organizasyonlar mevcut faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlarken yeni fırsat ve tehditlere karşıda hazırlıklı olabilme becerisini kazanmış olacaklardır. Burada mesele bilinmeyenlerin bilenene dönüştürülmeye çalışılmasıdır. Anlamlandırmanın bu yönü belki de en iyi Marcel Proust'un sözleriyle ifade edilebilir: “Keşfin gerçek yolculuğu yeni manzara arayışı değil, yeni gözlere sahip olmaktan ibarettir.”.

# 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

## 2.1. Anlamlandırma (Sensemaking)

### 2.1.1. Anlamlandırmanın Geçmişi

Örgütsel literatürde anlamlandırmanın kökeni, yirminci yüzyılın başlarına kadar uzanabilir (Dewey, 1922). Ancak anlamlandırma kavramı alan yazınına ayrı bir araştırma konusu olarak son elli yıllık dönemde girmiş olup günümüze dek konuya çeşitli açılardan yaklaşan birçok çalışma bulunmaktadır.

Anlamlandırma en temel ifadeyle bilinmeyenin anlamlandırılarak yapılandırılması olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlamda anlamlandırma ilk kez Karl E.Weick'in 1969'da yayınlanıp 1979'da revize edilmiş olan "Organizasyonun Sosyal Psikolojisi" adlı kitabında, örgütsel ortamdaki ekolojik değişikliklerin örgütsel aktörlerin dikkatini çeken farklılıklar yarattığı sürecin incelenmesinde, sorgulanan, seçilen ve bellekte tutulan örüntülerin tanımlanması olarak ifade edilmiştir.

Anlamlandırma, Weick'in tüm çalışmalarında organizasyon ile yakından bağlantılıydı. Weick süreç odaklı bir dili benimseyerek bu sürecin evrimsel bir örgütlenme sürecinin sonucu olduğunu orataya koyarak bu sürecin algısal ve duyusal köklerine dikkat edilmesini sağlamıştır (Sandberg ve Tsoukas 2015).

Weick, Örgütlenmenin Sosyal Psikolojisinde örgütlenmenin bireylerin etkileşimli olarak eylemde bulundukları ve daha sonra yaşadıkları deneyimlerini geriye dönük olarak anlamlı parçalara ayırma yöntemiyle anlamlandırmayı amaçladıkları bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda bu duyunun zihinlerinde neyin önemli olduğu ve bunların birbirleriyle ilişkisini belirten neden haritaları biçiminde tutulduğunu öne sürmüştür. Sürdürülebilir etkileşim sayesinde bireylerin zaman içinde davranışlarını birbirine bağladığını ve bunu yaparken ortak görevleri ve bunun nasıl ele alınması gerektiği konusunda bir fikir birliğini müzakere ederek bir ‘’neden haritası’’ üzerinde birleştiklerini ifade etmiştir (Weick 2015).

Dolayısıyla bir organizasyonu birbirine bağlayan şeyin düşünceleri birbirine bağlayan şey olduğunu ortaya koyması Weick'ın Örgütlenmenin Sosyal Psikolojisinin örgüt çalışmalarında bilişsel dönüşe önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Weick anlamlandırma kavramını daha sonraki çalışmalarında ise güçlü bilişsel kökenlerinden yavaşça çıkararak sosyal inşa bakış açısına dahil etmiştir. Anlamlandırmanın bilişsel versiyonda ortak zihinsel neden haritalarının oluşumuna, yapılandırmacı versiyonda ise eyleme geçilebilir ortak nesnelliğe yol açtığını ortaya koyarak anlamlandırmanın sosyal, geriye dönük, kimlik temelli, hikayesel ve harekete geçirici niteliklerini de tarifleyerek daha da geliştirmiştir.

1960 ve 1970'lerde özellikle gerçekliğin sosyal inşasını vurgulayan çalışmalar anlamlandırma ile ilgili araştırmalar için verimli bir zemin sağlamıştır (Berger ve Luckmann 1991). Psikologlar, Festinger'in bilişsel uyumsuzluk üzerine ortaya atmış olduğu teorileri (1957) insanların çatışan yargıları nasıl algıladıklarını ve deneyimlenen gerçeklikler ile beklentilerini nasıl bağdaştırdıklarını inceleyerek genişletmişlerdir (Bobele, 1968; Manis, 1978; Ross, 1978; Weick, 1967). Örgütsel yönetim üzerine çalışma yapan akademisyenler ise bunlara ek olarak mevcut yargılara göre hareket etmenin gelecekteki seçimleri ve olası eylemleri nasıl kısıtlayabileceğini araştırmışlardır (Salancik ve Pfeffer 1977).

1980'ler de ise örgütsel davranış ve stratejik yönetim alanındaki araştırmalar daha bilişsel bir dönüş sergilemiştir (Walsh 1995). Bu eğilim, anlamlandırmanın duyuları nasıl tetiklediğini (Ito ve Inohara 2015), çevreden gelen uyarıların nasıl fark edildiğini, yorumlandığını ve süreçlere dahil edildiğini anlamak gibi bilişsel temellerini incelemeye başladıkça araştırmalara da yansıtmışlardır (Kiesler ve Sproull 2006). Ancak, anlamlandırma araştırmaları aynı zamanda, insanların çevrelerini anlamlandırmasıyla ortaya çıkan eylemlerin sonuçlarıyla da ilgiliydi ve bu eylemlerin aynı zamanda olay ve krizlerin gidişatını nasıl değiştirebildiğini de ortaya koydu (Sandelands vd. 2000).

1990'larda anlamlandırma ile ilgili literatür çeşitlenmiş ve derinleşmiştir. Bu dönemde anlamlandırma alanında en önemli gelişmelerinden biri yine Weick'in (1995) ''Sensemaking in Organization'' kitabıdır. Weick kitabında o ana kadar ki anlamlandırma araştırmalarını özetlemiş ve anlamlandırma üzerine teorik bir çerçeve ortaya koymuştur. Aynı zamanda kritik olaylarla ilgili örnek vakaları inceleyerek, kriz ortasında algılama sürecinin nasıl şekillendiğine ve kriz sonrası anlamlandırmanın

nasıl kullanıldığına dair düşünceler ortaya koymuşdur. Anlamlandırma üzerine yapılan araştırmalar sonraki süreçte organizasyonel sonuç, sosyal etki, stratejik değişim gibi geleneksel bağlamları kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Maitlis ve Christianson 2014).

2000 yılından itibaren, anlamlandırmanın gerçekleştirildiği sosyal ve bireysel süreçlere daha fazla odaklanılmıştır. Weick anlamlandırmanın nasıl inşa edileceğinide gösteren yapısal uygulamalara yönelik çalışmalar ortaya koymuştur (Weick, Sutcliffe, ve Obstfeld 2005). Diğer araştırmacılar ise daha fazla çalışma ihtiyacı duyulan ve anlamlandırma sürecine önemli derecede etki eden insan-bilgisayar etkileşimi (Russell vd. 2003), bilişsel sistem mühendisliği (Klein 2018), bilgi bilimi (Dervin 2009) gibi alanlar üzerinden anlamlandırma literatürüne önemli katkılar sağlamıştır.

Bireysel anlamlandırmaya ilişkin araştırmalar geniş bir yelpazede ve değişen bakış açıları üzerinden gerçekleştirilmiş olup bu araştırmaların iki temel özelliği bulunmaktadır. Birincisi, bireysel anlamlandırmanın öncelikle bilişsel bir aktivite olarak görülmesi, ikincisi ise anlamlandırmanın çoğunlukla bilgi arayışına odaklanmasıdır.

Bireysel anlamlandırma öncelikle, önceki çerçeve ve anlayışa dayalı bilgiyi yenilemeyle oluşan bilişsel bir aktivite olarak görülmüştür. Dervin'in anlamlandırma metodolojisi ise bireyin mevcutla gelecek arasındaki boşlukları anlamak için kullanabilecek deneyimler ve metaforlar gibi bilişsel süreçlere odaklanır. Bilişsel bir aktivite olarak algılanması nedeniyle birçok teori ve modelin sosyal yönü incelenmemiştir. Aynı zamanda, kolektif bilgi arama çalışmaları, insanların bilgiyi birbirlerine ileterek ortaklaşa bir anlayış geliştirdiklerini, bu sayede anlamlandırmanın yalnızca anlamlandırma yapanın zihni içinde gerçekleşen bilişsel bir aktivite olmadığını gösterir.

İkincisi, anlamlandırma araştırmalarının çoğu, bilgi arama üzerinden anlamlandırma oluşturmaya odaklanmıştır. Dervin'in (2003) çalışması çeşitli bilgi arama çalışmalarına uygulanmıştır ve (Russell, 1993) oluşturduğu modeller istihbarat analistlerinin bilgi arama faaliyetlerine dayanmaktadır. Russell (1993)'a göre ise anlamlandırma, konu ile ilgili sorulara cevap üretebilmek için bilgilerin kullanılabilir olacak şekilde organize edilmesidir.

J.Sandberg ve H.Tsoukas'ın anlamlandırmayı tetikleyen bakış açısını, bunların uyguluma alanlarını ve sınırlamalarını inceledikleri çalışmada, başlangıçta Karl Weick tarafından geliştirilen anlamlandırma bakış açısının organizasyon çalışmaları üzerinde büyük bir etkiye sahip olmasına, alandaki sosyal inşaatçı, yorumlayıcı ve fenomenolojik perspektiflerin gelişmesine ilham vermesine, örgütsel süreçlerle ilgili çalışmaların ortaya çıkmasında itici rol oynayarak örgütsel uygulama literatürü üzerinde gözle görülür bir etkide bulunmasına rağmen anlamlandırma persfektifi üzerinde şaşırtıcı derecede az bilimsel araştırma olduğunu ortaya koyarak organizasyonlardaki anlamlandırmanın belirli bölümlerden oluştuğunu, belirsizlikler tarafından tetiklendiğini, belirli işlemlerle ortaya çıktığını, belirli sonuçlar ürettiğini ve çeşitli durumsal faktörlerden etkilendiğini iddia etmişlerdir (Sandberg ve Tsoukas 2015).

Yönetim ve organizasyon alanındaki Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Human Relations, Journal of Management, Journal of Management Studies, Journal of Organizational Behavior, Organization, Organization Science, and Organization Studies gibi saygın dergiler üzerinden yapmış oldukları veri tarama araştırmasında anlamlandırma persfektifinin en çok strateji, örgütsel değişim, örgütsel krizler, örgütsel kimlik, örgütsel öğrenme ve bilgi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aynı çalışmada Weick'ın 2005 yılında örgütsel anlamlandırma çabalarını potansiyel olarak tetiklediğini iddia ettiği yıkıcı belirsizlikleri planlı büyük olaylar, plansız büyük olaylar, planlı küçük olaylar, plansız küçük olaylar ve karmaşık olaylar olarak beş katogoriye ayırmışlardır.

### 2.1.2. Anlamlandırmanın Tanımı

Anlamlandırma yazınının derinliği ve genişliği bu kavramın tanımı ve nasıl kullanıldığı konusunda önemli farklılıklar ve zorluklar ortaya çıkartmaktadır. Karl E. Weick, 1995'teki ''Sensemaking in Organization'' kitabında anlamlandırmayı "şeylerin karşılıklı anlayış ve modelleme arayışı içinde bir çerçeveye yerleştirilerek, kavranması, sürprizlerin giderilmesi, anlamın inşa edilmesi" (Weick, 1995, s.6) olarak tanımlayarak anlamlandırmanın hem bireysel hem de sosyal bir süreç olduğunu belirtmiştir.

Anlamlandırma hakkındaki ontolojik farklılıklar genellikle anlamlandırmanın birey zihninde mi yoksa bireyler arasında mı gerçekleştiğiyle ilgilidir. Bazı tanımlar anlamlandırmaya çerçeveleme, haritalama, anlama, yorumlama, açıklama, öngörü gibi bilişsel süreçler üzerinden bireysel tanımlar getirirken diğer tanımlar anlamlandırmayı insanlar arasında gerçekleşen kolektif anlam inşa etmeye dayalı sosyal bir süreç olarak konumlandırır. Bu tezde odak noktamız ise organizasyon üzerinde strateji oluşturulmasında ve stratejik karar vermede etkili olan üst düzey yöneticilerin stratejik anlam inşa etme süreçlerinin bireysel ve örgütsel dinamikleridir.

Anlamlandırmanın babası Karl Weick, bu terimi basitçe ‘’bilinmeyeni nasıl anlamlandırdığımız ve etkileyebildiğimiz’’ olarak tanımlamaktadır(Weick, 1995, s.4).

Anlamlandırma, gelecekteki koşulları açıkça anlaşılan ve bir sıçrama tahtası olarak hareket eden duruma dönüştürmeyi içerir. Bilinmeyenin anlamlandırılması bilinmeyen hakkındaki olguları süzgeçten geçirerek elde ettiğimiz veriler ışığında bir sonuca ulaşmamızı ve bu sonuçları anlamlı bir çerçeveye yerleştirerek eyleme dönüştürmemizi tanımlayan bir süreçtir. Anlamlandırma bilinmeyenlerin yapılandırılmasını gerektirir çünkü aslında bilinmeyeni açıklamaya çalışmak onu ne kadar anladığınızı bilmenin tek yoludur (Weick, 2005, p. 409).

Anlamlandırma değişim hızının yüksek olduğu ve belirsizliklerin arttığı günümüz dünyasında neler olup bittiğini anlamanın ve etkilemenin bu değişimi yönetebilecek bilişsel niteliğe sahip insan gücünün az bulunabilmesi nedeniyle genellikle zor bir görev olup bir tür meydan okumadır. Örneğin, örgüt içerisinde örgüt stratejisinin başarılı olmadığını ortaya koyan liderin başarı imajını canlı tutmak isteyenler ile çatışması kaçınılmazdır.

İş dünyasında anlamlandırma değişen pazarlar, müşteri beklentileri, müşteri göçü, yeni teknolojiler, ekonomik krizler gibi birçok alanda bilgi edinmek için de, daha önce görmediğiniz bir problem hakkında çözüm sağlamak veya daha önceden başarılı yürüyen bir iş modelinin artık neden çalışmadığını anlamak için de kullanılabilir. Anlamlandırma genellikle basitten karmaşık olana ve daha sonra tekrar başa doğru hareket eden bir döngü içerir. Komplekse geçiş yeni bilgi toplandıkça ve yeni eylemler uygulandıkça ortaya çıkar. Daha sonra kalıplar tanımlanır ve yeni bilgiler etiketlenerek kategorilere ayrılır. Bu sayede karmaşıklık daha yüksek bir anlayış ve çerçevede bir kez daha sadeleştirilir. Örgütsel yönetimde ise asıl olan zorluk buradan

kaynaklanmaktadır. Karmaşıklığın sadeleştirilmesi ve anlamlı bir çerçeveye oturutulması yönetsel anlamda en zorlu süreçlerden biridir. Anlamlandırma inşası ise kesin bir doğruyu elde etmekten ziyade bilinmeyenle ilgili daha geniş kapsamlı basit bir resim yaratma çabasıdır.

Anlamlandırma karanlık içerisinde parlaklığı gittikçe artan bir mum ışığıdır. Dünya anlayışımızın bir şekilde öngörülemez hale gelmesi durumunda bize çıkış kapısına ulaşmak için odaklanmamızı sağlayacak bir yol haritası verir. Burada asıl olan haritanın doğruluğu değil çıkış için sağladığı kolektif odaklanmadır.

Anlamlandırma aynı zamanda zorlayıcıda bir eylemdir. Anlamlandırma sonuç olarak olguları eylemlerle test ettikten sonra daha makul anlayışlar ve anlamlar ortaya çıkartmayı, anlayışımızı iyileştirerek değişen bir gerçekliği daha iyi açıklayan yenileri lehine terk etmeyi içerir. Bu nedenle yoğun bilgi yükü ile karşılaşan karar vericiler genellikle geriye dönük anlamlandırma süreci ile veriyi neden-sonuca dayalı olarak örgütler ve basitleştirirler.

Anlamlandırma bilinmeyen bir soruyu cevaplandırmak için öngörülemeyen bir deneyime atılmak ve var olup olmadığından emin olmadığımız mantıklı bir düzen aramak anlamına gelmektedir. Bu, örgütsel düzeni en iyi nasıl yapılandıracağımızı ve doğru yapıyı nasıl oluşturacağımızı asla bilmesek bile oyunu süresiz oynamaya devam etmeyi gerektirmektedir.

Bu perspektiften bakıldığında anlamlandırma, sezgi, mantık, tümdengelimli ve tümevarımlı akıl yürütme, veri toplama, hipotez oluşturma ve kanıtlama arasında gidip gelen bir oyun esnasında ortaya çıkan acil bir etkinliktir. Anlamlandırma liderlerin duygusal zekaya, öz farkındalığa, bilişsel karmaşıklıkla başa çıkabilme yeteneğine ve vizyonun ne olabileceği arasında gidip gelme esnekliğine sahip olmasını gerektirir. Burada aynı derecede önemli olan aynı zamanda liderlerin oyunu nasıl oynayabileceklerini anlamlandırmak için örgütteki diğer üyeleride sürece dahil etmelerini gerektirmesidir.

Çağımızda anlamlandırma küresel rekabetin nasıl sonuçlanacağı, Çin ve ABD arasındaki ticaret savaşının önümüzdeki dönemdeki etkileri, asyanın gelişen ekonomilerinin küresel pazarlar üzerindeki etkileri, muhtemel ekonomik kriz beklentileri, Avrupa ülkelerinde yaygınlaşan ekonomik durgunluk, küresel terör, yapay zeka gibi bir çok sorunun cevaplanabilmesi için de bir yol haritası oluşturma

metodudur. Ancak anlamlandırma sadece makro sorunlarla da kısıtlanmamalıdır. Örgütsel düzeyde liderlerin çalışan verimliliği, müşteri kaybı ve operasyon güvenilirliği gibi yüzlerce konuda derin bir anlayış kazanabilmek için de anlamlandırma çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir. Kişisel olarak ise anlamlandırma lider olarak beklentilerinize niçin ulaşamadığınız veya sizi nasıl bir geleceğin beklediğini anlamak için yardımcı olabilir.

Günümüz dünyasında anlamlandırma ne derecede kritiktir? İş dünyasından stratejist Yılmaz Argüden bu konu hakkındaki düşüncesini ‘’Stratejik manada fikri hazırlığı olanlar olayları takip etmek ve onlara tepki vermek yerine, onları yönlendirme fırsatını kazanıyorlar. Gelecekte başarılı olmanın yolu geleceği hazırlamaktan geçiyor.’’ Şeklinde ifade etmektedir. Politika, ekonomi, iklim değişikliği, teknoloji ve biyoteknoloji, kaynak tüketimi, rekabet gibi düzinelerce alana baktığımızda muazzam bir küresel değişimin tam ortasındayız ve gelecek muhakkak bu değişime yön verebilecek liderlerin elleri arasında inşa edilecektir.

### 2.1.3. Anlamlandırma Süreci

Anlamlandırmanın karmaşık ve zor anlaşılır bilişsel bir süreç olması nedeniyle anlamlandırmanın basamaklarında fark etmek, taramak, dikkat etmek, yorumlamak, kodlamak, düşünmek, yapmak, hareket etmek ve cevap vermek gibi birçok terime rastlanabilir (Thomas, Clark, ve Gioia 1993).

James Thomas Daft, Weick (1984) ve Milliken (1990)’in tarama (scanning), yorumlama (interpretation), eylem (action) gibi stratejik anlamlandırma süreçlerinden her birinin performansla (performance) olan ilişkisini ortaya koyarak stratejik anlamlandırmayı bu dört aşama içerisinde değerlendirmiştir (Thomas ve diğerleri 1993).

#### Fark Etme

İnsanlar duyarlılık yaratan bir şeyi anlamlandırmak için öncelikle farketmek zorundadır(Weick, Sutcliffe, ve Obstfeld 2005). Farketme, bireylerin karşılaşılan durumla ilgili yaşadığı önceki deneyimlerinin bazı bölümlerini sonraki yorumlamaları için işaret olarak gördüğü dikkat çekici bir süreçtir. Louis ve Sutton (1991), fark etmenin, yorumlamayı engelleyen bazı yenilik veya tutarsızlıkları tanımlayan aktörlerin “otomatik düşünme” den “aktif düşünme” ye geçtiği bir geçiş süreci olduğunu öne sürmektedir .

Fark etmeyi, bireysel aktörlerin karşılaştıkları meselelerdeki deneyim akışlarından bir takım ipuçlarını çıkartması ve bunları daha bilinçli bir şekilde işleyerek sorunlu uyaranları ortaya koydukları bir süreç olarak ifade edebiliriz. İnsanların karşılaştıkları, fakat tanımlamakta zorlandıkları şeyleri anlamlandırabilmeleri için öncelikle anlamlandırılacak şeyleri fark etmeleri gerekir (Jeong ve Brower 2008). Farkındalık, aynı zamanda kurumlardaki stratejik karar vericilerin çevrelerindeki bilinmezleri kendilerine ve çevrelerine gösterdikleri zihinsel bir süreçtir. "Kendine bir şeyi belirtmek, bir şeyi bir nesneye dönüştürmektir" (Stieglitz, Mirbabaie, ve Milde 2018). Nesneleri mümkün kılan şeyler ise cevaplar ve bu cevapların hayali sonuçlarıdır.

**Tarama**

Tarama temel olarak bilgi toplamayı içerir. Buna ek olarak da yorumlama ve eylem için bir öncü olarak kabul edilir (Daft ve Weick 1984). Üst düzey karar vericiler genellikle kullanabileceklerinden çok daha fazla bilgiye erişebilirler ve stratejik meseleleri yorumlamak için toplanan bilgileri oldukça seçici olarak kullanırlar (Huber 1991). Araştırmacılar taramayı, bir organizasyonu etkileyebilecek önemli olay veya sorunları tanımlamak için dış çevrenin araştırılması olarak tanımlamışlardır (Regan 2012). Bununla birlikte, stratejik bakış açısıyla, tarama aynı zamanda gelecekteki kurumsal performansı etkileyebilecek önemli unsurların tanımlanması için bir kuruluşun iç ortamını da araştırmayı içerir. Dutton ve Duncan (1987) tarama faaliyetlerinin stratejik meselelerin yorumlanması ve eyleme dökülebilmesi için bir aktivatör olduğunu ifade etmiştir.

