

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA
ANLAMLANDIRMA(SENSEMAKING)
YETENEKLERİ VE PROJE BAŞARISI İLİŞKİSİ**

Derya DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI:

Doç.Dr.Halit KESKİN

GEBZE

2010

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA
ANLAMLANDIRMA (SENSEMAKING)
YETENEKLERİ VE PROJE BAŞARISI İLİŞKİSİ**

Derya DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI:

Doç.Dr.Halit KESKİN

GEBZE

2010



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 17.03.2010 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Derya Doğan'ın tez çalışması Strateji Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Prof. Dr. Ali E. AKGÜN

ÜYE

: Prof. Dr. Münevver ÇETİN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA ANLAMLANDIRMA YETENEĞİ VE PROJE BAŞARI İLİŞKİSİ

YAZAR ADI: DERYA DOĞAN

Anlamlandırma ürün geliştirme takımları için hayati bir yetenektir. Takımlar anlamlandırma birimleri olarak ele alınmıştır. Takımların anlamlandırma yeteneği bilgi toplama, toplanan bilgilerin sınıflandırılması, ortak zihin modelleri inşa etme ve deneysel aksiyonlarda bulunma becerilerini içerir. Takımların anlamlandırma yeteneğinin öncülleri açık görüşlülük, takım içi iletişim, takımın dışarı ile iletişimi, takım otonomisi, takım üyeleri arasındaki güven, takım üyelerinin tanışıklığı ve takım üyelerinin fiziksel yakınlığı olarak modellenmiştir. 67 yeni ürün geliştirme takımı üzerinde Partial Least Squares (PLS) metodu kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada takımların anlamlandırma yeteneği ile proje başarısı, proje hızı ve takım öğrenmesi arasındaki pozitif ilişki ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ürün geliştirme takımları, anlamlandırma, anlamlandırma yeteneği, ürün geliştirme yakınlarında anlamlandırma yeteneği

SUMMARY

TITLE: SENSEMAKING CAPABILITIES OF CROSS-FUNCTIONAL NEW PRODUCT DEVELOPEMENT TEAMS AND THEIR FINAL EFFECTS ON PROJECT SUCCESS

AUTHOR: DERYA DOĞAN

Sensemaking is crucial for new product developement teams. Teams are examined as sensemaking units. Team sensemaking capacity is comprised of gathering information, information classification, building shared mental models, taking experimental actions. The determinants of team sensemaking capacity is modelled as open-mindedness, internal communication, external communication, autonomy, trust, familiarity and proximity. By studying 67 new product development project teams, we found, on the basis of using Partial Least Squares (PLS) method, that a developed team sensemaking capacity is positively related to speed-to-market and market success and also team learning.

Key words: New product developement teams, sensemaking, sensemaking capability, sensemaking capability of new product developement teams

TEŞEKKÜR

Tez alıőmamda bana yon vererek akademik bakış kazanmama yardımcı olan Sayın Do.Dr. Halit Keskin hocama; görüş ve nerileri ile çalıőmama zenginlik katan Sayın Prof.Dr. Ali E. Akgün hocama; çalıőmamın tamamlanmasına her aşamada katkıda bulunan Sayın Dr.Ayőe Günsel hocama sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca maddi ve manevi desteklerini üzerimde hissettiğim sevgili eőim ve anneme, ofis arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
İÇİNDEKİLER	6
1.GİRİŞ	13
2.LİTERATÜR	15
2.1. Takım Kavramı	15
2.1.1.Yeni Ürün Geliştirme Takımları	16
2.1.2. Çapraz Fonksiyonel Yeni Ürün Geliştirme Takımları	18
2.3. Anlamlandırma	20
2.3.1. Anlamlandırma(Sensemaking) Teorisi	20
2.3.2. Anlamlandırmanın Basamakları	27
2.3.3. Anlamlandırmanın Yedi Özelliği	33
2.3.4. Örgütsel Anlamlandırma	35
2.3.5. Anlamlandırma Sürecine Yönelik Vaka çalışmaları	37
2.3.6. Anlamlandırma ve Yeni Ürün Geliştirme	41
3. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ	42
3.1 Ürün Geliştirme Takımlarında Anlamlandırma Yetenekleri	42
3.1.1. Enformasyon toplama(gathering information):	45
3.1.2.Bilgilerin Sınıflandırılması	46

3.1.3 Ortak Bakış Açıları İnşa Etme	47
3.1.4. Deneysel aksiyonda bulunma	49
3.2. Takımlarda Anlamlandırma Yeteneğinin Öncülleri	50
3.2.1. Açık Görüşlülük	50
3.2.2. Takım içi iletişim	51
3.2.3. Takımın dışarı ile iletişimi	52
3.2.4. Takım otonomisi	53
3.2.5. Takım üyeleri arasındaki güven	55
3.2.6.Takım üyelerinin tanışıklığı	56
3.2.7.Takım üyelerinin fiziki yakınlığı	57
3.3 Ürün Geliştirme Takımlarında Anlamlandırma Yetenekleri il	
3.4 Proje Başarısı ve Takım Öğrenmesi İlişkisi	58
3.5 Teorik Model	64
4.ARAŞTIRMA	67
4.1.Ölçeklerin oluşturulması	67
4.2.Veri toplama süreci	68
4.3. Ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği	70
4.4.Hipotez testleri	76
5.TARTIŞMALAR	82
5.1 Tartışma ve Yorumlar	82
5.2 Kısıt ve Öneriler	84
5.3 Sonuçlar	84
6.KAYNAKÇA	86
ÖZGEÇMİŞ	97
EKLER	99

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

FAA: FEDERAL HAVA KURUMU

NYHD: NEW YORK SAĞLIK DEPARTMANI

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1 Anlamlandırma Modeli	23
Şekil 3.5 Teorik Model	65

TABLÖLÄR DİZİNİ

TABLO	SAYFA
2.1 Anlamlandırma Literatürü	23
4.1 Örneklemin sektörel, ünvana göre ve çalıştığı bölüme göre dağılımı	68
4.2.Kompozit güvenilirlik ve çıkartılmış ortalama varyans	69
4.3.Takımlarda anlamlandırma yeteneklerinin öncüllerine ait faktör yükleri	70
4.4.Takımlarda anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerine ait faktör yükleri	71
4.5.Proje çıktıları ve takım öğrenmesine ait faktör yükleri	72
4.6.Korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri	74
4.7.Açık görüşlülüğün takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri	76
4.8.Takım içi iletişimin takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri	76
4.9.Takımın dışarı ile iletişiminin takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri	76
4.10.Takım otonomisinin takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri	77
4.11.Takım üyeleri arasındaki güvenin takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri	77
4.12.Takım üyelerinin tanışıklığının takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri	77
4.13.Takım üyelerinin fiziki yakınlığının takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri	78
4.14.Takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinin pazar başarısı üzerindeki etkileri	78

4.15.Takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinin proje hızı üzerindeki etkileri	78
4.16.Takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinin takım öğrenmesi üzerindeki etkileri	78
4.17.Modellerin açıklama kuvveti	79
4.18.Bulguların özeti	79

GİRİŞ

Teknoloji son yıllarda lüks olmaktan çıkmış, bir ihtiyaç olarak hayatımızdaki yerini almıştır. Buna bağlı olarak teknolojik gelişmeler akıl almaz bir hızla ilerlemekte, yeni ürün geliştiren organizasyonlar için belirsizlik her geçen gün artmaktadır. Örneğin bu çalışma yürütülürken Apple, 27 Ocak 2010'da laptopları tarihin tozlu sayfalarına gömecek yeni bir icat olan iSlate ile dünyayı tanıştırmıştır. Elektrik depolayabilen bir plastik türü ise laptop ve cep telefonu pillerinin yerini almaya hazırlanmaktadır.

Bu belirsiz ortamda organizasyonun çevresine uyum sağlama kabiliyeti organizasyonun değişken çevrelerde ne kadar ayakta kalabileceğinin göstergeleri arasında yer almaktadır(Allbright,2000,s.32). Anlamlandırma, organizasyonların çevrelerini anlayabilmeleri için yapılması zorunlu bir faaliyettir(Geigle,1997,s.13). Çünkü değişken çevrelerde, organizasyonlar için iç ve dış çevrelerini anlamlandırmak hayatta kalabilmelerinin gereklerindedir. Organizasyonlar anlamlandırmada başarısız olursa faaliyetlerde de başarısızlık meydana gelir. Anlamlandırma başarılı ise organizasyon çevresine başarılı bir şekilde adapte olabilir(Lin,2008,s.2).

Başarılı yeni ürün geliştirme projelerinin çoğunluğu organizasyonlardaki takımlar yoluyla gerçekleştirilmiştir(Akgün vd.,2008,s.221). Takımların organizasyonlardaki öneminin giderek artmasına(Ancora ve Cardwell,1992,s.321) bağlı olarak, takımların anlamlandırma yetenekleri, organizasyonların yeni ürünlerdeki başarılarını belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Buna karşın ilgili anlamlandırma literatürü incelendiğinde ürün geliştirme takımlarının anlamlandırma yeteneğine dair ciddi bir boşluk olduğu görülmektedir. Takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinin, öncüllerinin ve bunların proje başarısı ile ilişkilerinin incelendiği bu tez

alışması, takımlardaki anlamlandırma yeteneği ile ilgili literatüre bir katkıda bulunmayı hedeflenmektedir.

Tez alışmasında Weick'in anlamlandırma yaklaşımı temel alınmıştır. Anlamlandırma bireysel, örgütsel ve takım boyutunda çeşitli vaka analizlerinden de faydalanılarak açıklanmış, basamakları ve özellikleri sıralanmıştır. Anlamlandırma literatürü çok yeni olup konuyla ilgili araştırmalar devam etmektedir(Minarik, 2008,s.6).

Teorik ereve ve araştırma modeli kısmında öncelikle takımların anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri belirlenmiş, takımların anlamlandırma yeteneğinin öncülleri sıralanarak anlamlandırma yeteneği ile ilişkileri ortaya konmuştur. Son olarak da takımların anlamlandırma yeteneğinin proje başarısı ve takım öğrenmesi ile ilişkisi ele alınmıştır.

Tezin araştırma kısmında ise teorik model çerçevesinde takımlarda anlamlandırma yeteneğinin öncülleri, takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri, proje ıktıları ve takım öğrenmesi değişkenleri arasındaki öngörülen ilişkileri açıklamaya yönelik geliştirilen hipotezler çoğunluğu İstanbul yerleşkesine sahip işletmeler dâhilindeki proje takımlarından elde edilen veriler ışığında Partial Least Squares ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanarak örnekleminizle ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

2.LİTERATÜR

2.1. Takım Kavramı

Organizasyonların farklı birimleri birlikte çalışma ihtiyacına baēlı olarak takımlar Şeklinde entegre olmakta, organizasyon içindeki sınırlar giderek saydamlaŐmaktadır. Geleneksel hiyerarŐiler yerini gŐven iliŐkisine dayalı yeni ilişkilere bırakmaktadır (Grisoni and Beeby,2007,s.192).

Takım ortak bir amaca, performans hedeflerine baēlı, karşılıklı sorumlulukları olan, birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip az sayıdaki kişinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Proje temelli çalışmaların öneminin artması ile birlikte takımlar organizasyonun temel birimlerinden biri halini almaktadır (Gorelick,2000,s.75).

Wilson (2007) takımların dört temel zelliēinden söz etmiştir. Birincisi, takımlarda ortak ifa edilecek bir görevin varlıēı söz konusudur. Bu görev aynı zamanda takımın varlık sebebidir. Ortak görev, bireylerin tek baŐına sergileyebilecekleri performansın çok daha fazlasını gerektirir. Takımların ikinci zelliēi görevlerin birlikte yerine getirilmesidir. Takımlar gerçek anlamını Őyeleri arasında yeterli etkileşim, kaynaŐma ve iŐbirliēi gerekleŐtiēinde kazanmış olurlar. Őrnc zellik, takım Őyelerinin kendi ilerinde uyumlu bir kompozisyon oluŐturmasıdır. Takım Őyeleri takımın görevlerini yerine getirmesini saēlayacak teknik bilgi, poblemleri zme becerisi, karar verme becerisi, kişiler arası iletişim becerisi gibi becerilere sahip olmalıdırlar. Wilson (2007,s.19)'a göre takımların dördüncü zelliēi belki de en önemlisi takım Őyelerinin ortak hedef, norm ve bakış açılarına sahip olmalarıdır.

Farklı karakteristiklere sahip çok sayıda takım çeşidi bulunmaktadır. Takım çeşitleri beş temel kategoride toplanabilir (Gorelik,2000,s.76):

- Stratejik planlama yapan tepe yönetimi takımları,
- Kısa projeler için bir araya gelmiş takımlar,
- Uzun süreli projeler için bir araya gelmiş ve karar verme yetkisine sahip proje takımları(Ürün geliştirme takımları bu kategoriye dahildir),
- Belli bir alanda rutin olarak faaliyet gösteren çalışma takımları,
- Kriz anlarında oluşturulup sonrasında dağılan aksiyon takımları.

Bu tez çalışmasında ürün geliştirme takımları üzerinde inceleme yapılmıştır. Bu doğrultuda ürün geliştirme takımlarıyla ilgili literatür ayrıntılı olarak incelenmiştir. Teorik çerçevenin oluşturulmasından sonra bir araştırmaya da yer verilmiştir.

2.1.1.Yeni Ürün Geliştirme Takımları

Firmaların yeni ürün geliştirme çalışmaları ekonoik beklentileriyle yakinen ilişkilidir. Yeni ürünler organizasyonlara yüksek satış, kar ve rekabet gücü sağlar. Fortune 1000'deki 700 şirket üzerine yapılan araştırma yeni ürünlerin bu şirketlerin karlarının üçte birini oluşturduğunu göstermektedir (Chen,2007,s.687). Şirketlerin hayatta kalması ürün geliştirmedeki başarılarına bağlıdır. Ortalama olarak şirket karlarının üçte biri beş yıl önce var olmayan ürünlerden elde edilmektedir. Son yıllarda globalleşmenin ve teknolojideki hızlı gelişmelerin bir sonucu olarak şirketler için ürünlerini doğru zamanlama ile yenileştirmek stratejik önem arz etmektedir (Chen,2007,s.687). Birçok

araştırma ürün geliştirme sürecinde yaşanan gecikmelerin, sürece dahil olan grupların çalışmalarını koordine etmekteki zorluklardan kaynaklandığını göstermektedir. Tasarım sürecinde belirlenen üretim takvimini uygulayamama, tasarım sürecinden önce satış, servis ve piyasa ile ilgili önemli bilgilere ulaşmama da yaşanan diğer zorluklardandır. Ürün geliştirme sürecini hızlandırmak için kullanılan en yaygın yaklaşım tasarım ve geliştirme aşamalarını bireylere vermekten çok takımların bu süreçlerde yaygın olarak kullanılmasıdır (Ancora ve Cardwell, 1990,s.37).

Bilgi ve uzmanlık çok hızlı ilerlemektedir. Birçok alanda uzmanların yeni gelişmeleri takip etmeleri bu işe ciddi bir zaman ayırmalarını zorunlu kılmaktadır. Teknolojik alanlardaki bilgi patlaması çok sayıda uzmanlık alanının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Alanlar alt alanlara bölünmüştür. Örneğin elektrik mühendisliği fiziğin bir kolu iken 1900’lerde ayrı bir disiplin haline gelmiştir. Bugün güç yönetimi, elektronik, bilgisayar gibi alt disiplinlere ayrılmıştır. Teknolojik bilgi okadar hızlı gelişmektedir ki, bir kişi için yakın bir alanı takip etmek bile imkansızlaşmaktadır. İleri teknoloji geliştirme projelerinde çok spesifik uzmanlıklara sahip kişiler ortak çalışma ihtiyacı duymaktadırlar. Ayrıca ürün hayat döngüsünün giderek kısalması ürünlerin daha da hızlı geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Edmondson ve Nembhard,2009,s.123). Teknolojik gelişmeler takımları ürün geliştirmenin vazgeçilmezi haline getirmiştir.

Birçok araştırmacı yeni ürün geliştirmeyi bir öğrenme süreci olarak tanımlamıştır (Sarin ve McDermott, 2003,s.708). Takımlar, organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleştiği yapılardır (Takeuchi ve Nonaka, 1995,s.138; Edmondson ve Nembhard,2009,s.124). Yine Edmondson ve Nembhard (2009,s.124)’ın, Senge (1990)’den naklettiği tanıma göre takımlar “organizasyonların anahtar öğrenme birimleri”dir.

Proje bazlı takımlar, sanal takımlar gibi farklı çeşitlerde takım yapılarının varlığına rağmen yeni ürün geliştiren firmaların %97'si çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımlarını kullanmaktadırlar (Haon vd.,2009,s.75).

2.1.2. Çapraz Fonksiyonel Yeni Ürün Geliştirme Takımları

Şirketler ürün geliştirme performanslarını arttırmak için çapraz fonksiyonel takımlar kullanmaktadırlar. Çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımları farklı bölümlerden gelen ve farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerin yeni bir ürünün geliştirilmesi ve pazara sürülmesi ortak amacı etrafında bir araya getirilmesidir (Sarin ve McDermott, 2003,s.707). Çapraz fonksiyonellik ürün geliştirme takımlarının temel özelliklerinden biri halini almıştır (Vale ve Avella,2003,s.32). Cooper ve Kleinschmidt'in (1993,s.23)'in belirttiği gibi: "Ürün geliştirme tek bir departmanın gerçekleştirebileceği bir faaliyet değildir. Departmanlar ve fonksiyonlar arası bir çalışmayı gerektirmektedir. Ürün geliştirme sürecinin amacına ulaşabilmesi geleneksel fonksiyonel sınırların ortadan kaldırılmasıyla yakinen ilişkilidir."

Çapraz fonksiyonel takımların kullanımıyla birlikte, ürün geliştirme maliyetlerinin düşürülmesi, pazara hızlı sunum, daha fazla yenilik ve daha iyi tasarım ve ürün kalitesinde artış görülmektedir (Sarin ve McDermott, 2003,s.707).

Çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımlarında temsil edilen uzmanlık alanları firmadan firmaya, sektörden sektöre değişiklik gösterebilir. Fakat her takım elemanının projedeki hakkı ve mesuliyeti eşit olmalıdır (Lee ve Chen, 2007,s.606). Çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımları arasında genellikle pazarlama temsilcileri, ürün planlama, süreç planlama, finans, satın alma, üretim gibi birimlerden elemanlar yer almaktadır. Çoğunlukla ana tedarikçiler, büyük müşteriler ve acentalar da takımda rol alabilirler (Patti ve Gilbert, 1997,s.62).

Çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımları iki potansiyel avantaja sahip bulunmaktadır: İlk olarak ihtiyaç halinde kendi üyeleri arasında bulunduğu için konunun uzmanına direk ulaşma imkanı sunmaktadırlar. Takımdaki tüm elamanlar aynı uzmanlık alanına sahip olsalar idi bu mümkün olmayacaktı. İkinci olarak takımda imalattan ve pazarlamadan temsilciler olduğu için yeni ürünler konusundaki fikirlerin transferi daha kolaydır. Bu avantajlarına rağmen takımlar farklı düşünce dünyalarından insanları barındırdığı için ortak bir amaçta birleşme ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmada zorluklarla karşılaşabilirler(Ancora ve Cardwell, 1992, s.322).

Takeuchi ve Nanoka (1995) klasik ürün geliştirme süreçlerini bayrak yarışına benzetmişlerdir. Departmanların yaptıkları işler birbirini tamamlamaktadır. Bir departman işini sırasıyla diğer departmana aktarır. Proje sırasıyla çeşitli fazlardan geçer: Kavramsal tasarım, fizibilite çalışmaları, ürün tasarımı, geliştirme süreci, prototip üretimi ve son ürün. Klasik ürün geliştirme metodlarına göre organizasyonlarda departmanların aktiviteleri birbirinden tamamen ayrılmıştır. Örneğin pazarlama departmanı müşteri ihtiyaçlarını tesbit eder. Ar-ge mühendisleri uygun tasarımı seçer ve üretim mühendisleri bunu uygularlar. Ürün geliştirme departmanlar arasında görevin birbirine aktarımı ile gerçekleşir. Fakat piyasalardaki yüksek rekabetin yüksek kalitedeki ürünün pazara hızlı ve düşük maliyetlerle sürümünü gerekli kılması organizasyonları ürün geliştirmeye yeni yaklaşımlar sergilemeye zorlamıştır. Yeni ürün geliştirme yaklaşımında farklı departmanlardan gelmiş fertler bir takım çatısı altında ürün geliştirme sürecinin başından sonuna kadar birlikte çalışırlar. Takım üyelerinin karşılıklı etkileşimlerinin neticesi olarak ürün geliştirme süreçleri doğrusal işlemeyebilir. Örneğin henüz fizibilite çalışmaları yapılmadan bir grup mühendis ürünü tasarlamaya başlamış olabilir. Ya da takımdan, daha sonradan elde ettiği bir bilgiye bağlı olarak kararlarını yeniden gözden geçirmesi istenebilir. Bu geliştirme sürecinin son aşamasında bile karşılaşılabilecek bir durumdur. Takımlar bu tür durumlarda süreci durduramamakta, fakat denemeleri tekrarlamaktadırlar.