**Yorumlama**

Yorum, bilginin ifade ettiği anlamı anlama yollarının geliştirilmesi ve sonuçlarının eylem için bir çerçeveye yerleştirilmesini gerektirir (Gioia, Corley, ve Hamilton 2013). Araştırmacılar yorumlama sürecini genellikle insanların bilgileri anlaşılır şekilde sınıflandırıldığı bireysel ve bilişsel bir süreç olarak incelemişlerdir (Smith ve Miller 1979). Bununla birlikte, farklı bir kavramsallaştırma düzeyinde, kurumların kendilerini yorumlama sistemleri olarak da görülebilir (Daft ve Weick 1984). Bu anlamda, bir kurumun hiyerarşisi içinde farklı örgütsel seviyeleri, anlamlandırma inşaası ile ilgili tarama faaliyetlerine dahil olabilir, ancak hangi stratejik konuların ele alınacağı ve eyleme geçirileceği üzerinde birincil etkiye sahip olan üst düzey yöneticilerdir (Hambrick 1984).

Stratejik konulara verilen anlamlar genellikle karar vericilerin kullandıkları kategorilerin sonucudur. Rosch (1978) kategorileri, nesneleri, olayları ve benzerlerini benzer özelliklere sahip olan bilişsel sınıflandırmalar olarak tanımlamıştır. Karar vericiler belirli bir sorunu tanımlamak için özel etiketler kullandıklarında, etiketler karar vericilerin sonraki kararlarını ve motivasyonlarını etkileyen bir kategorizasyon süreci başlatır. En göze çarpan stratejik sorun etiketlerinden ikisi "fırsat" ve "tehdit"lerdir (Jackson ve Dutton 2006).

Jackson ve Dutton, üç boyutun stratejik olarak ilgili yorum etiketlerini farklılaştırdığını göstermiştir :

1. Karar vericilerin bir konuyu olumlu mu yoksa olumsuz olarak mı değerlendirdiği,

2. Örgütleri için potansiyel kazanç veya zararı temsil ettiklerini görüp görmedikleri,

3. Kontrol edilebilir mi yoksa kontrol edilemez mi gördükleri.

Thomas ve McDaniel (1990), bu etiketlerin stratejik sorunları tanımlamak için uygun olduğunu doğrulamıştır ancak, pozitif-negatif ve kazan-kaybet boyutlarının operasyonel olarak ayırt edilemez olduğu ve gerçekte yüksek derecede korelasyon göstermesi (r = .90) nedeniyle tek bir boyuta daraltılması gerektiğini belirtmişlerdir (Chattopadhyay, Glick, ve Huber 2001).

Örgütlerdeki yorumlama konusundaki temel araştırma önceliği, stratejik bir sorunun etiketlenmesi veya çerçevelenmesinin belirli bir yöndeki bir eyleme dair niyeti nasıl tetiklediğidir (Narayanan, Zane, ve Kemmerer 2011). Dutton ve Jackson (1987) tarafından seçilen etiketlerin stratejik konularla ilişkili risk alma, ilişkilendirme ve bağlantıyı etkileyebileceğini belirtilmiştir (Kahneman ve Tversky 1984).

Sonuç olarak, yorumlamanın stratejik eylem ve değişim için gerekli olan bilişsel çerçevelerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde oldukça önemli olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Dennis 1991).

**Eylem**

Stratejik meselelere cevap verebilecek olan etkin örgütsel eylem, genellikle tarama ve daha sonra bilgilerin yorumlanmasına dayalı stratejik kararların uygulanma yeteneğine bağlıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Uyarlanabilir eylemler, prosedürlerdeki değişiklikler gibi küçük ölçekli formlardan tutun da ürün hizmetlerinde yapılan değişiklikler, genel stratejideki revizyonlar ve organizasyonel yapıların yeniden

tasarlanması gibi çok daha büyük ölçekli değişimleri içerebilmektedir(Jackson ve Dutton 2006).

Gioia ve Chittipeddi (1991), kurumun fırsatlara veya tehditlere cevap vermesini sağlamak için mevcut biliş ve eylem modlarını yenileme girişimini içeren stratejik değişimi eylem olarak nitelendirmektedir. Eylem süreci, mevcut yorum şemasının güncel mesele üzerinde artık uygun olmadığının bildirilmesiyle yeni bir vizyon veya benzer bir yapının oluşturulması faaliyetidir. Faaliyetin temeli karar vericilerin anlayışı üzerine odaklanmıştır (Degn 2015).

**Performans**

Thomas ve McDaniel (1990), fark etme, tarama, yorumlama ve eylem gibi anlamlandırma süreçlerine organizasyonel performansı da ekleyerek bunun anlamlandırma inşa sürecini genişletmiş olduğunu savunmuştur. Stratejik yönetim literatürü genellikle rasyonelliğin seçilen eylemlerle yakından ilişkili olduğu varsayımına dayanır. Ancak araştırmacılar benzer organizasyonların performansındaki farklılıkların, anlamlandırma oluşturma ve uygulama kapasitelerindeki farklarla ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Stratejik anlamlandırma sürecindeki tüm basamakların kalitesi örgütsel performans üzerinde farklılık yaratmaktadır (Thomas, Clark, ve Gioia 1993).

Performans referansı olmadan yöneticilerin fark etme, tarama ve yorumlama işlemlerinin veya bunlarla ilişkili eylemlerin etkinliğini değerlendirmenin iyi bir yolu olmadığı açıktır. Anlamlandırma işleminin performans üzerine etkilerini incelemek, şirketlerin bilgi işleme yapılarının bu hayati faaliyet grubunun nasıl tasarlandığını anlamak için de bir temel sağlayabilir.

**Anlamlandırma Öğeleri**

Anlamlandırma karmaşık bir kavram olsa da, üç temel öğeye ayrılabilir (Deborah, 2012):

- Daha geniş bir sistemi keşfetmek
- Mevcut durumun bir haritasını oluşturmak
- Sistem hakkında daha fazla bilgi edinmek

Her bir element ise daha önerilebilir bir davranışlar kümesine ayrılabilir.

Daha geniş bir sistemi keşfetmekle, buradaki anahtar, neler olup bittiğini gözlemlemek, farklı veri kaynaklarına dokunmak, farklı veri türleri toplamak ve önyargıların algılarımıza müdahale etmesini engellemek için başkalarıyla birlikte çalışmaktır. Daha geniş bir sistemin keşfetmek için birçok farklı yöntemin kullanılması anlamlandırmanın etkisini de arttırmaktadır.

**Anlamlandırma Özellikleri**

Weick(1995), anlamlandırmayı benzersiz kılan ayırt edici yedi özellik olduğunu belirtmektedir.

1. Anlamlandırma kimlik yapısı temeline dayanır. Anlamlandırma için önemli bir fenomen, insanların kimliklerini çevreye yansıtarak ve bu projeksiyonun sonuçlarını gözlemleyerek öğrenmeleridir. Bu insanların tepkilerini yüzleştikleri çevre değerlerine göre verdiklerini değil, çevrelerini aktif olarak etkilemeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Gioia ve Thomas, anlamlandırmanın aynı zamanda örgütsel kimliklede yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Gioia vd. 2013).

2. Anlamlandırma geçmişe yöneliktir. Anlamlandırma kişi ve örgütün deneyimlerine dayandığından doğada her zaman geriye dönük olarak işler. Karşı etki yapmak aynı zamanda olay veya eylemin tepkisinden sonra da gerçekleşen bir şeydir. Dolayısıyla anlamlandırma doğası gereği retrospektiftir.

3. Anlamlandırma çevreye karşı duyarlılığı ortaya çıkartır. Bu deneyimin çevre içinde ve dışında bir şeylerin yapılması gerektiği fikrine dayanır. Duyarlılık oluşturma çevre ile etkileşime girerek gerçeklik yaratma pratiğidir. Duyarlılık oluşturma rasyonel ortamlar inşa eder, çünkü gerçeklik anlamları, anlamlar ise kavramları etiketler. Bu anlam dünyada hareket ederek yaratılır ve keşfedilir.

4. Anlamlandırma sosyal bir süreçtir. Aile, eğitim, kültür gibi bizi şekillendiren tüm sosyal normların ve şu anda etkileşim içinde olduğumuz insanların dünyayı anlamlandırmamız üzerinde büyük etkisi vardır.

5. Anlamlandırma süreklidir. Asla başlamaz ve asla durmaz. Çevremiz, ilişkilerimiz ve dünyayla ilgili anlayışlarımız akıcı ve sürekli değişiyor. Çünkü bu süreç hiç bitmeyen bir döngüdür.

6. Anlamlandırma ortaya çıkarılan ipuçları üzerine odaklanır. Biliş, bu ipuçlarının anlamlı olarak işlenmesidir. Anlamlandırma kaostan çıkarılan referans noktalarına dayanır ve bu referanslar yeni anlam için tohum görevi görür.

7. Anlamlandırma kesin doğruluktan ziyade akla yatkınlıkla yönlendirilen bir süreçtir. Sınırlı bilişsel ve algısal kaynaklarımız bir şeyi tam olarak bilmemizi veya anlamlandırmamızı imkansız kılar. Gerçeği öğrenmeye çalışmak bizi ona götürebilecek daha geniş zihinsel şemalarımızı ortaya çıkartır.

## 2.2. Anlamlandırmada Yeni Yönelimler

Anlamlandırma araştırmalarında örgütsel çalışmaları etkileyen önemli yönelimler organizasyonel süreçleri ve çıktıları nasıl sağladığını gösteren çalışmalardır. Burada, önde gelen üç araştırma grubu: anlamlandırmayı stratejik değişime bağlayanlar, örgütsel öğrenme, yaratıcılık ve inovasyondur (Maitlis ve Christianson 2014).

### 2.2.1. Stratejik Değişim

Strateji, günümüzde neredeyse tüm organizasyonlar için merkezi bir sorundur. Organizasyonlar çevrenin değiştiği durumlarda, kendisininde değişmesi gerekliliği ile karşı karşıya kalır. İstikrarlı çevre koşullarında dahi organizasyonlar yapılması gereken sürekli seçimlerle karşı karşıya kalmaya mecburdur. Yapılan her olası seçim veya değişikliklerin iyi bir anlamlandırma olmadan etkili olamayacağı açıkça anlaşılmalıdır. Anlamlandırma çevresel değişimlere karşı makul yanıtlar sunan yapılar ve stratejiler hakkında bilgi edinerek yeni bir organizasyonel düzen yaratır. Aynı zamanda tüm aktörleri bu değişikliklerin gerekliliğine ikna etmek ve nasıl uygulanabileceklerini açıklamak için mantığı kullanır.

Strateji ve anlamlandırma bakış açıları arasında doğal bir bağlantı vardır (Maitlis ve Christianson 2014). Gioia ve Chittipeddi, örgütün fırsatları veya tehditlere cevap verebilmesini sağlayanın mevcut biliş ve eylem modlarını değiştirme girişimini içeren stratejik değişim olduğunu vurgular (Thomas, Clark, ve Gioia 1993). Strateji, örgütsel seçimler ve değişim ile yakından bağlantılı olup farklılığın temelidir. Üst yönetimin bu bağlantılar içindeki rolü anlam verici (sensegiver) olarak hareket ederek organizasyon içerisinde geniş katılımlı bir şekilde ortaya çıkacak olan toplu eylemlerin

biçimlendirilmesidir. Bu süreçte anlamlandırmanın rolü verilen mesajdan veya duyumdan anlam çıkarılmasıdır.

Stratejik seçimler, organizasyonlarda rakiplerinden farklılaşmanın, rekabet üstünlüğü kazanmanın ve sürdürülebilir başarının temelini oluşturur. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüz dünyasında kurumsal vizyonunu belirleyip bu amaca hizmet eden stratejilerini bilinçli olarak ortaya koyabilen ve uygulayabilen kurumlar, örgüt içindeki tüm bireylerin hedefe kolektif olarak odaklanmasıyla başarıya ulaşırlar. Bu örgütlerin fiziksel ve beşeri kaynaklarını etkin olarak kullanmalarını sağlamaktadır.

Stratejik anlamlandırma, yönetim uygulamalarını kurum içi yaratıcılıkla yakından ilişkili olarak oluşturan ve uygulayan kuruluşların vizyonu doğrultusunda nasıl ilerleyeceğini belirleyen yol haritasıdır. Kurumların kaderini ve geleceğini stratejik karar ve seçimlerinin sonuçları belirlemektedir. Stratejik karar kalitesinin arttırılması kurumların geleceğe hazırlanmalarında anahtar rol oynamaktadır. Belirsizliklerin gittikçe arttığı karmaşık bir ortamda bu ortama dair kavramların etkili bir şekilde anlamlandırılarak doğru stratejik kararların alınması kurumları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmasının yanında yanlış kararlar ise kurumlar üzerinde hayati olabilecek maliyetleride beraberinde getirebilmektedir.

Bir asırdan fazla bir süredir Kodak, Amerika'nın en iyi markalarından biriydi. 1890'da kurulan öncü şirket, fotoğrafçılık endüstrisinin en büyük yenilikçilerinden biri haline geldi. Kullanımı kolay, kaliteli ve uygun fiyatlı kameraları ile fotoğraf çekmeyi müşterileri için bir düğmeye basmak kadar zahmetsiz hale getirmeyi başardı. 1976'da Kodak fotoğrafçılık pazarında film satışlarının yüzde 90'ı ve kamera satışlarının yüzde 85'ni elinde bulundurmaktaydı.

Aynı zamanda, 1975 yılında, Kodak mühendisleri, alışıldık ürün portföyünden çok farklı olarak dünyanın ilk dijital kamerasını yarattı. Mühendisler yaptıkları bu yenilik ile büyülenirken, Kodak'ın üst yöneticileri pazar üzerindeki hakimiyetlerini sürdüreceklerinden emin olarak film satışı olmayan bir dünyanın mümkün olmadığı düşüncesiyle dijital kamerayı rafa kaldırarak temel stratejilerine sadık kaldılar.

O zamanlar pek azı, önümüzdeki 30 yılda Kodak'ın pazar liderliğini sürdüren stratejisini sürdürme becerisini sorguladı. Peki stratejik üstünlüğü ile tanınan bu üst düzey şirket yeni yüzyılın ilk on yılında pazarının nihai ve kaçınılmaz dönüşümünü nasıl kaçırdı?

İş liderlerinin alması gereken en önemli stratejik karar, değişim zamanının ne olduğunu bilmektir. Kodak'ın 1970'lerin ortalarındaki stratejik kusuru, uzun süredir devam eden stratejilerine devam etme kararı değildi. Kodak'ın başarısızlığı elinde mevcut olan potansiyele rağmen değişim zamanını öngörmedeki yetersizliğiydi. Bu yetkinliğe sahip olsalardı, dijital devrimin geleceğini belirleme ve fotoğrafçılık endüstrisinin dönüşümünde lider rolü oynama vizyonuna sahip olabilirlerdi.

Kodak yerine bu dönüşümü sağlayan ise birkaç yıl içinde Kodak'ın uzun yıllardır inşa ettiği ve kontrol ettiği pazarı saf dışı bırakan akıllı telefonu icat etme vizyonuna sahip olan Apple'dı. Dönüşüm 2007'de temel bir dijital kamera içeren ilk iPhone'un piyasaya sürülmesiyle başladı ve günümüze dek yüksek kaliteli video ve fotoğraf özelliklerinin insanların cebine girmesiyle devam etmektedir.

Sonuç olarak liderler geleceğin yeniden tanımlanmış gerçekliklerini tutarlı bir şekilde ortaya koyup diğerlerini bu çatı etrafında etkileyebildiğinde stratejik değişim başlatılmış olur.

### 2.2.2. Öğrenme

Anlamlandırma organizasyonlarda, takımlarda ve bireylerde öğrenme için önemli bir süreçtir. Birçok çalışma, anlamlandırmanın hatadan öğrenme süreci üzerinde kritik olduğu yüksek risk veya kriz bağlamlarını incelemektedir (Christianson, 2009). Yapılan çalışmalar işletmedeki çöküşün neden olduğu belirsizliği azaltarak örgütün üyelerinin kurumun zayıf yönlerini ve gerçekleşmemiş potansiyelini anlamalarını güncelleyerek öğrenmeyi kolaylaştırdığını tespit etmiştir. Bu, organizasyonun geleceğe yönelik olarak çok daha iyi donatılması için önemli kurumsal rutinlerin gözden geçirilmesini ve güçlendirilmesini sağlamaktadır (Catino ve Patriotta 2013). Kayes, 1996 yılında dağcıların yaşamını yitirdiği Everest felaketinde takım öğreniminde bozulma olması durumunda anlamlandırmayı incelemiştir. Dağcıların durumun belirsizliğini anlamadaki başarısızlığının sebebi olarak yeni bilgilere dayanmak yerine geçmiş inançlara takılı kalmalarını göstermiştir (Kayes 2004).

İkinci bir çalışma grubu ise öğrenmede anlamlandırırmanın daha geleneksel bağlamlardaki rolüne odaklanmıştır. Örneğin, Haas (2006) belirsizliğin yüksek olduğu bilgi yoğun ortamlarda çalışan ekipler üzerinde yaptığı araştırmalarda, anlamlandırma yeteneklerini geliştiren koşullarda çalışan ekiplerin daha yüksek performans gösterdiğini bulmuştur. Haas (2006), bilgi yoğun iş ortamlarında sadece hangi

çözümlerin en iyi olduğunu değil, aynı zamanda hangi sorunların en önemli olduğunu bilmenin de zorlaştığını öne sürmektedir. Bu gibi belirsiz bağlamlarda, toplanan materyal ve takımdaki mevcut seçenekler hakkında ekip duyarlılığı kritik hale gelir (Maitlis ve Christianson 2014).

Bireysel düzeyde, Ravasi ve Turati'nin girişimciler üzerine yaptığı araştırmalar, anlamlandırmanın teknolojik girişimlerinde yeniliğin temelini oluşturan öğrenme sürecinde hayati bir rol oynadığını bulmuştur (Ravasi ve Turati 2005). Problem çözme araştırmalarıyla tutarlı olarak (Rudolph vd. 2015), girişimciler bir inovasyon ile ilgili önceden bilgi sahibi olduklarında, karşılaştıkları sorunları daha iyi anlayabildiklerini ve buna yönelik olası çözümleri yaratabildiklerini ortaya koymuştur. Girişimciler, daha umut verici bir şekilde inşa ettikleri projelere daha fazla zaman ve kaynak ayıracaklarından, bu girişime yönelik bilgilerini yükseltmelerine, ürün veya hizmetin geliştirilmesiyle ilgili belirsizlikleri azaltmalarına neden olmaktadır.

Anlamlandırma, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, bu durumun ani bir felaketten veya işletme bağlamına özgü bir özellikten kaynaklanan akut bir durum olup olmadığı öğrenme için özellikle önemlidir. Eylemlerle çıktılar arasındaki ilişkinin anlaşılması zordur. Bu gibi durumlarda, özellikle yüz yüze iletişim gibi zengin medya aracılığıyla anlamlandırma, insanların ve örgütlerin kendilerini, durumlarını ve geleceği daha iyi anlamalarını sağlayarak her seviyede öğrenmeyi sağlar (Daft ve Lengel 1986).

Tahmin edilemeyen olayların ve değişen politik, ekonomik, çevresel ve sosyal koşulların giderek artan şekilde bize meydan okuduğu bir dünyada, neler olup bittiğini daha iyi anlamlandırmamız gerekiyor. Hepimiz daha geniş bir sistemi araştırmalı, neler olup bittiğinin bir temsili olan haritalar oluşturmalı ve sistemdeki gerçeklik anlayışımızı geliştirmek için hareket etmeliyiz. Yapabileceğimizin en iyisi, karmaşıklık ve belirsizlik karşısında bilinmeyenin korkularını aşabilmemiz için temel bir birey, takım ve örgütsel yetenek olarak anlamlandırmanın bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenilmesidir.

### 2.2.3. Teknoloji ve İnovasyon

Yenilik ve değişime duyulan ihtiyaç, şirketlerin ataletten kurtulma ve dış ortamdaki değişikliklere cevap verme ihtiyacını yansıtmaktadır. Giderek artan sayıdaki çalışma yeni fikirlerin üretilmesi (yaratıcılık) ve bu yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde

uygulanması (inovasyon) süreçleriyle anlamlandırma arasında pozitif bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. Pek çok araştırma, önceki çerçevelerin çoğu zaman insanların farklı bakış açılarından bir problem görmelerini veya bakış açılarını değiştirebilmelerini önlediğini öne sürmektedir (Cerulo 2010).

Yaratıcılık, organizasyonda yürütülen herhangi bir projede kaçınılmaz olarak ortaya çıkan krize cevaben anlamlandırma inşa sürecini yürüten bölümler tarafından yönlendirilmektedir. Bu anlamlandırma inşa bölümlerinin her biri, bir sonraki krize kadar devam eden ortak bir inanç yapısı üretir. Anlamlandırma, yaratıcı sürecin içinde ilerleyen kilit bir mekanizmadır. Anlamlandırma; farklı bilgi, bakış açısı ve fikirleri bir araya getirerek yararlı bir şey üretme ya da bunları anlamlı şekilde birleştirme sürecidir (Dougherty 2008). Weick'e göre, anlamlandırma konu ile ilgili ipuçlarının bir araya getirilmesi, önemlilerinin paranteze alınarak ayıklanması, yorumlanması, bu yorumlamaya bağlı gerçekleşen aksiyonların ve sonuçlarının tekrar gözden geçirilmesidir (Weick, Sutcliffe, ve Obstfeld 2005). Ürün geliştirmede de insanlar piyasa fırsatlarını, ilgili teknolojiyi ve ürün konseptlerini bir araya getirir, kullanacakları bilgiyi paranteze alır ve bu bilgileri yorumlayarak yeni ürün geliştirme sürecinde faydalı hale getirirler. Örgütsel anlamlandırma yenilik için gereklidir, çünkü yenilik tanıdık olmayan yeni bilginin kolektif olarak işlenmesi ile elde edilebilir. Anlamlandırma, çeşitli bilgilerin, içgörülerin ve fikirlerin birleşerek çok daha yararlı bir şeye dönüştüğü bir süreçtir.

2000 yılında, araştırmacılar Dougherty, Borrelli, Munir ve O´Sullivan, kuruluşlardaki inovasyon kapasitesinin seviyesinin pazardaki radikal değişiklikler veya teknoloji gibi belirsiz durumlarda doğru kolektif deneyim hissi yaratma becerisine bağlı olduğunu keşfetti (Dougherty vd. 2000). Kuruluşlardaki inovasyon yeteneği seviyesi, özellikle belirsizlik ve kriz zamanlarında, doğru kolektif deneyim hissi yaratma becerisiyle ilişkiliydi.

Genellikle daha az yenilikçi kuruluşlar, yeniliği oyunun mevcut kuralları ile ele alınması gereken sorunlar olarak görmekte ve mevcut fikirleri hali hazırda varolan çözümlerle ele almaktadırlar. Bu nedenle daha az yenilikçi organizasyonların anlamlandırma yaratan sistemleri, beklenmedik bilgileri veya sıra dışı yetkinlik kümelerini filtreleyerek, teknoloji değişikliklerindeki yaratıcılığı engellemektedir.

Yenilikçi organizasyonlar ise mevcut iş mantığına meydan okumaya cesaret ederek yeni öngörüleri kullanmaya cesaret etmetedir. Mevcut anlamlandırma şemalarını değiştiren yeni görüşler kullanılarak bu yeni şemaların radikal dış faktörlerle başa çıkmak için daha uygun hale gelmesi sağlanmaktadır. Bu, inovasyon yönetimi teorilerinde klasik olan risk almanın teşvik edilmesi, katılımcıların birbirlerine güvenmesi ve başarısızlığa empatik bir yaklaşım gibi örgütsel özellikler göstermektedir.

Bir sektördeki yeni oyuncuların mevcut gerçeklerle başa çıkabilmeleri ve müşterilere sahip olduklarından daha fazla değer sunmalarının arkasında anlamlandırma inşa başarısı yatmaktadır. Teknoloji ve mühendislik önyargılı bir bakış açısı ve gelecek belirsizlikleri geçmiş deneyimler penceresinden değerlendirmek şirketleri gelecek teknolojik dönüşümler karşısında savunmasız bırakmaktadır. Sadece mühendislik odaklı çözümlere önem vererek giderek değişen kullanıcı öncelik ve deneyimlerini öngörmekteki yetersizlikler geçmiş örneklerinde de olduğu gibi önümüzdeki yıllarda birçok şirket için hayati riskler taşımaya devam edecek olup bu süreci doğru anlamlandırabilen şirketler için ise muazzam fırsatlar yaratmaya devam edecektir. Örgüt içi anlamlandırma sisteminin kalitesi şirketlerin gelecekte karşılaşacağı paradigma değişimlerine karşı farkındalık ve körlüğün belirleyicisi olacaktır.

### 2.3. Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Anlamlandırması

Bugün karşı karşıya bulunduğumuz çok çeşitli ve şaşırtıcı meydan okumalar içerisinde insanlığın dönüşümünüde içeren değişimleri anlamlandırarak, bu dönüşümü biçimlendirecek stratejileri hayata geçirecek olan üst düzey yöneticilerin multidisipliner biliş yapısı, karar kalitesi ve cesareti, insanlığın ve kurumların geleceği üzerinde hayati rol oynamaktadır.

Strateji oluşturma, şirket genelinde çeşitli aktörleri içeren karmaşık bir süreç olmasına rağmen stratejik karar verici üst yönetim ekibi bu süreçte özel bir rol oynamaktadır. Kaynakların etkin kullanımı ile gelir ve kar elde etme sorumluluğu onları geçmiş deneyim ve yetenekleri doğrultusunda kurumların geleceği üzerinde başoyuncu haline getirir. Stratejik anlamlandırma stratejik karar verici yöneticilerin temel bilgi

birikiminin karmaşık mozaiğinin sonucu ortaya çıkan mesajın paylaşılmasıyla gerçekleştirilir.

Stratejik anlamlandırmaya odaklanmanın yönetim ekibinin stratejik anlayışı ve karmaşık meseleler üzerinde ortak bir anlayış yaratma, yönetim uygulamalarının zaman içinde nasıl değiştiği ve organizasyonun varlığını sürdürebilmesinin stratejik anlayışı ile olan ilişkisini anlama gibi zenginleştirici etkileri vardır.

Bilişsel süreçlerle ilgili yapılmış olan çalışmalar geçmiş ve bağlamsal faktörlerin karar vericilerin veri değerlendirmesi üzerindeki etkileri ile stratejik anlamlandırmanın örgütsel eylem üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır. Modern organizasyonel ortamlar karmaşık ve dinamik olduğundan, üst yönetimin kilit rolü belirsiz bilgi kalıpları için anlamlı yorumlar sağlamaktır. Bu yorumlar, eylem alternatiflerini belirleme ve sonuçlara etki etme konusundaki etkileri nedeniyle kuruluşların başarısı ve hatta hayatta kalması için kritik öneme sahiptir.

"Anlamlandırma" kritik bir organizasyonel faaliyettir (Weick, 1995). Üst düzey yöneticiler için, çevresel tarama ve sorunların yorumlanması gibi duyarlılık yaratan faaliyetler organizasyonel kararları ve stratejik değişimi önemli ölçüde etkileyen kilit görevlerdir. Diğer paydaşlar açısından ise anlamlandırma kuruluşların imajı üzerinde oldukça etkili olan kimliklerini nasıl yapılandırdıklarını belirler (Pratt 2000). Aynı zamanda da örgütsel krizlere cevap vermenin bir yöntemidir (Maitlis 2005). Anlamlandırma, ortak eylemi mümkün kılan tutarlı anlayışlar oluşturma ve sürdürme ihtiyacının önemli ve zorlu olduğu dinamik ve karmaşık ortamlarda özellikle önemlidir (Sandelands vd. 2000).

Weick'ın belirttiği gibi, "örgütler büyük ölçüde akılda var olurlar ve varlıkları bilişsel haritalar biçimini alır. Dolayısıyla bir örgütü bir arada bağlayan şey, düşünceleri bir araya getiren şeydir. " (Weick, 1995).

Stratejik kararlar üzerinde etkili olan üst yönetim takımı değişime duyulan ihtiyacı iletme yoluyla tartışma ortamını yaratarak kurumsal paydaşlar üzerinde belirsizliğe yönelik güdüyü tetikler. Sinyal verme aşamasını yöneticilerin değişim faaliyetinin merkezi haline geldiği yeniden vizyon oluşturma aşaması izler. Bu, yeni vizyon ve paydaşların bu vizyon içerisindeki rollerinin formülasyonu için canlı bir tartışma yaratma aşamasıdır. Organizasyon paydaşları bu aşamada yeni vizyonu anlamlandırmaya çalışmaktadır (Mantere 2000).

Anlamlandırma stratejik değişim ve anlamlandırma sürecinde üst yöneticilerin beklentisi, paydaşların anlamlandırması ve yeni vizyon oluşturma gibi bir çok formda kendisini gösterir. Liderler ve yöneticiler değişim çabalarına öncülük ederek kurumsal vizyonun değerlendirilme sürecinin kolaylaştırılmasını bir görev olarak benimser.

McCabe ve Dutton (1993), araştırmalarında, çevrenin belirsiz olduğuna inanan ve buna yönelik anlamlandırma sürecini göz önünde bulunduran yöneticilere sahip olan kuruluşların, ortamın göreceli olarak öngörülebilir olduğuna inanan yöneticilere sahip kurumlardan daha iyi performans sonuçları elde ettiklerini keşfetmişlerdir. Bu tür yöneticilerin anlamlandırma uygulamaları üzerinde çok daha fazla hassasiyet göstermesi anlamlandırma yapımını desteklemekte ve kurumların geleceği üzerinde etkili olmaktadır (Sutcliffe ve Vogus 2003).

Thomas ve arkadaşları (1993) ise tarama(scanning) aşamasında yöneticilerin kullandıkları yüksek seviyedeki bilgi ile içerdikleri stratejik temanın kontrol edilebilirliğinin anlamlandırılması arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Tarama aşaması, Weick'in örgütsel anlamlandırma modelinin ilk aşamasıdır. Weick algılanan meselelerin kontrol edilebilirliğinin stratejik sonuçlar üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ifade etmiştir (Thomas, Clark, ve Gioia 1993).

Anlamlandırma, işyerinde kişilerarası çatışmalar (Volkema, Fleck, ve Hofmeister-toth 1992) ve organizasyon içerisindeki farklı kültürlerin buluşması gibi karmaşık temaların başarıyla yorumlamanmasında da kullanılabilmektedir (Mendenhall vd. 2017). Üst yönetim tarafından organizasyon içindeki farklı ve karmaşık kültürlerle ilgili sorunların yorumlanmasında anlamlandırma faydalı bir çerçeve sunmaktadır.

Anlamlandırma, Greenberg tarafından yapılan çalışmada organizasyonun yeniden yapılanması gibi somut ve daha küçük çaplı değişim durumlarının yorumlanmasında da kullanılmıştır (Chiband ve Greenberg 2008). Çevrenin anlamlandırılması sonucu ortaya çıkan bu tür doğal ihtiyaçların arkasındaki ana etken üst yönetimin vizyoner bakış açısıdır.

Anlamlandırma ile yorumlanan bir diğer küçük kapsamlı değişim durumu ise organizasyonlardaki coğrafi iş gücü transferleridir. Lillrank, yönetim yeniliklerinin Japonya'dan batı şirketlerine doğru devredilmesi üzerine ilginç sonuçlar ortaya koymuştur (Lillrank 1995).

Strateji uygulamasında en dikkat çekici problemler, strateji uygulamasının farkındalık seviyesindedir (Aaltonen ve Ikävalko 2002). Bu durum orta düzey yöneticiler tarafından üst düzey yöneticilere binaen daha fazla vurgulanmıştır. Bu üst yönetim ile orta düzey yöneticiler arasındaki farkındalık arasında bir boşluk olabileceğini düşündürmekte, bu boşluğun aşağı doğru personel düzeyinde daha da yoğunlaştığı çıkarımı mantıklı görünmektedir. Paylaşılan anlamlandırma ve iletişimin bir kombinasyonu olarak farkındalığın yaratılması, gerçek hayattaki strateji uygulamalarında çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Organizasyon içerisindeki tüm aktörlerin anlamlandırma sürecinde katılımının ve farkındalığını sağlanması için üst yönetimin teşvik edici yaklaşımı, oluşturulan stratejilerin benimsenerek istenen sonuçlara ulaşılmasında önemli rol oynamaktadır.

Anlamlandırma faaliyetin temel unsuru olarak insan anlayışına odaklanmıştır. Anlamlandırma, ortamın aktif olarak şekillendirilmesi, mesaj ve girdilerin yorumlanması, benimsenmesi ve kabul edilmesi aşamalarının organik bir bütün olarak görülebileceği pratik bir süreçtir. Anlamlandırma öznel, içsel ve sosyal bağlamlar arasında çift yönlü süreçler olarak görülür ve bu süreç dahilindeki tüm aşamaların üst yönetim tarafından teşvik edilmesi, kolaylaştırılması ve bunlara ait unsurların niteliksel kalitesinin arttırılması stratejileri iletme ve onları eyleme geçirme konusundaki karmaşıklıkların bir çoğunun açıklanmasını sağlayacaktır.

# 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

## 3.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Günümüzde bilginin küresel ölçekte hızla dolaşımı, yıkıcı teknolojik gelişmeler, ekonomik, çevresel ve politik risklerin artması gibi gelişmelerle kontrol edilmesi oldukça zorlaşan bir hızda sürekli artan belirsizlik ortamı, şirketler açısından hayati tehdit ve fırsatlar doğurarak etkisini gün geçtikçe artan bir derinlikte hissettirmektedir. Bu nedenle bugünün iş dünyasında vizyoner liderlerin en önemli gündemi, belirsizliği yönetmek, doğurabileceği hayati riskleri bertaraf etmek ve hatta onları fırsata çevirebilmektir. Şirketlerini geleceğe taşıyacak olan üst düzey yöneticilere gelecekte oynanacak olan oyunun kurallarının ve doğasının anlamlandırılmasında anlamlandırma önemli bir materyal sağlamakta olup anlamlandırma yeteneği önemli liderlik özelliklerinden biri haline gelmektedir.

Çoğu araştırmacının gerçek anlamlandırma sürecinin belirsizliğini korumaya devam ettiği konusunda ortak görüşe sahip olduklarını savunmuşlardır (Sandberg ve Tsoukas 2015). Weick'in alan yazınına önemli temel oluşturan ''Anlamlandırma in Organization (1995)'' eserinin gerçek anlamlandırma süreci hakkında detaylardan yoksun olduğunu belirtmişlerdir. Anlamlandırma üzerindeki eleştirel tartışmalar bu sürecin karmaşıklığı ve hala yeterince araştırılmayan yönlerinin bulunması nedeniyle genişletilemediğini vurgulayarak bu eleştirilerin doğru yöne işaret ettiğini göstermektedir.

Bu çalışma, şirketlerdeki stratejik karar verme üzerinde önemli rol oynayan üst düzey yöneticilerin kendilerine tahsis edilen stratejik rolleri nasıl etkilediklerini inceleyerek, gelecek üzerinde etkili olacak belirsizlikleri nasıl anlamlandırdıkarı ve buna yönelik stratejileri nasıl inşa ettiklerini araştırmaktadır.

Bu araştırmayla şirketlerde, gelecekte önemli değişim ve dönüşümlere neden olacağı öngörülen belirsizlik ve karmaşıklıkların üst yönetim seviyesinde nasıl anlamlandırıldığı ve bunlara yönelik stratejilerin nasıl inşa edilip uygulamaya

geçirildiği ortaya konularak literatürde şirketlerdeki anlamlandırma süreçlerinin araştırılmasına dair boşluğa bir temel oluşturulması amaçlanmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Problemi

Temel problem 1: Stratejik karar verici rol oynayan üst düzey yöneticiler gelecekte önemli değişim ve dönüşümlere neden olacağı öngörülen belirsizlik ve karmaşıklıkları nasıl anlamlandırmaktadır?

Temel problem 2: Stratejik karar verici rol oynayan üst düzey yöneticiler gelecekte önemli değişim ve dönüşümlere neden olacağı öngörülen belirsizlik ve karmaşıklıkları anlamlandırdıktan sonra bunlara yönelik stratejileri nasıl inşa etmektedir?

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi ve eylem araştırması deseni kullanılarak tasarlanmıştır. Araştırmada kullanılan nitel yöntem insan deneyimlerine ilişkin sözlü anlatımların ya da kayıtların incelenmesini esas almaktadır. Araştırmada "doğrulamadan" ziyade "keşif" kavramına yoğunlaşılmıştır. Burada asıl amaç araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Bu nedenle toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması ve araştırmaya konu olan katılımcıların görüş ve deneyimlerinin mümkün olduğunca doğrudan sunulmasına çalışılmıştır.

Nitel araştırmada katılımcıların görüşlerine ilişkin verileri toplamak amacıyla beceri, duyarlık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsaması ve bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olması nedeniyle görüşme yöntemi tercih edilmiştir (Briggs, 1986). Görüşmelerde araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş açık uçlu sorulardan oluşan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişimi amaçlayan yarı yapılandırılmış mülakat formu (Bkz. Ek 1) kullanılmıştır. Soruların hazırlanmasında önceden kestirilebilir ve kısa yanıtlara neden olabilecek soru türlerinin olmamasına özen gösterilmiştir. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmış, konuyla ilgili nitel ve nicel desenli çalışmalardan yararlanılmıştır. Alanyazın taraması ile

çalışmanın kuramsal temelleri oluşturulup konu hakkında kapsamlı bilgilere ulaşıldıktan sonra, formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Bu maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından konuyla olan ilişkisini doğrulamak amacıyla araştırma katılımcıları dışındaki iki orta düzey yöneticiyle pilot görüşmeler yapılmıştır. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

### 3.3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin en büyük grup şirketlerinden birine bağlı olarak otomotiv sektöründe uluslarası ölçekte ticari ve savunma sanayine yönelik araç tasarımı, üretimi ve satışı alanlarında faaliyet gösteren bir şirkette stratejik karar verici pozisyonda rol oynayan üst düzey yöneticiler oluşturmuştur.

Güvenilir ve sağlıklı veri toplayabilmek adına şirket yönetiminde kısa, orta ve uzun vadeli stratejik değişim ve dönüşüm kararlarında etkili rol oynayan direktör ve üstü ünvanlara sahip yöneticilerin örnekleme dâhil edilmesi tercih edilmiştir. Araştırmada, araştırma sorusuna cevap verebilecek kavramların tekrar etmeye başlaması ile yeterli veri kaynağına ulaşıldığı kararı verilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen üst kademe yöneticilerin seçiminde tutarlı sonuçlar elde edilmesi amacıyla benzer iç ve dış çevre koşullarına sahip olunmasına dikkat edilerek yaş, pozisyon, deneyim süresi gibi faktörler açısından birbirlerinden farklılaşmasına dikkat edilmiştir. Tabloda araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin yaş, unvan, deneyimlenen şirket çeşitliliği açısından özelliklerine yer verilmiştir.

**Tablo 1 : Araştırmaya Dahil Edilen Yöneticilerin Özellikleri**

| Katılımcı | Ünvan | Yaş | Deneyimlenen Şirket Çeşidi |
|---|---|---|---|
| Y1 | Grup Başkanı | 50 | 4 |
| Y2 | Genel Müdür | 56 | 5 |
| Y3 | Direktör | 38 | 5 |
| Y4 | Direktör | 54 | 4 |
| Y5 | Direktör | 40 | 5 |
| Y6 | Direktör | 51 | 1 |
| Y7 | Direktör | 38 | 7 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Y8 | Direktör | 38 | 3 |
| Y9 | Direktör | 48 | 1 |
| Y10 | Direktör | 53 | 1 |

### 3.3.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmaya ilişkin veriler araştırmaya katılan yöneticilerle gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmeler üst düzey yöneticilerden randevu alınmasıyla görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla ses kayıdı tutulmuş ve katılımcılara görüşmelerde ses kaydı alınacağı belirtilerek gerekli izin alınmıştır. Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle ifade edebilecekleri bir ortam seçilmesine özen gösterilmiştir. Görüşme sırasında, katılımcıların soruları cevaplarken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır. Bu bağlamda soruların yanlı ifade edilmesinden kaçınılmış, görüşmecilerin sözlerinin kesilmemesine, tamamen onaylayıcı ya da reddedici tavır ve jestler kullanmamaya özen gösterilmiştir (Seidman 2006). Görüşmeler toplamda 519 dakika sürmüş olup ortalama görüşme süresi ise 52 dakika olarak hesaplanmıştır. Ses kayıtlarının yazıya aktarılması sonucunda toplam 76 sayfalık görüşme verisi elde edilmiştir.

### 3.3.3. Verilerin Analizi

Veri analizinde toplanan verinin özgün formuna sadık kalınarak ve araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden çıkartılan anlamlı ifadeler yapılandırılıp doğrudan alıntılarak yapılarak bazı nedensel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla ‘’betimsel veri analizi’’ yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin, araştırma problemine ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya koyduğu ön plana çıkartılmaya çalışılmıştır.

Verilerin analizi; Yıldırım ve Şimşek’in prosedürleri temel alınarak görüşmelerde öne çıkan ve tekrar eden anlamlı ifadelerin kodlanması ve ortaya çıkan bu kodların belli temalar altında toplanması yöntemi izlenerek yapılmıştır. Formlarda yer alan veriler bir araya getirilerek verilerin detaylı okunması gerçekleştirilmiş, daha sonrasında sık tekrarlanan ve önemli bulunan ifadelerden tablolar oluşturulmuş, ardından benzer ifadeler kodlandırılmıştır. Görüşme soruları üzerinden oluşturulmuş olan kodlandırmalar Thomas, Clark ve Gioia’nın tarama, yorumlama, eylem ve performans olarak ortaya koymuş oldukları anlamlandırma süreçleri göz önünde bulundurularak

temalandırılmıştır. Ortaya çıkan tema ve kodlar arasındaki ilişkiler anlamlandırılmış, açıklanmış, yorumlanmış, neden-sonuç ilişkileri irdelenmiş ve ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılmıştır.

Kodlamanın güvenilirliğinin değerlendirilebilmesi için nitel araştırma konusunda bilgili başka bir araştırmacı tarafından ayrı kodlama yapılması istenmiş, ortaya çıkartılmış olan kodlar karşılaştırılarak "görüş birliği" ve "görüş ayrılığı" olarak sınıflandırılmıştır.

Çalışmanın güvenilirliğinin sağlanması amacıyla anlamlı ifadelerden çıkan kodlar ve bu kodların belli temalar altında toplanma işlemi nitel çalışma konusunda deneyimli başka bir araştırmacı tarafından da yapılmış olup karşılıklı uyuşumun %70 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Uyuşum düzeyinin %70 üzerinde olması ilgili çalışmanının kodlandırma ve temalandırma güvenilirliği bakımından yeterli olduğunu kanıtlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Görüşmelerden çıkan bulguların kavramsallaştırılması ile Tablo 2. örneğinde verilmiş olan tema ve kodlar ortaya çıkartılmıştır.