Ürün geliştirme sürecinde çapraz fonksiyonel takımların kullanımı, deneme-yanılma yönteminin işlerliğini arttırarak organizasyonların farklı seviye ve birimlerinde öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Takeuchi ve Nanoka,1995,s.138).

2.3. Anlamlandırma

2.3.1. Anlamlandırma(Sensemaking) Teorisi

Anlamlandırma günlük yaşam seyri içerisinde sıklıkla karşılaşılan bir aktivitedir. Anlamlandırma, insanlar yeni bir problemle karşılaştıklarında veya mevcut bilgilerinin işe yaramadığı, kendilerini yabancı hissettikleri durumlarla karşılaştıklarında ortaya çıkmaktadır. Mesela patronunuz “Kablosuz teknolojiler bizi nasıl etkileyecek?” diye bir sunum isteyebilir. Ya da cep telefonunuzu değiştirmek istiyorsunuzdur. Bu tür durumlarda en son fiyatları, teknolojileri ve kampanyaları öğrenmek istersiniz (Furnas ve Russell,2005,s.3981). Anlamlandırma genellikle bilgi toplamayı ve bu bilgilerden amaca yönelik bir anlayış ortaya koymayı içermektedir(Sharma,2007,s.1673).

Dinamik çevrelerde tahminlerin ötesinde değişen olay ve bilgilerle karşılaşılmaktadır. Bilgilerin bir kısmı göz ardı edilebilecek olsa da bazıları açıklama, yorum ve faaliyet gerektirmektedir. “Bu neden oldu?,””Ne anlama geliyor?,””Şimdi ne yapmalıyız?” sorularına cevap ararız. Devam eden değişiklikleri anlamlandırıp, neyin konu ile ilgili neyin konu dışı olduğunu belirleyebilmek için bilgileri organize etme, sınıflandırma ve kullanmak gerekmektedir (Lin,2008,s.3)

Weick (1995)’ın Waterman (1990)’dan aktardığı şekli ile anlamlandırma bilinmeyen yapılandırılması ve planlanmasıdır. Thomas vd. (1993) ise

anlamlandırmayı bilgi araştırma, toplanan bilgiye anlam yükleme ve faaliyetlerin karşılıklı etkileşimi olarak değerlendirmektedir.

Russell (1993)'a göre anlamlandırma, konu ile ilgili sorulara cevap üretebilmek için bilgilerin kullanılabilir olacak şekilde organize edilmesidir. Zihinde, bilgilerle ilgili olduğu düşünülen simgeler belirlenir. Bilgi, belirlenen simgelerden en uygun olanın sınıfına yerleştirilir (Qu ve Furnas,2008,s.1989). Temsili sınıflar geçmiş tecrübe ve bilgi birikimine bağlı olarak gelişen, zihnin tanımadığı bilgileri ön kabuller ve tahminlerle gruplandırıp yerleştiği üst başlıkları ifade ederler (Jeong ve Brower,2008,s.230). Bu süreçte uyumsuzluk varsa daha iyi bir simge araştırılır. Süreç tamamlanana kadar işlem bu şekilde devam eder (Qu ve Furnas,2008,s.1989). Russell (1993) bu süreci, anlamlandırmada öğrenme döngüsü şeklinde isimlendirir. Anlamlandırma günlük hayatın içinde sıkça karşılaştığımız bilginin araştırılması, filtrelenmesi, kategorize edilmesi, karşılaştırılması, sentezlenmesi gibi birçok aktiviteyi içermektedir (Qu ve Furnas,2008,s.1989). Russell'ın anlamlandırma yaklaşımını baz alan Qu ve Furnas (2008), insanların bilgileri kategorize ederken simgeleri neye göre seçtiklerini araştırmışlardır. Bu çalışmada katılımcılara yabancı oldukları iki konu başlığı verilmiştir. Bu konu başlıklarında sıradan insanların oluşturduğu bir gruba iki hafta içinde sunacakları bir saatlik bir konuşmayı hazırlamaları istenmiştir. Sonra da katılımcıların bilgiyi toplama yöntemleri ve sınıflandırma şekilleri gözlemlenmiştir.

Devrin (1998) anlamlandırmayı açıklarken uzay-zaman-hareket ve boşluk metaforunu kullanmıştır. İnsanların çevrelerini ve hareketlerini sürekli anlamlandırabilmeleri buldukları uzay-zaman diliminde ilerlemelerini mümkün kılar (Lee ve Abrams,2008,s.2). İnsanlar, uzay-zaman diliminde hareket ederken bazen anlamlandıramadıkları boşluklarla karşılaşabilirler. Uzay-zaman diliminde hareketi engelleyen boşluklara şu örnekler verilebilir: Yol ayrımına rast gelme(hareketin devamının bir karara bağlı olduğu durumları ifade eder), yolun devamının görülememesi (hareketin nasıl devam etmesi

gerektiği ile ilgili fikir sahibi olamamayı ifade eder), yoldan alıkoyucu bir unsurun varlığı(hareketi engelleyen bir problemin varlığını ifade eder), yolun döngüsellik vb. (Devrin,1998,s.40). Karşılaşılan bu tür durumlar zihinsel boşluklara sebep olur ve kişinin hareketini engellerler. Bireyler bu boşuğu tanımlamaya çalışırlar ve oluşturdukları yoruma dayanarak zihinsel boşluğu dolduracak köprüler kurmaya çalışırlar. İnsanların yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmesi bu zihinsel köprüler ile mümkün olmaktadır (Lee ve Abrams,2008,s.2). Dolayısıyla bireyler uzay-zaman diliminde adım atarak hareket eder, hareketlerini engelleyici zihinsel boşluklarla karşılaştıklarında var olan bilgiler arasında köprüler kurarak bir sonuç elde etmeye çalışırlar (Devrin, 1998,s.39).

Örgütsel psikiyatrist olan Weick, Kanada’da 1949’da gerçekleşen “Mann Gulch” yangın felaketi üzerine yaptığı çalışmada olduğu gibi genellikle kaos ve yüksek stres durumlarındaki anlamlandırma süreci üzerinde durmuştur. Anlamlandırmayı sosyal ve örgütsel boyutu ile ele almıştır. Weick (1995,2005)’in çalışmaları anlamlandırma konusunda zengin bir literatür oluşmasına katkı sağlamıştır.

Anlamlandırma bireysel ve örgütsel olarak incelenebilmektedir. Örgütsel bazda yürütölen araştırmalar bireysel bazda anlamlandırmayı ele alan araştırmalara göre sayıca fazladır (Soffe,2002,s.16). Örgütsel anlamlandırma üzerine çalışanlar çoğunlukla Weick’in yaklaşımını baz almışlardır. Bu çalışmada da anlamlandırma Weick (1995,2005)’in kavramsallaştırdığı şekli ile kullanılacaktır. Anlamlandırma üzerine son zamanlarda yapılmış önemli çalışmalar Tablo 2.1’de gösterilmiştir:

Araştırmacı	Çalışmanın Ana Teması
Daft ve Weick(1984)	Yorumlama
Thomas(1993)	Farketme - yorumlama -aksiyon - performans ilişkisi

Russell(1993)	Anlamlandırmanın Yapısı
Weick(1995)	Örgütsel anlamlandırmanın kavramsallaştırılması, yorumlamadan farkı ve yedi özelliği
Moorman(1995)	Örgütlerin pazar bilgisini işleme süreçlerinin bir adımı olarak anlamlandırma
Choo(1998)	Bilgi yaratma sürecinde anlamlandırma
Dougherty vd.(2000)	Örgütsel anlamlandırma ve yeni ürün geliştirme
Bogner ve Barr(2000)	Hiper-rekabetçi piyasalarda anlamlandırma
Weber ve Manning(2001)	Anlamlandırma ve örgütsel değişim
Thomas vd.(2001)	Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, anlamlandırmanın birleşimi: Stratejik öğrenme
Ashnos ve Nathan(2002)	Takımlarda anlamlandırma
Weick ve Sutcliffe (2005)	Anlamlandırma Süreci
Maitles(2005)	Örgütsel anlamlandırmanın sosyal süreci
Qu ve Furnas(2005)	Anlamlandırmada yapılandırmanın kaynakları
Seligman(2006)	Anlamlandırma perspektifinden IT adaptasyonu
Wilson(2007)	Macera(adventure) takımlarında anlamlandırma
Neill vd.(2007)	Örgütlerin anlamlandırma kapasitesitelerini geliştirmek
M-H.Lin (2008)	Belirsizlikte anlamlandırma, bilgi kullanımı ve analitik düşünce
Jeong ve Brower (2008)	Örgütsel anlamlandırmanın basamakları
Paul vd.(2008)	Ortak anlamlandırmanın destekçisi olan bilgi ve iletişim araçları
Stentaker vd.(2008)	Örgütsel değişimin anlamlandırmaya etkileri
Pandza veThorpe (2009)	Stratejik anlamlandırma

Tablo 2.1. Anlamlandırma Literatürü

Anlamlandırma kaos ile başlamaktadır. İnsanlar aniden daha önce bildikleri dünyalarının rasyonel ve düzensiz olduğunu hissederek. Böyle bir olayda birey daha da endişelenir ve çevresinde ne olup bittiğine anlam veremez. Bilgi akışı kesildiğinde, ya da bir şeyler yerli yerine oturmadığında, eldeki veri anlamsız gözüktüğü için anlamlandırma çabası ortaya çıkmaktadır. İnsanlar böyle durumlarda dengelerini ve sabitliklerini devam ettirebilmek için kendilerine “Burada neler oluyor?” diye sorarlar. Sonraki adım sınıflandırıp şekillendirerek bilginin onlar için ne anlama geldiğini bulmaya çalışmaktır (Minarik,2008,s.40).

Anlamlandırmayı açıklarken Weick ve Sutcliffe (2005), yoğun bakım ünitesinde prematüre bir bebekle ilgilenen hemşireyi örnek olarak kullanmaktadırlar. Diğer görevlilerin bebekteki olumsuz değişikliği fark etmemelerine rağmen hemşire eski tecrübelerinden yola çıkarak, anlamlandırma yeteneklerini tam işlettirerek durumu doğru yorumlamış, doktor ve başhemşireyi doğru tedaviye yönlendirerek çocuğun hayatta kalmasını sağlamıştır (Minarik,2008,s.50).

“Hemşire: Yıllar önce 900 gr ağırlığında 26 – 27 haftalık, son iki haftadır sağlık durumu iyi olan bir bebekle ilgileniyordum. Bebeğin bu günlerde açık kanal problemi vardı. Sabah saat 09:00’daki görüntüsü ile 11:00’deki görüntüsü arasındaki fark üzüntü verici idi. Bu anda neler olup bittiğine dair ciddi endişe taşımaya başladım. Botal kanalla ilgili bir çok komplikasyon mevcuttu. Bu durum başka birçok şeyi de beraberinde getiriyordu. Bebek tüm bu semptomları göstermeye başladığı için endişeleniyordum.

Röportajcı: İki saat içinde mi?

Hemşire: Bu bebeğe bakıyorsun çünkü bebeği biliyorsun, iki saat önce nasıl olduğunu da biliyorsun. Senin için çok üzücü değişiklikler, fakat kelimelerle başkasına durumu tarif etmek zor. Görevli doktora gidip “ Bakın ben X için çok endişeliyim” diyorsun, “OK” diyor. Bir buçuk saat kadar bekleyip eğitici doktora gidip X için çok endişeli olduğunu söylüyorsun. “Servise çıktığımızda bunu değerlendireceğiz” cevabını alıyorsun.

Röportajcı: Peki X için endişelendiğiniz şey nedir?

Hemşire: Çocuk daha uyuşuk, boğazı daha büyük, bir şey yiyemiyor. Kan değerleri biraz farklı. Tam olarak detayları hatırlayamıyorum, fakat yolunda gitmeyen bir dizi şey vardı. İdrar değerleri aşağı düşüyordu. Bozulmayı haber veriyorlardı. Bu tür şeyler.. Kalp atışları kötüye gider, kan basınçları değişir. Milyonlarca şey gerçekleşir.”

Hemşire milyonlarca şeyin gerçekleştiğini, yolunda gitmeyen bir dizi şey olduğunu ifade ediyor. Bu tıpkı organizasyonların sonsuz olay ve girdi ile çevrelenmesi gibidir. Hemşirenin anlamlandırması aniden başlamaz, organizasyonlar da kendilerini potansiyel sebep ve sonuçların akışı içinde bulurlar. Kritik fark etmeyi takip eden 24 saat içinde hemşire uyumuş, uyanmış, işe hazlanmış, diğer bebeklerle ilgilenmiş, evrak işleri ile uğraşmış, kahve içmiş, doktorlarla hemşire arkadaşları ile konuşmuş, hastanenin içinde dolaşmış, bu süre içinde birçok doğal gözlemlerde bulunmuştur. Bu aktivite zinciri aynı zamanda hemşirenin yakın dikkat sonucunda elde edebileceği kesin delilleri de gözlemlemesine engel teşkil etmiş olabilir (Weick ve Sutcliffe,2005,s.411).

Rutin aktiviteleri içinde hemşire normal gelişen bir bebeğin tavırlarından farklı olan hayati sinyalleri farketmeye başlar. Kesintiye cevap olarak hemşire çocuğa odaklanır, yakın gözetime alınması için ipuçlarını gözlemler ve parantez içine alır. Bu fark etme ve paranteze alma ile anlamlandırma süreci başlamış olur. Burada anlamlandırma basitçe daha önce bağımsız bir olay,

süreç, obje olarak tanımlanmamış, organizasyon süreci boyunca gerçekleşen, fakat henüz ismi konulmamış şeylere yeni bir anlam atamaktır (Weick ve Sutcliffe,2005,s.411).

Hemşirenin farkındalığı iş ve hayat tecrübesi süresince elde ettiği zihinsel modele bağlı olarak gelişmiştir. Bu zihin modelleri onun hastalıkları tanınmasında ve cevap vermesinde yardımcı olmuştur. Zihin modelleri hastanın durumundan dolayı kullanıma geçebilir. Zihin modelleri ile belirgin ipuçları hemşirenin dikkatinin bebekte yoğunlaşmasını sağlamıştır. Burada fark edilmesi gereken şudur ki; parantez içine alma yani bilgilerin ayıklanması gerçekleştiğinde dünya daha basit hale gelmektedir (Weick ve Sutcliffe,2005,s.411).

Anlamlandırma için ipuçları, tecrübeler, gözlemlenen şeyler diğer tanıdık verilerden ayrılarak etiketlenmeli ve kategorize edilmelidir. Hemşire saat 11:00'deki bilmeceyi çözmek için geçmişte yaşananları kullanır. Semptomlar saat 11:00'de keşfedilmemiştir, daha önceki gözlemlere ve sürece bakılarak isimlendirilmişlerdir. İnginç olan hemşirenin sanki kötü bir durum söz konusu imiş gibi hareket etmesidir. Bir önseziyi test etmek hastalığın varlığının kabul edildiği anlamına gelir (Weick ve Sutcliffe,2005,s.412).

Hemşirenin anlamlandırması birçok sosyal faktörün etkisinde kalmıştır. Bu sosyal faktörler hemşirenin başka hemşirelerle tartışmalarını, bebeğin ailesi ile bebek hakkındaki konuşmaları, doktorlarla kurulan iletişimlerini içerir (Weick ve Sutcliffe,2005,s.412).

“O sırada bu bölümde birkaç yıllık tecrübeye sahiptim. Ne olup bittiğini bildiğimi düşünmeye başlamıştım, fakat bu tür durumlarda ağırlığımı koyma konusunda iyi değildim. Benden daha tecrübeli bir hemşire ile konuştum. Çocuğu gösterdim ve hikayemi anlattım. “Tamam” dedi. Kısa bir zaman sonra doktor servisi başladı. Hemşire arkadaşım görevli doktora gidip endişemi ve hikayeyi anlattı. Durumun 3 hafta önce “Jimmie” adındaki bebeğin durumuna

benzediğini söyledi. Doktor “Öyle mi?” dedi ve o anda her şey durdu. Stetoskopla çocuğu dinledi, muayene etti ve cerraha haber verilmesini söyledi. (Gülüşmeler) Bu öyle bir durumdu ki ne yapılması gerektiğini biz de biliyorduk. Beklenecek zaman yoktu. Fakat bu kararı ancak doktor verebilirdi. Durumu önceki doktorlara da ifade etmeye çalışmıştık, fakat onlar bu kararı almadılar. Doktora söylemek istediğimizi iki cümle ile ifade edebiliyorduk, çünkü neden bahsettiğimizin farkındaydık. Hemşire arkadaşım ne yaptığını biliyordu. Doktor hemşirenin ne yaptığını bildiğini biliyordu. Hemşire arkadaşım doktoru harekete geçirebilmek için hangi tuşa basması gerektiğinin ve bunu nasıl yapacağını farkında idi.”

Anlamlandırmada ilk soru “burada neler oluyor?”dur. İkinci önemli soru ise “Şimdi ne yapmalıyım?”dır. İkinci soru direkt aksiyona yöneliktir. Hemşire de acil olarak doktorları bebeğin durumu ile ilgilenmeye ikna etmeye çalışmıştır. Konuşmalara bağlı olarak gelişen ortak anlama ve aksiyona yönlendiren ikna edici konuşmalar anlamlandırmada iletişimin ne kadar merkezi olduğunu gösterir. Anlamlandırmada konuşma ve hareket doğrusal değil daireseldir. İletişim, anlamlandırmanın en önemli bileşenlerindedir (Weick ve Sutcliffe, 2005,s.412).

2.3.2. Anlamlandırmanın Basamakları

Anlamlandırma süreci basit ve iyi anlaşılabilir değildir. Literatürde anlamlandırmanın basamakları ile ilişkili birçok terime rastlanabilir: fark etme, gözden geçirme, yorumlama, etiketleme, kodlama, harekete geçme, cevap verme, seçme, kural çıkarma gibi. Anlamlandırma üç aşama içerisinde değerlendirilebilir (Thomas,1993,s.240):

1- Fark etme: İnsanların karşılaştıkları, fakat tanımlamakta zorlandıkları şeyleri anlamlandırabilmeleri için öncelikle anlamlandırılacak şeyleri fark etmeleri gerekir (Jeong ve Brower,2008,s.228). Birey çevresinde farklı bir şey

fark ettiğinde, çevresinde yeni bir bilgi duyumsadığında bu basamak gerçekleşmiş olur. Çevre ile yüzleşildiğinde zihinde bir soru ortaya çıkar: “Aynı mı? Farklı mı?” Cevap aynı ise birey için değişen bir şey yoktur, çünkü karşılaştığı bu şey de bildiğini düşündüğü diğerleri gibidir. Bireyin çevresi istikrarlıdır. Cevap “hayır” ise anlamlandırma süreci başlamış olur (Minarik,2008,s.44). Bu adımda ip uçları toplanmaya başlamaktadır.

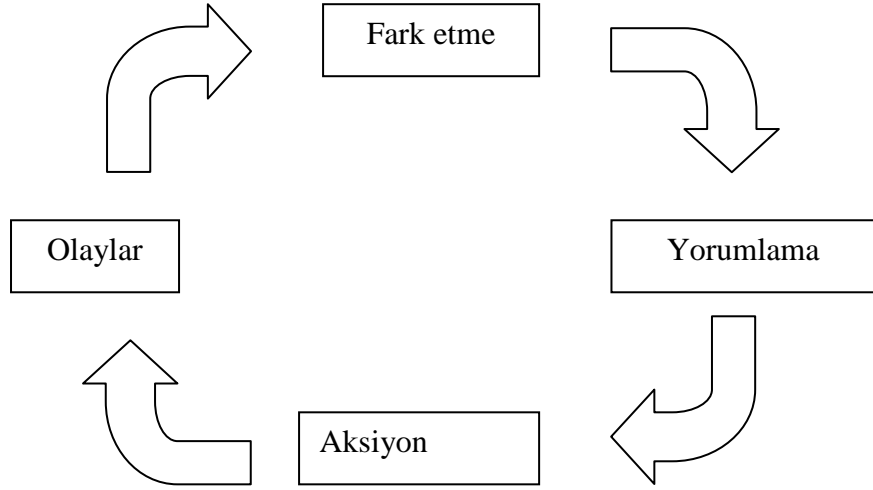
2- Yorumlama: Toplanan bilginin sınıflandırılması, etiketlenmesi, belli başlıklar altında toplanarak bu başlıklar arasındaki ilişkinin tesbit edilmeye çalışılmasıdır. Bireyin kendi yönlendirdiği bir düşünme sürecidir (Thomas, 1993,s.241). Toplanan bilgilerin anlamlandırılmasıdır (Daft ve Weick, 1984,s.286). Yorumlama, bilginin anlamını anlama yollarının geliştirilmesini ve uygulamasını içerir. İşaretler toplandıktan sonra konu ile ilgili ve işe yarar görülenler ayıklanarak sınıflandırılır. Fark edilmiş işaretlerin yorumlanması, işaretlerin temsili sınıflandırma çatılarına yerleştirilmesi anlamına gelir.