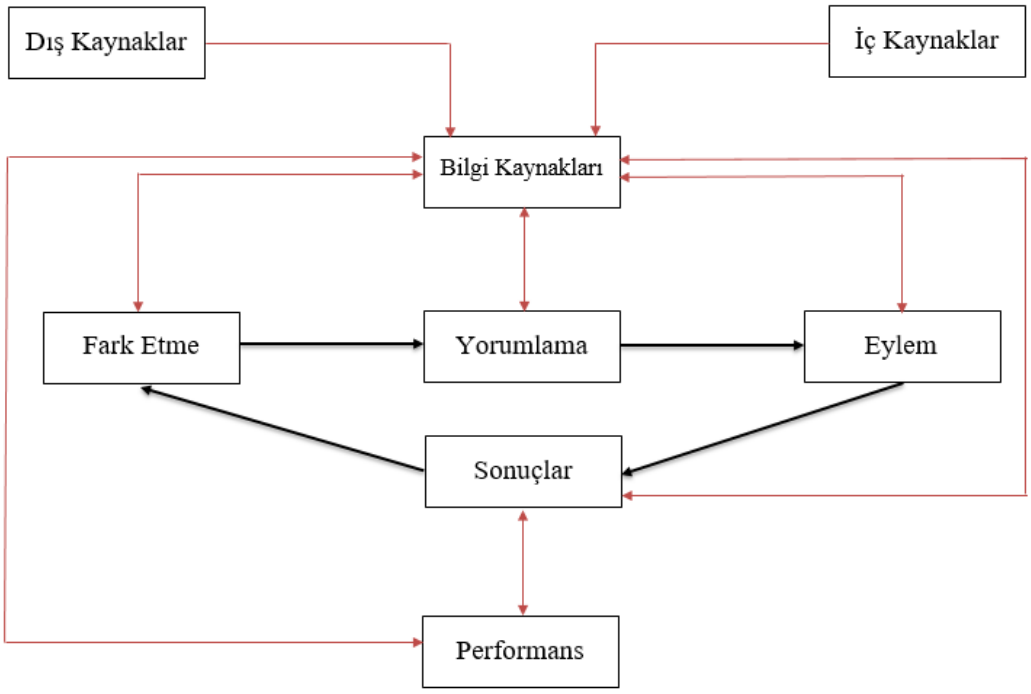
**Tablo 2 : Tema ve Kod Birimi Örnekleri**

| Tema | Kodlar |
|---|---|
| Eylem | **Eylemi tetikleyen nedenler**<br>Karlılık bölgelerinin ve alanlarının değişmesi<br>Sürdürülebilirlik<br>Artan rekabet alanları<br>Yeni fırsat ve tehditler |
| | **Eylem önündeki zorluklar**<br>Ekonomik kararsızlık<br>Kaynak eksiklikleri<br>Kısa vadeli düşünce yapısı ve kültürü |

## 4. BULGULAR

Bu bölümde 10 katılımcı ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilere ait bulgular beş ana bölümde verilmektedir. İlk bölümde üst düzey yöneticilerin gelecek üzerinde etkili olacağını öngördükleri belirsizlikleri fark etmesine dair bulgular, ikinci bölümde gelecek üzerinde etkili olacağı öngördükleri belirsizliklerin neler olduğuna ve bunların yaratabileceği dönüşümlere dair bulgular, üçüncü bölümde yorumlama ve eylem için kullandıkları öncül bilgi kaynaklarının ne olduğuna dair bulgular, dördüncü bölümde elde ettikleri bu bilgileri nasıl işlediklerine ve yorumladıklarına dair bulgular, beşinci bölümde anlamlandırma sonucu strateji inşa ve eyleme geçmeye dair bulgular yer almaktadır.

Araştırmadan çıkan tüm veri ve bulguların süzgeçten geçirilmesi sonucu, şirketlerde stratejik karar verici rol oynayan üst düzey yöneticilerin gelecekte etkili olacağını öngördükleri belirsizlikleri 5 aşamadan oluşan bir süreç dahilinde anlamlandırıp bunlara yönelik stratejileri uygulamaya geçirdikleri ortaya konmuştur. Üst düzey yöneticilerin gelecekte etkili olacağını öngördükleri belirsizlikleri anlamlandırma ve buna yönelik stratejileri inşa etme sürecine dair ortaya konan temel model Şekil 1'de sunulmuştur.




**Şekil 1: Üst düzey yöneticilerin anlamlandırma inşa sürecine dair model**

### 4.1. Fark Etmeye Yönelik Bulgular

Bu tema altında aşağıda yer alan kodlara ait bulgular yer almaktadır:

- Anlamlandırmayı tetikleyen etmenler
- Anlamlandırma'nın önemi
- Anlamlandırmada öncü rol üstlenen birey veya gruplar

Bu alt başlık ile tespit edilen bulgular, görüşme formunda yer alan *''Şirketinizde herhangi bir stratejik değişikliğe gidilmesine dair farkındalık genellikle nasıl bir yapı içerisinde ortaya konmaktadır?''* ve *''Stratejik karar verici olarak rol oynadığınız örnek bir şirket stratejisinin oluşturulma ve uygulama süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?''*sorularına verilen yanıtlardan oluşmaktadır.

Fark etmeye yönelik kategori, tema ve kodlar ise Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3 : Fark Etmeye Yönelik Bulgular**

| Temalar | Kodlar |
|---|---|
| Fark Etme | **Anlamlandırmayı tetikleyen etmenler**<br>Müşteri beklenti ve ihtiyaçları<br>Pazarın beklentileri<br>Rakiplerin davranışları<br>Paydaşlardan gelen bildirimler<br>Dış çevre uyaranları<br>Örgüt içi uyaranlar<br>Danışmanlık yönlendirmeleri<br>Sürdürülebilirlik kaygısı<br>Finansal ihtiyaçlar<br>Teknolojik değişimler<br>Vizyonerlik |
| | **Anlamlandırmanın önemi**<br>Risk yönetimi<br>Tehditler<br>Fırsatlar<br>Sürdürülebilirlik<br>Değişim yönetimi<br>Adaptasyon |

| | |
|---|---|
| | **Öncü rol üstlenenler**<br>Şirket sahibi<br>Yönetim kurulu başkanı<br>Yönetim kurulu<br>Yöneticiler<br>Departmanlar<br>Çalışanlar |

Yapılan görüşmelerde genel olarak tüm katılımcıların öncellikle gelecekte şirketleri için muhtemel risk ve fırsat doğurabilecek olan belirsizlik ve değişimlerin doğasının tanımlanması ve bunların ortaya konmasının sürdürülebilirlik, tehditler, fırsatlar ve değişime adaptasyon gibi kaygılar nedeniyle kritik öneme sahip olduklarını düşündükleri, bu düşünce yapısında müşteri beklentileri, pazarın değişimi, rakiplerin davranışları, iç ve dış çevre uyaranları, teknolojik değişim gibi unsurların farkındalıkları üzerinde tetikleyici rol oynadığı görülmüştür. Bu farkınladılığın sağlanarak anlamlandırma sürecinin başlatılmasında ise şirket sahibi, yönetim kurulu, üst düzey yönetim ekibi, çalışanlar ve departman temsilcilerinin bireysel veya grup düzeyinde öncü rol üstlenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y9 bu yapıyı *'Açıkçası pazar ihtiyaçları, konjonktürel ihtiyaçlar, müşteri beklentilerindeki değişim, teknolojinin gittiği nokta ve tabiki yönetim kurulumuz ve daha üst seviyeden gelen bildirimlerin değrlendirilmesi neticesinde kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerimizi şekillendirme ihtiyacı duyuyoruz. Üst yönetim ekibininde yönlendirmeleri ile stratejik değişiklik kararları alınıyor. Tabi burada şu da var. Bu üst yönetimle olan kararlar biraz daha bu stratejinin kısa ve orta vadeli tanımını içeriyor. Ama bu strateji oluşumu yönetim kurulu, otomotiv grubu başkanı veya patronlar seviyesindeyse çok daha uzun vadeli kaynak aktarımları söz konusu oluyor.''* şeklinde ifadesinden görüleceği üzere ise anlamlandırma ve buna yönelik strateji oluşturma sürecinde üst seviyeye doğru katılımın ve desteğin artışının şirketin uzun vadeli düşünceyi eyleme geçirmesi üzerinde pozitif etkide bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan şirketin hayati fonksiyonları üzerinde önemli rol oynayan Y2'nin ''*Kısa vadeli baskılar önemli olsada bu bir mazaret değil. Ben her zaman için anlamlandırma yapabilirim. Yapabilmem lazım. Yoksa bu koltuğa oturmamın hiçbir anlamı yok.*'' şeklinde ifadesinden de okunabileceği üzere üst düzey yöneticilerin gelecekte etkili olabilecek olan belirsizlikler üzerinde anlamlandırma yapma ve strateji

inşa etme becerisini kendi rollerinin varoluş sebebiyle ilişkilendirerek bunun yönetimsel bir zorunluluk olduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde şirketlerin geleceği üzerinde etkili olabilecek değişimlerin tanımlanıp bunlara yönelik kısa, orta ve uzun vadeli stratejileri oluşturabilecek olan sistematik bir yapının mevcut olduğu ancak mevcut strateji inşa yapısının genellikle kısa ve orta vadeli sonuçlar üzerinde yoğunlaştığı, uzun vadeli düşünce yapısının sistematize edilmesinin önemi ve gerekliliği konusunda hem fikir oldukları görülmüştür.

Aynı zamanda araştırma katılımcılarının genel olarak, Y2'nin *''Doğrusu muhakkak uzun vadeli düşünmek. Yoksa 3-5 sene içerisinde yok olabilirsin. Reaksiyon göstermen çok zor olabilir.''* şeklinde, Y3'ün*''Geleceği bilmezsen nasıl hareket edeceksin. Çünkü aksiyon alman 5-10 seneyi buluyor. Şimdiden göremezsen aksiyon almakta geç kalırsın. O yüzden mecbur görmek zorundasın. Zaten göremiyorsan ileride yok olacaksın. Mesela elektrikli araçlar 2012'de konuşuluyordu. Daha yeni yeni aksiyon alabiliyoruz. Sen bunları yeterince erken göremezsen aksiyona da geçemiyorsun dolayısıyla yok oluyorsun.''* şeklindeki ifadesinden de görülebileceği üzere gelecekte etkili olacak olan belirsizliklere yönelik eyleme geçilmesinin uzun ve zorlu süreçlere dayanması nedeniyle doğru zamanda anlamlandırma yapılmasının günümüzde artık şirketler için bir ihtiyaçtan ziyade zorunluluk olduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticilerin şirketlerinin doğal yaşam döngüsünün sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla mevcut iş modelleri ve rekabet edebilirlikleri üzerinde gelecekte etkili olabilecek olan belirsizlik ve karmaşıklık içeren faktörleri tanımlamaya çalışırken müşteri ve pazarın beklentileri, rakip davranışları, şirket sahibi veya paydaşlardan gelen bildirimler, şirket içi aktörlerden gelen bildirimler, danışman firma yönlendirmeleri, finansal ihtiyaçlar, uzun vadeli vizyoner düşünce yapısı, teknolojik değişim gibi unsurların bu farkındalığı tetikleyici faktörler olduğunu belirtmişlerdir.

Ayrıca yapılan görüşmeler analiz edildiğinde gelecek belirsizliklere ve karmaşıklıklara yönelik olarak duyu oluşturulması ve buna yönelik eyleme geçişin sağlanmasında örgüt içerisinde hiyerarşik düzen dahilinde genellikle kolektif bir düşünce yapısı olduğu, bu belirsizliklerin anlamlandırılmasının tetikleyicisinin bazen

bir birey olabildiği gibi bazen bir departman bazen de yönetim kurulu ve daha üst seviyeden bir uyaran da olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Burada dikkat çeken husus yönetim kademesinin tüm seviyelerinde hem dikey hem yatay platformda kişilerin geleceğe yönelik düşünce ve bildirimlerini değerlendiren ve müşterek düşünce birlikteliği üzerinden eyleme geçen bir yapının mevcut olmasıdır.

Katlımcılardan Y1'in *''Türkiye ve diğer gelişmekte olan ülkeler açısından bakarsan Türkiye kısa vadeli stratejilerle ilerleyen bir ülkedir. Çünkü hiçbir zaman günü kurtarmak dışına odaklanamaz. Biz bugün dikkat edersen hep bu seneyi ve önümüzdeki seneyi konuşuyoruz. Dolayısıyla istikameti sürekli değiştirdiğin zaman aslında gideceğin mesafeyide kısaltmış oluyorsun. Buda aslında ülkeden dönüp şirketlere geldiğimizde yapılmaması gereken bir şey.''* şeklindeki ifadesinden de görüleceği üzere doğru anlamlandırma ile oluşturulacak olan uzun soluklu stratejilerin ve vizyoner düşünce yapısının şirketlerin ulaşabileceği başarıların ve kat edebileceği aşamalar üzerinde kritik öneme sahip olduğunu düşündükleri sonucu ortaya konmuştur.

Katılımcılardan Y5'in *''Doğal bir seleksiyon var Amerika'nın 50'li yıllardaki ilk 500 firmasına bakın oradan 50 tanesi şuan ya kalmıştır ya kalmamıştır. Belirsizliğin yüksek olduğu günümüz ortamında hızlı adapte olabilmek ve çeviklik kavramı çok önemli. Bunun içinde çok iyi anlamlandırma yapmanız lazım.''* şeklindeki ifadesinden, Y6'nın ise *''Sadece bugüne bakarak bir iş yapıyorsanız zaten gelecekte var olmanız çok zor. Türkiye de daha da zor. Dünyayı takip etmen lazım, bu kadar çok değişimin olduğu bir dünyada geleceği öngörebilmen lazım. Bu çok önemli. Türkiye de daha da önemli. Çünkü Türkiye de zaten geri kalmışız. Bizim hem arayı kapatmamız lazım hem de geleceğe yatırım yapmamız lazım. Buna adapte olamazsan bugün çok iyi durumda olsan dahi yarın o işi kaybedebilirsin. Böyle bir değişim var işte. Nokia örneği var mesela şimdi. Nokia var mı artık? Yok. Yarını düşünemezsen, öngöremezsen ya da geri kalırsan, yani birinin girdiği alanlara girmez de geri kalırsan yok olursun.''* şeklinde ifadelerinden görülebileceği üzere üst düzey yöneticilerin geleceğe üzerinde etkili olacak olan belirsizliklerin doğru zamanda ve nitelikte tanımlanmaması ve anlamdırılmamasının şirketleri kapanmaya doğru götürecek olan yıkıcı sonuçlar doğurabileceği konusunda hemfikir oldukları ve bu nedenle bu süreçleri doğru işletebilecek olan esnek bir örgütsel yapının mevcut olması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcı Y7'nin *''Avrupa ülkeleri bizden önce bu döngüleri yaşıyorlar. Ve tabi onlar birçok belirsizliklerle mücadele ediyorlar. Biz o belirsizlikleri bilmiyoruz bile. Görmüyoruz bile. Biz biraz yaşayıp, aa bu böyleymiş diyip duvara tosladığımız zaman onu irdeleyip düşünmeye başlıyoruz. Bugün benim ajandam da olmayan konular yarın benim ajandama da girebilecek ve ben onları düşünmüyorum bile şuan.''* şeklindeki ifadesinden de okunabileceği üzere ülkemizdeki şirketlerin gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında anlamlandırma yapma konusunda geri kalmış oldukları konusunda ortak görüş beyan etmiş olup bu konu üzerinde hassasiyetle durulması gerektiği konusunda ortak düşünceye sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Tüm bu bulgulara ek olarak katılımcı Y8'in *''Gelecek belirsizliklere dair sense yapılması şu yönden çok önemli mesela ben 2 tip yöneticiylede çalıştım. Birincisi tamamıyla tüm odağını geleceği anlamlandırmaya ve buna yönelik alt yapı yatırımlarına verirdi. Tüm yapıları yeniledi. Ondan sonra gelen yönetim ise hiçbirşey yapmadan 7 yıl önceki yönetimin yaptıklarının kaymağını yedi. O zamanda işler iyi gidiyordu. Yedi yedi yedi ama hiç bir şey yapmadı. Sonra şirket birden geriye düştü. Ondan sonra yeni bir yönetim daha geldiğinde zaten işler kötü gidiyordu üzerine alt yapıda kalmamıştı. Pazar payları falan sürekli aşağıya inmeye başladı. Demem o ki yangını söndürerek şirketi sadece suyun üstünde tutarız. Gemiyi hedef rotaya götürecek olan ise diğeri.''* şeklindeki ifadesiyle desteklediği üzere anlamlandırma niteliğinin bir liderlik özelliği olduğu ve bunun şirketlerin uzun vadeli başarısına etki eden önemli bir yetkinlik olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak ise şirketlerde gelecek üzerinde etki edecek olan belirsizliklerin anlamlandırmasında farkındalığın şirketteki tüm tüm birey veya gruplar tarafından tetiklenebileceğini veya desteklenebileceğini düşündükleri sonucuna ulaşılmış olup katılımcılar arasında en üst yönetim pozisyonunda olan Y1'in *''Aslında ben sadece bir moderatörüm. Benim stratejik planın içerisinde farklı bir rolüm yok. Hedefleri belirlemek, kaynakları vermek falan gibi. Bunların hepsinin cevabı aslında o ekipde var.''* İfadesi bu bulguyu desteklemektedir.

### 4.2. Geleceğe Etki Edeceği Öngörülen Belirsizliklere Yönelik Bulgular

Bu alt boyut altında aşağıda yer alan kodlara ait bulgular yer almaktadır:

- Geleceğe etki edecek olan belirsizliklere dair öngörüler

- Öngörülen belirsizliklerin yol açacağı dönüşümler

Bu alt başlık ile tespit edilen bulgular, görüşme formunda yer alan *'' Üzerinde durulması gerektiğini düşündüğünüz gelecek belirsizleri ve bizi yarın nasıl bir dünya beklediğini başlıklara bölseniz neler söylemek istersiniz?''* ve *''Bahsetmiş olduğunuz bu olgular arasında sizce nasıl bir ilişki vardır? Bu belirsizliklerin mevcut iş kolunuz için doğuracağı tehdit ve fırsatlar nelerdir?''* sorularına verilen yanıtlardan oluşmaktadır.

Görüşme yapılan tüm katlımcıların geleceğe etki edeceğini düşündüğü belirsizliklerin kişilerden kişilere önem derecesinin değişmesiyle birlikte farklılaşabildiği bunun yanı sıra ortak görüş olarak birleşilen genel konular olduğu da gözlemlenmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin analizinde her birinin en önemli gördüğü değişimler Tablo 4'de, öngörüler kategorisine ait kodlar ise Tablo 5'de sunulmuştur.

Ortaya çıkan kodların ise kaç katılımcı tarafından ortaya konduğu Tablo 6.'da ortaya konmuştur.

**Tablo 4 : Geleceğe Etki Edeceği Öngörülen Belirsizliklere Yönelik Bulgular**

| Temalar | Kodlar |
|---|---|
| Belirsizlikler | **Öngörüler**<br>Teknoloji ve dijital dönüşüm<br>İnsan davranış ve ihtiyaçlarındaki dönüşüm<br>Paylaşım ekonomisi<br>İşgücü ve istihdam<br>Para ve sermaye akışı<br>Çevre ve doğal kaynakların güvenliği<br>Yeni iş modelleri<br>İnsan kaynakları yönetimi<br>Bilgi sistemleri yönetimi<br>Politik ve politik riskler<br>Göçler<br>Şirket ve holding yapılarındaki dönüşüm<br>Demografik değişimler<br>Ulaşım ve taşımacılık<br>Sürdürülebilirlik<br>Sağlık ve gen bilimindeki gelişmeler<br>Yönetişim |

| | |
|---|---|
| | Siber güvenlik |
| | **Yol açacağı dönüşümler** |
| | Paylaşım ekonomisi |
| | Bireyselleşme |
| | Çalışma ortamlarının dönüşümü |
| | Verimlilik artışı |
| | Hata oranlarının minimizasyonu |
| | Şirket birleşmeleri |
| | Holding yapılarının değişimi |
| | Dijitalleşme |
| | Niş alanlara yönelim |
| | Hızlı yok olma |
| | Yeni fırsatlar |
| | Adaptasyon sorunları |
| | Emtia üretiminin dönüşümü |
| | İstihdamın dönüşümü |
| | Yeni meslekler |
| | Uzmanlaşma |