Yorumlama bireylerin zihin yapılarına bağlı olarak gerçekleştirilir. Zihin modelleri çevremizdeki şeylerin zihnimizdeki imajlarından oluşmaktadır. Zihin modelleri çevre ile etkileşim sonucunda oluşur, yani tecrübeye bağlı gelişirler. Geçmiş tecrübeler ve sosyal etkileşimler zihin modellerinin oluşumunda temel rol oynarlar (Geigle,1997,s.31). Bilginin kategorize edilmesinde zihin yapılarına bağlı olarak bilgiler sınıflandırılır ve gruplandırılır. Zihin yapıları, anlamlandırma üzerine çalışan araştırmacılar tarafından farklı şekillerde isimlendirilmiştir: Weick (1995) çatı tabirini kullanırken, Russell (1993) simge şeklinde ifade etmiş, Thomas (1993) ise şema şeklinde isimlendirmiştir.

Sınıflandırma işlemi yapılırken ipucu, zihinde beliren konuyu temsil ettiği düşünülen başlık altına yerleştirilir. Uyumsuzluk gözleniyorsa ya yeni bir başlık oluşturularak oraya aktarılır veya mevcut başka bir başlığa nakledilir (Qu ve Furnas,2008,s.1989). Sınıflama işlemi tamamlandıktan sonra bu sınıflar veya kategoriler arasındaki ilişki tesbit edilmeye çalışılır.

3- Aksiyon: Aksiyonun üç özelliğini anlamak anlamlandırmanın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Birinci olarak aksiyon belirli bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik davranışlardır. Başka bir ifade ile henüz vuku bulmamış ama gelmesi umulan bir geleceğe yönelmiş faydalı ya da rasyonel davranışlardır. İkinci olarak aksiyon düşüncenin işe dönüştüğü kontrollü bir operasyondur. Bunun sonucunda birey ya da organizasyon çevresi ile ilişkiye geçmiş olur. Üçüncü olarak aksiyonun gerçekleşmesi genellikle daha önceki adımları – fark etme ve yorumlama - tetikler. Aksiyon hem bir süreci hem de sonucu içerir (Jeong ve Brower,2008,s.231). İdealize edilen hareketi gerçekleştirme sürecinde kişi daha önce mevcut olmayan birçok olayı da üretmiş olur. Ortaya çıkan bu yeni olaylar göz ardı edilemez, çünkü potansiyel olarak önemlidirler. Böylece aksiyonun sonuçları fark etme ve yorumlamada kullanılacak yeni sonuçlar sağlamış olur(Jeong ve Brower,2008,s.232). Anlamlandırma sürecinde bilişsel süreç ve aksiyon paralel ilerlemektedir (Albolino vd.,2007,s.132).

Buradan anlaşılacağı gibi anlamlandırma doğrusal değil, dairesel bir süreçtir. Fark etme ve yorumlamanın sonucunda hedeflenen aksiyon gerçekleştirildiğinde, aksiyonun yarattığı yeni olaylar fark etme ve yorumlama için kullanılan olaylara eklenmiş olur (Şekil 2.1).



Şekil 2.1.Anlamlandırma Modeli (Daft and Weick,1984)

Yorum ve aksiyon arasındaki bu geri bildirim ilişkisi anlamlandırma ve aksiyondan hangisinin önce gerçekleştiği sorusunu akla getirmektedir. Anlamlandırmada, yorumlama aksiyonun başlatıcısıdır. Bundan dolayı ilk anlamlandırma dış çevreden edinilen bilgilerin yorumlanması şeklindeki zihinsel süreçtir (Pandza ve Thorpe, 2009,s.123).

Anlamlandırmanın basamaklarının daha iyi anlaşılması için Jeong ve Brower (2008) Koreli bir yangın güvenliği müfettişini örnek olarak kullanmaktadırlar:

Bay Kim iki yıllık bir tecrübeye sahiptir. Yaklaşık bir yıl önce beş katlı ve on daireden oluşan bir binanın yangın güvenlik muayenesini yürütmüştür. Bina eğimli bir zemine inşa edildiğinden iki girişinden birisi birinci kata diğeri dördüncü kata denk gelmektedir.

Muayene sırasında Bay Kim üçüncü katta Wangang-Gis adlı bir çeşit yangın çıkış ekipmanının eksik olduğunu fark eder. Çünkü Kore Yangın

Güvenliği Mevzuatına göre minumum 3, maksimum 10 kata sahip binalar bu ekipmanı bulundurmak durumundadır. Aksi takdirde bina yetkilileri uyarılacak, belirlenen süre içerisinde ekipmanı tedarik edemezlerse cezai takibat başlatılacaktır. Bay Kim'e göre bu bina 5 katlı olduğu için bu kural kapsamında değerlendirilecektir. Apartman yetkilileri ile durumu paylaşmak ister, fakat yerlerinde bulamadığından ofisine döner.

Ofiste mevzuatla ilgili apartman yetkililerini uyaracak kağıtları düzenlerken çalışma arkadaşı Bay Lee ne yaptığını sorar. O da durumu anlatır. Bay Lee binanın 5 katlı bir bina yerine 3 katı zemin altında, 2 si üstte olan bir bina olarak değerlendirilebileceğini söyler. Bunun üzerine Bay Kim binanın tapularını incelemediğini fark eder. İlk izlenimi 5 kat olduğu için binayı başından beri böyle değerlendirmiş, tapulardaki ifadeleri dikkatlice incelememiştir.

Bay Kim tapuyu inceleyince gerçekten evin resmiyette 3 altta, 2 üstte yer alan katlara sahibi olduğunu gördü. Dolayısı ile bina Kim'in ilk düşündüğü mevzuat kapsamında değildi. Fakat Bay Kim'e göre tapu dışında bina her açıdan 5 katlıya benziyordu. Herhangi bir yangın durumunda sözkonusu çıkış ekipmanının yokluğu bina sakinleri için tehlike oluşturabilirdi. Bu açıdan bakıldığında bina mevzuat kapsamına giriyordu. Bay Kim, Bay Lee'ye bu konudaki fikrini sordu. Bay Lee'de durumun nasıl değerlendirilmesi gerektiğini bilmediğini söyledi. Meseleyi kendilerinden daha tecrübeli olan müfettiş Yang'a sordular. Bay Yang binanın mevzuat dışında olduğunu söyledi. Fakat apartman sakinlerinin güvenliği için ekipmanın tedarik edilmesi fikrine sıcak bakıyordu. Bay Kim'e apartman yönetimini gönüllü olarak ekipmanın tedarikine ikna etmesini önerdi. Mevzuata göre bu tür bir davranış idari rehberlik kapsamına giriyordu. Bay Kim de bu yaklaşımı mantıklı buldu.

Bay Kim apartman yönetimine yazılı bir tavsiye gönderdi, ziyarette bulundu ve ekipmanın alınmasına ikna etti. Ekipman alındıktan sonra apartman yönetimi Bay Kim'i arayarak ekipmanın kullanım şeklinin apartman sakinleri

tarafından bilinmediğini, bilgilendirme konusunda destek istediklerini bildirdiler. Bay Kim böyle bir bilgilendirmenin bir yangın güvenlik müfettişinin vazife kapsamına girip girmediğini kestiremediğinden Bay Yang'a sordu. Apartman yönetiminin bu talebi Yang'ı da şaşırttı. Konuyu tekrar düşününce Yang apartman sakinlerini eğitmenin de idari rehberlik kapsamında değerlendirilebileceğine karar verdi. Yang'ın bakış açısını kabullenen Bay Kim apartman sakinlerine ekipmanın kullanımı ile ilgili eğitim verdi.

Bundan çok kısa bir zaman sonra apartmanın dördüncü katında nedeni bilinmeyen bir yangın çıktı. Bay Kim'den eğitim alan bir kadın balkonundaki kaçış ekipmanını kullanarak yangından kurtulmayı başardı.

Şimdilerde Bay Kim ne zaman bir binayı teftişe gitse tapusunu dikkatlice incelemektedir. Muayene edilen binada bir eksiklik gördüğünde insanlara yapmaları gerekenleri emretmek dışında yapabileceklerinin de farkındadır. Herhangi bir ekipmanın kullanımı hakkında bir soruya muhatap olduğunda hiç duraksamadan gerekli bilgilendirmeyi yapmaktadır.

Bay Kim'in binayı gözlemlemesi, tapuyu kontrol etmesi anlamlandırmanın bilgi toplama kısmıdır. Topladığı ip uçlarını şu şekilde yorumlar: Bina mevzuata göre ekipman almak zorunda olmasa da, bu durum bina sakinleri için tehlike arz etmektedir. Bay Yang'ın yorumu ise şu idi: Mevzuata göre binanın durumu idari rehberlik kuralı kapsamında değerlendirilebilir. Bay Kim, bina yönetimine ziyarette bulunma ve ikna etme gibi birçok aksiyonda bulunmuştur. Aksiyonu kendisi için yeni bir çevre oluşturmuş, bina sakinlerine eğitim vermek için davet edilmiştir. Ayrıca Bay Kim anlamlandırma süresince diğerleri ile iletişimde olmuştur (Jeong ve Brower, 2008,s.231).

2.3.3. Anlamlandırmanın Yedi Özelliği

Weick(1995) anlamlandırma sürecinin yedi özelliğinden söz etmektedir.

1- Anlamlandırma kimlik inşası zemininde gerçekleşir. Bireyler kim olduklarını, çevrelerinin onları eylemleri üzerinden tanımlaması ile öğrenirler. Bir işçi bir işi başardığında diğerlerinden yaptığı iş hakkında geribesleme alır. Böylece sadece yaptığı iş hakkındaki fikirleri öğrenmiş olmaz, aynı zamanda iyi ya da kötü bir işçi olması anlamında kendi kimliği hakkında da bilgi edinir (Seligman,1999,s.363).

Kimlik algısı olayların yorumlanmasını da şekillendirir. Kim olduğumuza bağlı olarak "orada neler oluyor?" sorusuna verdiğimiz cevap da değişecektir. Anlamlandırma perspektifine göre örgütsel aktörler olarak zihnimizde düşündüğümüz biz algısı neyi uyguladığımızı ve nasıl yorumladığımızı şekillendirir ki, bunlar dışarıdakilerin bizi nasıl algıladığı ve bize nasıl davrandığını etkiler. Bu bizim kimlik olarak başkalarının elinde olduğumuz anlamına gelmektedir. Aynı zamanda anlamlandırmamızın da başkalarının elinde olduğunu göstermektedir (Weick ve Sutcliffe,2005,s.416).

2- Geçmişle ilgilidir. Çünkü insan ancak yakın zamanda gerçekleşmiş olayları anlamlandırmaya çalışabilir, henüz gerçekleşmemiş olayları anlamlandırmaya çalışması söz konusu değildir (Seligman,1999,s.363). Weick (1995)'ın belirttiği gibi, Schutz (1967)'un "anamlı yaşanmış tecrübeler" ifadesi konuya uygunluk göstermektedir. Yaşanmış derken geçmiş zaman kipi kullanılır, çünkü insanlar ne yaptıklarını ancak yaptıktan sonra anlayabilirler (Weick,1995,s.24).

3- Çevrenin kurallaştırılması: İnsanlar çıkarımda bulunarak, kurallar koyarak çevrelerinin bir kısmını üretme teşebbüsünde bulunmuş olurlar. İnsanlar harekete geçerek kendileri için yüzleşecekleri kısıtlamalar ve fırsatlar

yaratmış olurlar (Ashmos and Nathan, 2000, s.204). Organizasyonlarda insanlar, çoğunlukla harekete geçtiklerinde aynı zamanda çevrelerini şekillendirmiş olduklarını unuturlar. Çevre kelimesinin masumluluğu insanların bu kör noktanın kurbanı olmasına sebep olur (Weick, 1995,s.32).

4- Anlamlandırma sosyal ve sistematik bir süreçtir (Weick ve Sutcliffe,2005,s.412). Bireylerin izolasyon halinde anlamlandırma yapmaları mümkün olmamaktadır. Bireyler diğerlerinin söz ve hareketlerinden anlam çıkarır, kendi hareket ve tartışmaları ile başkalarının anlamlandırmasına etki ederler. Bir tartışmanın sonunda katılımcının vardığı sonuç tüm grubun fikirlerini yansıtmayabilir. Fakat tartışmayı dinlediği için bakış açıları tartışmanın içeriğinden etkilenmekte ve bu etkiyi diğerlerine de dağıtmaktadır (Seligman,1999,s.365).

Sosyal iletişimler ortak anlamlandırmaların gelişmesini sağlamaktadır. Grup içi iletişim grubun ortak anlayışlarını güçlendirir ve bireylerin kendilerini buna göre şekillendirmelerine yardımcı olur. Her birey çevresi ile etkileşimde çeşitli ip uçları yakalar ve zihin modelleri buna göre şekillenir (Seligman,1999,s.365).

Miatlis(2005) de anlamlandırmanın sosyal bir süreç olduğunu, insanların çevrelerinde neler olup bittiğini yorumlarken emsalleri ile iletişime geçerek bunu gerçekleştirebildiğini belirtmektedir.

5- Dairesel yapısından dolayı anlamlandırma devam eden bir süreçtir. İnsan harekete geçer, davranışlarını anlamlandırır. Henüz yaptığı anlamlandırmaya bağlı olarak tekrar harekete geçer. Bir teknolojiyi ilk kez kullanmak için harekete geçen birisinin tecrübesi ikinci teşebbüste bulunup bulunmayacağını belirler (Seligman,1999,s.366).

Weick(1995)'e göre anlamlandırma süreci hiçbir zaman baştan başlamaz. Çünkü süreç hiç bitmeyen bir döngüdür.

6- İpuçlarına odaklanma: İpuçları insanların neler olup bittiğine dair bilgi elde edebilecekleri basit, tanıdık çekirdekçiklerdir (Weick,1995,s.50). İpucu çıkarma neyin göze çarpıcı ve zihinsel simgeler için yararlı olduğunun tesbit edilme sürecidir. İpuçları subjektiftir ve aynı olayı tecrübe eden herkesin aynı ipuçlarını belirleyeceğini kabul etmek için bir sebep yoktur. İnsanlar ipuçlarını karşılaştıkları olaylardan çıkarırlar, genellikle karşılaşmadıkları olaylardan ne gibi ipuçları edinilebileceğine dair fikir sahibi olmazlar(Seligman,1999,s.364).

İnsanlar ipucu elde edecekleri çevreyi kendileri düzenlemektedirler. Örneğin internette belli bir konuda araştırma yapan kişi konuyu en iyi ifade ettiğini düşündüğü kelimelerle araştırma yapar. Bu ipuçları araştırma motorunun kişiye ne sunacağını belirler. Dolayısı ile araştırma yapan kişinin kullandığı ip uçları elde edeceği bilgiyi etkilemiş olur(Seligman,1999,s.364).

7- Anlamlandırma kesinlik ile değil akla yakınlık ile devam eden bir süreçtir. Weick(1995)'e göre kesinlik istenen bir durumdur, fakat zorunlu değildir. Akıl yürütme anlamlandırıcı neticeye ulaşamasa da varlığını korumaktadır. Anlamlandırma sürecinde kesinliğin ikinci planda olma nedeni, organizasyonların çevresel değişikliklere çok hızlı cevap vermek zorunda olmalarıdır.

2.3.4. Örgütsel Anlamlandırma

Örgütsel anlamlandırma literatürde, örgütsel yaşamda yapılan anlamlandırma olarak yer almaktadır. Organizasyon içerisinde yer alan bireyler sürekli olarak çevrelerinde neler olup bittiğini anlama çabası içindedirler. Bu anlama çabası boyunca çeşitli sosyal ve bilişsel süreçler kullanırlar. Örgütsel anlamlandırmada temel amaç organizasyonun çevresindeki belirsizliğin giderilmesidir (Choo,1996,s.333). Örgütsel anlamlandırma kavram olarak çevreden gelen verilerin organizasyondaki fertlerin anlayabilmesi, açıklayabilmesi, tahmin yürütebilmesine olanak sağlayacak şekilde ortak

zihinsel yapılara bağı olarak yorumlanmasıdır (Geigle,1997,s.13). Örgütsel anlamlandırma organizasyonun stratejik durumunun farkında olduğuna dair kolektif inançların birleşimidir (Allbright,2000,s.3).

Anlamlandırma organizasyonlar için kritik bir faaliyettir (Maitlis,2005,s.21). Çünkü değışken çevrelerde, organizasyonlar için iç ve dış çevrelerini anlamlandırmak hayatta kalabilmelerinin gereklerindedir. Organizasyonlarda anlamlandırma başarısız olursa, faaliyetlerde de başarısızlık meydana gelir. Anlamlandırma başarılı ise organizasyonlar çevrelerine başarılı şekilde uyum sağlayabilirler (Lin,2008,s.2).

Organizasyonlar anlamlandırma faaliyeti ile şu soruların cevaplarını ararlar: Çevremizde neler oluyor ve bu olan şeyler organizasyon olarak bizim için ne ifade ediyor? Anlamlandırmanın neticesi olarak organizasyonlar, çevresel değışikliklerin gidişatı ve bu gidişata bağı olarak nasıl bir pozisyon almak istediklerine dair ortak bakış açıları ortaya koyarlar. Organizasyonların çevresel değışikliklere bağı olarak kendi kendilerini tanımlayıp amaç ve hedeflerini ortaya koymaları da yine anlamlandırmanın neticelerindedir. Bu ortak bakış açıları ve ortak hedefler organizasyon içindeki bireylerin problemleri ve fırsatları fark ediş ve ele alış tarzlarını şekillendirir(Choo ve Johnston,2004,s.81).

Örgütsel anlamlandırmanın temel özelliğı sosyal bir süreç olmasıdır (Maitles,2005,s.21). Organizasyonlar kendi durumları ile ilgili stratejik değışiklikleri, kendi sezgilerini, kabullerini, inanç ve yorumlarını açıkça paylaşarak ait oldukları organizasyonun geçmiş, gelecek ve şimdiki durumu ile ilgili ortak bir bakış açısı oluşturmak isteyen bireylerin bir araya gelmesi ile görür, duyar, düşünür ve öğrenirler (Allbright,2000, s.46). Aralarındaki iletişim kanalları açık olan organizasyon üyeleri, organizasyonlarının ortak zihin sistemi fonksiyonunu görmeye başlarlar. Bakış açısı ve inançların açık diyaloglarla paylaşılması örgütsel anlamlandırmayı bireysel anlamlandırmadan ayıran faaliyetlerdir (Allbright,2000, s.56).

Organizasyon üyeleri çevrelerini diğerkleri ile karşılıklı etkileşimde bulunarak yorumlarlar, dünyayı anlamalarını sağlayan birikimlerini birleştirir ve birlikte harekete geçerler (Maitles,2005,s.21). Sosyal anlamlandırma sadece ortak bir bakış açısı netice vermekle kalmaz, aynı zamanda kolektif hareketin ortak tecrübeyi beslemesini de içerisinde barındırır (Albolino vd.,2007,s.132). Weick(1995)'a göre ise ortak anlayış kolektif hareket için zorunlu değildir, fakat kolektif hareket sonucunda edinilmiş ortak tecrübe ile beslenir.

2.3.5. Anlamlandırma Sürecine Yönelik Vaka çalışmaları

Örgütlerin karşılaştığı felaketler ve krizler birden fazla taraf arasında gerçekleşen anlamlandırma sürecinin incelenmesi için uygun bir yapı sunarlar (Miatlis,2005,s.22). Bu kısımda literatürde ele alınan örgütlerin felaket ve kriz durumları ile ilgili örneklere yer verilecektir.

11 Eylül 2001

Terörist saldırının gerçekleştiği 11 Eylül sabahında, Federal Havacılık Kurumu (FAA) havacılık tarihinde daha önce eşi benzeri görülmemiş bir şey gerçekleştirdi: Birkaç saat içinde 350.000 yolcuyu taşıyan 4500 uçağın yere inmesini sağladı. Bu sabah ekranlarını izleyen hava trafiği kontrol memurları yeni, inanılmaz, daha önceki tecrübeleri ile örtüşmeyen bir bilgiyle karşılaştılar. İki uçak Manhattan merkeze doğru uçuyordu. Bu durum yolunda gitmeyen bir şeylerin olduğu anlamına geliyordu ama olup bitene henüz kimse anlam veremiyordu. Bu belirsizliğe rağmen işte ilk günü olan FAA memuru cesurca bir karar vererek gökyüzündeki tüm uçakların yere inmesini sağlamıştı. Böylece FAA benzer durumlarda kullanabileceği bir bakış açısı kazanmış oldu.

Sonraki aylarda resmi görevliler bu şaşırtıcı tecrübeyi prosedüre döküp kurallaştırmaya çalıştılar. Fakat birkaç haftalık çabadan sonra vazgeçtiler. Olayın içerisinde bilinçli olarak ya da sezgileriyle hareket eden o kadar çok kişi ve gerçekleşmiş o kadar çok küçük hadise vardı ki o gün tam olarak ne olduğunu anlamak mümkün değildi. Fakat böyle bir olayın yaşanması durumunda verilecek tepki tanımlanmıştı: “Bütün uçakların yere indirilmesi”. FAA’ nın bundan sonrası için boyutları bilinmeyen krizlere hazırlanmak için yapabileceği tek şey ise hava trafik kontrol memurlarının ve yöneticilerinin hüküm, sezgi ve sözlerine yani çalışanlarının zihinsel süreçlerine güvenmekti (Minarik,2008,s.49).

11 Eylül’de yaşanan diğer bir anlamlandırma hikayesi de Dünya Ticaret Merkezi’nin göçüğünde çalışan işçilere yemek dağıtan gönüllülerle ilgilidir. Gönüllüler işçileri beslemek istedikleri için ızgaralık et, mangal kömürü ve barbekü için gerekli her türlü malzemeyi getirdiler. Olaydan sonraki ilk günlerde yüzlerce insan bu şekilde yemek ihtiyacını karşıladı. Fakat New York Sağlık Departmanı’(NYHD)na bu kişilerin restoran lisansı olmadığına dair bir şikayet gitti. NYHD çalışanları gönüllü yemek dağıtımını engellemek için bölgeye geldi, fakat onlarla görüşen bölgedeki polis memurları gönüllülere dokunulmamasını ve çalışmaların devam etmesini sağladı. Bu hadisede NYHD çalışanları kendilerine gelen yeni bilgiyi doğru şekilde yorumlayamamıştır. Yeni bilgi ileri düzeyde acil, sıra dışı bir durum yaşanıyor olmasıdır. Durumun aciliyeti gündelik hayat içinde sağlık açısından tavsiye edilen standartların göz ardı edilmesini gerektirecek boyuttaydı. NYHD’dan gelen görevli, polis memurları ile temasa geçene kadar sıra dışı durumu fark edemedi. Kuralları sıra dışı duruma uydurarak NYHD’nın yapması gerekeni polisler gerçekleştirmiş oldu.

Her iki durumda da prensipler ve kanunlar yaşanan durum için bir anlam ifade etmemiştir. Fakat bilgili çalışanlar yeni yorumlar getirerek hareketlerini bunlara bina edebilmiş, durumun farklı olmasını sağlamışlardır. Bu, aynı zamanda yeni bilgi yaratma sürecidir(Minarik,2008,s.49).

Yangından Kaçış

1949'da Mann Gulch, Montana'da tarihte önemli afetlerden biri vuku bulmuştur. Bu hadise, Weick(2007)'ın örgütsel anlamlandırmayı açıklarken kullandığı en iyi örneklerden birisidir. Hikaye, bir itfaiyeci olan Wag Dodge'ın hikayesidir. Kendisi dağların dik ve otlarla kaplı alanlarındaki şiddetli bir yangını söndürmek üzere gönderilen 18 kişilik ekibin şefi idi. Bu yangının yayılma şekli tam olarak aydınlatılmış olmamakla birlikte; o gün karşılaştıkları, daha önceki orman yangını tecrübelerinden farklı olarak bir bitki örtüsü yangını idi. Dodge için, yangının orman yangını gibi davranmadığı şeklinde bir değişiklik hissettiği anda anlamlandırma süreci başlamış oldu. Düşündüğü şey güvenli bir alan oluşturmaktı. Yangın ırmağın karşısına sıçradı ve Dodge'ın yönüne doğru ilerlemeye başladı. Dodge ve ekibi dönerek yangından kaçmaya başladılar. Fakat her birinde 75 poundluk (yaklaşık 34 kg) yükler vardı ve önlerinde 18 derece eğimli bir yokuş bulunmaktaydı. Dodge'ın bu yeni bilgiyi zihninde işleyip farklı bir şey yapması için sadece birkaç saniyesi vardı. Dodge, anlamlandırmanın yeni bir anlam inşa etme, yorumlama safhasında idi (Minarik,2008,s.51).

Dodge ekibine yüklerinden kurtulmalarını söyledi, fakat bunu yapmadılar. Eşyaları olmadan ateşle mücadele etme tecrübeleri yoktu ve aletsiz olmayı hayal edemiyorlardı. Dodge'un kendisine yakın pozisyon almaları ricasını da dikkate almadılar. Dodge, elindeki bilgileri değerlendirerek duruma uygun bir çözüm üretti. Bir kibrit alarak kendi ilerisindeki tepeye attı. Böylelikle önceden yaktığı otların üzerinde beklerken yangın yanından pas geçmiş oldu.

Orman yangın servisi son 10 yıl içinde hiçbir iş kazası geçirmediikleri için elit güç olarak algılanıyorlardı. Wag Dodge bu yangında hayatta kaldı, kayalığa sığınan iki mürettebat ile birlikte, fakat diğer 16 itfaiyeci yangından kaçmaya çalışırken vefat etti. Bu vefatlar Amerikan Orman Servisi için üzücü

bir tecrübe oldu, bu tek hadiseden dersler çıkarmak için yıllar harcadılar (Minarik,2008,s.52).

Görevliler kazadan sonra Dodge ile defalarca görüşme yaparak o gün gerçekten ne olduğunu anlamaya çalıştılar. Geçmiş de olsa Dodge'ın o gün ne düşündüğü hakkında bilgiler mevcuttu. Ne yazık ki, vefat eden 16 mürettebat için aynı şey söz konusu değildi. Davranış şekilleri gözlenebilmiş olmasına rağmen nasıl düşündükleri öğrenilememiştir. Bu hadise sonucunda ortaya çıkan yeni bilgi, bugün itfaiyeci eğitiminde kullanılan standart bir prosedürdür. Birçok kişi bu yöntemi kullanarak çok sayıda hayat kurtarmıştır.

Benzer bir hadise 1994'te Kolorado, Glenwood Springs'teki Güney Kanyon yangınında da yaşanmıştır. Güvenliğe çok yakın oldukları halde 14 itfaiyeci vefat etmiştir. Araştırmacılar aletlerin onları çok yavaşlattığını ve yangından kaçamadıklarını belirlemişlerdir.

Güçlü ve dikkatli analizler, itfaiyeci mülakatları, görgü tanıkları ve bilgisayar simülasyonları birçok sorunun cevaplanmasına yardımcı olmuştur (Minarik,2008,s.52). Fakat felaketlerin zihinsel sebepleri ile ilgili olarak en kapsamlı açıklamalar Weick(2007) tarafından yapılmıştır:

Weick (2007)'a göre herkesçe tahmin edilebilecek sebepler şunlardır: Yangın çok gürültülü olduğundan itfaiyeciler emirleri duyamamış olabilirler. Emri veren kişi itfaiyecilerce çok bilinir ve tanıdık olmadığından emri duydukları halde yeterince güven duymadıklarından emri uygulamamış olabilirler. Güvenli bir alan oluşturabilmek için eşyalarını bırakmamış olabilirler. İtfaiyeciler yorgun, aç ve çok miktarda karbon monoksit gazına maruz kalmış olduklarından, ne duyduklarından bağımsız olarak sağlıklı düşünememiş olabilirler. Eşyalarının yokluğunda hafiflemeye bağlı olarak hız kazanacaklarını daha önce somut olarak tecrübe etmemişlerdi. Hesaplamalar saniyede birkaç metre daha hızlı yol almış olsalar itfaiyecilerin kurtulabileceğini göstermektedir ki onların o anda bunu bilme imkanları yoktu.

Weick (2007) daha az tahmin edilebilir olarak da şu sebepleri saymıştır: Aletlerini koruyorlardı çünkü onları bırakıp başkalarını kullanmak onlara daha riskli gözüküyordu. Aldıkları risk daha büyüktü, çünkü alternatif aletleri daha az tanıyorlardı. Aletleri taşıyor olmak her şeyin yolunda ve kontrol altında olduğunu gösteriyordu, tehlike geçecek ve herşey yoluna girecekti. Diğer bir ihtimal ise sosyal dinamikler dolayısıyla aletlerini atmamış olmalarıdır. İçlerinden biri atmadığına göre korkmuyordu. Demek ki korkulacak bir şey yoktu. Eşyalarını atmış tek kişi olarak kampa dönmek utanç verici olabilirdi. Herkes korkuyordu, ama yanlış bir şekilde diğerlerinin korkmadığı sonucuna varıyordu. Görünürde her şey yolunda idi, ama buna kimse inanmıyordu.

Weick (2007)'ın en görünmez sebep dediği ise itfaiyecilerin eşyalarını nasıl atacaklarını bilmiyor olmalarıydı. Güney Kanyon'daki yangından sağ olarak kurtulan itfaiyeci kaçarken yavaş davrandığını, çünkü eşyaları yanmayacakları bir yere koymak için uğraştığını söylemişti. Aletler yalnızca itfaiyeciler için dizayn edilmişti, beceri ile kullanımları itfaiyecinin ne kadar başarılı olduğunu gösteriyordu. Aletlerin itfaiyeci kimliğinde merkezi bir rolü vardı. İtfaiyecilerin kimlikleri ve aletleri kaynaşmıştı. Aletleri atmak kimliğini atmak kadar anlamsızdı. İtfaiyecilerin aletlerden ayrılabilmesi yüklem ve öznenin ayrılabilmesi gibiydi.

2.3.6. Anlamlandırma ve Yeni Ürün Geliştirme

Yeni ürünler organizasyonların manifestosudur ve organizasyonların pazar ve teknoloji bağlantısını kurmadaki yeteneklerini gösterirler. Aynı zamanda bilginin etkin kullanılıp kullanılmadığının göstergesidirler (Dougherty vd.,2000,s.321). Araştırmalar göstermektedir ki; insanlar teknolojik imkanlar ve uygulama alanları konusundaki derin bilgilerini müşteri ihtiyaçları, piyasa fırsatları ile ne kadar birleştirebilirlerse ürün geliştirmede de o kadar başarılı olmaktadır (Adams vd.,1998,s.404). Pazar ve teknoloji

bilgisinin bir araya getirilmesi yeni ürün geliştirmesi ve pazarda kabul görmesi için hayati bir önem taşımaktadır (Dougherty vd.,2000,s.322).

Anlamlandırma; farklı bilgi, bakış açısı ve fikirleri bir araya getirerek yararlı bir şey üretme ya da bunları anlamlı şekilde birleştirme sürecidir (Dougherty vd.,2000,s.322). Weick ve Sutcliffe (2005,s.419)'e göre, anlamlandırma konu ile ilgili ipuçlarının bir araya getirilmesi, önemlilerinin paranteze alınarak ayıklanması, yorumlanması, bu yorumlamaya bağlı gerçekteşen aksiyonların ve sonuçlarının tekrar gözden geçirilmesidir. 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 (Dougherty vd.,2000,s.322). Örgütsel anlamlandırma yenilik için gereklidir, çünkü yenilik tanıdık olmayan yeni bilginin kolektif olarak işlenmesi ile elde edilebilir (Dougherty vd.,2000,s.323).

TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

3.1 Ürün Geliştirme Takımlarında Anlamlandırma Yetenekleri

Literatürde anlamlandırma daha çok örgütsel boyutta ele alınmış olup birey ve takım boyutunda incelendiği çalışmalar mevcut olmakla birlikte sayıları fazla değildir. Takımlarda anlamlandırma ile ilgili en detaylı çalışma Ashmos ve Nathan (2002) tarafından gerçekteşirilmiştir.

Ashmos ve Nathan (2002,s.198) Batı kültürüne sahip takımlarda başarısızlığın en önemli sebebini, takımların üst yönetim tarafından aşırı denetim altında tutulması olarak görmekteşirler. Emir-komuta yaklaşımı olarak

isimlendirdikleri bu yaklaşımda takım üyeleri iş hakkında ne düşünmeleri gerektiğini, işi nasıl yapacaklarını, yönetici ve çalışanların rollerinin ne olduğunu örgütteki baskın anlayışı temel olarak belirlemektedirler.

Ashmos ve Nathan (2002,s.202)'a göre emir-komuta yaklaşımının alternatifini anlamlandırma yaklaşımıdır. Anlamlandırma öncelikle takım üyelerinin yüzleşmekte oldukları çevresel belirsizliği anlamalarına katkı sağlamaktadır. Emir-komuta yaklaşımında takımlar tek bir çıktı ortaya koymakla yükümlü iken anlamlandırma yaklaşımında takımlar öncelikle nasıl bir çıktı koymaları gerektiğini kendileri belirlerler. Anlamlandırma ancak takımın, yorumlamaya bağlı hareket ortaya koyması ile gerçek anlamda gerçekleşmiş olur. Takım bazında anlamlandırma “biz kimiz, ne düşünüyoruz ve değerlerimiz nelerdir?” sorularına cevap verme sürecidir. Başarılı bir takım, çevresini dinleyebilen, anlamlandırabilen ve çevresinde neler olup bittiğinin farkında olan bir takımdır (Ashmos ve Nathan,2002,s.203).

Belirsizliğin düşük olduğu çevrelerde takımlar, rasyonel karar mekanizmaları olarak üst yönetimlere hedeflerini yakalamada yardımcı olabilirler. Fakat organizasyonlar sürekli değişen ve geleceğe dair tahminlerde bulunmanın çok zor olduğu çevrelerde bulduklarından anlamlandırma yaklaşımı hayati önem arz etmektedir. Potansiyel olarak takımların, organizasyonların çevreye uyumunu sağlayan birimler olduğu söylenebilmektedir. Üst yönetimin yıllarca sorgulanmadan uygulanmış kabullerini ve örgütsel rutinleri sorgulayabilirler. Bu şekilde takımlar ait oldukları organizasyonların geleceğe hazır hale gelmesine destek sağlamaktadırlar (Ashmos ve Nathan,2002,s.209).

Ashmos ve Nathan (2002), anlamlandırma yeteneklerini geliştirmeleri için takımlara şunları tavsiye etmişlerdir: takım otonomisini artırma, takım içi çatışmaları daha esnek karşılama, hiyerarşileri reddetme, örgütsel inanç sistemlerini sorgulama, örgüt stratejilerini yeniden gözden geçirme

Grisoni ve Beeby (2007) takım liderlerinin cinsiyetinin anlamlandırma sürecine etkilerini incelemişlerdir. Bunun için sadece bayanlardan, sadece erkeklerden ve her iki cinsten insanlardan oluşmuş üç takım üzerinde çalışmışlardır. Eşit görevler yükledikleri ve kararlarında özgür bıraktıkları üç takımdan görevlerin yerine getirilmesinde en başarılı olan takım karma takım olmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre üyelerin kişisel tatminlerinin en yüksek olduğu takım da karma takımdır. Sadece erkeklerden ve sadece bayanlardan meydana gelen takımlar da görevlerini tam icra etmişlerdir. Fakat iş süreçlerinde kendilerine herhangi bir yönlendirme yapılmadığı halde çalışma hayatlarında çokça tecrübe ettikleri geleneksel emir-komuta yaklaşımına göre şekillenmişlerdir. Uygulamada, bu geleneksel erkeksi yönetim tarzı mevcut olmasa bile kişilerin beyinlerinde mevcuttur.

Grisoni ve Beeby(2007), Weick(1995)'in “Organizasyonlar dikey değil yatay örgütlendiklerinde anlamlandırma sürecinin nasıl şekilleneceğini bilmemiz gerekir” sözünden yola çıkmışlardır. Vardıkları sonuç anlamlandırma sürecinin değişimini ya da nasıl işlediğini değerlendirirken organizasyon yapısının farklılığını temel almak değil bizzat anlamlandırma sürecinin kendisini dikkate almak gerektiğidir(Grisoni ve Beeby,2007,s.207).

Wilson(2007) macera takımlarının anlamlandırma süreci üzerine yaptığı çalışmada takımların anlamlandırmasını bilgi toplama, bilgiyi anlamlandırma ve aksiyona geçme şeklinde üç basamakta incelemiştir. Wilson(2007,s.33).’a göre takım bazında anlamlandırma çevresel belirsizliğin sosyal müzakerelerle giderilmeye çalışılmasıdır. Belirsizlik burada, harekete geçmeyi engelleyen şüphe duygusu olarak tanımlanmıştır(Wilson,2007,s.32). Anlamlandırma yetenekleri takımlar için çok önemlidir, çünkü anlamlandırma takım öğrenmesinin altında yatan kolektif zihinsel motor görevi görmektedir (Wilson,2007,s.42). Wilson(2007) anlamlandırma becerisi gelişmiş macera takımlarının yarışlarda daha yüksek skorlar aldığını göstermiştir.

Yukarıdakilerden farklı olarak sağlık ekiplerinde, uçuş takımları ve askeri takımlarda anlamlandırma üzerine az sayıda çalışma bulunmaktadır(Farmpry, 1999; Salas vd.,1999; Albolino, 2007; Pakenham, 2008; Jensen,2009).

Literatürde anlamlandırma yeteneği örgütsel boyutta ele alınmış, ampirik çalışmalarla desteklenmiş olmasına karşın takım düzeyindeki yapılmış yeterli çalışma mevcut değildir.

Neill vd.(2007), organizasyonların anlamlandırma yeteneğinin, stratejik enformasyon alışverişı, kompleks çevreleri yorumlayabilme, farklı fikirleri dikkate alarak karar verebilme bileşenlerinden meydana geldiğini söylemiştir. Organizasyonların anlamlandırma yeteneğini, ürünü pazara zamanında sunma ve yüksek müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirmiştir.

Anlamlandırma, bilginin toplanması, sınıflandırılması, ortak bakış açlarına bağlı olarak yorumlanması ve yoruma bağlı aksiyonlarda bulunma basamaklarına sahip olduğundan bu çalışmada takımların anlamlandırma yeteneği, bilgi toplama, bilgileri kullanılabilir şekilde sınıflandırma, ortak zihin modelleri inşa etme ve deneysel aksiyonlarda bulunma becerilerinin bileşeni olarak tanımlanmaktadır.

3.1.1. Enformasyon toplama(gathering information):

Anlamlandırma çevrede bir problem, kaos, yolunda gitmeyen bir şeyler gözlemlendiğinde ortaya çıktığından genellikle bilgi toplamayı gerektirir (Sharma,2007,s.1674). Toplanan enformasyon anlamlandırma sürecinin hammadmesini teşkil etmektedir (Choo ve Johnston,2004,s.78; Lin, 2008,s.4). Toplanan bilgiler yeni durum hakkındaki ipuçlarıdır (Weick,1995,s.51). Müşteri, rakip ve çevre hakkında bilgi toplama çapraz fonksiyonel takımların harekete geçmesini hızlandırmaktadır (Akgün vd.,2003,s.202). Bilgi toplama,

müşteriler, rakipler, finansal analizler, raporlar, ekonomik göstergeler, danışmanlar vb farklı kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilebilir (Akgün vd., 2006,s.211).

Bilgi toplama literatürde bilgi kazanımı (information acquisition) ve pazar yönelimi (market orientation) ile paralel anlamlarda kullanılmaktadır. Moorman(1995,s.320)'a göre bilgi kazanımı içerdeki ve dışarıdaki bilginin(müşteri, piyasa, rakipler, teknoloji vb.) toparlanmasıdır. Bilgi kazanımı çevrenin taranmasını ve elde edilen bilginin çevresel değişikliklerin işaretlerini anlamak üzere gruba taşınmasını içerir (Moorman,1995,s.319). Dış çevre hakkındaki bilginin organizasyon içerisine getirilmesidir (Daft ve Weick,1984,s.286). Thomas vd.(1993,s.241) organizasyonun kendi içindeki bilgiyi toplamasını da bu kapsamda değerlendirmektedir. Ancora ve Cardwell (1992) çevresel değişiklikleri gözlemlemenin takım performansını arttıracaklarını ortaya koymuştur. Yine literatürde bilgi kazanımı örgütsel öğrenmenin (Adams vd., 1998,s.405) ve takım öğrenmesinin (Akgün vd, 2003,s.209) önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmiştir.

3.1.2.Bilgilerin Sınıflandırılması

Akgün vd. (2006,s.224), anlamlandırmayı çevreden toplanmış bilgilerin yapılandırılması, filtrelenmesi, anlamlı kısımlara ayrılması ve düzenlenmesi olarak tanımlar. Sınıflandırma, çevresel değişikliklerle ilgili fark edilmiş ipuçlarının yorumlanması, ipuçlarının temsili sınıflara yerleştirilmesidir. Bazen genellenmiş bakış açısı olarak da isimlendirilen temsili sınıflar, elde edilecek anlamın ne olduğuna dair inançları ifade etmektedir. Temsili sınıflar geçmiş tecrübe ve bilgi birikimine bağlı gelişen, zihnin tanımadığı bilgileri ön kabuller ve tahminlerle gruplandırıp yerleştirdiği üst başlıkları ifade ederler. Fark edilmiş ipucu henüz anlamlı değildir, çünkü doğruluğu henüz teyit edilmemiştir. Fark edilmiş ipuçları ancak temsili sınıfa yerleştirildiğinde ne oldukları ortaya çıkmaya başlar (Jeong ve Brower,2008,s.230).