Katılımcı Y2'nin *''Bütün bu dijitalleşme, çevresel faktörler veya jenerasyon farkı ne dersen de bir şekilde insanlar değişiyor. Bu önemli bir değişim. Şirketler bizde dahil olmak üzere hepimiz yeni çalışan tipine göre kendimizi hazırlamamız lazım. Ve bir şekilde insan kaynakları stratejilerimizi, süreç geliştirme stratejilerimizi buna göre inşa etmemiz lazım.''* şeklinde ifadelerinde okunabileceği üzere katılımcılardan tamamının insan davranışlarındaki değişimin gelecekte çok büyük devrimsel dönüşümlere neden olarak şirketlerin, ülkelerin ve insanlığın geleceği üzerinde belirleyici olacağını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y9'un *''Örneğin Almanyada yaşlı nüfusun giderek artması nedeniyle ileride genç nüfusun yapmasına ihtiyaç duyulacak olan işlerin robotlaşma ve yapay zeka üzerinden yapılmasına ve ucuz işgücü nedeniyle yurtdışına olan üretim bağımlılığından kurtulmaya yönelik çalışmalar devam ediyor. Bizde buna benzer olarak gelecekte önümüze çıkacak olan belirsizlikleri kendimize özgü şekilde değerlendirerek ihtiyaçlarımıza yönelik uzun vadeli stratejileri hayata geçirmeliyiz. Türkiye'de örneğin tarımdal alanda verimliliği arttırmak için Endüstri 4.0.'ın getireceği teknolojik dönüşümleri kendi lehimize fırsata çevirebiliriz.''* şeklindeki ifadesinden de okunabileceği üzere katılımcılardan %100'nün gelecek üzerinde belirleyici olacak olan en önemli belirsizlikten birinin teknolojik dönüşümler olduğu konusunda hemfikir olduğu, buna yönelik olarak şirketlerin teknolojik dönüşüme adapte olacak esnek iş süreçlerini oluşturabilmelerinin şirket devamlılıkları veya ortaya çıkacak olan fırsatlardan yararlanılabilmesinin anahtarı olduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y1'in *''Artık insanlar sahip olma duygusundan uzaklaşıyorlar. Sahip olmak istemiyorlar. Hayatlarını basitleştirmek istiyorlar. Bence gelecekteki en temel trend bu. Dolayısıyla paylaşım ekonomisinin çok önemli yer alacağını düşünüyorum. Tabi bu durumda ne oluyor sermaye gruplarının iş yapmasından daha çok bireylerin ve tekil şirketlerin iş yapacağı bir sürece geçilecek.''* şeklindeki ifadesinin de desteklediği üzere katılımcılardan %80'nin gelecekte insanların kullanmadığı ürün ya da hizmetleri karşılık beklemeden ya da ücret karşılığında başkalarının ihtiyaç ve kullanımına sunmasının önemli derecede artış göstereceğini ve bunun mevcut iş modelleri ve şirket yapıları üzerinde dönüşümsel etkide bulunacağını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y7'nin *''Bir raporu çıkartmak, için ben 1 saat harcıyorsam akıllı bir yazılım bana bunu 1 saniyede verebilecek hale gelebilecek. Teknolojik dönüşümün sonucunda iki kişi mutlaka bir kişiye inecek. Kişilerin katma değer yaratmayan işler için harcamış olduğu zaman yerine ben o insanların yetkinliklerini çok daha farklı bir yerlerde değerlendirebileceğim. Bu insanların kullandığı niteliklerden daha farklı bir skill setini oluşturuyor olmasının gerektirecek.''* şeklinde ifadesinden okunabileceği üzere gelecekte teknolojik dönüşüm gibi dönüşümlerin iş gücü ve istihdam üzerinde önemli değişimlere neden olacağı, bunun insan kaynakları sistemlerinden iş modellerine kadar bir çok alanda şirketler açısından önemli bir belirsizlik alanı olduğu konusunda katılımcılardan %80'nin hemfikir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y3, finansal sermaye akışı, blockchain ve siber güvenlik konularına yönelik olarak *''Sonuçta farklı işlerin finansman modelleride farklı olacak. Blockchain var mesela finansı inanılmaz derecede etkileyecek bir şey ileride. Kontrat yapma şekilleri değişecek. Para transferlerinin maliyeti değişecek ama aynı zamanda siber güvenlik riskleri artacak mesela ama ben bu konuda neler yapabilirim bilmiyorum. Şuan şirketlerin en zayıf olduğu alanlar bunlar. O risklere karşı korunabilecek misin, korunamayacak mısın, dolandırılabilecek misin benim için inanılmaz derecede önemli şeyler. O zaman ben bilgi güveliği kısmına farklı bir kaynak ayırmak zorundayım belkide.''* şeklinde ifadelerinden de görülebileceği üzere para ve sermaye akışının gelecek üzerinde etkili olacak olan önemli bir belirsizlik olduğu katılımcıların %70'i tarafından ortaya konmuştur. Bu belirsizlik türüyle bağlantılı olarak ise siber güvenlik ve blockchain gibi alanlarda şirketlerin önünde önemli belirsizlik alanlarının bulunduğu çeşitli katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Katılımcılardan Y4'ün *''Format olarak bir değişim var. İşte e-ticaret olsun, kapıdan kapıya teslimatlar olsun bir takım alış veriş alışkanlıklarındaki değişimler, bütün bunlara baktığın zaman belki mikro taşımacılık çok daha fazla öne çıkıyor. Esas pazarın büyük kısmı buna yönelecek. Benim gördüğüm kadarıyla bir sürü öngörülemeyen markalar çıkacak. Ve insanlar araçlar konusunda bu markalara yönelecek. Çok tercih edilecek çünkü ilk yatırımı ucuz olacak, kolay ulaşılabilir olacak, temiz kaynak kullanacak, sadece o iş için yapılmış olacak ve bir bakmışsın birden binlerce adet satılır hale gelecek.''* şeklinde ifadelerinde görüleceği üzere katılımcılardan %60 ise yeni iş modelleri konusundaki belirsizliklerin gelecekte şirketlerin iş modellerinin sürdürülebilirliğiüzerinde önemli tehdit ve fırsat alanları

yaratacağı bununda niş alanlara ve farklı pazar ve ürün gruplarına doğru yönelimler sonucunu doğuracağını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan Y5 niş alanlara yönelimlerin artacağına ve bunun şirket ve holding yapılarında yaratabileceğini öngördüğü olduğu dönüşümleri ise şu şekilde ifade etmiştir: *''Butikleşmenin ve niş alanlara yönelimin ağır basacağına inanıyorum. Bu ne demek? Ben bir süre sonra commodityleşmiş ürünlerin dünyanın ilgi alanlarının çeşitlenmesi sebebiyle yok olacağını düşünüyorum. Demek ki niş alanlara bir yönelim olacak. Uzmanlaşma demek ki yönetimde de gerçekleşecek. Sadece böyle üründe değil yönetim felsefesi açısından da uzmanlaştığı işi yapabilecek.''.*

Katılımcılardan Y8'nin *'' Şirketlerin bir data management sistemi yok. Herkes big data ile ilgili makaleler okuyor HBR'de falan ama herşeyimizi yine el yordamıyla çözüyoruz. Bir nesil aktarımı yok. Bu tip organizasyonlar için 30 yıl önce ne olduğunu bilememek bence büyük bir kayıp. Çünkü yeni bir şirket gibi başlıyorsun işe. 35 yıllık şirketim diyorsun ama bence 5 yıllık bir şirket gibisin. Bu verileri tutmamaya devam ettiğimiz sürece o kadarlık bir şirketiz. O kadarlık tecrübemiz var demektir.''* şeklinde ifadelerinden de okunabileceği üzere ise katılımcılardan %60'ı bilgi sistemleri, veri madenciliği, data management gibi alanlardaki belirsizliklerin şirketlerin önünde önemli tehdit ve fırsat alanları oluşturduğu konusunda ortak görüşe sahip olduğu ve bu alanlardaki uzun vadeli başarı veya başarısılıkların şirketlerin ömür devri üzerinde etkili olduğunu düşündükleri soucuna ulaşılmıştır.

Görüşme yapılan katılımcılar gelecek üzerinde önemli derecede dönüşüme neden olacağını düşündükleri diğer belirsizlikleri ise ortalama %50 düşünce birlikteliği üzerinden çevre ve doğal kaynakların güvenliği, politik ve coğrafi riskler, göçler, demografik değişimler, ulaşım ve taşımacılıktai değişim, sürdürülebilirlik ve yönetişim olarak ortaya koymuuşlardır.

### 4.3. Bilgi Kaynaklarına Yönelik Bulgular

Bu alt boyut altında aşağıda yer alan kodlara ait bulgular yer almaktadır:

- Kişisel bilgi kaynakları
- Kolektif araştırma kaynakları

Bu alt başlık ile tespit edilen bulgular, görüşme formunda yer alan *'' Stratejik karar verici olarak rol oynadığınız örnek bir şirket stratejisinin oluşturulma ve uygulama*

*süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?''* ve *''Üst düzey yönetici olarak günlük rutininiz içerisinde nasıl anlamlandırma yapıyorsunuz? Geleceğe dair verileri nasıl topluyor ve değerlendiriyorsunuz?''* sorusuna verilen yanıtların taramasından oluşmaktadır.

Yapılan görüşmeler üzerinde yapılan analiz neticesinde, gelecekte etkili olacağı öngörülen belirsizliklerin, karmaşıklıkların ve trendlerin değerlendirilmesinde ve buna yönelik strateji oluşturulmasına yönelik dürtünün oluşturulmasında üst düzey yöneticilerin şirket düzeyinde genel olarak müşteri veya paydaşlardan gelen bildirimler (birey ve kamu kurumları vb.), sahadan gelen bildirimler, şirketin veri kaynakları, rakip davranışlarının araştırılması, internet, bilimsel yayınların takibi, konferanslar, seminerler, yurtdışındaki uygulamalar, danışmanlık şirketlerine ait datalar, örgüt içi bildirimler (grup veya çalışanlar), farklı uygulamaların mevcut iş koluyla ilişkilendirilmesi, sivil toplum kuruluşları, meslek ve sektör örgütlenmeleri gibi veri kaynaklarını kullandıkları görülmüştür.

Bireysel düzeyde ise internet, sosyal medya, çeşitli yayınlar, makaleler, haber kaynakları, konferanslar, seminerler, sosyal ilişkiler gibi bilgi kaynaklarını kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Bilgi kaynaklarına ait kategori,tema ve kodlar ise Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 5 : Bilgi Kaynaklarına Yönelik Bulgular**

| Temalar | Kodlar |
|---|---|
| Bilgi Kaynakları | **Bireysel**<br>İnternet<br>İstatistikler<br>Sosyal medya<br>Yayınlar<br>Makaleler<br>Haber kaynakları<br>Konferanslar<br>Seminerler<br>Sosyal İlişkiler |
| | **Kolektif**<br>Müşteri bidirimleri<br>Sahadan gelen bildirimler<br>İstatistikler |

| | |
|---|---|
| | Şirketin veri kaynakları<br>Rakip davranışlarını<br>Bilimsel yayınların takibi Sektörek konferanslar,<br>Sektörel seminerler<br>Yurtdışındaki uygulamalar Danışmanlık şirketi<br>verileri Örgüt içi bildirimler<br>Farklı uygulamaların mevcut iş koluyla<br>ilişkilendirilmesi<br>Sivil toplum kuruluşları<br>Meslek ve sektör örgütleri |

Katılımcılardan Y1, *''Aslında gelecekte ne olacağını bilebilirsin. Bunu herkes yapabilir. Ama bunun içerisinde ne fırsat var, ben bununla ne yapabilirimi düşünmek ve bulmak o değer yaratmaktır. Bunlar araştırmakla, okumakla, dolaşmakla, gezmekle, pazarı bilmekle, güncel trendi takip etmekle bunlara çok fazla vakit yaratmakla olabilir. Özellikle sizden daha iyi gördüğünüz insanlarla daha çok vakit geçireceksiniz ki ondan bir şeyler alabileceksiniz. Kendi sosyal hayatımın iş hayatım için bir beslenme kanalı oluğunu düşünüyorum. Çünkü çevrenizde ne olduğunu bilmezseniz, durumun farkında olmazsınız ve dünyanın nereye gittiği konusunda hiçbir fikir sahibi olamazsınız. Ancak çok popüler konuşmaları dinlersiniz ve ancak herkesin bildiği kadar bilgi sahibi olursunuz. Meraklı bir kişilik olmak bizde biraz ayıp olarak algılanır ama ben tam tersini düşünüyorum. Asıl gelişimi de onların yapabildiğini düşünüyorum.''* şeklinde ifadelerinden okunabileceği üzere üst düzey yöneticilerin geleceğe dair belirsizlikler hakkında derinine bilgi ve farkındalığa sahip olmak için bireysel düzeyde internet, istatistikler, sosyal medya, yayınlar ve makaleler, konferanslar, seminerler ve sosyal ilişki içerisinde bulundukları birey ve grupları kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y2 ise *'Burada önemli olan bence ilişkilendirme yetkinliği. Bazen arkadaşlarınla dışarıya çıktığında başka bir arkadaşının iş yeriyle ilgili söylediği bir projeyi kendi işinle ilişkilendirme. Bunu ben nasıl yapabilirim? Veya internette herhangi bir haber sitesinde, yerli veya yabancı, bir şirket veya bir devlet veya bir insan grubunun yaptığı şeyle kendi işini ilişkilendirme.''* şeklinde ifadeleriyle gelecek hakkında anlamlandırma yapabilme ve bunlara yönelik eylem ve stratejileri inşa edebilmek için bilgi kaynaklarından faydalanılmasına ek olarak iç ve dış çevredeki

kaynaklardan öğrenilen bilgiler ile kendi işinizin ilişkilendirilmesinin doğru anlamlandırma yapma üzerinde etkili olduğu ve örnek alınan modellerin elde etmiş olduğu deneyimlerden faydalanılmasının verimlilik, test edilebilirlik ve uygulanabilirlik üzerinde çeşitli avantajlar sağladığını ortaya koymuştur.

Katılımcılardan Y4 *''Gelecek trendler ve belirsizlikler gibi her departmanın kendi işi çerçevesinde takip ettiği konularda oluyor, genel kültürden, sektörden duydukların, takip ettiğin başlıklardan. Yıl sonunda herkes bunlara yönelik kendi hazırlıklarını yapıyor ve bunlar ortak paylaşımlı bir platformda görüşülüyor.''* şeklinde ifadelerinden okunabileceği üzere üst düzey yöneticilerin örgütsel düzeyde ise gelecek belirsizliklerin okunmasına yönelik şirketin bölümleri içerisinde de bir takım bilgi kaynakları üzerinden okumalar yapılmaya çalışıldığını ifade etmiş ve anlamlandırma için bilgi toplama sürecinde şirketin en alt seviyeden en üst seviyesine kadar herkesin çeşitli etkinlik seviyelerinde katılımının olduğu konusunda görüş birliğinde oldukları gözlemlenmiştir.

Katılımcılardan Y5'in *''Dışarıdan görüş alınmasını da gerekli buluyorum. Benchmark yapamazsınız. Bu şirkette en çok şirket gezmişlerden biri olarak düşüncem benchmark kapasitesi bir danışmanın çok daha fazladır. Meşhur 4 tane firma var, size dünyanın heryerinden, onlarca endüstriden yüzlerce benchmark yapabilir. Bu çok kıymetli bir şey. Bu kaynakları etkili şekilde kullanıyoruz. Şirketinizin üst yönetim seviyesinde belirsizlikleri okuma, stratejik düşünme ve öngörü oluşturma kapasite ve yetkinliği bunlar olmadan hiçbir zaman yeterli olamaz. Belirsizliklerin bu kadar yüksek olduğu günümüzde buna yeterli diyebilmek mümkün değil.''* şeklinde ifadelerinden okunabileceği üzere ise üst düzey yöneticilerin etkin anlamlandırma ve strateji inşa süreci üzerinde danışmanlık şirketleri gibi şirket dışındaki bilgi kaynaklarının kullanımının herkesin herşeyi öngörmesi ve bilmesinin mümkün olamayacağı ve üst düzey yöneticilerin aynı anda birden fazla veri üzerinde doğru değerlendirme ve karar verme niteliğini arttırması gibi olumlu etkileri nedeniyle öneml bir bilgi toplama kaynağı olduğu konusunda hemfikir oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y6 ise *'' Önce bir ülkenin durumu, dünyanın durumu global olarak, nereye gidiyor, trendler, hangi alanlarda fırsatlar oluşuyor, hangi alanlarda düşüşler var, sonra ülke nereye gidiyor, sonra şirket olarak bizim ne yapmamız lazım, grup ve şirket. Bizim burada amacımız ne, biz burada ne yöne doğru gitmemiz lazım, neleri bırakmamız vazgeçmemiz lazım, nelere girmemiz lazım, girmemiz gereken alanlar*

*varsa. Bu illa bizim mevcut oyun alanımız olmayabilir, farklı bir sektörde olabilir. Sektörün farklı bir dalı da olabilir. Bütün bunlar gözden geçiriliyor..''* şeklinde ifadeleriyle şirketlerinin gelecek üzerinde etkili olacağını ve mevcut iş kollarına etkide bulunabileceğini öngördükleri belirsizliklerin tespiti ve tanımlanmasında kullandıkları bilgi kaynakları üzerinden şirketlerin dış ve iç çevredeki tüm değişimler hakkında veri toplayarak buradan çıkan değerlendirme sonuçlar ışığında anlamlandırma yaptıkları ve buna yönelik stratejilerini hayata geçirdiklerini iletmişlerdir.

Yapılan tüm görüşmelerde üst düzey yönetim ekibinin kullanmış olduğu bilgi kaynaklarının örgütsel düzeyde genel olarak müşteri bidirimleri, sahadan gelen bildirimleri, istatistikler, şirketin veri kaynakları, rakip davranışları, bilimsel yayınların takibi, sektörel konferanslar, sektörel seminerler, yurtdışındaki uygulamalar, danışmanlık şirketi verileri, örgüt içi bildirimler, farklı uygulamaların mevcut iş koluyla ilişkilendirilmesi, sivil toplum kuruluşları, meslek ve sektör örgütleri gibi bilgi kaynaklarının olduğu görülmüştür.

### 4.4. Bilginin İşlenmesi ve Anlamlandırılmasına Yönelik Bulgular

Bu alt boyut altında aşağıda yer alan kodlara ait bulgular yer almaktadır:

- Değerlendirme platformları
- Değerlendirme yöntemi
- Gelişim alanları
- Geçmişteki dönüşümlerle karşılaştırma

Bu alt başlık ile tespit edilen bulgular, görüşme formunda yer alan *'' Stratejik karar verici olarak rol oynadığınız örnek bir şirket stratejisinin oluşturulma ve uygulama süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?'' , ''Strateji inşa etme ve uygulama süreçleriniz sizce yeterli ve olması gerektiği gibi midir? Zayıf ve güçlü yönlerini açıklar mısınız?'', '' Gelecekteki belirsizliklere dair öngörülerinizi göz önünde bulundurduğunuzda bunların geçmişteki yıkıcı değişimlerle benzer ve farklı yanları sizce nelerdir?'', ''Şirketinizi gelecekte nerede konumlarsınız?''* ve *''Şirketinizin gelecekte konumlandırdığınız noktaya ulaşması için mevcut kaynaklarınız, organizasyon yapınız ve şirket kültürünüz sizce ne kadar yeterlidir? Hangi kaynaklara, ne tip insanlara ihtiyacınız olacağını ve bunları ne tür teknolojilerle desteklemeniz*

*gerektiğini düşünüyorsunuz?''* sorularına verilen yanıtların taramasından oluşmaktadır.

Bilginin işlenmesi ve anlamlandırılmasına dair bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6 : Bilginin İşlenmesi ve Anlamlandırılmasına Yönelik Bulgular**

| Temalar | Kodlar |
|---|---|
| Bilginin İşlenmesi ve Anlamlandırılması | **Platform**<br>Departman içi değerlendirmeler<br>Strateji çalıştayları<br>Üst yönetim toplantıları<br>İcra kurulu toplantıları<br>Yönetim kurulu toplantıları<br>Workshop çalışmaları<br>Girişimcilik organizasyonları (Bi-fikir vb.) |
| | **Yöntem**<br>Stratejik iş planları<br>Gelecek vizyonu çalışmaları (Örn: 2023 vizyonu)<br>Sürdürülebilirlik raporu<br>Gözden geçirme toplantıları |
| | **Gelişim alanları**<br>Uzun vadeli düşünce kültürü<br>Kendini güncelleyen süreç tasarımları<br>Şirket içi ve dışı katılımcılık<br>Objektif durum tespiti<br>Ar-Ge<br>Veri yönetimi sistemleri<br>Müşteri odaklılık<br>Takipçilik<br>Dijitalleşme<br>İnsan kaynağı yetkinliği<br>Yönetişim<br>İşbirliklerinin geliştirilmesi<br>Regülasyonlara uyum<br>Çalışma ortamı<br>Çalışan bağlılığı ve adanmışlığı |

| | |
|---|---|
| | Öncü bireylerin teşviki<br>Ürün çeşitliliği ve kalitesi<br>Şirket içi iletişim |

Katılımcılardan Y6'nın *''Yıllık bir kere stratejik plan toplantıları yapılıyor. Stratejik plan toplantılarında, tabi bunun öncesi de olabilir, tek bir toplantı değil bir toplantılar zinciri de olabiliyor, burada yıllık, 3 yıllık ve 5 yıllık, yani kısa, orta ve uzun vadede stratejik değerlendirmeler yapılır. Bizim bir stratejik plan bookletimiz rehberimiz vardır her zaman. Bu hazırlanır ama her sene gözden geçirilir. Burada neye bakıyoruz? Bu şirketin güçlü yanları, zayıf yanları, geliştirilmesi gereken yönler, tehditler ve fırsatlar. Önce bir ülkenin durumu, dünyanın durumu global olarak, nereye gidiyor, trendler, hangi alanlarda fırsatlar oluşuyor, hangi alanlarda düşüşler var, sonra ükle nereye gidiyor, sonra şirket olarak biz ne yapmamız lazım, grup ve şirket. Bizim burada amacımız ne, biz burada ne yöne doğru gitmemiz lazım, neleri bırakmamız vazgeçmemiz lazım, nelere girmemiz lazım, girmemiz gereken alanlar varsa. Bu illa bizim mevcut oyun alanımız olmayabilir, farklı bir sektörde olabilir. Sektörün farklı bir dalı da olabilir. Bütün bunlar gözden geçiriliyor.''* şeklinde ifadelerinde görülebileceği üzere üst düzey yöneticilerin geleceği etkileyecek belirsizliklere yönelik strateji inşa sürecini mevcut şirket süreçlerinden ayrı bir platformda değerlendirmediği, bu süreçlere şirketin mevcut kısa ve orta vadeli (yıllık, 3 yıllık, 5 yıllık) stratejik plan çalışmalarıyla bağlantılı olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

Yapılan görüşmelerde belirsizlikler, bunların yaratacağı dönüşümler ve birbirleri arasındaki ilişkilerin bilgi kaynakları üzerinden elde edilen tüm veriler göz önünde bulundurularak departman içi, üst yönetim, icra kurulu, yönetim kurulu toplantıları, strateji çalıştayları, workshop çalışmaları ve girişimciliği teşvik edici organizasyonlar gibi platformlarda alt kademeden üst kademelere doğru kişilerin etkisinin giderek arttığı kolektif ve katılımcı bir yapı dahilinde değerlendirildiği, yorumlandığı ve zihinsel filtrelerden geçirildiği görülmüştür. Filtreleme neticesinde ise ortak zihinsel bir haritanın ortaya çıkartıldığı. Bu zihinsel harita üzerinden yapılacak olan seçimlerle ilgili yolların belirlenerek kısa, orta ve uzun vadeli stratejik modellerin yaratıldığı sonucuna varılmıştır. Katılımcı Y7 anlamlandırma sürecinde önemli rol oynayan değerlendirme platformları ile ilgili olarak *'' O çalıştayın br kısmında hayal etmemiz istendi. Uzun dönem kiralamayı biliyorsunuz, distribütörlük yapıyorsunuz, otomotivi*

*biliyorsunuz, başka ne yapabilirsiniz? İşi büyütmek ve farklılaştırmak ama temelde belli skill setlerimiz zaten var ama bunu nasıl farklılaştırıp başka yerlerden de böyle bir fırsat yaratabilir miyiz diye aslında hayal ederek başladık.''* şeklinde bir örnekler vererek yapılan workshoplar gibi platformların anlamlandırma üzerinde etkili olduğu üzerinde görüşbildirmiştir.