Bilgi, belirlenen temsili sınıfa yerleştirilir. Uyumsuzluk varsa daha iyi bir temsili sınıf araştırılır. Süreç tamamlanana kadar işlem bu şekilde devam eder (Qu ve Furnas,2008,s.1989).

İnsanlar anlamlandırma aktivitesi ile karşılaştıklarında boş bir sayfa gibi değildirler. Kendileri ile birlikte zihinsel yapılarını, geçmiş tecrübelerini ve inançlarını da getiriler ki bunların hepsi bir araya gelerek bilgilerin toplanma aşamasında seçilmesi, değerlendirilmesi, sınıflandırılması ve yorumlanmasını şekillendirecek bir zemin oluştururlar. Sınıflandırma ya da etiketleme, kişinin aldığı eğitim, iş ve hayat tecrübesine göre şekillenen zihin modeline bağlı olarak yapılır. Dolayısıyla kişilerin inançları, bakış açıları ve zihin yapılarına göre farklılık arz edebilmektedir (Lin,2008,s.4)

Kompleks problemlerle birlikte mücadele edilirken, ortak bir anlama gerektiğinde kişilere ait inanç, zihin yapıları ve geçmiş tecrübeler varlıklarını korur, fakat ortak bir zeminde birleşirler (Lin,2008,s.4).

3.1.3 Ortak Bakış Açıları İnşa Etme

Zihin modellerimiz dünyayı gördüğümüz pencerelerdir (Korte ve Chermack,2007,s.649), çevremizi anlamamızı sağlayacak referans noktaları sağlarlar (Weick,1995,s.4). İnsanlar beyinlerindeki zihin modelleri ile algılarını ve aksiyonlarını belirlerler (Geigle,1997,s.12). Zihin modelleri, geçmiş tecrübelerle bağlı olarak dünyada işlerin nasıl devam ettiğine dair yerleşik inançları içerdiğinden çevresel değişikliklere bağlı olarak güncellenmelidirler (Sinkula vd.,1997,s.309). Zihin modelleri bireysel ya da kolektif olabilmektedir (Wilson,2007,s.42).

Örgütsel anlamlandırma ortak bir anlayış geliştirme sürecidir (Dougherty vd., 2000, s.323), ki bu süreci geliştirmek çok hızlı başarılamayabilir (Weick,1995,s.188; Bogner ve Bar,2000,s.218; Ashmos ve

Nathan,2002,s.202). Örgütsel anlamlandırmada ortak bir anlayış geliştirmek için ortak çerçeveler(shared frames) (Orliovski ve Gash, 1994; Weick,1995), ortak şemalar(shared shemas) (Geigle, 1997; Stentaker vd. ,2008), ortak zihin modelleri(shared mental models) (Klimoski and Mohammed, 1994; Adams vd., 1998) oluşturmak gerekmektedir.

Ortak zihin modeline sahip takımlarda, takım üyelerinin tamamı olmasa da çoğunluğunun bir olay ya da durum hakkında benzer düşünceleri bulunmaktadır. Bir zihin modelinin takım üyelerince paylaşıldığının söylenebilmesi için birden fazla üye tarafından inanılıyor, buna bağlı olarak aksiyona geçiliyor olması gerekir (Klimoski ve Mohammed, 1994,s.422). Faaliyetlerin istenilen şekilde gerçekleştirilebilmesi ortak zihin yapılarına bağlı olarak geliştirilmiş kararların varlığını gerektirmektedir (Bogner ve Barr, 2000,s.218). Bireylerin bilgi ve becerilerinin toplamından daha fazlasını ifade eden takım için ortak zihin modellerine sahip olma hayati bir özelliktir (Klimoski ve Mohammed, 1994,s.426). Daha geniş hali ile takım üyelerin çoğunun aynı inançları paylaşıyor olmasıdır (Klimoski ve Mohammed, 1994,s.422). Görüş birliğinden çok uzlaşmazlık varsa ortak zihin modellerinden söz edilemez (Klimoski ve Mohammed, 1994,s.422). Ortak zihin modelleri özümsemiş inanç, kabul ve anlayışları yansıtır (Klimoski ve Mohammed, 1994,s.426). Takımlar ortak zihin modellerine bağlı olarak çevresel ip uçlarına anlam verebilir, durum değerlendirmesi yapabilir (Neill vd., 2005,s.733), herkese anlamlı gelecek bilgi üretebilirler (Adams vd.,1998,s.418). Çevresel bilgilerin doğru yorumlanması, zihin modellerinin gerçeğe dayalı ve tüm organizasyon tarafından paylaşıyor olmasına bağlıdır (Sinkula vd.,1997,s.308). Ortak zihin modelleri geliştiren takımlar geliştiremeyenlere oranla kararlarını daha hızlı uygulayabilir, daha az problemle karşılaşır (Klimoski ve Mohammed, 1994,s.428).

Choo ve Johnston (2004,s.81), bireylerin zihinsel modellerinin birleştirilmesini, anlamlandırmanın birçok fonksiyonundan birisi olarak saymaktadırlar. Geigle (1997,s.34), zihin modellerini zihinsel yapılar,

anlamlandırmayı da buna bağlı olarak gelişen zihinsel süreçler olarak tanımlamaktadır. Zihin modelleri çevremizdeki şeylerin zihnimizdeki imajlarından oluşmaktadır. Anlamlandırma ise insanların bilgiyi işlerken gerçekleştirdikleri görünen ya da görünmeyen hareketleri kapsar. Zihin modelleri çevre ile etkileşim sonucunda oluşur, yani tecrübeye bağlı gelişirler. Geçmiş tecrübeler ve sosyal etkileşimler zihin modellerinin oluşumunda temel rol oynarlar (Geigle,1997,s.31). Yine Geigle (1997,s.13)'e göre anlamlandırma yeni zihin modelleri inşa etme ve mevcut olanları güncelleştirme sürecidir.

3.1.4. Deneysel aksiyonda bulunma

Anlamlandırma sürecinde, yorumlamadan sonra aksiyon gelmektedir (Daft ve Weick, 1984,s.286). İnsan aktivitelerinin içinde bulunduğu çevreyi şekillendirmesi gibi (Soffe,2002,s.11) örgütsel aksiyonlar da çevreyi değiştirir ve organizasyona anlamlandırma için yeni ipuçları doğmasını sağlarlar (Seligman, 1999,s.366). Aksiyonlar yeni aksiyonlara zemin hazırlarlar (Weick,1995,s.51). Aksiyon organizasyonlar için geribildirim sağlar. Anlamlandırmayı yorumlamadan ayıran yegane unsur aksiyondur (Weick,1995,s.13). Yorumlama anlamlandırmanın bileşenlerinden birisidir; fakat takımlarda anlamlandırmanın tam anlamı ile gerçekleşebilmesi için takımın deneysel aksiyonlarda bulunması gerekir (Ashmos ve Nathan,2002, s.202). Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda yöneticilere çevreleri hakkında fikir sahibi olabilmeleri için deneysel aksiyonda bulunmaları önerilmektedir (Bogner ve Bar,2000,s.219). Bogner ve Bar (2002,s.220), yazılım ve donanım konusunda başarılı şirketlerin deneysel ürün ve servisleri piyasaya sürerek küçük maliyetli pazar araştırmaları yaptığını gösteren araştırmalardan söz etmişlerdir. Bu deneysel aksiyonlar, aksiyonun başarılı olup olmayacağı konusunda çok az bir fikir sahibi olunduğu halde gerçekleştirilir (Bogner ve Barr,2002,s.220). Anlamlandırmada aksiyon anlamının temel dayanağı olduğu (Weick,1995,s.13) için anlamlandırma yeteneğine sahip bir takımın deneysel aksiyonlarda bulunması gereklidir.

3.2. Takımlarda Anlamlandırma Yeteneğinin Öncülleri

Neill (2007) örgütsel anlamlandırmanın öncüllerini çevresel belirsizlik, açık görüşlülük, çapraz fonksiyonellik olarak belirlemiş, örgütsel anlamlandırma ile pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Literatürde takımların anlamlandırma yeteneğini irdeleyen çalışmalar mevcut olmasına rağmen (Ashmos ve Nathan, 2002; Akgün vd., 2006) öncüllerine dair herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada Neill (2007)'in çalışmasına paralel olarak açık görüşlülük takımların anlamlandırma yeteneğinin öncüllerinden kabul edilmiştir. Buna ek olarak takım içi iletişim, takımın dışarı ile iletişimi, takım otonomisi, takım üyeleri arasındaki güven, takımın fiziksel yakınlığı, takım üyelerinin tanışıklığı takımlarda anlamlandırma yeteneğinin öncülleri olarak incelenmiştir.

3.2.1. Açık Görüşlülük

Açık görüşlülük takım üyelerinin yeni ve farklı düşüncelere karşı ne kadar alıcı olduğunu gösteren bir ölçüdür (Neill vd., 2007, s.734). Calantone vd (2002, s.517)'a göre organizasyonun açık görüşlülüğü, rutinlerini kritik etme ve yeni fikirleri kabul etmede ne kadar istekli olduğunun göstergesidir. Rutinleri kritik etme organizasyonlar için zordur, ama imkansız değildir (Adams vd., 1998, s.405)

Örgütsel aksiyonlara yön veren bakış açıları zaman içerisinde dünyada işlerin nasıl gittiğine dair edinilen tecrübelerle oluşur. Çevresel dinamiklerin değişmesine bağlı olarak bakış açıları da değişmelidir (Sinkula vd., 1997, s.309). Dinamik çevrelerde organizasyonlar daha önceki tecrübeleri ile örtüşmeyen enformasyon ve verilerle karşılaşabilirler (Lin, 2008, s.6). Ancak açık görüşlü organizasyonlar çevresel değişikliklere paralel olarak yerleşik bakış açılarını ve örgütsel rutinlerini, kabullerini, inançlarını sorgulayabilirler

(Sinkula vd.,1997,s.309). Bundan dolayıdır ki Sinkula vd.(1997) açık görüşlülüğü, öğrenen organizasyonun özelliklerinden birisi olarak görmüştür. Takım düzeyinde de bahsedilenler geçerliliğini korumaktadır. Ashmos ve Nathan (2002,s.209)'a göre anlamlandırma faaliyetleri ile takımlar üst yönetimin yıllarca sorgulanmadan uygulanmış kabullerini ve örgütsel rutinleri sorgulayabilirler. Dolayısıyla açık görüşlülük anlamlandırmayı kolaylaştırmalıdır (Neill vd., 2007,s.734).

H1: Açık görüşlülük takımın anlamlandırma kapasitesi ile pozitif ilişkilidir.

3.2.2. Takım içi iletişim

İletişim, bilginin ve anlamın transferi manasına gelip organizasyonlar ve sosyal sistemler için çok gereklidir (Soffe,2002,s.13). İletişim, farklı uzmanlık alanlarından gelen takım üyelerinin ürün geliştirme projesi için çok hayati olan bilgi paylaşımını sağlamalarında en önemli vasıtaadır (Pinto ve Pinto, 1990, s.201). Ürün geliştirme süreci kompleks bir süreç olduğundan takım üyeleri arasında sürekli bir etkileşim gerektirir (Akgün vd.,2005, s.1109). Takım üyeleri arasındaki iletişimin takımın performansı ile pozitif ilişkili olduğuna dair görüşbirliği mevcuttur (Ancora ve Cardwell, 1992, p.324).

Farklı departmanlardan insanların ürün geliştirmeye ilgili farklı görüşlerin olması ve ürün geliştirmeyi farklı anlıyor olmaları şaşırtıcı değildir. Bu fark, takım içinde aynı verinin farklı yorumlanabilmesini beraberinde getirmektedir. Başarılı takımları belirleyen şey bu engellerin varlığı değil nasıl aşıldığıdır. Başarılı ürün geliştirme projelerinde farklı departmanlardan gelen takım üyeleri bakış açılarını yüksek bir etkileşim ile birleştirebilmişlerdir. Takım içindeki iletişim bilginin içeriğinin zenginliğini de arttırmaktadır (Brown ve Eisenhardt,1995,s.357).

Dış kaynaklardan elde edilen bilginin çok yönlü yorumlanabilmesi için takımdaki her bireyin bakış açısının değerlendirilmesi ile ortaya çıkan ortak bakış açıları gerekmektedir. Ortak bakış açılarına ancak takım içindeki güçlü iletişim ile ulaşılabilir. Ortak zihin modelleri oluşturulması iletişim kavramı ile ilişkili olup iletişimin artması ortak zihin modellerinin inşa edilmesini kolaylaştırır (Klimoski ve Mohammed, 1994,s.424).

İletişim, Weick(2005,s.413) tarafından anlamlandırmanın temel özelliklerinden birisi olarak tanımlanmıştır. Anlamlandırma başkaları ile konuşma, etkileşim, tartışma ve diyalogu gerektirir (Grisoni ve Beeby,2007,s.192). Örgütsel anlamlandırmada, anlamlandırma sürecinin sosyal yönü ön plana çıkmaktadır (Weick,1995,s.53; Maitles,2005,s.21; Stentaker vd.,2008,s.) Takımlar, anlamlandırmanın gereklerinden olan konuşma ve etkileşim için zemin oluşturmaktadırlar (Ashmos ve Nathan,2002,s.207).

H2: Takım içi iletişim ile takımın anlamlandırma yeteneği arasında pozitif bir ilişkili bulunmaktadır.

3.2.3. Takımın dışarı ile iletişimi

Takımın dışarı ile ilişkisi başarılı ürün geliştirme süreçleri için çok önem taşımaktadır (Brown ve Eisenhardth,1995,s.358). Başarılı takımlarda takım üyeleri, sadece kendi teknik birikimlerini takımın kullanımına açmış olmazlar, aynı zamanda kişisel bağlantılara sahip olduğu kişilerin birikimlerine de ulaşımı mümkün kılmaktadır (Milliken ve Martins,1996,s.410;Edmondson ve Nembhard,2009,s.126).

Ancona ve Caldwell (1992) 45 ürün geliştirme takımı üzerine yaptığı araştırmada çapraz fonksiyonellik ile takım performansı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu; fakat çapraz fonksiyonelliğin takım içi ve takım dışı iletişimi

arttırdığını göstermiştir. Araştırmanın sonuçlarından birisi de takım içi ve takım dışı iletişim ile takım performansı arasında pozitif ilişkinin olduğudur.

Keller (2001) 93 ürün geliştirme takımı üzerine yaptığı çalışmada çapraz fonksiyonelliğin artması ölçüsünde takımın dışarı ile ilişkisinin de artacağını göstermiştir. Keller (2001, s.522)'e göre çapraz fonksiyonel takımlar daha kaliteli ürünleri uygun maliyetlerle pazara zamanında sürebilmektedirler; fakat bunu takımın dışarı ile ilişkisinin dolaylı pozitif etkisi ile gerçekleştirebilmektedirler. Edmondson ve Nembhard (2009) ise takım içindeki iletişimden ziyade takım üyelerinin dışarı ile ilişkisinin takım performansına faydalı olacağını ifade etmişlerdir.

Çapraz fonksiyonel takımlar daha fazla ve çeşitli bilgiye ulaşma imkanı sağlamaktadırlar (Milliken ve Martins,1996,s.411). Daha fazla bilgi organizasyonlar için anlamlandırma faaliyetlerini daha verimli kılmaktadır (Bogner ve Bar,2000,s.217).

H3: Takımın dışarı ile iletişimi takımın anlamlandırma yeteneği arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

3.2.4. Takım otonomisi

Otonomi kısaca iş yapma otoritesinin verilmesidir. Otonomi, takımın alınacak kararlar üzerindeki takdir yetkisinin kapsamını göstermektedir. Takımın kendi işlerinden ne kadar sorumlu olduğunun ölçüsüdür. Takım otonomisi, takımın kendi işi ile ilgili kararlar alma yetkisinin artması ile artar (Gerwin ve Moffat, 1997, s.294).

Otonomisi yüksek bir takımda üst yönetimin takıma rehberlik ve motivasyon desteği sınırlıdır. Günlük uygulamalarda tepe yönetimi ender olarak işlere karışır, takım genellikle kendi yönünü belirler. Başka bir bakış

açısı ile üst yönetim yatırımcı gibi davranır. Bir yönetici durumu şu şekilde ifade etmiştir: "Cüzdanimızı açıp, ağzımızı kapıyoruz." (Takeuchi ve Nanoka,1986,s.137). Yani yönetim her türlü masrafı karşılamakta, fakat takım tamamen serbest bırakılmaktadır.

Ürün geliştirme takımlarıyla ilgili çalışmalarda takım otonomisinin dikkate alınma sebebi performansa olan pozitif etkisidir (Gerwin ve Moffat, 1997, s.292). Ürün geliştirme takımları çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda radikal yenilikler için hızlı karar vermek zorunda kalabilirler. Otonom takımlar ellerindeki bilgiye bağlı olarak hızlı karar verme yetki ve sorumluluğuna sahiptirler (Patanakul vd., 2008, s.1214).

Yeni ürün geliştirme kapsamında firmalar aşağıdaki konularda karar vermektedirler (Gerwin ve Moffat, 1997, s. 293) :

1. Teknik ve işletme özelliklerin oluşturulması
2. Ürün ve süreç tasarımı içeriğinin belirlenmesi
3. Zaman ve bütçe planlaması
4. Kaynakların ayrılması (insan, araç ve tesis gibi)
5. Satıcı, müşteriler ve diğer takımların koordinasyonu
6. Gelişmelerin takibi ve performans değerlendirme

Takım otonomisi teknolojik hedeflerin yakalanmasını ve hızlı kararlar alınmasını kolaylaştırır. Ürün geliştirme takımlarında takım otonomisinin takımın öğrenmesi ve performansı ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır (Gerwin ve Moffat, 1997, s.292).

Anlamlandırma faaliyetleri ile takımlar üst yönetimin yıllarca sorgulanmadan uygulanmış kabullerini ve örgütsel rutinleri sorgulayabilirler (Ashmos ve Nathan,2002,s.209). Dinamik çevrelerde takımlar sadece mevcut sorulara cevap veren değil, hangi soruların sorulması gerektiğini de belirleyen yapılar olmalıdırlar. Bilinmeyen gelecekte sürekli değişen hadiselerle karşılaşan organizasyonlar için en iyi çıkış yolu spontane ve otonomiye sahip takımlardır (Ashmos ve Nathan,2002,s.205). Takımlarda otonomi, organizasyonların yeniliği yakalayabilmeleri ve kendilerini yenilemeleri için gereklidir. Takımların görevi belli bir faaliyeti yerine getirmek olduğunda takım, üst yönetim tarafından yönlendirilebilir. Fakat takımın görevi organizasyonu bilinmeyen geleceğe taşımak ve çevrede neler olduğunu anlamlandırmak olduğunda otonomi takım için vazgeçilmez bir zorunluluk olmaktadır (Ashmos ve Nathan,2002,s.210). Ashmos ve Nathan (2002,s.209) anlamlandırma potansiyellerini arttırmak isteyen takımlara otonomilerini arttırmalarını tavsiye etmişlerdir.

H4: Takım otonomisi ile takımın anlamlandırma yeteneği arasında pozitif ilişkili bulunmaktadır.

3.2.5. Takım üyeleri arasındaki güven

Güven diğerlerinin söz, hareket ve kararlarını baz alarak hareket etme istekliliğinin ve bundan eminlik derecesinin ölçüsü olarak tanımlanır. Takımlar ortak görevlere sahip olduklarında daha fazla güvene ihtiyaç duyarlar. Yüksek güven görevlerin daha kolay icra edilmesini ve hedeflerin yerine getirilmesini mümkün kılar. Özetle güven, ürün geliştirme takımları gibi ortak ilişkilere sahip özel gruplar için olması gereken esas unsurlardan biridir (Barczak ve McDonough, 2003, s.275).

Ortak çalışma guruplarında güvenin yüksek olması üyelerin birbirleri ile bilgi paylaşımını ve işbirliğini teşvik etmektedir. Bu tür bir risk almanın pozitif

çıktıları olur. Çalışma gurupları ve takımlar gibi sosyal birimlerde güven, takım üyelerinin birlikte çalışabilme yeteneklerini arttırır. Birlikte çalışabilme daha fazla bilgi paylaşımı ve işbirliği anlamına geldiğinden yüksek performansın elde edilmesine destek sağlamaktadır (Barczak ve McDonough, 2003 ,s.275).

Güvenin eksik olması halinde bilgi akışını engelleyeceği için takım üyeleri arasında güvenin varlığı oldukça önemlidir. Daha çok güven bilgiye daha kolay ulaşma, yüksek seviyede bilgi transferi şansı ve takım içi paylaşımı demektir(Akgün vd., 2005,s.1108).

Takım üyeleri arasındaki güvenin ürün geliştirme sürecine etkileri iyi bilinmesine rağmen (Akgün vd., 2005,s.1108) takımların anlamlandırma yeteneği ile ilişkisi literatürde eksik kalmıştır. Üyeler arasındaki güven yenilikçi düşüncelerin rahatça ifade edilebidiği ortamların oluşmasını sağlamaktadır. Anlamlandırmayı gerçekleştirecek takım üyelerinin daha önce tartışılmamış fikirleri tartışmaya açtıklarından dolayı diğer üyelerce cezalandırma ya da utandırmaya maruz kalmayacaklarından emin olmaları gerekmektedir (Allbright,2000,s.66).

H5: Takım üyeleri arasındaki güven ile takımın anlamlandırma yetenekleri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

3.2.6.Takım üyelerinin tanışıklığı

Takım üyelerinin tanışıklığı, takım üyelerinin proje öncesinde de iletişime sahip olmasıdır (DeChurch ve Marks,2001,s.13). Birbirlerini tanıyan takım üyelerinin arasındaki bilgi paylaşımı da güçlü olacaktır (Akgün vd., 2005,s.1108). Yine Akgün (2005)'ün aktarımı ile Gruenfeld vd. (1996), üyelerin, daha önceden tanışık olduğu takımlarda bilgi paylaşımının olmayanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Aşinalık ya da tanışıklık, iletişimi ve kişilerin kendisini ifade edebilmesini güçlendirmektedir. İnsanların

birbiri hakkında bilgiye sahip olması endişe, korku ve ön yargıyı azaltacaktır. Bunlar da yüksek bilgi paylaşımını teşvik edecek (Haon vd.,2009, s.79), takım üyelerinin birbirlerinin uzmanlık ve bilgi birikiminden faydalanmasını hızlandıracaktır (Akgün vd., 2005,s.1108). Takım üyelerinin aşinalığı aynı zamanda hızlı entegrasyon ve koordinasyon sağlanmasına ve ortak bir bakış açısı geliştirilmesine de yardımcı olacaktır (Akgün vd., 2005,s.1108).

Hızlı değişen piyasalarda organizasyon üyeleri, organizasyonun pozisyonu ile ilgili kolektif kabul ve inançların güncelliğini koruyabilmek için sık gerçekleşen anlamlandırma diyaloglarına ihtiyaç duymaktadırlar (Allbright,2000,s.5). Takım üyeleri arasındaki aşinalık iletişimi güçlendirerek anlamlandırma diyalogları için zemin hazırlar.

H6: Takım üyelerinin tanışıklığı ile takımın anlamlandırma yetenekleri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

3.2.7.Takım üyelerinin fiziki yakınlığı

Takım üyelerinin fiziki yakınlığı ürün geliştirme süreci boyunca takım üyelerinin aynı fiziki mekanda bir araya getirilmesidir. Fiziksel yakınlık farklı anlamlara gelebilir. Bazen aynı bina, bazen aynı kat, bazen aynı oda gibi. Kullanım şeklinden bağımsız olarak takım üyelerinin fiziki yakınlığı, farklı departmanlardan gelen üyeler arasındaki etkileşimi daha kolay ve sık hale getirmeyi sağlamaktadır. Böylelikle departmanları birbirinden ayıran engellerin ortadan kalkması ve ürün geliştirme için bir ihtiyaç olan etkileşimin desteklenmesi umulmaktadır (Kahn ve McDonough,1997,s.162).

Pinto ve Pinto (1990,s.208) günlük akış içerisinde yüz yüze gelişen gayriresmi ilişkilerin çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımlarda işbirliğini resmi ilişkilere nisbeten daha fazla etkilediğini göstermiştir. Gayriresmi

ilişkilerin geliştirilmesi ve işlerlik kazanması ancak takım üyelerinin aynı fiziki mekanı paylaşması durumunda mümkün olmaktadır.

Hoegl ve Proserpio (2004,s.1155) fiziksel yakınlığı, takım üyelerinin yürüyerek kolayca birbirlerine ulaşabildiği, gelişigüzel yüzyüze toplantıların kolaylıkla organize edilebildiği durumlar olarak tanımlamışlardır. Weick(1995)'e göre yüz yüze yapılan toplantılar anlamlandırma işlevinin bizzat gerçekleştirildiği ortamlardır. Anlamlandırma takım üyelerinin, bilgileri elde etme, sınıflandırma, karşılıklı değerlendirme süreçlerini yüz yüze gerçekleştirmesini içerdiğinden (Wilson,2007,s.34), fiziksel yakınlık takımların anlamlandırma yeteneklerini geliştirmeleri için zemin hazırlamaktadır.

H7: Takım üyelerinin fiziki yakınlığı ile takımın anlamlandırma yetenekleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.3 Ürün Geliştirme Takımlarında Anlamlandırma Yetenekleri ile Proje Başarısı ve Takım Öğrenmesi İlişkisi

Örgütsel anlamlandırma ile performans ilişkisini irdeleyen ilk ampirik çalışma Thomas (1993) tarafından gerçekleştirilmiştir. Thomas(1993) anlamlandırmayı, çevrenin taranması, çevreden toplanan bilgilerin yorumlanması ve harekete geçme şeklinde üç basamakta ele almıştır. Çevreden toplanan bilgiler ile bilgilerin yorumlanmasının, bilgilerin yorumlanması ile harekete geçmenin, harekete geçme ile performansın pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Bu çalışma hastaneler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Moorman (1995) paralel bir çalışmayı 92 ürün geliştirme projesi üzerinde gerçekleştirmiştir. Organizasyonların pazar bilgisini işlemeyi dört basamakta gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Bilginin toplanması, organizasyon içinde

transferinin sağlanması, toplanan bilginin anlamlandırılması, bu anlamlandırmaya bağlı harekete geçme Moorman (1995)'in çalışmasının dört basamağını oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre toplanan bilginin yorumlanması ve kavramsal olarak organizasyonun bakış açısını etkilemesi (conceptual utilization process) -ki örgütsel anlamlandırma ile aynı anlamda kullanılmıştır- yeni ürünün pazara sürülme hızını, performansını ve yenilik derecesini direk ve pozitif etkilemektedir. Anlamlandırma sonucunda elde edilen yoruma göre organizasyonun aksiyona geçmesi ise ürünün performansı ve zamanlaması ile pozitif ilişkilidir.

Dougherty vd. (2000) örgütsel anlamlandırmayı örgütsel öğrenmenin bileşenlerinden birisi olarak değerlendirmiş, yeni ürün geliştirme ile ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Dougherty vd. (2000, s.325)'e göre yenilikçi organizasyonlar yeniliğin kafa karıştırıcılığı, karmaşa ve gürültüsü ile etkin olarak baş edebilecek anlamlandırma sistemlerine sahiptirler.

Neill vd. (2007) organizasyonların anlamlandırma yetenekleri ile pazarlama stratejisi oluşturmalarının ve bunu doğru zamanlama ile gerçekleştirmelerinin ilişkisini araştırmıştır. Neill vd. (2007)'e göre örgütsel anlamlandırma şu üç bileşenden oluşmaktadır: Bilginin organizasyon içerisinde paylaşılması, çevresel bilgilerin çok boyutlu olarak toplanması ve birleştirilmesi, karar verme sürecinde organizasyon içerisindeki tüm bakış açılarının sürece dahil edilmesi. Neill vd. (2007)'in tanımladığı şekli ile örgütsel anlamlandırma, organizasyonun pazarlama stratejisi oluşturması ve bunu doğru zamanlamayla gerçekleştirmesi ile pozitif ilişkilidir. Neill vd. (2007) örgütsel anlamlandırmanın öncüllerini ise çevresel belirsizlik, açık görüşlülük, fonksiyonel çeşitlilik olarak belirlemiştir.

Takımların ürün geliştirme sürecindeki hayati rollerine rağmen takımların anlamlandırma yeteneklerinin yeni ürün geliştirme proje başarısına etkisi literatürde yeterli derecede çalışılmamıştır. Bu çalışmada, takımların anlamlandırma yeteneği bilginin toplanması, bilginin kategorize edilmesi,

takım içerisinde ortak bakış açıları inşa edilmesi ve bilgilerin yorumlanmasına paralel olarak harekete geçme bileşenlerinin bir araya gelmesi şeklinde tanımlanmıştır. Bu çalışmada takımın anlamlandırma yeteneğinin bileşeni olarak değerlendirilen kavramların proje başarısı ile ilişkileri üzerine yapılmış literatürde farklı çalışmalar bulunmaktadır.

Literatürde organizasyonlarda bilgi toplamanın proje başarısı ile pozitif ilişkisini ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Thomas vd.,1993; Moorman,1995; Adams vd.,1998; Neill vd.2007). Narver vd. (1998,s.245)'a göre müşteri ve rakipler hakkında toplanan bilgi organizasyonun, fırsat ve tehditlere hızlı ve etkili cevap vermesini sağlar. Başarılı ürün geliştirmede en kritik bilgi müşterilerden toplanan bilgidir (Adams vd.,1998,s.404). Akgün vd. (2006), bilgi toplamayı takım öğrenmesinin bir bileşeni olarak tanımlamış ve proje başarısı ile pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Akgün vd. (2006,s.210)'e göre takımların bilgiyi nasıl elde ettikleri ve kullandıkları yeni ürün başarısı ile doğrudan ilişkilidir.

Takımlarda anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerinden bilgilerin anlamlı şekilde sınıflandırılması ile proje çıktıları ilişkisi literatürde yeterince çalışılmamıştır. Akgün (2006,s.213) anlamlandırmayı, bilgilerin sınıflandırılması olarak tanımlamış, proje çıktısı ile pozitif ilişkisini ortaya koymuştur.

Calantone vd. (2002,s.516) organizasyonların öğrenme eğilimi ile örgüt yenilikçiliği ve örgüt performansı ilişkisini araştırdığı çalışmasında ortak vizyon sahibi olmayı organizasyonun öğrenme eğiliminin bir bileşeni olarak tanımlamıştır. Calantone vd. (2002) çalışmasında ortak vizyon sahibi olmanın performans ile pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Ashmos ve Nahtan (2002,s.201)'a göre etkin takım performansı takım üyelerinin görev tanımları, prosedürler ve sorumluluklarla ilgili olarak ortak bakış açıları geliştirmelerine bağlıdır. Takım üyelerinin ortak bakış açısı geliştirmesi ve proje başarısı üzerine etkileriyle ilgili ampirik çalışmaların sayısı fazla değildir.

Bogner ve Barr (2000,s.220)'a göre yüksek rekabet ortamlarında deneysel aksiyonlarda bulunan organizasyonlar bulunmayanlara göre daha başarılı olmaktadır. Thomas (1993,s.1992) örgütsel anlamlandırmanın bileşeni olarak nitelendirdiği aksiyonu organizasyonun devam eden uygulamalarında yapılmış başarılı değişiklikler olarak tanımlamakta ve performans ile pozitif ilişkisini ortaya koymaktadır. Takımlarda anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerinden deneysel aksiyonlarda bulunma ile proje çıktıları ilişkisi ise literatürde yeterince çalışılmamıştır.

Organizasyonların çevrelerine uyum sağlama ve adaptasyon kabiliyetleri değişken çevrelerde ne kadar ayakta kalabileceklerinin göstergelerindedir (Allbright,2000,s.32). Organizasyonlarda anlamlandırma başarısız olursa faaliyetlerde de başarısızlık meydana gelir. Anlamlandırma başarılı ise organizasyon çevresine başarılı şekilde adapte olabilir (Lin,2008,s.2). Takımlar organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleştiği yapılar olduğundan (Takeuchi ve Nonaka, 1995,s.138; Edmondson ve Nembhard,2009,s.124) ve takımların organizasyonlardaki önemi giderek arttığından (Ancora ve Cardwell,1992,s.321), takımların anlamlandırma yetenekleri, organizasyonların yeni ürünlerdeki başarılarını pozitif etkilemektedir.

H8a: Ürün geliştirme takımlarının anlamlandırma yetenekleri proje başarısı ile pozitif ilişkilidir.

H8b: Ürün geliştirme takımlarının anlamlandırma yetenekleri proje hızı ile pozitif ilişkilidir.

Örgütsel öğrenme literatürü, ürün geliştirme takımlarında öğrenmenin ana unsurlarının anlaşılması ve tanımlanması için zengin bir temel sunmaktadır (Akgün vd., 2006, s. 211). Örgütsel öğrenme, organizasyonların yeni bilgi, davranış, değer ve araçlar kazanabilmek için kullandıkları süreçlerdir. Örgütsel öğrenme, geçmiş aksiyonların verimliliği ve gelecek aksiyonlara etkisi ile ilgili

sonuç ve bakış açıları oluşturulmasını da kapsamaktadır (Meyers ve Wilemon,1989,s.80).

Örgütsel öğrenme, organizasyonlar çözemedikleri bir problemle karşılaştığında gerçekleşir. Öğrenme organizasyonların yeni bakış açıları ve kavramlar geliştirmelerini netice verir. Her organizasyon kendi ihtiyaç ve karakteristik özelliklerine göre bir öğrenme metodu geliştirmektedir (Liao vd.,2008,s.184).

Literatürde genellikle iki çeşit öğrenmeden söz edilmektedir: Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme. Tek döngülü öğrenmede fark edilen hata düzeltilir. Organizasyona ait mevcut hedef ve politikalar sorgulanmaz, olduğu gibi devam ettirilir. Organizasyonların birçoğu bu tür bir öğrenmeyi başarı ile gerçekleştirebilmektedir. Çift döngülü öğrenme ise hata yakalanıp çözümlenirken organizasyonun hedef ve normları yeniden gözden geçirilir ve değiştirilir. Organizasyonların birçoğu çift döngülü öğrenmede daha çok zorluk yaşamaktadır (Meyers ve Wilemon, 1989, s.81).

Adams vd. (1998,s.405) yeni ürün geliştirme sürecini örgütsel öğrenme süreci olarak tanımlar. Adams vd. (1998)'e göre örgütsel öğrenmenin bileşenleri şunlardır: piyasa bilgisinin toplanması, toplanan bilginin organizasyon içinde yayılması ve bilginin kullanımı ile yeni bilgi elde edilmesi. Adams (1998)'in aktardığına göre Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi bilgi toplama, bilginin yayılması, yorumlama ve bilginin saklanması olarak tanımlamaktadır.

Öğrenen organizasyonlar yeni durumlara sürekli uyum sağlama ve çevrenin ihtiyaçlarına göre kendini yenileme becerisine sahiptirler. Öğrenme kapasitesini geliştirmek isteyen organizasyonlar bireysel öğrenmelerin organizasyon üyeleri arasında paylaşımını sağlayacak bir sistem kurmalıdırlar. Çünkü bireylerin öğrenmesi örgütlerin öğrenmesinin temelini oluşturmaktadır. (Liao vd., 2008, s.185)

Akgün vd. (2006), örgütsel öğrenme ile sosyal bilişsellik literatürünü birleştirerek yeni ürün geliştirme takımlarında öğrenmeyi kavramsallaştırmaya çalışmış ve takım öğrenmesi ile yeni ürün başarısının pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Akgün vd. (2006,s.211)'e göre takım öğrenmesinin bileşenleri şunlardır: bilginin toplanması, bilginin kullanımı, bilginin paylaşılması, bilginin muhafaza edilmesi, yerleşik norm, inanç ve değerlerin değiştirilebilmesi, karar verme ve değerlendirme anlamında düşünme.

Örgütsel öğrenme, örgütsel anlamlandırmadan farklı olarak bir çok süreç, davranış ve yönelimler barındırır: Bilginin saklanması ve ihtiyaç durumunda tekrar ulaşılabilmesi, uzmanlığı arttırmak üzere eğitim, uygulama gibi insan kaynakları sistemleri, bilgi toplamanın doğasını ve hızını etkileyen yönetim tarz ve becerilerini analiz teknikleri vb.(Dougherty vd.,2000,s.322). Buna bağlı olarak takım öğrenmesinin takım anlamlandırmasından bilginin muhafaza edilmesi, takım yönetim tarzları gibi bileşenlerle ayrıldığı söylenebilir.

Anlamlandırma var olan bir gerçekliğin keşfedilmesi değil, dahil olan herkesin birlikte yaratma ve öğrenme sürecidir (Geigle,1997,s.32).

Ürün geliştirme takımlarında anlamlandırma ve takım öğrenmesi ilişkisi konusunda literatürde az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Akgün vd. (2006) anlamlandırmayı, takım öğrenmesinin çoklu bileşeninden birisi olarak ele almış ve aralarındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. Fakat Akgün vd. (2006)'nin anlamlandırmaya yüklediği anlam Daft ve Weick (1984)'in yorumlamaya yüklediği anlam ile aynıdır. Akgün vd. (2006,s.213) anlamlandırmayı, bilgilerin düzenlenmesi ve filtrelenmesi olarak tanımlar. Yine Akgün vd. (2006,s.213)'e göre anlamlandırma takımların bilgiyi toplama ve işleme süreçlerini şekillendirir. Daft ve Weick (1984,s.286)'e göre yorumlama bilgilerin düzenlenmesi ve anlamlandırılmasıdır, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve aksiyondan önce gerçekleşmektedir. Moorman (2005,s.320) da anlamlandırmayı, organizasyonun zihinsel süreçlerini etkileyen bilgilerin yorumlanması süreci olarak ele almış ve aksiyondan ayırmıştır. Oysa

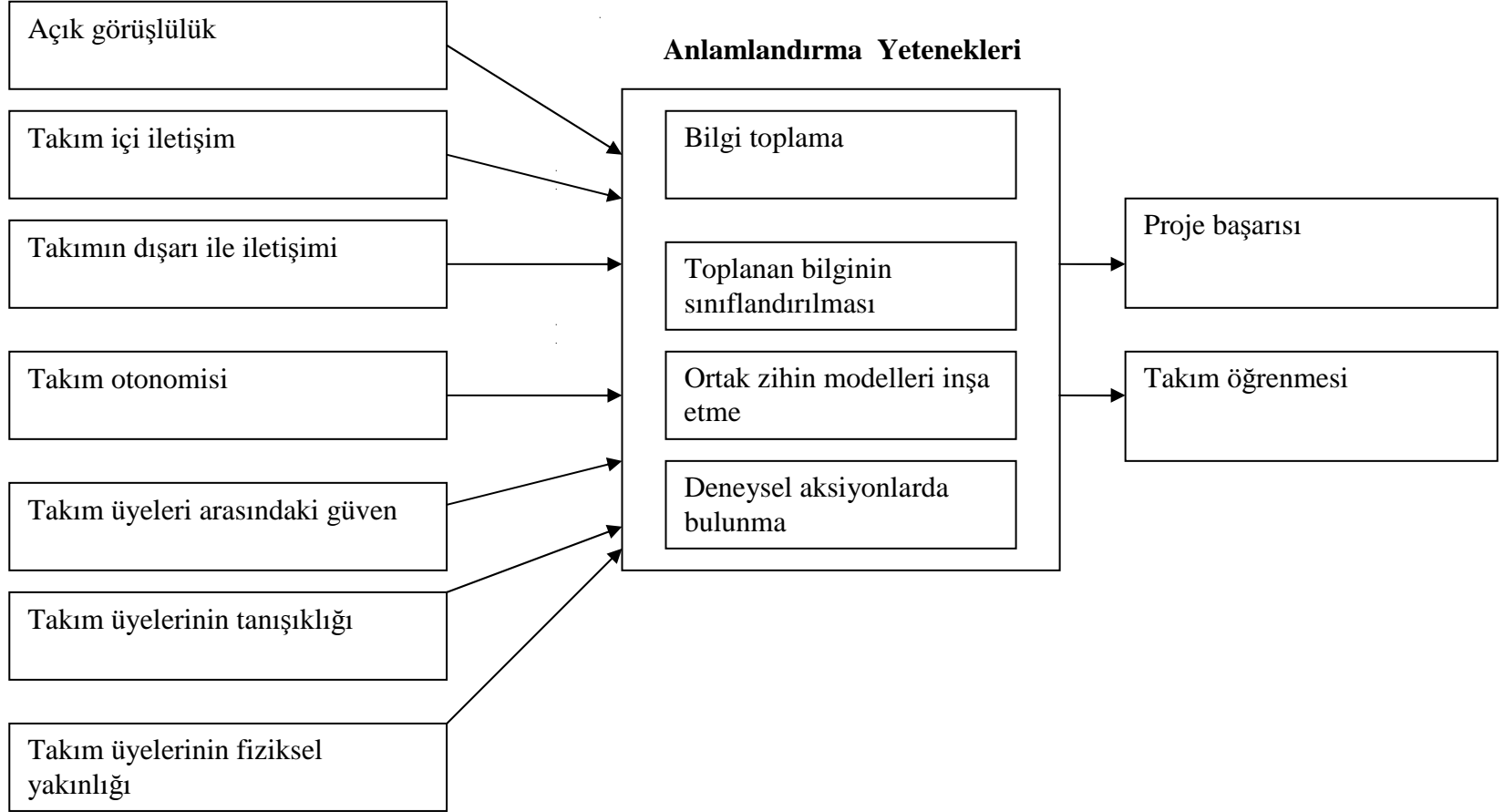
örgütsel davranış literatüründe anlamlandırma, toplanan ip uçlarının kategorize edilerek anlamlı hale getirilmesinden fazla olarak aksiyonu da içerir (Albolino vd.,2007,s.132). Yorumlama anlamlandırmanın bileşenlerinden birisidir; fakat takımlarda anlamlandırmanın tam anlamı ile gerçekleşebilmesi için takımın deneysel aksiyonlarda bulunması gerekir (Ashmos ve Nathan,2002, s.202).