Katılımcılardan Y4'ün *''Stratejik değişiklik hele bugünkü dünyada aslında günlük hayatta her gün önümüze çıkabilecek bir şey. Çünkü dünya gerçekten çok dinamik ve bir ana stratejiler var birde onun yanında bence kılcal damarlar var stratejilerin kontrol edildiği check pointlerinde yapılmasında fayda var. Çünkü dünya çok dinamik. Neredeyiz, ne yapıyoruz, belirlediğimiz şeyler yoluna girdi mi, unutuldu mu yoksa bunların belki bir görev dağılımını yapıp çeyrek bazında casual bile olsa bir ortamda değişiklikler var mı diye bir takip sisteminin oluşturulması lazım.''* şeklindeki ifadesinden okunabileceği üzere üst düzey yöneticilerin şirketteki stratejk karar mekanizmasına ait sistemin genellikle kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler üzerinden sınıflandırılarak uygulamaya konulduğu ancak bunların daha sistematik bir yapıyla çeşitli dönemlerde durum analizi ile kontrol edilmesi gerektiği, bu konuda çeşitli eksikliklerin olduğu ve bunun günümüzün belirsizlik ortamında esneklik ve adaptasyon üzerinde olumsuz etki yapabileceği konusunda ortak görüşe sahip oldukları ortaya konmuştur.

Katılımcılardan Y8'in *''Bu sene mesela ilk defa sürdürülebilirlik raporunu yayınlayacağız. Buna sadece sürdürülebilirlik raporu olarak bakmamak lazım. Sürdürülebilirlik çalışmasında insanlar görecek ki aslında ben bu işi böyle yapmaya devam edersem bu iş sürdürülebilir olacak mı? İnsanlar sürdürülebilirlik raporunu kurumsal faaliyet raporu sanıyor ve o masanın kenarında duruyor. O aslında ben gerçekten sürdürülebilir bir şirket miyim, öyle bir şirkette mi çalışıyorum, öyle bir departman mı yönetiyorum, şu yaptığım işi böyle sürdürülebilir mi yönetiyorum bunun bir resmi.''* şeklinde ifadesinden de okunabileceği gibi üst düzey yöneticilerin şirketlerin gelecekte etkili olacak olan belirsizliklere ve gelecekte nasıl varolabileceklerine yönelik olarak taşıdıkları endişeye karşı sürdürülebilirlik raporları, iş planları, gelecek vizyonu gibi çalışmalar ile çare arama yöntemine başvurdukları gözlemlenmiştir.

Görüşülen yöneticilerden en üst seviyedeki yönetim pozisyonunda bulunan Y1, strateji inşa süreçlerinde dikkat edilmesi gerekenlerle ilgili olarak ise ''*Stratejik planı bütün*

*ekip yapacaktır. Hiçbir zaman tepedeki genel müdür ben şirketi bu tarafa götürmek istiyorum diye tek başına bir karar veremez. Dolayısıyla herkesin belli gelecek trenleriyle ilgili olarak mutabık olması lazım. Onun büyüyeceği konusunda aktüel bilgiye, gerçek bilgiye sahip olması lazım. Tabi bu stratejik planı yapabilmek içinde belli entellektüelite de ve belli bilgi seviyesinde insanlara sahip olmak lazım. Dolayısıyla şey gibi koşan hedefe mermi atmak gibi. Biraz önüne atmazsan eğer onu vurmana imkan yok. Geride kalırsın. Bizimde koşan bir hedef gibi trendleri ve pazarları değerlendirip biraz önüne atış yapmamız lazım. Ama ne kadar önüne atış yapacağını çok iyi bilmen lazım. Eğer konu gelecekse ve gelecekteki belirsizlikleri yönetmekse tüm ekibimize o donanımı sağlamamız lazım.''* şeklinde belirtmiştir.

Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticilerin şirketlerinde gelecekte etkili olabilecek olan belirsizliklerin anlamlandırılması sonucu şirketlerinde geliştirilmesi gereken alanların genel olarak Uzun vadeli düşünce kültürü kendini güncelleyen süreç tasarımları, şirket içi ve dışı katılımcılık, objektif durum tespiti, Ar-Ge, veri yönetimi sistemleri, müşteri odaklılık, takipçilik, dijitalleşme, insan kaynağı yetkinliği, yönetişim, işbirliklerinin geliştirilmesi, regülasyonlara uyum, çalışma ortamı, çalışan bağlılığı ve adanmışlığı, öncü bireylerin teşviki, ürün çeşitliliği ve kalitesi ve şirket içi iletişim olarak gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Yine stratejik karar verme üzerinde çok önemli pozisyonda görev alan Y2 ise gelişim alanlarıyla ilgili olarak *''Doğru bir yol haritamız var. Önemli olan katılımcı olunması. Yani katılımcı derken sadece çalışanlar değil, aynı zamanda bayileri de dinlemek lazım, tedarikçileri dinlemek lazım, ortakları dinlemek lazım, bütün paydaşları aslında dinlemek lazım. Ama şu da gerekiyor, şirket içerisinde araştırmacı bir ruhta gerekiyor. İnsanların katıldıkları konferanslardan, okudukları makalelerden sürekli bu sürece geri bildirim vermesi lazım. Bunun çok çok iyi işlediğini zannetmiyorum. Bu bence daha da geliştirilmesi gereken bir konu. Stratejik girdiler son derece önemli. Girdileri biraz daha yapısal, girdi girişini biraz daha iyi yapılandırmak lazım. Daha düzenli olması lazım.''* şeklinde tespitlerde bulunmuştur.

Katılımcı Y3 gelişim alanlarıyla ilgili olarak *'' Yetkin insan kaynağı bulmakta çok zorlanıyoruz mesela. Şirketimize bulmakta da zorlanıyoruz. Ben adam aramıyorum bulamıyorum. Yetkin insanda var aslında ama biz çekmekte yetersiz kalıyoruz bence. Birde gençler artık daha freelance çalışmaya da meyilli. Belki bu sistemler o noktalarda da değişmeli belki. Artık sabit beyaz yaka olmayacak çoğu. ''* şeklindeki

ifadesinden de okunabileceği üzere üst düzey yöneticilerin şirketlerini geleceğe taşıyacak niteliğe sahip çalışanların bulunmasında zorluk yaşadıklarını, bu niteliğe sahip olan çalışanları elde tutma ve yönetmenin şirketlerin gelecek başarısı üzerinde belirleyici rol oynayacağını ve şirketlerin bu çalışanlara yönelik teşvik edici modelleri üretmesinin gelecekte temel belirleyici rol oynayacak olan geliim alanı olduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y4'ün *''Bizim şirketimizde de belki orkestra tarzında tam bir ahenkli bir ses çıkmıyor. Kimisi hakikaten belli şeylerin içinde, kafasında bir şeyler var ama onu tam bir difuse edip de böyle herkes tarafından benimsenecek bir ses haline getiremiyor. Şu günlük mücadeler içinde bilhassa bu daralma ve belirsizlik ortamında insanlar ister istemez yaratıcılıklarını ve düşüncelerini biraz arka plana atıyorlar. Günlük rutin içinde bunlarında şirketimiz ve gidişatımız için çok önemli olduğunun hatırlatılması lazım.''* şeklindeki tespitlerinden okunabileceği üzere ise üst düzey yöneticilerin şirket içi iletişimin ve ortak akılla strateji inşa sürecinin yapılacak olan anlamlandırma ve stratejileri inşasının kalite ve etkisi üzerinde etkili olduğunu ve bu alanın önemli gelişim alanlarından biri olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y5 ise gelişim alanlarıyla ilgili olarak *'' Ben robotlaşmaya inanıyorum mesela. Bizde de otobüs kısmında bile inanıyorum. Ve buna çok böyle amacını aşmadan yavaş yavaş yatırım yapılması gerektiğini düşünüyorum. Çok acıtmadan ama öğrenilmesi gerektiğini düşünüyorum. Burada bir tane bile yok mesela.''* şeklinde bir özeleştiri dile getirerek üst düzey yöneticilerin teknolojik değişime karşı ön yargılı davranmanın birçok şirketin gelecekteki belirsizlere zamanında cevap verebilmesi ve adapte olabilmesi üzerinde belirleyici bir gelişim alanı olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan görüşmelerde katılımcılardan büyük çoğunluğunun gelecekteki belirsizliklere dair öngörüleriyle geçmişteki yıkıcı değişimlerle karşılaştırmasını yaptılarında günümüzdeki yıkıcı değişimlerin ve belirsizliklerin geçmişe kıyasla oldukça hızlı, kapsamlı ve birçok disiplini kapsayıcı içrerikte olduğunu düşündükleri bu nedenlede katılımcı anlamlandırma inşa süreçlerinin oluşturulmasının geleceğin yönetilmesinde önemli olacağını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Y9 konuyla ilgili olarak *''Bugünkü dünyayı geçmişteki değişimlerle kıyasladığında burada çok farklı, çok daha kapsamlı, çok daha derin, hızla yayılan, etkisini olumlu veya olumsuz hızla hissettiren çok daha nitelikli ve işlevsel bir dönüşüm var. Bu nedenle bu dönüşüme adapte olmak,*

*bu hıza yetişebilmek bugün şirketlerin en büyük gündemlerinden biri olmalı muhakkak.''* şeklinde ifadede bulunmuştur.

### 4.5. Eyleme Yönelik Bulgular

Bu alt boyut altında aşağıda yer alan kategorilere ait bulgular yer almaktadır:

- Eylemi tetikleyen nedenler
- Eylem önündeki zorluklar
- Eyleme yönelik uygulamalar
- Stratejiler

Bu alt başlık ile tespit edilen bulgular, görüşme formunda yer alan *''Değişimi gerçekleştirebilmek için sizce şirket içi ve dışı çevrenizi nasıl harekete geçirebilirsiniz? Nasıl bir yol haritanız olurdu tanımlar mısınız?''* ve *''Değişimi gerçekleştirebilmek için sizce şirket içi ve dışı çevrenizi nasıl harekete geçirebilirsiniz?''* sorularına verilen yanıtların taramasından oluşmaktadır.

Eyleme yönelik kategori, tema ve kodlar Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7 : Eyleme Yönelik Bulgular**

| Kategori | Kodlar |
|---|---|
| Eylem | **Tetikleyen nedenler**<br>Karlılık bölgelerinin ve alanlarının değişmesi<br>Sürdürülebilirlik<br>Artan rekabet alanları<br>Yeni fırsat ve tehditler |
| | **Zorluklar**<br>Ekonomik kararsızlık ve dalgalanmalar<br>Kaynak eksiklikleri (insan kaynağı, yetkinlik, yatırım, teşvikler vb.)<br>Kısa vadeli düşünce yapısı ve kültürü<br>Bürokratik ve yapısal engeller<br>Teknolojik knowhow'a sahip yönetici eksiği<br>Risk alma iştahı |
| | **Uygulamalar** |

| | |
|---|---|
| | Gelişimin tanımlanması<br>Markalaşma<br>Yeni pazarlarda üretim ve yayılım<br>Niş alanlara yönelim<br>Ar-Ge yatırımları<br>İnovatif ve dijital pazarlama<br>İşbirlikleri<br>Teknolojik altyapı yatırımları<br>Yeni ürün grupları<br>Terzi usulü üretim<br>Veri yönetim sistemlerinin gelişimi<br>Maliyet etkinliği<br>Çalışan gelişimi ve teşviki<br>Müşteri odaklılık |
| | **Vizyon**<br>İnsanları ihtiyaçları ile buluşturan, güvenilir ürün ve hizmetleri yenilikçi, esnek, estetik, hızlı ve sürdürülebilir bakış açısıyla sunan global bir oyuncu olmak |

Yapılan görüşmelerde katılımcıların dile getirmiş olduğu ifadelerden çıkan sonuçlar doğrultusunda üst düzey yöneticilerin Karlılık bölgelerinin ve alanlarının değişmesi, sürdürülebilirlik, değişen rekabet alanları, yeni fırsat ve tehditler gibi kaygılar nedeniyle inşa etmiş oldukları anlamlandırma sonucunda stratejilerini kurgulayarak eyleme geçtikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan Y1'in *'' Bir sektörü disrupt etmek kolay bir şey değil. Çünkü disruptive işler de yatırım süreci, gelişim ve sonuç verme süreci zaman alan işler. Strateji çok yönlü bir şey anlatabiliyor muyum? Çok yönlü düşünüp her gün masanızda olması gereken bir şey. Arada bir dönerim bakarım yok. Her gün sabah onunla başlayacaksınız ve günü onunla bitireceksiniz. Herkesin istikameti o yönde olacak.''* şeklindeki ifadesinden okunabileceği üzere üst düzey yöneticilerin uzun vadeli stratejilerin eyleme geçirilmesi ve uygulanmasında uzun vadeli düşünerek bu stratejilerin kararlılıkla ve sabırla uygulanması gerektiğinin ve süreç esnasında yapılacak olan değişikliklerin alınacak olan mesafeyide kısaltabildiğini düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticilerin uzun vadeli stratejilerin eyleme geçirilmesinde ekonomik kararsızlıklar, kaynak eksiklikleri, kısa vadeli düşünce

kültürü, bürokratik ve yapısal engeller, teknolojik knowhow'a sahip yönetici eksiği, Risk alma iştahı gibi zorluklarla karşılaştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu dönüşümlerin önündeki engellere örnek vermek amacıyla Y1 *'' Bence gençlerin iş hayatında daha fazla yer alıyor olması lazım. Bizim daha erken buradan kalkmamız lazım, gençlerinde daha erken gelmesi lazım. Bugün dünyanın en büyük şirketlerinin başındaki adamlar 50 yaşın altında. Senin 30 senede elde ettiğin deneyimi o 5 senede elde etti. Sende olmayan bir çok deneyim onda var. Dolayısıyla bunları artık kabul etmek lazım. Biraz daha günümüz işlerini, trendlerini, teknolojilerini bilen insanlara yer açmak lazım. Ama gruplar buna hazır değil.''* ifadelerini kullanmıştır.

Yapılan görüşmeler neticesinde üst düzey yöneticilerin eyleme yönelik olarak ise gelişimin doğru tanımlanması, uluslarası arenada markalaşma, yeni pazarlarda üretim ve yayılım, niş alanlara yönelim, Ar-Ge yatırımlarının arttırılması, inovatif bakış açısıyla dijital pazarlama, işbirliklerinin geliştirilmesi, teknolojik altyapının geliştirilmesi, yeni ürün grupları, terzi usulü üretim, veri yönetiminin geliştirilmesi, maliyet etkinliği, müşteri odaklılık, çalışan gelişimi ve teşviki gibi uygulamaları hayata geçirmeye çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı Y2 konuyla ilgili olarak *''Mesela bir örnek olarak, elektrikli araçlarla ilgili değerlendirmelerimiz sonucunda o konuda bir ürün yapıyoruz, o konuda bir yapılanmaya gidiyoruz. Savunma sanayideki öngörülerimiz göre bir takım hazırlıklar belirledik onları yerine getiriyoruz Mesela bizim açımızdan bakarsak doğru yaptığımız şey en azından Ar-ge'yi kuvvetlendirmek oldu. Çünkü bizim Ar-ge aslında en önemli, bu stratejik hareketliliği destekleyecek birimlerden biri. Pazarlama içerisindeki inovasyon bakış açısını daha çok desteklememiz lazım. Bütün inovasyonu yaymamız lazım şirkete. Bir kere global bir oyuncu olmak zorundayız. Global bir oyuncu olmaktan kastım sadece ihracat yapan değil, belli yerlerde üretimde yapan, kendisi veyahut da iş ortaklarıyla, veya lisanlı üretim yapan yayılımcı bir global şirket olmamız lazım.'* şeklinde ifadelerle eyleme yönelik uygulamalar hakkında bilgiler ortaya koymuştur.

Katılımcı Y4'ün *''Şimdi Endüstri 4.0.'ın gerçekliği ve gerekliliği sanayici olduğunuz içinde muhakkak önümüzde. Biz bunun neresinden faydalanmalıyız ve neresinden geçmeliyiz muhakkak o noktada öncelikleri iyi belirlememiz lazım. Üretimde mesela otomasyonun hangi kısmını almamız lazım onu da çok iyi saptamamız gerekiyor.''* şeklindeki ifadelerinden ise üst düzey yöneticilerin teknolojik dönüşümle ilgili olarak eyleme geçilmesi ve mevcut iş süreçlerinin teknolojinin getirdiği yeniliklere adapte

edilmesi gerektiği konusunda ortak görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda mevcut durum analizlerinin objektif olarak yapılmasının önemli olduğu, düzgün benchmarklarla Endüstri 4.0. gibi teknolojk dönüşümlerin mevcut iş süreçlerine nasıl ve ne ölçüde entegre edilebileceğinin belirlenmesi gerektiğini düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda ise belki yeni ürün belki yeni coğrafyalarda oyuncu olabilmek sonuçlar üretebilecek olan geniş persfektiften düşünebilmenin gerekliliğini vurgulamışlardır.

Yapılan görüşmeler neticesinde şirketlerin gelecek belirsizlikleri anlamlandırmaları sonucunda üst düzey yöneticilerin nelerin yapılması gerektiğiyle birlikte neleri yapmaktan vazgeçmeleri gerektiğininde tespitinin yapılması gerektiğinin ortaya konulması ve bu alanlardan çıkış kararlarınında aynı kararlılıkta uygulanması gerektiğini düşündüklerinide ortaya koymuşlardır. Katılımcılardan Y6 konuyla ilgili düşüncelerini *''Bugün çok iyi yaptığın şeyleri de bazen terkedebilmen lazım. Çünkü onun geleceği yok. Geleceği yoksa onu sürdürmenin bir anlamı da yok çünkü seni aşağıya çeker.''* şeklinde ifade etmiştir.

Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticilerin gelecek belirsizliklere yönelik eyleme geçme süreçlerinde katılımcılık ve ortak akılla türeyen yol haritaları üzerinden sonuca gidilmeye çalışılmasının çalışanlar tarafından katkısı yüksek olduğu için sahiplenildiği ve çok daha kararlı şekilde başarıya ulaşması için çaba gösterildiğini düşündükleri tespit edilmiştir. Y1 konuyla ilgili olarak *'' Bence eksikliklerden çok bizim daha fazla nasıl bağlılığımızı, adanmışlığımızı arttırabiliriz, nasıl daha yetkin olabiliriz ona bakmamız lazım. Yetkinliğini ve bakış açısını değiştirmeye çalışmak lazım.''* şeklindeki ifadesiyle de bu adanmışlığın önemini vurgulamıştır.

Aynı zamanda üst düzey yöneticilerin operasyonel süreçlerle uzun vadeli strateji inşa süreçlerinin aynı platformda değerlendirilmesi ve eyleme geçirilmesinin karışıklığa neden olabildiğini düşündükleri ve bu düreçlerin birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesinin gelecek belirsizliklere yönelik strateji inşa süreçlerine pozitif katkı yapacağını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcı Y8 ise harekete geçme önündeki zorluklarla ilgili *''Bazı şirketler şöyle roller seçebilirler kendilerine. Biz illa öncü olmak zorunda değiliz veya karar vericide olmak zorunda değiliz. Çünkü o başka arge desteği, başka bir insan kaynağı, başka bir yatırım, başka bir birikim gerektirir. İyi bir follower da iyi bir followerdır.''* şeklindeki

ifadelerinden okunabileceği üzere üst düzey yöneticilerin bir kısmının gelecekte etkili olabilecek olan belirsizliklere yönelik eylem sürecinde öncü rol üstlenmenin dışında takipçilik stratejisi uygulamanında özellikle Türkiyede faaliyet gösteren şirketler için uygun bir strateji olacağını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Gelişmş ülkelerdeki değişimleri kendi bölgelerindeki ihtiyaçlar persfektifinden lkalize ederek takipçi stratejilerin uygulanmasınında şirketlere esneklik sağlayabileceğininde altını çizmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin aynı zamanda gelecekte etkili olacağı öngörülen en büyük belirsizliklerden teknolojik dönüşümlere adapte olmak için ise 5 yıl sonraki dünyayı hayal ederek elektrikli otobüs, otonom araçlar gibi ürünler tasarlama gibi yöntemleri kullanarak gelecekteki müşteri ve pazar beklentilerine karşılık verecek olan ürün gruplarını oluşturmaya çalıştıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Gelecekte hep neler olur diye merak eden bir örgütsel düşünce yapısının şirket geleceği üzerinde en önemli etmenlerden biri olduğunu düşündükleri gözlemlenmiştir. Katılımcı Y9 konuyla ilgili olarak *''Tasarım ofisimizde şuan 5-6 yıl sonrasının araçlarını çiziyoruz. Durup dururken bir şey çizebiliyoruz. Ya böyle olsa çok güzel olurdu diyebiliyoruz. Bunların hepsine baktığında biz aslında gelecekle ilgili bir yargıya sahibiz. İnovasyonun ne olduğunu biliyoruz ve önemsemişiz aslında. Bizim için sadece bir tanım değil. Bizim işimiz çözüm üretmek. Çözüm üretirkende patentler çıkıyor. Dolayısıylada sürekli gelecekte yaşıyoruz. Buda tabi şirketin geleceği ile ilgili bir fikir verebiliyor.''* şeklinde ifadeleriyle bu konuya yönelik düşüncelerini ifade etmiştir.

Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticilerin gelecek belirsizliklere yönelik eyleme geçme ve değişim konusunda çalışanların motive ve teşvik edilmesinin önemli olduğunu, hata yapmanın bir öğrenme süreci olarak değerlendirilerek bu hataların şirketlere kazanç olarak geri döndürülmesinin stratejik amaçlara ulaşılmasında önemli olduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcı Y10 ''*İnsanların yenilikçiliği ve değişime açık olmalarının yaş ve kuşakla alakası yok. Ve bu çok önemli. Şuanda da çok önemi bir değişimden geçiyoruz. Arkadaşlarımı ısrarla itmeye çalışıyorum. Onlarda ısrarla eskiyi muhafaza etmeye çalışıyorlar. Buda bizim değişime olan bakışımızla alakalı. O değişimi istememizle, getireceği riskleri üstlenmemizle alakalı. Eski köye yeni adet çıkartmamız lazım. Ama insanlar değişim konusunda bir takım farklılıkları ortaya koyduklarında, bunu uygulamaya geçirdiklerinde de başarısız olabilirler. Ama başarısızlıklarından öğrenebiliyorlarsa buda gelecek için önemli bir*

*kazanç. Burada işte yöneticilere çok önemli görevler düşüyor.''* şeklindeki ifadeleriyle bu bakış açısını destekleyen düşünceler ortaya koymuştur.

# 5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Strateji temel olarak, tutarlı seçimlerle farklılık yaratarak gelecekte başarılı olmaya odaklanmaktır. Uzun vadeli başarıyı yakalamak için kimin, hangi ihtiyaçlarının, nasıl karşılanacağı konusunda tutarlı seçimler yaparak düşünce ve akılda fark yaratmaktır. Strateji aynı zamanda ne yapılacağının yanında neyin yapılmayacağınında kararını vermektir. Ve iyi bir stratejinin ön şartı dürüstlüktür. Zorlukların ve durum tespitlerinin yapılmasında kendine dürüst ve gerçekçi olmaktır.

Strateji temel bazı soruları yanıtlayarak ve olması gerekenden daha zor hale getirmeden oluşturulmalıdır. Çünkü bir şeyi basitleştirmek karmaşıklaştırmaktan çok daha zordur. Burada unutulmaması gereken ise stratejinin hiçbir zaman tam olarak kazananın olmadığı hiç bitmeyen bir oyun olduğudur.

Günümüzde değişimin hızı geçmiştekinden çok farklı şekilde hiç olmadığı kadar dinamik ve yıkıcıdır. Şirketlerin bu değişimi yakalaması, adapte olması ve doğurabileceği muazzam fırsatlardan yararlanabilmesi içinde gelecekteki belirsizliklerin çok iyi anlamlandırarak buna yönelik akıllı stratejilerin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Anlamlandırma, bireylerin veya örgütlerin, şaşırtıcı, karmaşık ve kafa karıştırıcı iç ve dış çevre değişimlerini yorumlayarak bunlara yönelik bir anlam oluşturma çabasını ifade eder (Maitlis ve Christianson 2014). Aynı zamanda doğru yörüngeyi tahmin etmek ve etkili bir şekilde eyleme geçmek için bu bağlantılar arasındaki ilişkileri anlama konusunda sürekli devam eden bir çabadır (Klein 2018).

İnsanların bir durumu anlamlandırma ihtiyacını hissetmesi için öncelikle bu durumu farketmesi gerekmektedir. Şirketlerde her düzeydeki yönetici, insanda dahil olmak üzere, elindeki tüm kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak işletmeyi hedeflenen ve istenen sonuçlara ulaştırmakla görevlidir. Üst düzey yöneticiler ise sadece günlük ve olağan işlerin yönetimiyle değil işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürmesini mümkün kılacak ve rakabet yeteneğini geliştirebilecek faaliyetlerinde

yürütülmesinden sorumludurlar. Dolayısıyla işletmenin uzun dönemde hayatta kalmasının önünde engel çıkartabilecek olan tehditlerin tanımlanması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayacak fırsatları öngörerek buna yönelik eylemleri planlamaları kritik önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim alanında uzman birçok araştırmacı Charles Darwin'in ''Türlerin Evrimsel Değişim Teorisi''ni göz önünde bulundurarak işletmelerinde aynen biyolojik türler gibi çevreye uyum sağlamaları gerektiği ve bunu yapamadıkları noktada yaşamlarını sürdüremeyeceklerini ileri sürmektedir. Üst düzey yöneticilerin yönetim becerilerini ve bakış açısını rakiplerinden farklılaştıracak olan nokta ise, gelecekte oynayacakları oyunun doğasını doğru ve etkili bir şekilde anlamlandırmak, şirketlerinin çevreye olan uyumunu sağlamak ve onu sürdürülebilir başarıya taşımaları olmaktadır. Çünkü önemli eğilimleri öngöremeyen, işe yarayabilecek stratejileri etkili bir şekilde uygulamayan ve yumurtalarını doğru sepete koyamayan yöneticilerde oyun dışında kalmaktadır.

Eylemlerin sonuçlarını değerlendiren araştırmacılar aşağıdaki analitik diziyi ortaya koymaktadır (Starbuck ve Frances J. Milliken, 1988):

İyi sonuçlar → Doğru eylemler → Kusursuz analizler → Doğru algılamalar

Bu yöneticilerin nedensel dizilerin başlangıcındaki algısal doğruluğunun kurumlarının elde edeceği sonuçlar üzerinde belirleyici olduğu anlamına gelmektedir. Akıllı bir yöneticinin ihtiyaç duyacağı son şey tamamen doğru olduğunu düşündüğü bir algıdır. Çünkü bu algılarının, yapmış oldukları analizlerin ve uyguladıkları eylemlerin doğruluğunun ancak bu sonuçların iyi veya kötü olup olmadığının netleşmesinden sonra anlaşılabilmesi nedeniyle gözlerinin önüne perde çeken bir ilüzyona sebebiyet verebilmektedir. İşte bu nedenle üst düzey yöneticilerin gelecekte şirketleri üzerinde etkili olabilecek olan belirsizlikleri doğru bir şekilde anlamlandırabilmesinin yolu örgüt içerisinde kurulacak olan etkin, katılımcı ve kendisini sürekli yenileyen bir anlamlandırma yapılanmasından geçmektedir.

Günümüzde birçok yönetici o an ki mevcut konjonktür ve kısa vadeli gündemler nedeniyle, stratejiyi kısa vadeli döngülere yönelik stratejik planlar oluşturmak ve buna yönelik hamleler yapmak olarak düşünmekte, geleceğin yönetilmesini geri plana atabilmekte veya mevcut durumu geçmiş deneyimleri çerçevesinden değerlendirerek algısal hatalara düşebilmektedir. Aynı zamanda organizasyon içerisindeki bireylerin

çeşitli nedenlerle mevcut yapının değişime olan ihtiyacını görmezden gelmeleri ve örgütsel suskunluğa bürünmeleride sık görülmektedir (Rudolph vd. 2015). Bunun sonucunda ise günümüzdeki hızlı belirsizlik ortamının yarattığı yıkıcı değişimlere adapte olmakta geç kalınması ve şirketlerin varlıklarını sürdürülebilir şekilde devam ettirmesini engelleyen çoğu zaman hayati olabilen sonuçlar doğabilmektedir.

Araştırmada, gelecekte önemli dönüşümlere yol açacağı öngörülen belirsizliklerin üst düzey yöneticiler tarafından nasıl anlamlandırıldığı ve buna yönelik stratejilerin nasıl inşa edilip eyleme geçirildiği incelenerek anlamlandırma sürecine dair 5 aşamadan oluşan bir çerçeve ortaya konmaktadır.

Araştırma sonucunda, alan yazınında çalışma yapan araştırmacılara temel bir başlangıç noktası sağlanarak, şirketlerdeki mevcut anlamlandırma süreçlerinin zayıf, güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarının ortaya çıkartılması ve bu süreçlerin çok daha doğru ve etkin şekilde işleyecek niteliğe ulaştırılmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, çalışmamızda öncelikle temel olarak geleceğin anlamlandırılması ve yapılandırılması anlamına gelen ‘’anlamlandırma’’ teriminin kavramsal gelişimi, tanımı, süreçleri, amaçları, özellikleri ve yeni yönelimleri gibi niteliklerini açıklayarak okuyucunun konuyla ilgili bilgi ve farkındalık düzeyinin sağlanması amaçlanmıştır.

Karl E. Weick gibi önemli araştırmacılar tarafından ortaya konarak alandaki çalışmaların önemli bölümüne kaynaklık yapan teorik çerçevelerin, konunun kullanıcısı ve uygulayıcısı olan 10 adet üst düzey yöneticiyle, bireylerin deneyim, tutum, görüş, şikayet, duygu ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili olan nitel araştırmanın en etkili ve verimli veri toplama yönetimi olan yüz yüze görüşmelerden çıkan yorum ve bulguların karşılıklı değerlendirmesi yapılarak araştırmanın aşağıdaki temel 2 probleminin cevabına yönelik bir resim ortaya konmuştur.

1. Stratejik karar verici rol oynayan üst düzey yöneticiler gelecekte önemli değişim ve dönüşümlere neden olacağı öngörülen belirsizlik ve karmaşıklıkları nasıl anlamlandırmaktadır?

2. Stratejik karar verici rol oynayan üst düzey yöneticiler gelecekte önemli değişim ve dönüşümlere neden olacağı öngörülen belirsizlik ve karmaşıklıkları anlamlandırdıktan sonra bunlara yönelik stratejileri nasıl inşa etmektedir?

Bu araştırmayla aynı zamanda Sandberg ve Tsoukas (2014) gibi alan yazınındaki önemli araştırmacıların gerçek anlamlandırma sürecinin detaylardan yoksun olduğu ve belirsizliğini korumaya devam ettiği konusunda ortak görüşe sahip olmalarından yola çıkılarak, kurumsal şirketlerin stratejik yönelimlerinde karar verici ve uygulayıcı rol oynayan üst düzey yöneticilerin anlamlandırma yapma sürecinin nasıl işlediğine dair bir çerçeve sunularak bu alandaki boşluğa katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda üst düzey yöneticilerin geleceğe dair belirsizlikleri anlamlandırmasının hangi ipuçları tarafından tetiklendiği, yöneticilerin şirketlerinin geleceği üzerinde etkiliyeci olayacak olan belirsizlerin neler olduğunu öngördüğü, bu belirsizlikleri anlamlandırırken hangi bilgi kaynaklarından yararlandığı, bu belirsizlikleri ne şekilde ve nasıl yorumladıkları ve anlamlandırdıkları, bu anlamlandırma sonucunda ortaya çıkan bulguları değerlendirerek şirketlerinin geleceğini şekillendirecek olan stratejileri nasıl inşa ettikleri, nasıl eyleme geçirdikleri, tüm bu süreçlerde karşılarına çıkan zorlukların neler olduğunu ortaya çıkartmaya çalışan açık uçlu görüşme soruları yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmeler esnasında katılımcılara yöneltilmiştir.

Görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bulgular ise Starbuck & Milliken (1988) ve Weick (1995, 2005)'ın tarama (scanning), yorumlama (interpretation), eylem (action) ve performans (performance) olarak ortaya koymuş olduğu 4 aşamalı anlamlandırma süreci çerçevesiyle karşılaştırması yapılmıştır.

Araştırmanın ilk kısmında insanların bir olguyu anlamlandırma ihtiyacı duyması için bunun öncelikle belli ipuçları tarafından tetiklenmesi ve fark edilmesi gerektiği (Maitlis ve Christianson 2014) ve karmaşık ortamlarda, etkili algısal filtrelemelerin ortam hakkında detaylı bilgi sahibi olmayı gerektirmesi nedeniyle üst düzey yöneticilerin farkındalığa atfettikleri önem ve bu farkındalığı ortaya çıkmasını sağlayan etmenlerin neler olduğu ortaya konmuştur.

Yapılan görüşmelerde, üst düzey yöneticilerin tehditlerin ve fırsatların tanımlanması, etkili risk yönetimi, mevcut iş modellerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması, değişimi yakalama ve adapte olma gibi kaygılar ve müşteri davranışlarındaki değişim, pazardaki beklentiler ve değişimler, rakiplerin davranışları, paydaşlardan gelen bildirimler, dış çevre uyaranları, örgüt içi uyaranlar, danışmanlık yönlendirmeleri, sürdürülebilirlik kaygısı, finansal ihtiyaçlar, teknolojik değişimler ve vizyoner yönetim anlayışı gibi tetikleyici ipuçlarını neticesinde anlamlandırma ihtiyacına dair bir bakış açısı edindikleri görülmüştür.

Bu bakış açısıyla örgütsel ve yönetsel yaşam sırasında günümüz koşullarının içermiş olduğu belirsizliklerin ve karmaşıklıkların, günlük döngülerinin yapısını bozan şekil alabileceği düşüncesi üzerinden gelecek üzerinde dönüşüme neden olacağını düşündükleri, belirsizliklerin neler olabileceği konusunda zihinlerini ve organizasyonlarını zorladıkları sonucu ortaya konmuştur.

Yapılan görüşmelerden çıkan temel bulgulardan ilki, tüm katlımcıların geleceğin birçok belirsizlik ve karmaşıklık içerdiğini ve bu belirsizliklerin organizasyonlarının yaşam ömrü, başarısı ve bu başarının sürdürülebilirliği üzerinde çok önemli olduğunu düşündükleri sonucudur. Yapılan yorumlar ve görüşler değerlendirildiğinde ise tüm yöneticilerin organizasyonlarının yaşam ömrü, başarısı ve bu başarının sürdürülebilirliği üzerinde farkındalığa sahip olmanın önemli olduğu konusunda ortak görüşe sahip olunmasına rağmen şirket içerisindeki mevcut süreçlerin genellikle bir yıllık, üç yıllık ve beş yıllık gibi kısa ve orta vadeli durum ve koşullara yönelik anlamlandırma yapmaya imkan verecek şekilde dizayn edilmiş olduğu, bu nedenle katılımcılardan bir kısmının stratejiyi operasyonel etkinlik olarak gördüğü fark edilmiştir.

Diğer bir bulgu ise üst düzey yöneticilerin geleceğe etki edeceğini düşündüğü belirsizliklerin kişilerden kişilere uzmanlık alanlarına paralel olarak farklılaşabildiği ve önem derecelerinin değişebildiği, bunun yanı sıra ortak görüş olarak birleşilen genel konular da olduğudur.

Görüşmeler esnasında katılımcılar tarafından 19 farklı belirsizlik türü dile getirilmiştir. Katılımcılardan tümünün dile getirdiği ‘’teknolojik ve dijital dönüşüm’’ ve ‘’insan davranışları ve ihtiyaçlarındaki değişim’’ başlıklarının geleceğe etki edeceğine kesin gözüyle bakılan belirsizlikler olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Buna ek olarak 8’er katılımcının dile getirdiği ‘’paylaşım ekonomisi’’ ve ‘’işgücü ve istihdamdaki değişim’’ ile 7’şer katılımcının dile getirdiği ‘’çevre ve doğal kaynakların güvenliği’’ ve ‘’para ve sermaye akışındaki değişim’’ türü belirsizliklerin de geleceğe etki etmesi yüksek ihtimal olduğunun düşünüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların geleceğe etki edeceğini düşündükleri diğer belirisizlikler ise 6‘şar katılımcının ifade ettiği yeni iş modelleri ve kolları, insan kaynakları yönetimi, bilgi sistemleri yönetimi ve veri madenciliği ile 5’er katılımcının dile getirdiği politik ve coğrafi riskler, göçler, şirket ve holding yapılarındaki değişimler olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan katılımcılardan 4'er kişi demografik değişimler, ulaşım ve taşımacılıktaki değişimler, 3'er katılımcı sürdürülebilirlik, sağlık ve gen bilimindeki gelişmeler, 2'şer katılımcı yönetim kalitesini ifade eden yönetişim, bir katılımcıda diğer tüm katılımcılardan farklı olarak siber güvenlik ve blockchain konusunu geleceğe etki edeceğini öngördüğü belirsizlik kavramları olarak dile getirmiştir.

Araştırmanın bir diğer sonucu olarak ise üst düzey yöneticilerin geleceğe etki edeceği düşünülen bu belirsizliklerin paylaşım ekonomisinin artması, bireyselleşme, çalışma ortamı yapısı ve tanımının değişmesi, verimliliğin artışı, hata oranlarının optimizasyonu, şirket birleşmeleri ve evlilikleri, holding ve şirket yapılarının değişimi, iş modellerinde dijitalleşmenin artışı, niş ve butik alanlara yönelim, organizasyonların hızla yok olması, büyük fırsatlar, değişime adapte olamama sorunu, emtia üretiminden niş ürün ve hizmet üretimine doğru eğilim, emek yoğun işgücü ihtiyacının azalması, öngörülemeyen yeni mesleklerin ortaya çıkışı, nitelikli ve uzman işgücüne yönelik ihtiyaçtaki artış gibi pazar, sektör, şirket ve iş modellerinin mevcut yapısını derinden etkileyecek dönüşümlere neden olacağını düşündükleri bulgusuna ulaşılmasıdır.

Yöneticilerle yapılan ortalama elli dakikalık görüşmelerdeki detaya inme kısıtları göz önüne alındığında, katılımcılar tarafından belirsizliklere ve değişimlere dair yapılan öngörülerin ve bu konudaki bilgi düzeyinin Dünya Ekonomik Forumu'nun ortaya koymuş olduğu belirsizliklerle karşılaştırıldığında yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmada ortaya çıkartılan temel sonuçlardan biri de bu belirsizlikler ile yaratacağı dönüşümler arasındaki ilişkilere dair yapmış oldukları yorumlar analiz edildiğinde, bu belirsizlik havuzundaki tüm belirsizlik türlerinin bu belirsizlikler sonucu oluşacak dönüşümlerin tümüyle karşılıklı neden-sonuç bağlantısı içinde olduğu sonucudur. Belirsizlik türlerinden herhangi birinin zayıf veya güçlü nitelikte de olsa ilişki içinde olmadığı hiçbir dönüşüm tipinin olmadığını görülmüştür.

Katılımcıların belirsizlikler, bunların yaratacağı dönüşümler ve birbirleri arasındaki ilişkileri tanımlanması, yorumlanması ve eyleme yönelik stratejik kararların verilmesinde çeşitli bilgi kaynaklarından yararlandıkları görülmüştür.

Kullanılan bilgi kaynaklarının ise bireysel düzeyde internet, istatistikler, sosyal medya, yayınlar, makaleler, haber kaynakları, konferanslar, seminerler, sosyal ilişkilerin olduğu, örgütsel düzeyde ise müşteri bidirimleri, sahadan gelen bildirimleri,

istatistikler, şirketin veri kaynakları, rakip davranışları, bilimsel yayınların takibi, sektörel konferanslar, sektörel seminerler, yurtdışındaki uygulamalar, danışmanlık şirketi verileri, örgüt içi bildirimler, farklı uygulamaların mevcut iş koluyla ilişkilendirilmesi, sivil toplum kuruluşları, meslek ve sektör örgütleri gibi bilgi kaynaklarının olduğu görülmüştür.

Kullanılan bilgi kaynağı çeşitliliğinin alan yazınındaki bilgi toplama kaynakları ile karşılaştırması yapıldığında yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak şirketin global oyuncu olma hedefini benimsemesi nedeniyle de bu bilgi kaynaklarının global iletişim ağından daha fazla beslenecek şekilde yapılandırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmadan çıkan veriler sonucunda şirketlerde stratejik karar verici rol oynayan üst düzey yöneticilerin gelecekte etkili olacağını öngördükleri belirsizlikleri, Thomas, Clark, ve Gioia (1993)'ın anlamlandırma süreciyle belli noktalarda uyumlu olmasına rağmen 5 aşamadan oluşan bir süreç dahilinde anlamlandırıp strateji inşa ettikleri ortaya konmuştur.

Aynı zamanda Dutton and Duncan (1987)'ın bilgi toplamanın yorumlama ve eylem için bir öncül olduğu iddiasının aksine Türkiyede kısa vadeli gündemlerin şirketlerin geleceğe yönelik strateji inşa süreçleri üzerinde yoğun baskı yaratması nedeniyle üst düzey yöneticilerin uzun vadeli stratejileri hayata geçirme esnasında anlam inşa etme, stratejik model üretme, eylem ve performans gibi sürecin tüm aşamalarında bilgi kaynaklarını değişen önem derecelerinde sürekli ve aktif olarak kullanıldığı görümüştür. Taramanın yöneticilerin zihninde trendler, koşullar, rakipler, pazarlar, teknolojik gelişmeler, eylemler, sonuçlar ve performans hakkında veri toplayarak değerlendirme yapmanın sürekli devam eden bir yolu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan çıkan bir diğer sonuç ise örgütsel hafıza ve doğru anlamlandırma yapabilme üzerinde önemli olmasına rağmen şirketlerin geçmişten bugüne tüm veri ve deneyimlerinin tutulduğu etkin ve kullanışlı bir veri yönetim sistemlerinin olmadığı sonucuna ulaşılmasıdır. Bu eksikliğin etkili ve objektif durum tespiti yapılmasına engel olarak stratejik karar kalitesini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Yapılan görüşmelerde belirsizlikler, bunların yaratacağı dönüşümler ve birbirleri arasındaki ilişkilerin bilgi kaynakları üzerinden elde edilen tüm veriler göz önünde bulundurularak departman içi, üst yönetim, icra kurulu, yönetim kurulu toplantıları,

strateji çalıştayları, workshop çalışmaları ve girişimciliği teşvik edici organizasyonlar gibi platformlarda alt kademeden üst kademelere doğru kişilerin etkisinin giderek arttığı kolektif ve katılımcı bir yapı dahilinde değerlendirildiği, yorumlandığı ve zihinsel filtrelerden geçirildiği görülmüştür. Filtreleme neticesinde ise ortak zihinsel bir haritanın ortaya çıkartıldığı. Bu zihinsel harita üzerinden yapılacak olan seçimlerle ilgili yolların belirlenerek kısa, orta ve uzun vadeli stratejik modellerin yaratıldığı sonucuna varılmıştır. Ortaya çıkan sonuç Weick'ın örgüt üyelerinin anlamlandırma sürecinde fikir birliğini müzakere ederek bir ''neden haritası'' üzerinde birleştikleri görüşüyle uyumlu olduğu ortaya çıkartılmıştır (Weick, 2015).