Anlamlandırma aynı zamanda bir bilgi üretme metodudur (Choo ve Johnston,2004,s.81). Anlamlandırma sadece takımda öğrenmeyi netice vermiş olmaz, aynı zamanda bütün öğrenmeler anlamlandırma sürecinin sağlıklı işlemesi ile gerçekleşir (Wilson,2007,s.43). Dolayısı ile takımın öğrenmesi ile anlamlandırma yeteneği pozitif ilişkilidir.

H9: Ürün geliştirme takımlarının anlamlandırma yetenekleri takım öğrenmesi ile pozitif ilişkilidir.

3.5. Teorik Model

Öncüller



4.ARAŞTIRMA

4.1.Ölçeklerin oluşturulması

Tezin araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılmıyorum`dan, 5=kesinlikle katılıyorum`a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeklerin bulunduğu anket formu eklede verilmektedir.

Öncüllerle ilgili olarak açık görüşlülük için Neill vd. (2007)'in Baker ve Sinkula (1999)'dan uyarladığı üç soru kullanılmıştır. Takım içi iletişimin ölçümü için Akgün vd. (2008)'den bir, Park vd. (2009)'dan iki soru uyarlanmıştır. Takımın dışarı ile iletişimi için Chang ve Cho (2007)'den üç soru uyarlanmıştır. Takım otonomisi için Sethi (2000)'den dört soru uyarlanmıştır. Takım üyeleri arasındaki güvenin ölçümü için Akgün vd. (2005)'ten altı soru alınmıştır. Takım üyelerinin tanışıklığı için Akgün vd. (2005)'nin DeChurch and Marks (2001)'dan uyarladıkları iki soru ve Haon vd. (2009)'dan bir soru alınmıştır. Takım üyelerinin fiziki yakınlığı için Akgün vd. (2005)'nin Kahn and McDonough (1997)'dan uyarladıkları iki soru kullanılmıştır.

Takımın anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinden bilgi toplamının ölçümü için Akgün vd. (2008)'den bir, Neill vd. (2007)'den üç soru uyarlanmıştır. Bilgilerin sınıflandırılması için Akgün vd. (2006)'dan beş soru alınmıştır. Ortak bakış açıları geliştirmenin ölçümü için Akgün vd. (2006)'den bir soru alınmış, diğer dört soru tarafımızdan geliştirilmiştir. Deneysel aksiyonlarda bulunmanın ölçümü için kullanılan beş soru da yine tarafımızdan geliştirilmiştir.

Yeni ürünlerin pazara sürülmesinin ardından pazarda gösterdikleri başarıyı ölçmek amacıyla; bu ürünlerin idari, finansal ve pazar beklentilerini karşılayıp karşılamadıklarını (ya da aştıklarını) değerlendirmek üzere sekiz soru sorulmaktadır. Bu sorular, Akgün vd. (2006)'dan alınmış olup aslı Cooper ve Kleinschmidt'in (1987) çalışmasından adapte edilmiştir. Takımın yeni bir

ürünü hızla geliştirerek pazara sürme hızını ölçmek amacıyla Kessler ve Chakrabarti (1999)'den dört soru kullanılmaktadır. Takım öğrenmesinin ölçümünde kullanılan sorular ise Akgün ve Lynn (2002)'in çalışmasından alınmıştır.

4.2. Veri toplama süreci

Kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinin ardından soruların geçerliliği, örgütsel davranış ve yenilik alanlarında uzmanlığını ispatlamış Türkiye`den akademisyenler ile yapılan tartışmalarda değerlendirilmiştir. Bunu takiben de anketler tarafımızdan ilgili kişilere dağıtılarak toplanmıştır.

Araştırma evreni, İstanbul ve Kocaeli civarında faaliyet gösteren ve bünyelerinde çapraz fonksiyonel proje takımları ile ürün geliştirme faaliyeti gerçekleştiren firmaları kapsamaktadır. Firmaların büyük çoğunluğu İstanbul`da faaliyet göstermektedir.

Tek yanlı kaynak hatasını minimuma indirmek amacıyla her bir proje takımından proje faaliyetlerine dair yeterli bilgiye sahip en az iki katılımcının anketi cevaplanması istenmiştir. Her bir katılımcı; cevaplarının isimsiz olarak değerlendirileceği ve bu cevaplar ile katılımcıların kendileri, firmaları ya da geliştirdikleri ürünler arasında bir bağlantı kurulmayacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Çoğunlukla firmaların insan kaynakları departmanları üzerinden ürün geliştirme takımlarına ulaşılmış olup 120 projeye ait verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Dağıtılan yaklaşık 250 anketin 163'ü geri dönmüştür. 163 anketin 29 tanesi bireysel olarak doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamış, geriye kalan 67 projeye ait 134 anket değerlendirilmiştir.

Örnekleimizdeki firmaların sektörel dağılımı hizmet (%25,3), imalat (%29,8), bilişim (44,7)'dir. Örnekleimizdeki katılımcıların çalıştıkları bölüme göre dağılımları pazarlama (%5,3); insan kaynakları (%0,8); finans/muhasebe (%3,8); mühendislik/tasarım(%87,9); imalat (%1,5); Ar-ge (%0,8) şeklindedir. Örneklemin ünvana göre dağılımları ise başkan/sahip

(%3,7), genel müdür (%0,7), ürün/proje müdürü (%3,7), bölüm müdürü (%6), kıdemli mühendis/teknik başkan (%19,4), mühendis veya teknisyen (%55,2), yönetmen (müdür yardımcısı) (%11,2)'dir. Örneklem karakteristikleri tablo 4.1`de verilmektedir.

	Sıklık	Oran (%)
Sektör		
Hizmet	34	25,3
İmalat	40	29,8
Bilişim	60	44,7
Toplam	134	100
Ünvan		
Başkan / Sahip	5	3,7
Genel Müdür	1	0,7
Ürün / Proje Müdürü	5	3,7
Bölüm Müdürü	8	6
Kıdemli Mühendis / Teknik Başkan	26	19,4
Mühendis veya Teknisyen	74	55,2
Yönetmen(Müdür Yardımcısı)	15	11,2
Toplam	134	100
Çalıştığı Bölüm		
Mühendislik / Tasarım	116	87,9
Pazarlama	7	5,3
İmalat	4	3
Finans / Muhasebe	5	3,8
İnsan Kaynakları	1	0,8
Ar-Ge	1	0,8
Toplam	134	100

Tablo 4.1.Örneklem sektör, ünvana göre ve çalıştığı bölüme göre dağılımı

4.3. Ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği

Bu çalışmada, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır (bakınız ek 1). Güvenilirliğin hesaplanmasında kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70`in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50`yi aştığı görülmektedir.

Değişken	CR	AVE
Açık görüşlülük	0,99	0,99
Takım içi iletişim	0,83	0,62
Takımın dışarı ile iletişimi	0,75	0,52
Takım otonomisi	0,80	0,52
Takım üyeleri arasındaki güven	0,89	0,58
Takım üyelerinin tanışıklığı	0,93	0,82
Takım üyelerinin yakınlığı	0,94	0,90
Bilgi toplama	0,85	0,58
Bilgilerin sınıflandırılması	0,90	0,65
Ortak bakış açıları geliştirme	0,87	0,58
Deneysel aksiyonlarda bulunma	0,91	0,67
Proje başarısı	0,93	0,63
Proje hızı	0,85	0,59
Takım öğrenmesi	0,85	0,59

Tablo 4.2. Kompozit güvenilirlik ve çıkartılmış ortalama varyans

Bunlarla birlikte ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş ve tüm ölçümlerin 0,60`ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur (bakınız tablo 4.3, 4.4 ve 4.5). Bunu takiben de ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Fornell ve Larcker`in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan

AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden (korelasyonlar tablo 3`de verilmektedir) yüksektir. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Açık görüşlülük				
Takım liderimiz takım elamanlarının sıra dışı düşünmesini teşvik etmektedir.	0,99			
Takımımız içinde orijinal ve yeni fikirler çok değer görmektedir.	0,99			
Takımımızda işle ilgili mevcut kabullere muhalefet etmekten çekinmeyiz.	0,99			
Takım içi iletişim				
Takım üyeleri arasında canlı bir iletişim mevcuttur.		0,77		
Takım üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı yararlı olmaktadır.		0,69		
Proje süresince takım üyeleri birbirinin görüş ve deneyimlerinden istifade etmektedirler.		0,88		
Takımın dışarı ile iletişimi				
Proje süresince takım üyeleri düzenli olarak sektörel teknolojik gelişmeleri ve piyasa yönelimleri takip etmişlerdir.			0,76	
Proje süresince takım üyeleri düzenli olarak dışarıdan uzman desteği almışlardır.			0,48	
Proje süresince takım üyeleri düzenli olarak piyasadaki benzerleri ile kendilerini kıyaslama faaliyetlerinde bulunmuşlardır.			0,86	
Takım otonomisi				
Yardımları talep edilmediği sürece tepe yönetimi, takıma müdahale etmemiştir.				0,47
Tepe yönetimi, takıma ihtiyaç duyduğu özerkliği sağlamıştır.				0,78
Ürünler hakkında önemli kararların verilmesi sürecine takım üyeleri de dâhil olmuştur.				0,72
Proje ile ilgili işlerin yürütülmesi takımın uygun gördüğü şekilde gerçekleşmiştir.				0,84
	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	
Takım üyeleri arasındaki güven				
Takım arkadaşlarımız işlerine profesyonel bir bağlılık sergilemektedir.	0,74			
Takım arkadaşlarımla hazırlık ve yetkinliklerinden şüphe edecek bir neden görmüyorum	0,77			
Takım arkadaşlarıma kendilerinden beklenen görevleri yerine getirecekleri konusunda güvenmekteyim	0,83			
Takım arkadaşlarımla proje süresince yaşadığım sorun ve problemleri rahatlıkla paylaşabilirim.	0,68			
Takım arkadaşlarımla sorunlarımı paylaştığımda yapıcı ve dikkatli cevap vereceklerini bilirim.	0,79			
Takım arkadaşlarımla görevlerini yerine getirirken insani ilişkileri önemsemektedirler.	0,73			
Takım üyelerinin tanışıklığı				
Proje başlangıcında takım üyelerinin büyük bir kısmını tanıtmaktaydım.		0,90		

Proje başlangıcında takım üyelerinin büyük bir kısmı ile iletişimim mevcuttu.		0,88		
Projede rol alan takım üyeleri diğer üyelerin yetkinlikleri hakkında yeterli bilgiye sahiptiler.		0,92		
Takım üyelerinin yakınlığı				
Takımımızdaki mühendisler pazarlamacılarla birkaç adımlık bir mesafede yer almaktadırlar.			0,94	
Takımımızdaki mühendisler pazarlamacılarla telefonla konuşmaya ihtiyaç duymayacak kadar yakın bir mesafede yer almaktadırlar.			0,95	

Tablo 4.3.Takımlarda anlamlandırma yeteneklerinin öncüllerine ait faktör yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Bilgi toplama				
Proje süresince takım üyeleri müşteri ve rakipler dışındaki ilgili kamusal kaynaklardan düzenli olarak bilgi toplama imkanına sahiptiler.	0,74			
Pazarlama departmanı rakip stratejilerini düzenli olarak takımımızla paylaşmaktadır.	0,80			
Rekabet stratejimiz müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak üzerine kuruludur.	0,72			
Takımımız çevresel değişiklikleri rakip firmalardaki takımlardan daha hızlı fark etmektedir.	0,77			
Bilgilerin sınıflandırılması				
Takım üyeleri tarafından toplanan bilgiler bütün üyelerin rahatlıkla erişebilmesi ve kullanılabilmesi amacıyla sınıflandırılmış ve kodlanmıştır.		0,74		
Piyasa bilgileri takım üyelerinin rahatlıkla erişebilmesi ve kullanılabilmesi amacıyla anlamlı şekilde düzenlenmiştir.		0,79		
Teknik bilgiler takım üyelerinin rahatlıkla erişebilmesi ve kullanılabilmesi amacıyla anlamlı şekilde düzenlenmiştir		0,79		
Teknik bilgiler takım üyelerinin anlayabileceği şekilde özetlenmiştir.		0,89		
Piyasa yönelimine dair bilgiler takım üyelerinin anlayabileceği şekilde özetlenmiştir.		0,79		
Ortak bakış açıları geliştirme				
Takım üyeleri problemleri tartışırken ortak bir dil geliştirmişlerdir.			0,58	
Takımımız söz konusu proje ile ilgili piyasa eğilimleri konusunda ortak bir bakış açısına sahiptir.			0,77	
Takımımız müşteri tercihleri konusunda ortak bir bakış açısına sahiptir.			0,88	
Takımımız proje kapsamında geliştirilecek prototip üzerinde ortak bir bakış açısına sahiptir.			0,81	
Takımımız ortak bir vizyonu paylaşmaktadır.			0,71	

Deneysel aksiyonlarda bulunma			
Takımımız ürünü piyasaya sürmeden önce prototipleri müşteri beğenisine sunmuştur.			0,74
Takımımız prototipleri müşteri beğenisine sunmadan ürüne son şeklini vermemektedir.			0,83
Tepe yönetimi prototipleri müşterilere sunma konusunda oldukça esnek bir yaklaşım sergilemektedir.			0,74
Takımımız prototiplerin müşteriye sunumu ile elde edilen geribeslemeleri kullanarak ürüne nihai şeklini vermektedir.			0,89
Müşterilerin prototip hakkındaki değerlendirmeleri ürün geliştirme sürecinde takımımıza anahtar çözümler sunmaktadır.			0,88

Tablo 4.4.Takımlarda anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerine ait faktör yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Proje başarısı			
Hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,74		
İlk yılın üretim ve ticarileştirme beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,82		
Hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,87		
Kar beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,87		
Yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,85		
Üst düzey yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,83		
Pazar payı beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,69		
Müşteri beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,76		
Teknik performans beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,66		
Proje hızı			
En büyük rakibimizden daha hızlı piyasaya sunuldu		0,70	
Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı		0,84	
Proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu		0,71	
Üst yönetim, tasarımdan tamamen ticarileşmeye dek geçen zamandan memnun kaldı		0,81	
Takım öğrenmesi			
Pazar bu ürünü fazla bir problemle karşılaşmaksızın kolayca benimsedi			0,76
Ürünle ilgili tüketicilerin tatminsiz olduğu problemlerli alanları bulmada üstün bir başarı gösterildi			0,80
Grup,ürünün tüketicilerin tatminsiz olduğu problemlerli yönlerini düzeltmede üstün bir başarı gösterdi			0,76

Takım elemanları temel bir faaliyetten hemen önce yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi veya e-mail kullanarak bilgiyi anında paylaştılar			0,72
---	--	--	------

Tablo 4.5.Proje çıktıları ve takım öğrenmesine ait faktör yükleri

Tablo 4.6’da örneklemimizdeki değişkenlere ait korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Korelasyon katsayıları deneysel aksiyonlarda bulunma dışında tüm öncüller ile anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri arasında birebir ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte faktörler arası korelasyon katsayılarının karesi, değişkenlerin her biri için hesaplanan AVE değerinden küçüktür. Bu sonuç, örneklemimiz için ayırışma geçerliliğinin mevcudiyetini göstermektedir.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Açık görüşlülük	1													
2 Takım içi iletişim	,451(**)	1												
3 Takımın dışarı ile iletişimi	0,183	,266(*)	1											
4 Takım otonomisi	,446(**)	,353(**)	0,219	1										
5 Takım üyeleri arasındaki güven	,411(**)	,695(**)	0,136	,367(**)	1									
6 Takım üyelerinin tanışıklığı	0,184	,252(*)	0,033	-0,036	0,232	1								
7 Takım üyelerinin yakınlığı	-0,145	-0,024	0,095	-0,143	-0,094	0,144	1							
8 Bilgi toplama	,291(*)	0,228	,431(**)	,410(**)	,327(**)	0,169	0,235	1						
9 Bilgilerin sınıflandırılması	,285(*)	,328(**)	,307(*)	,265(*)	,293(*)	0,113	0,087	,527(**)	1					
10 Ortak bakış açıları geliştirme	,427(**)	,556(**)	,346(**)	,387(**)	,585(**)	,331(**)	0,013	,477(**)	,504(**)	1				
11 Deneysel aksiyonlarda bulunma	0,182	,315(**)	,397(**)	,280(*)	,380(**)	-0,026	-0,11	,419(**)	,334(**)	,417(**)	1			
12 Proje başarısı	,353(**)	,403(**)	,373(**)	,310(*)	,347(**)	,288(*)	-0,011	,507(**)	,405(**)	,620(**)	,410(**)	1		
13 Proje hızı	0,201	0,104	,301(*)	,330(**)	0,075	0,148	,267(*)	,534(**)	,279(*)	,340(**)	,286(*)	,487(**)	1	
14 Takım öğrenmesi	,417(**)	,500(**)	,371(**)	,386(**)	,570(**)	,386(**)	0,069	,531(**)	,453(**)	,685(**)	,440(**)	,687(**)	,368(**)	1
Ortalama	3,84	4,26	3,27	3,65	4,13	3,72	2,64	3,23	3,38	3,84	3,67	3,73	3,39	3,79
Standart sapma	0,51	0,48	0,62	0,61	0,45	0,98	1,02	0,61	0,64	0,48	0,67	0,54	0,57	0,48

*p<.0,5, **p<.0,01

Tablo 4.6. Korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri

4.4.Hipotez testleri

Şekil 3.5`de gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla latent değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren PLS yol modeli analizi kullanılmıştır.

Tablo 4.7`dan Tablo 4.16`da görüldüğü gibi sonuçlar hipotezlerin bir kısmını desteklemektedir. Öncüllere bakıldığında açık görüşlülük, takım üyelerinin tanışıklığı ve takım içi iletişimin anlamlandırma yetenekleri ile pozitif ilişkisi desteklenmemiştir. Dolayısı ile H2,H3 ve H7 desteklenmemiştir. Takımın dışarı ile iletişimi bilgi toplama ($\beta = 0,36, p < 0,01$), ortak bakış açıları geliştirme ($\beta = 0,24, p < 0,05$) , deneysel aksiyonlarda bulunma ($\beta = 0,28, p < 0,05$) ile pozitif ilişkili olduğundan H4 kısmen desteklenmiştir. Takım otonomisi bilgi toplama ($\beta = 0,43, p < 0,01$), ortak bakış açıları geliştirme ($\beta = 0,24, p < 0,05$) ile pozitif ilişkili olduğundan H5 kısmen desteklenmiştir. Takım üyeleri arasındaki güven bilgi toplama ($\beta = 0,36, p < 0,01$), ortak bakış açıları geliştirme ($\beta = 0,37, p < 0,01$) , deneysel aksiyonlarda bulunma ($\beta = 0,30, p < 0,05$) ile pozitif ilişkili olduğundan H4 kısmen desteklenmiştir. Takım üyelerinin fiziki yakınlığı bilgi toplama ($\beta = 0,27, p < 0,05$) ile pozitif ilişkili olduğundan H8 kısmen desteklenmiştir.

Proje çıktılarına bakıldığında takımların anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerinden ortak bakış açıları pazar başarısı ($\beta = 0,48, p < 0,01$) ve takım öğrenmesi ($\beta = 0,53, p < 0,01$) ile pozitif ilişkili olduğundan H9a ve H10 kısmen desteklenmiştir. Takımların anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerinden bilgi toplama, proje hızı ($\beta = 0,39, p < 0,05$) ile pozitif ilişkili olduğundan H9b kısmen desteklenmiştir.

Tablo 4.17`de PLS kullanılarak elde edilen sonuçlara göre model; takımların anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerinden bilgi toplamadaki değişimin %53`ünü, takımların anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerinden

bilgilerin sınıflandırılmasındaki değişimin %22'sini, takımların anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerinden ortak bakış açıları geliştirmedeki değişimin %62'sini, takımların anlamlandırma yeteneklerinin bileşenlerinden deneysel aksiyonlarda bulunmadaki değişimin %27'sini göstermektedir. Model aynı zamanda pazar başarısındaki değişimin %48'ini ($R^2 = 0,48$) ve pazar hızındaki değişimin %29'unu ($R^2 = 0,28$), takım öğrenmesinin % 52'sini ($R^2 = 0,51$) açıklamaktadır.