Ortaya çıkan stratejik modeller ise organizasyon içerisindeki tüm bireylerde gereken seviyelerde farkındalık yaratılması amacıyla stratejik iş planları, gelecek vizyonu ve sürdürülebilirlik raporları vasıtasıyla yayılmaktadır.

Stratejilerin uygulanması, stratejik yönetim sürecinin en zor aşamalarından biridir. İşletmenin yapısına, işletme kültürüne ve mevcut insan kaynağına en uygun stratejinin seçilmesi ve başarı ile uygulanması, işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak ve işletme performansını artıracak önemli kritik başarı faktörleridir. Belirsizlik ortamında işletmeler, doğru yol alabilmek için, stratejik yaklaşım sergilemeliler. Stratejik yaklaşım proaktif olmayı gerektirir. İyi seçilen bir strateji, işletmelere bir rehber, pusula görevi görür ve doğru yol almalarını sağlar.

Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticiler, ortaya çıkartılan stratejik modellerin doğru ve etkin bir şekilde eyleme geçirilmesi için geliştirilmesi gereken örgütsel fonksiyonların uzun vadeli düşünce kültürü ve yapısı, kendini güncelleyen süreç tasarımları, şirket içi ve dışı katılımcılık, objektif durum tespiti, araştırma ve geliştirmeye odaklılık, veri yönetim sistemleri, müşteri odaklılık, takipçilik, dijitalleşme, insan kaynağı yetkinliği, yönetişim, işbirliklerinin geliştirilmesi, regülasyonlara uyum, çalışma ortamı, çalışan bağlılığı ve adanmışlığı, öncü bireylerin teşviki, ürün çeşitliliği ve kalitesi, şirket içi iletişim olduğunu ortaya koymuşlardır.

Aynı zamanda üst düzey yöneticiler, ortaya çıkartılan stratejik modellerin doğru ve etkin bir şekilde eyleme geçirilmesi için engel teşkil eden zorlukları ise Türkiye ve dünyadaki ekonomik kararsızlık ve dalgalanmalar, kaynak eksiklikleri (insan kaynağı, yetkinlik, yatırım, teşvikler vb.), bölge coğrafyasında ve bireylerde görülen kısa vadeli düşünce yapısı ve kültürü, holding şirketlerindeki bürokratik ve yapısal engeller,

teknolojik dönüşüme öcülük edebilecek olan yönetici eksikliği, şirket sahiplerinin, paydaşların ve yöneticilerin risk alma iştahı olarak tanımlamışlardır.

Ortaya çıkartılan stratejik modellerin doğru ve etkin bir şekilde eyleme geçirilmesini motive eden unsurların ise karlılık bölgelerinin ve alanlarının değişmesi, sürdürülebilirlik, artan rekabet, yeni fırsat ve tehditler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Üst düzey yöneticilerin gelecek üzerinde etkili olacağını öngördüğü belirsizlikleri anlamlandırma ve buna yönelik strateji inşa etme ve uygulama süreçlerini ortaya koyma amacıyla yapmış olduğumuz tüm görüşmeler neticesinde ortaya çıkan bulgulardan, üst düzey yöneticilerin, temel yetkinliklerinden ve değerlerinden hareket ederek şirketlerini gelecekte ulaştırmak istedikleri yer olan vizyonlarını;

*'' İnsanları ihtiyaçları ile buluşturan güvenilir ürün ve hizmetleri, yenilikçi, esnek, estetik, hızlı ve sürdürülebilir şekilde sunan global bir oyuncu olmak.''* olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu vizyona ulaşma amacıyla üst düzey yöneticilerin eyleme geçirilmesi gerektiğini düşündükleri uygulamaların ise gelişimin doğru tanımlanması, uluslarası arenada markalaşma, yeni pazarlarda üretim ve yayılım, niş alanlara yönelim, Ar-Ge yatırımlarının arttırılması, inovatif bakış açısıyla dijital pazarlama, işbirliklerinin geliştirilmesi, teknolojik altyapının geliştirilmesi, yeni ürün grupları, terzi usulü üretim, veri yönetiminin geliştirilmesi, maliyet etkinliği, müşteri odaklılık, çalışan gelişimi ve teşviki olduğu sonucu ortaya çıkartılmıştır.

Araştırmada fark edilen bir diğer husus ise yöneticilerin birçoğunun emtia üretiminin gelecekte giderek azalacağını ve bunun niş alanlara yönelimi arttıracağını düşünmesine rağmen ürün odaklı bakış açısının ağırlıkta olduğu, hizmet odağı temelli somut stratejik eylem planınlarının yeterli derecede olmadığı gözlemlenmiştir.

Yapılan görüşmelerde çoğu katılımcı tarafından ortaya konulan şirket paydaşlarından gelen yönelendirmeler sonucu çok daha etkili bir anlamlandırma ve eylem sürecinin yaşandığına dair görüşler, Sally Maitlis'in 2005 yılında yayınlamış olduğu ''Örgütsel Anlamlandırmann Sosyal Süreçleri'' çalışmasında ortaya koyduğu paydaşların anlamlandırmaya dahil olduklarında çok daha kapsamlı ve canlı bir anlamlandırma süreci yaratıldığına dair bulgular çerçevesinden değerlendirildiğinde iki araştırmadan çıkan sonucun uyumlu olduğu tespit edilmiştir (Maitlis 2005).

Aynı zamanda üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler neticesinde ortaya koyduğumuz anlamlandırma inşa ve eyleme geçme süreçlere dair çerçevenin James Thomas Daft (1993), Weick (1984) ve Milliken (1990) tarafından ortaya konan tarama, yorumlama, eylem, performans olarak ardı ardına sıralanmış olarak gösterilen anlamlandırma süreci akışlarının benzerlikler gösterdiği ancak bu araştırmalardaki bulgulardan farklı olarak bilgi toplama veya tarama olarak adlandırılan sürecin anlam inşa etme, stratejik model üretme, eylem ve performansa kadar sürecin tüm aşamalarında değişen önem derecelerinde aktif olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular neticesinde ilk olarak, mevcut organizasyonlarda çoğu yöneticinin anlamlandırma ve buna yönelik strateji inşa etmeyi operasyonel etkinlik ve stratejik planlamayla eş değer şekilde değerlendirebildiği gözlemlenmiştir. Temeli organizasyonların gelecekte koruyabilecekleri farklılıkları yaratabilmesi olan stratejik düşüncenin benimsenmesi ve geleceğe dair belirsizlikler üzerine çok daha etkili anlamlandırma ve strateji inşa modellerinin ortaya konulabilmesi amacıyla organizasyonun strateji ile mevcut stratejik plan çalışmalarını birbirinden net bir şekilde ayıracak bir örgütsel metodu benimsemesi tavsiye edilmektedir.

İşletmeler, rakiplerinden bir adım önde olmayı amaçlıyorsa, mevcut yetenek profilini, yaratıcı işlevselliklerini, zihinsel enerji ve konumlarını tutucu bir anlayışın etkisinden kurtarmalıdırlar. Bu amaçla strateji süreçlerindeki bakış açısı ve fikir havuzunun genişletilebilmesi amacıyla organizasyonlara ait bölümler içerisinde her seviyeden çalışanın katılımının sağlanacağı sistematik anlamlandırma atölyelerinin kurulması ve buradan çıkacak olan sonuçların daha üst seviyedeki yönetim kademelerine aktarılmasının örgütsel amaçlara bağlılık ve katılımcılığın arttırılması gibi gelişim alanları üzerinde etkili olacağı tavsiye edilmektedir.

Görüşmelerde ortaya konan ifadeler ışığında mevcutta kuş bakışı bir persfektiften stratejik süreçlerin gelişimini ve takibini sağlayacak ayrı bir organizasyon biriminin olmamasının incelenen şirket ölçeğindeki organizasyonlarda ihmal ve ataletsizlik gibi sorunlara yol açabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle tepe yöneticisine bağlı olarak etkin çevre ve durum analizi, anlamlandırma, strateji inşa ve takibini yapabilecek bir strateji ekibi kurulmasının çalışanlar, yöneticiler ve departmanlar arası iletişimin gelişimini sağlayarak sürdürülebilirlik üzerinde pozitif etki yapacağı tavsiye edilmektedir.

Görüşmeler esnasında gelecek belirsizliklere yönelik strateji inşa edilirken nelerin yapılması gerektiği dışında, nelerin yapılmaması gerektiğine karar verilmesinin de şirketlerin geleceği üzerinde etkili olacağının düşünülmesine rağmen buna yönelik somut eylem ve stratejilere dair bulguya oldukça düşük seviyede rastlanmıştır. Bu nedenle organizasyonların anlamlandırma yaparken bu hususu da göz önünde bulundurmaları ve tanımlamaları gerektiği tavsiye edilmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde yöneticilerden hemen hemen tümünün finansal belirsizlik ve karmaşıklıkların kısa, orta ve uzun vadeli strateji oluşturulmasında olumlu olumsuz en önemli unsurlardan biri olduğunu belirtmesine rağmen organizayonların finansal anlamlandırmayı daha etkin nasıl yöneteceklerine cevap veren sistematik bir metodolojileri ve etkin bir rol dağılımlarının olmadığına dikkat çekilmektedir.

Aynı zamanda şirketteki çalışan profili göz önüne alındığında şirketin global oyuncu olma stratejisi göz önüne alınarak organizasyonel yapılarındaki kültürel çeşitliliğinin arttırılmasının çalışan niteliğinin ve global bakış açısına katkıda bulunacağı tavsiye edilmektedir.

Yapılan görüşmeler neticesinde işletmenin çevresinde ki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasının yolunu açacak yeni ürün, hizmet ve prosesleri çok daha açık ve net bir şekilde tanımlayarak kurumsal esnekliği sağlaması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ürün, hizmet ve süreç tasarımlarının ise pilot denemelerden genele yayma yönetimiyle uygulanmasının esnekliği arttıracağı tavsiye dilmektedir.

Strateji ne yapılacağının yanında neyin yapılmayacağınında kararını vermektir. Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticilerin bu görüşle uyumlu bir bakış açısına sahip olmasına rağmen şirketlerinde verimsiz ve etkisiz yürüyen süreçlere dair net bir çerçeve ortaya koyamadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle kurumsal esnekliğin sağlanması amacıyla bu konudaki farkındalığında arttırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Artık günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler rekabette öne geçebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajları elde edebilmek için klasik anlayışlar yerine yeni yaklaşımlarla yeni stratejik davaranışları benimsemektedirler. Bu çerçevede yunus stratejisi, problemlerimizi çözebilmek ve ihtiyaçlarımızı giderebilmek için bize yeni

bir takım düşünce teknikleri öğretir. Köpek balığı stratejisi, ne pahasına olursa olsun kazanmayı hedefleyen bir stratejidir. Köpekbalığı stratejisinde lider vasfı ön plana çıkmaktadır. Sazan balığının izlediği stratejiyi uygulayan insanlarsa sanki hiptonize olmuş, gözleri kör gibidir. Yunus balığının stratejisi, sonsuz bir perspektifte sonlu oyunlardan karlı çıkmak için tasarlanmış makul, kabul edilebilir bir stratejidir. Yapılan görüşmelerden çıkarılan temel sonuç ise araştırma konusu organizasyondaki üst düzey yöneticilerin genel olarak yunus balığı stratejisi uygulama eğiliminde olduğunun görülmesidir.

Araştırmanın kısıtı ise otomotiv sektöründe faaliyet göstermekte olan bir şirkette çalışan üst düzey yöneticilerle sınırlı olmasıdır. Araştırmanın alanında bir temel sağlaması amaçlandığından çeşitli sektörlerde çalışmakta olan üst düzey yöneticiler yerine otomotiv sektöründe yöneticilik yapmakta olan katılımcılarla mülakat yapma yöntemi tercih edilmiştir. Buradaki en önemli kısıtlardan biri ise direktör, genel müdür, grup başkanı, İcra Kurulu Başkanı vb. üst seviye yönetilerle mülakat yöntemini tercih eden araştırmacıların örneklemi oluşturan bireylerden randevu alarak uygun bir görüşme ortamı yaratılmasında karşılaşılması muhtemel sorunlardır.

Gelecekte bu konu üzerinde araştırma yapmayı düşünen araştırmacıların, farklı ülkelerden, sektörlerden ve şirketlerden farklı seviyelerdeki yönetici ve paydaşlarla yapılacak olan daha kapsamlı bir çalışmayla araştırma sonuçların daha geniş bir persfektiften yorumlanmasının önünü açabileceği değerlendirilmektedir.

Ayrıca stratejik karar alma ve onaylama döngüsünde önemli derecede etkili olan icra kurulu başkanı, yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu başkanı gibi daha üst kademedeki yöneticilerle görüşme yapılamaması araştırma için bir kısıt yaratmakta olup gelecek araştırmalarda bu seviyedeki yöneticilerin de içine dahil olduğu örneklem grubu üzerinden yapılacak olan bir çalışma ile konunun kapsamı genişletilebilecektir.

Araştırmanın literatür çalışması esnasında Türkiyede anlamlandırma üzerine yapılan bilimsel araştırma sayısının oldukça düşük sayıda olduğu gözlemlenmiş olup, bu konularda uygulamaya yönelik daha fazla çalışma yapılması alana katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA


Aaltonen, Petri, ve Heini Ikävalko. 2002. Implementing strategies successfully. **Integrated Manufacturing Systems.** c.13 s.6: 415–18.

Catino, Maurizio, ve Gerardo Patriotta. 2013. Learning from Errors: Cognition, Emotions and Safety Culture in the Italian Air Force. **Organization Studies.** c.34 s.4: 437–67.

Chattopadhyay, Prithviraj, William H. Glick ve George P. Huber. 2001. Organizational actions in response to threats and opportunities. **Academy of Management Journal.** c.44 s.5: 937–55.

Chiband, Siddhartha, ve Edward Greenberg. 2008. Understanding the Metropolis-Hastings Algorithm. **Academy of Management Journal.** c.49 s.4: 327–35.

Daft, Richard L., ve Karl E. Weick. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review.** c.9 s.2: 284–95.

Daft ve Robert H Lengel. 1986. Management Science'. **Management Science.** c.32 s.5: 554–71.

Degn, Lise. 2015. Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. **Higher Education.** c.69 s.6: 901–13.

Dess, G. T. Lumpkin and Gregory G. 2008. The Entrepreneurial Clarifying It Construct and Linking Orientation. **The Academy of Management Review.** c.21 s.1: 135–72.

Dougherty, Deborah. 2008. Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. **Organization Science.** c.3 s.2: 179–202.

Dougherty, Deborah, Leslie Borrelli, Kamal Munir ve Alan O'Sullivan. 2000. Systems of organizational anlamlandırma for sustained product innovation. **Journal of Engineering and Technology Management.** c.17 s.3–4: 321–55.

Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley, ve Aimee L. Hamilton. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. 2013. **Organizational**

**Research Methods.** c.16 s.1: 15–31.

Gioia, Shubha D. Patvardhan, Aimeeg L. Hamilton, ve Kevin G. Corley. 2013. Organizational identity formation and change. **Academy of Management Annals.** c.7 s.1: 123–93.

Hambrick. 1984. Echelons: of Reflection The Its Organization as Top a. **Management.** c.9 s.2: 193–206.

Huber, George P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science.** c.2 s.1: 88–115.

Ito, Kumiko, ve Takehiro Inohara. 2015. A Model of Sense-making Process for Adapting New Organizational Settings; Based on Case Study of Executive Leaders in Work Transitions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences.** c.53 s.172: 142–49.

Jackson, Susan E., ve Jane E. Dutton. 2006. Discerning Threats and Opportunities. **Administrative Science Quarterly.** c.33 s.3: 370.

Jeong, Hong Sang, ve Ralph S. Brower. 2008. Extending the present understanding of organizational sensemaking: Three stages and three contexts. **Administration and Society.** c.40 s.3: 223–52.

Kahneman, Daniel, ve Amos Tversky. 1984. Choices. Values. Frames Kahnemann. **American Psychologist.** c.39 s.4: 341–50.

Kayes, D. Christopher. 2004. The 1996 Mount Everest climbing disaster: The breakdown of learning in teams. **Human Relations.** c.57 s.10: 1263–84.

Kiesler, Sara, ve Lee Sproull. 2006. Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. **Administrative Science Quarterly.** c.27 s.4: 548.

Lillrank, Paul. 1995. The Transfer of Management Innovations from Japan. **Organization Studies.** c.16 s.6: 971–89.

Ma, Jinxuan. [07.11.2012]. Dervin's Sense-Making Methodology (SMM). http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making/dervinCVbrief.html.

Maitlis, Sally. 2005. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal.** c.48 s.1: 21–49.

Maitlis, Sally ve Marlys Christianson. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **Academy of Management Annals.** c.8 s.1: 57–125.

Mantere, Saku. 2000. Sensemaking in Strategy Implementation. **Helsinki University of Technology Journal**. c.33 s.3: 1–136.

Narayanan, V. K., Lee J. Zane, ve Benedict Kemmerer. 2011. The cognitive perspective in strategy: An integrative review. **Journal of Management.** c.37 s.1: 305–51.

Pratt, Michael G. 2000. The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. **Administrative Science Quarterly.** c.45 s.3: 456

Ravasi, Davide, ve Carlo Turati. 2005. Exploring entrepreneurial learning: A comparative study of technology development projects. **Journal of Business Venturing.** c.20 s.1: 137–64.

Regan, Padraic. 2012. Making Sense of Uncertainty: An Examination of Environmental Interpretation. **International Journal of Business and Management.** c.7 s.6: 18–29.

Rudolph, Jenny. 2015. The Dynamics of Action-Oriented Problem Solving : Linking. **Academy of Management Journal.** c.34 s.4: 733–56.

Russell, Daniel M., Mark J. Stefik, Peter Pirolli ve Stuart K. Card. 2003. The cost structure of sensemaking. **International Journal of Business and Management.** c.9 s.5: 16–28.

Salancik, Geral R., ve Jeffrey Pfeffer. 1977. A Strategic-Contingency Model of Power. **Organizational Dynamics.** c.3. s.4: 3–21.

Sandberg, Jörgen, ve Haridimos Tsoukas. 2015. Making sense of the anlamlandırma perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior.** c.36 s.1: S6–32.

Smith, Eliot R., ve Frederick D. Miller. Salience and the cognitive mediation of attribution. **Journal of Personality and Social Psychology.** c.37 s.12 (1979): 2240–52.

Stieglitz, Stefan, Milad Mirbabaie, ve Maximilian Milde. 2018. Social Positions and

Collective Sense-Making in Crisis Communication. **International Journal of Human-Computer Interaction.** c.34 s.4: 328–55.

Sutcliffe, Kathleen M, ve Timothy J Vogus. 2003. Organizing for Resilience. **Positive Organizational Scholarship.** c.5 s.6: 94–110.

Thomas, J B, S M Clark, ve D A Gioia. 1993. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. **Academy of Management journal. Academy of Management**. c.36 s.2: 239–70.

Walsh, Carl E. 1995. Optimal contracts for central bankers. **American Economic Review.** c.85 s.1: 150–67.

Weber, Klaus, ve Mary Ann Glynn. 2006. Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. **Organization Studies.** c.27 s.11: 1639–60.

Weick, Karl E. 1979. The Social Psychology of Organizing. **Management.** c.18 s.2: 189.

Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe, ve David Obstfeld. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science** c.16 s.4: 409–21.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel arastirma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.

## EKLER

### Ek 1. Görüşme Formu

1- Şirketinizde herhangi bir stratejik değişikliğe gidilmesine dair farkındalık genellikle nasıl bir yapı içerisinde ortaya konmaktadır?

2- Stratejik karar verici olarak rol oynadığınız örnek bir şirket stratejisinin oluşturulma ve uygulama süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?

3- Strateji inşa etme ve uygulama süreçleriniz sizce yeterli ve olması gerektiği gibi midir? Zayıf ve güçlü yönlerini açıklar mısınız?

4- Geleceğe yönelik belirsizlik ve karmaşıklıkların tanımlanarak buna yönelik stratejileri hayata geçirme yeteneği günümüzde sizce şirketler için ne kadar önemli ve gereklidir? Neden?

5- Üzerinde durulması gerektiğini düşündüğünüz gelecek belirsizleri ve bizi yarın nasıl bir dünya beklediğini başlıklara bölseniz neler söylemek istersiniz?

6- Bahsetmiş olduğunuz bu olgular arasında sizce nasıl bir ilişki vardır? Bu belirsizliklerin mevcut iş kolunuz için doğuracağı tehdit ve fırsatlar nelerdir?

7- Gelecekteki belirsizliklere dair öngörülerinizi göz önünde bulundurduğunuzda bunların geçmişteki yıkıcı değişimlerle benzer ve farklı yanları sizce nelerdir?

8- Şirketinizi gelecekte nerede konumlarsınız?

9- Şirketinizin gelecekte konumlandırdığınız noktaya ulaşması için mevcut kaynaklarınız, organizasyon yapınız ve şirket kültürünüz sizce ne kadar yeterlidir? Hangi kaynaklara, ne tip insanlara ihtiyacınız olacağını ve bunları ne tür teknolojilerle desteklemeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?

10- Değişimi gerçekleştirebilmek için sizce şirket içi ve dışı çevrenizi nasıl harekete geçirebilirsiniz? Nasıl bir yol haritanız olurdu tanımlar mısınız?

## ÖZ GEÇMİŞ

Mehmet Gözde, 1986'da Mersin'de doğdu. İlkokul ve ortaokulu İzmir Bülent Okan İlköğretim Okulu'nda, liseyi Mersin Salim Yılmaz Lisesinde tamamladı. Yıldız Teknik Üniversitesi Elektrik Mühendisliği mezunu olan Mehmet Gözde, Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Rolls-Royce Power Systems AG ve Anadolu Grubunda çeşitli pozisyonlarda görev almıştır. Mehmet Gözde evli ve bir çocuk babası olup iyi derecede İngilizce bilmektedir.