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Açık görüşlülük → Bilgi Toplama	-0,04	
H2	Açık görüşlülük → Bilgilerin sınıflandırılması	0,07	<i>Desteklenmedi</i>
	Açık görüşlülük → Ortak bakış açıları geliştirme	-0,14	
	Açık görüşlülük → Deneysel aksiyonlarda bulunma	0,02	

Tablo 4.7. Açık görüşlülüğün takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Takım içi iletişim → Bilgi Toplama	-0,2*	
H3	Takım içi iletişim → Bilgilerin sınıflandırılması	0,12	<i>Desteklenmedi</i>
	Takım içi iletişim → Ortak bakış açıları geliştirme	0,09	
	Takım içi iletişim → Deneysel aksiyonlarda bulunma	0,02	

Tablo 4.8. Takım içi iletişimin takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Takımın dışarı ile iletişimi → Bilgi Toplama	0,36**	
H4	Takımın dışarı ile iletişimi → Bilgilerin sınıflandırılması	0,21	<i>Kısmen</i>
	Takımın dışarı ile iletişimi → Ortak bakış açıları geliştirme	0,24*	<i>desteklendi</i>
	Takımın dışarı ile iletişimi → Deneysel aksiyonlarda bulunma	0,28*	

Tablo 4.9.Takımın dışarı ile iletişiminin takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Takım otonomisi → Bilgi Toplama	0,43**	
H5	Takım otonomisi → Bilgilerin sınıflandırılması	0,19	<i>Kısmen</i>
	Takım otonomisi → Ortak bakış açıları geliştirme	0,24*	<i>desteklendi</i>
	Takım otonomisi → Deneysel aksiyonlarda bulunma	0,09	

Tablo 4.10.Takım otonomisinin takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Takım üyeleri arasındaki güven → Bilgi Toplama	0,36**	
H6	Takım üyeleri arasındaki güven → Bilgilerin sınıflandırılması	0,07	<i>Kısmen</i>
	Takım üyeleri arasındaki güven → Ortak bakış açıları geliştirme	0,37**	<i>desteklendi</i>
	Takım üyeleri arasındaki güven → Deneysel aksiyonlarda bulunma	0,30*	

Tablo 4.11.Takım üyeleri arasındaki güvenin takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Takım üyelerinin tanışıklığı → Bilgi Toplama	0,02	
H7	Takım üyelerinin tanışıklığı → Bilgilerin sınıflandırılması	0,07	<i>Desteklenmedi</i>
	Takım üyelerinin tanışıklığı → Ortak bakış açıları geliştirme	0,15	
	Takım üyelerinin tanışıklığı → Deneysel aksiyonlarda bulunma	-0,07	

Tablo 4.12.Takım üyelerinin tanışıklığının takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Takım üyelerinin fiziki yakınlığı → Bilgi Toplama	0,27*	
H8	Takım üyelerinin fiziki yakınlığı → Bilgilerin sınıflandırılması	0,05	<i>Kısmen</i>
	Takım üyelerinin fiziki yakınlığı → Ortak bakış açıları geliştirme	0,02	<i>desteklendi</i>
	Takım üyelerinin fiziki yakınlığı → Deneysel aksiyonlarda bulunma	0,08	

Tablo 4.13. Takım üyelerinin fiziki yakınlığının takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Bilgi toplama → Pazar başarısı	0,12	
H9a	Bilgilerin sınıflandırılması → Pazar başarısı	0,07	<i>Kısmen</i>
	Ortak bakış açıları geliştirme → Pazar başarısı	0,48**	<i>desteklendi</i>
	Deneysel aksiyonlarda bulunma → Pazar başarısı	0,15	

Tablo 4.14. Takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinin pazar başarısı üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Bilgi toplama → Proje hızı	0,39*	
H9b	Bilgilerin sınıflandırılması → Proje hızı	-0,02	<i>Kısmen</i>
	Ortak bakış açıları geliştirme → Proje hızı	0,17	<i>desteklendi</i>
	Deneysel aksiyonlarda bulunma → Proje hızı	0,08	

Tablo 4.15. Takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinin proje hızı üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Bilgi toplama → Takım öğrenmesi	0,2	
H10	Bilgilerin sınıflandırılması → Takım öğrenmesi	0,02	<i>Kısmen</i>

	Ortak bakış açıları geliştirme → Takım öğrenmesi	0,53**	<i>desteklendi</i>
	Deneysel aksiyonlarda bulunma → Takım öğrenmesi	0,09	

Tablo 4.16. Takımlarda anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinin takım öğrenmesi üzerindeki etkileri

Uyum Ölçekleri	İçsel değişkenler	Nihai Model
	Bilgi toplama	0,53
R ²	Bilgilerin sınıflandırılması	0,22
	Ortak bakış açıları geliştirme	0,62
	Deneysel aksiyonlarda bulunma	0,27
	Proje başarısı	0,48
	Proje hızı	0,29
	Takım öğrenmesi	0,52

Tablo 4.17. Modellerin açıklama kuvveti

Tüm bu bulguların özeti Tablo 4.18’de verilmektedir.

	Bilgi toplama	Bilgilerin sınıf.	Ortak bakış açısı geliştirme	Deneysel aksiyonda bulunma	Pazar başarısı	Proje hızı	Takım öğrenmesi
Açık görüşlülük							
Takım içi iletişim							

Takımın dışarı ile iletişimi	(+)√		(+)√	(+)√			
Takım otonomisi	(+)√		(+)√				
Takım üyeleri arasındaki güven	(+)√		(+)√	(+)√			
Takım üyelerinin tanışıklığı							
Takım üyelerinin fiziki yakınlığı							
Bilgi toplama						(+)√	
Bilgilerin sınıf.							
Ortak bakış açısı geliştirme					(+)√		(+)√
DeneySEL aksiyonlarda bulunma							

Tablo 4.18.Bulguların özeti

5.TARTIŞMALAR

5.1 Tartışma ve Yorumlar

Anlamlandırma yeteneği literatürde daha çok örgütsel bazda ele alınmış olup (Bogner ve Barr, 2000; Dougherty vd.,2000, Jeong ve Brower, 2008) örgütsel performans ile ilişkisini ortaya koyan ampirik çalışmalar sınırlı sayıdadır (Thomas vd.,1993; Neill vd.,2007). Ürün geliştirme ile ilişkilendirildiği çalışmalar da mevcuttur (Dougherty vd.,2000). Akgün vd. (2006) ürün geliştirme takımlarında anlamlandırmanın proje çıktıları ile ilişkisini ampirik olarak incelemiştir. Fakat anlamlandırmayı takım öğrenmesinin bileşenlerinden biri olarak tanımlandığından çalışmanın anlamlandırmaya bakan yönü kapsam olarak dar kalmıştır. Ashmos ve Nathan(2002)'da takımlarda anlamlandırmayı kavram olarak ele aldıkları çalışmalarında ampirik sonuçlara yer vermemişlerdir. Bu tez çalışmasında öncelikle takımların anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri tanımlanmış, öncülleri belirlenerek proje çıktıları ve takım öğrenmesi üzerine etkileri araştırılmıştır. Çalışma, literatürde anlamlandırma yeteneğini takım bazında ampirik olarak inceleyen ilk çalışmadır. Anlamlandırma yeteneği ürün geliştirme takımları için çok hayati olmasına rağmen literatürde bu konuda bir boşluk bulunmaktadır.

Anlamlandırma fark etme, yorumlama ve aksiyonda bulunma şeklinde üç aşamada gerçekleştiğinden (Thomas vd.,1993; Wilson,2007; Jeong ve Brower, 2008) anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinden ilki çevresel değişikliklerin işaretlerinin fark edilmesini sağlayacak bilgi toplama olarak belirlenmiştir. Toplanan bilgilerin takımdaki herkesin bakış açısı birleştirilerek yorumlanması takım içerisinde ortak bakış açıları geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Anlamlandırmanın aksiyon basamağı ise deneysel aksiyonlarda bulunma şeklinde ele alınmıştır.

Öncüllerden takım içi iletişimin şaşırtıcı şekilde ürün geliştirme takımlarında anlamlandırma yeteneği ile pozitif ilişkili olmadığı görülmüştür. İletişimin, Weick (2005,s.413)'a göre anlamlandırmanın temel özelliklerinden birisi olarak tanımlanmış olması iletişimin, takımların anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinden birisi olarak ele alınmasının daha makul olabileceğini düşündürmektedir.

Yine araştırma sonuçlarına göre öncüllerden takım otonomisinin takımın anlamlandırma yeteneği ile pozitif ilişkili olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç Ashmos ve Nathan(2002, s.209)'ın anlamlandırmada başarılı olmak isteyen takımlara otonomilerini artırma tavsiyelerini ampirik olarak desteklemektedir.

Klimoski ve Mohammed (1994,s.411)'e göre takım içerisinde ortak bakış açılarının varlığı literatürde sık kullanılan, herkes tarafından kabul görmüş bir kavram olmasına rağmen ampirik olarak yeterince desteklenmemiştir. Bu çalışmada takımların anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinden birisi olarak tanımlanan ortak bakış açıları geliştirmenin proje çıktıları ve takım öğrenmesi ile pozitif ilişkili olduğu gözlenmiştir. Dolayısı ile takım içerisinde ortak bakış açılarının varlığı ampirik olarak ortaya konarak literatüre katkıda bulunulmuştur.

Takımların anlamlandırma yeteneğinin bileşenlerinden deneysel aksiyonlarda bulunmanın beklenmeyen şekilde proje çıktıları ve takım öğrenmesi ile pozitif ilişkili olmadığı gözlemlenmiştir. Anlamlandırmanın üçüncü basamağı olan aksiyonda bulunma bu çalışmada Bogner ve Barr (2000)'ın yaklaşımı baz alınarak prototiplerin pazara sürümü olarak ele alınmıştır. Moorman (1995,s.323) aksiyonu uygun stratejiyi belirleme, uygulama ve sonuçlarını değerlendirme şeklinde tanımlamıştır. Thomas (1993,s.242) ise aksiyonu, organizasyonun, prosedürlerinde yaptığı herhangi bir değişiklik olarak değerlendirmektedir. Dolayısı ile aksiyon farklı şekilde ele alındığında sonucun değişebileceği düşünülmektedir.

5.2 Kısıt ve Öneriler

Örneklemin karakteristikleri çalışmanın genellenebilirliğini etkileyen kısıtlardandır. Bu çalışma Türkiyede ve belirli bölgelerdeki firmalar üzerinde yapıldığından farklı kültürlerde farklı sonuçların elde edilebileceği göz ardı edilmemelidir. Örneğin Akgün vd. (2006) Amerikan firmaları üzerine yaptığı çalışmada anlamlandırmayı bilgilerin sınıflandırması olarak ele almış ve proje başarısı ile pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Bu çalışmada takımın anlamlandırma yeteneğininin bileşenlerinden birisi olarak ele alınan bilgilerin sınıflandırılmasının proje çıktıları ve takım öğrenmesi ile pozitif ilişkisi gözlemlenememiştir.

Örneklem boyutunun (N=67) nisbeten küçük olması kısıtlamalardan birisidir. Daha büyük bir örneklemin yeni ürün geliştirme takımlarını daha başarılı temsil etmesi mümkün olabilir.

Ürün geliştirme takımlarında anlamlandırma yeteneği ile ilgili literatürde ciddi bir boşluk olduğundan gelecek araştırmalar için önemli fırsatlar sunmaktadır. Takımlarda anlamlandırma yeteneğinin takımların liderlik tipleri ile ilişkileri incelenebilecek alanlardandır. Takım üyelerinin bilgi teknolojilerinden istifade dereceleri ile takımın anlamlandırma yeteneğinin ilişkisi de çalışılabilecek başlıklardandır. Takımının anlamlandırma yeteneğinin takımın ait olduğu organizasyonun kültürü ile ilişkisi incelenmeye değer bir diğer başlıktır.

5.3 Sonuçlar

Bu çalışmada ürün geliştirme takımlarında anlamlandırma yeteneğinin bileşenleri belirlenmiş, çeşitli öncüller ileri sürülerek anlamlandırma yeteneğinin öncüller ve proje çıktıları ile ilişkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Geliştirilen yeni ürünün pazarda ciddi bir pay yakalaması, müşteri ihtiyaçlarının doğru tesbiti ve piyasa eğilimlerinin farkındalığı ile mümkün olabileceğinden takımın dışarı ile iletişiminin güçlü olması dışarıdaki bilginin takım içine verimli şekilde gelişini hızlandırarak takımın anlamlandırma yeteneğini güçlendirmektedir. Bu pozitif ilişki çalışmamızda ampirik olarak da desteklenmiştir. Bununla birlikte değişken çevrelerde piyasa eğilimlerini ve müşteri ihtiyaçlarını ancak yüksek otonomiye sahip ürün geliştirme takımları şartlanmışlıklardan ve zorunluluklardan uzak olarak doğru okuyabilirler. Karar alma ve kararlarını uygulama konusunda özgür olmayan bir ürün geliştirme takımının anlamlandırmada başarılı olması düşünülemez. Bu çalışma takım otonomisi ile takımın anlamlandırma yeteneği arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Takım üyeleri arasında karşılıklı güven esaslı geliştirilen ilişkiler piyasa eğilimleri ve müşteri ihtiyaçları ile ilgili toplanan bilgilerin takım içerisinde daha sağlıklı paylaşımını ve yine güven esaslı olarak toplanan bilgilerin çok yönlü müzakeresi ile takım içerisinde ortak bakış açıları geliştirilmesini netice vermektedir. Çalışmamızda takım üyeleri arasındaki güven ile takımın anlamlandırma yeteneğinin pozitif ilişkisi ortaya konmaktadır.

Çalışmamızda ayrıca takımlarda anlamlandırma yeteneğinin proje çıktıları üzerindeki etkileri de test edilmektedir. Proje çıktıları olarak proje başarısı ve proje hızı dikkate alınmaktadır. Proje başarısı, yeni ürün geliştirme projesi hedeflerinin gerçekleştirilme seviyesini ifade etmekte iken; proje hızı ise yeni ürünün fikir aşamasından pazara sürümüne dek zaman şekillerine bağlı kalarak rakiplere oranla hız yönünden bir üstünlük elde etme ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçlar, anlamlandırma yeteneğinin yeni ürünlerin pazar hızı ve pazar başarısı üzerindeki pozitif etkisini destekler yönde kanıt sağlamaktadır. Bunlara ek olarak takımın anlamlandırma yeteneği ile takım öğrenmesi arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuçlar ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermiştir.

6.KAYNAKÇA

- Adams, M.E.;Day, G.S. and Dougherty, D.(1998). Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 403-422
- Akgün A.E., Lynn, G.S. (2002). Antecedents and consequences of team stability on new product development. *Journal of Engineering and Technology Management* Vol 19, Issues 3-4, 263-286
- Akgün A.E., Lynn, G.S. and Keskin, H. (2003), “Accelerated learning in new product development teams” *European Journal of Innovation Management*, Vol 6, No 4 201–212.
- Akgün A.E.,Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G.S., Imamoglu,S.Z. (2005), “Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective” *Information and Management* 42 1105–1120
- Akgün A.E., Lynn, G.S. and Yılmaz, C. (2006). Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management* 35 s. 210 – 224
- Akgün A.E., Dayan,M. and Benedetto, A.D. (2008). New Product Development Team Intelligence: Antecedents and Consequenses. *Information and Management* 45 (2008) 221–226

- Albolino, S., Cook, R. and O'Connor, M.(2007). Sensemaking, safety, and cooperative work in the intensive care unit. *Cogn Tech Work*, Vol 9:131–137
- Allbright, D.E.(2000) Shared Sensemaking Disconnects Within One Marketing Research Firm's Strategic Dialogues. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Athens: The University of Georgia.
- Ancona, D. G. ve Caldwell, D. F. (1990). Improving the Performance of New Product Teams. *Research Technology Management*, 33(2), 25-29.
- Ancona, D. G., ve Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321–341.
- Atuahene-Gima, K. (2003). The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter? *Academy of Management Journal*, 46, 359 – 373.
- Ashmos, D. ve Nathan, M. (2002) Team sense-making: a mental model for navigating uncharted territories. *Journal of Managerial Issues*, 14,2, 198–217.
- Barczak, G. ve McDonough, E.F. (2003) The Role of Trust and Project Commitment in New Product Development Teams. *ULAKBİM UASL*, 274-281
- Bogner, W.C. ve Barr, P.S.(2000). Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, 11(2), 212–226.

- Brown, S.L. ve Eisenhardt,K.M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 2, pp. 343-378
- Calantone, R.; Garcia,R. ve Dröge, C.(2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. The Journal of Product Development Management Vol 20 pp. 90-103
- Calantone,R.J; Çavuşgil,S.T. ve Zhaoy.(2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management, Vol 31 s. 515– 524
- Chang,D.R. ve Cho, H.(2007). Organizational memory influences new product success. Journal of Business Research. Article in press.
- Chen, C.(2007). Information Technology, Organizational Structure, and New Product Development – The Mediating Effect of Cross-Functional Team Interaction. IEEE Transactions on Engineering Management , Vol 54 No 4 687-698
- Choo, C. W. (1998). Information management for the intelligent organization (2ed.).Medford, NJ: Information Today, Inc.
- Choo, W.C. ve Johnston, R. (2004). Innovation in the knowing organization: a case study of an e-commerce initiative. Journal of Knowledge Management.Vol 8 No 6 p.77-92
- Cohen,M. ve Levinthal,D.,1990.Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly 35,128– 152.

- Cooper R.G. ve Kleinschmidt E.J, (1987). “ New Products: What Separates Winners from Losers?”, *Journal of Product Innovation Management* 4 (3), 169–184.
- Cooper R.G. ve Kleinschmidt E.J, (1993). “ Stage Gate Systems for New Product Success”, *Marketing Management* 1 (4), 20–29.
- DeChurch L.A., Marks M.A.(2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management, *International Journal of Conflict Management* (12), pp. 4–22.
- Dervin, B. (1998). Sense-Making theory and practice: An overview of user interests in knowledge seeking and use. *Journal of Knowledge Management*, 2 (2), 36-46.
- Dougherty, D., 1990. Understanding new markets for new products. *Strategic Management Journal* 11 , 59–87.
- Dougherty, D; Borrelli, L. ; Munir, K. ve O’Sullivan A.(2000). Systems of organizational sensemaking for sustained product innovation. *J. Eng. Technol. Manage.* Vol 17 321–355
- Edmondson, A.C. ve Nembhard, I.M.(2009). Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits. *Product Innovation Management* Vol 26 123-138
- Fambry, K.(1999). Toward Organizational Sensemaking. The environmental Interpretation and Organizational Learning Process of Five American Organizations.

- Fredericks,E. (2002). Is Co-Location of New Product Development Teams Necessary? Yayınlanmamış Doktora Tezi. Chicago: University of Illinois.
- Gebert, D; Boerner, S. ve Kearney, E. (2006). Cross-functionality and innovation in new product development teams: A dilemmatic structure and its consequences for the management of diversity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,15:4,431 — 458
- Geigle,S.L.(1997) Schemas and Sensemaking During Radical Organizational Change: A Case Study of Reengineering in a Federal Agency. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Chicago: The George Washington University
- Gerwin D. ve Moffat L., (1997), “Authorizing processes changing team autonomy during new product development”, *Journal of Engineering and Technology Management*, 14(3-4), Pages 291-313
- Gioia, D. A. ve K. Chittipeddi (1991). ‘Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation’, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 433–448.
- Gorelik, C.K.(2000). Toward An Understanding Of Organizational Learning And Collaborative Technology: A Case Study Of Structuration And Sensemaking In A Virtual Project Team. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The George Washington University: Washington,DC.
- Grisoni, L. ve Beeby, M.(2007). Leadership, Gender and Sensemaking. *Gender, Work and Organization*. Vol. 14 No. 3 p.191-209

- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y. ve Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: how member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 1–15.
- Günsel, A. (2008). Yeni ürün geliştirme takımlarında duygusal yeteneği etkileyen faktörler ve bunun proje performansına etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü
- Haon,C.,Gotteland,D. ve Fornerino, M.(2009). Familiarity and competence diversity in new product development teams: Effects on new product performance *Market Lett* (2009) 20:75–89
- Jeong H-S. ve Brower, R.S.(2008) Extending the Present Understanding of Organizational Sensemaking Three Stages and Three Contexts. *Administration and Society* Volume 40 Number 3 May 2008 223-252
- Jensen, E.(2009). Sensemaking in military planning: a metadological study of command teams. *Cogn Tech Work* vol 11:p.103–118
- Kahn B. ve McDonough E.F.(1997). An empirical study of the relationships among co-location, integration, performance, and satisfaction, *Journal of Product Innovation Management* (14), pp. 161–178.
- Kessler E.H. and A.K. Chakrabarti, (1996), “Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes,” *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 1143–1191.

- Klimoski, R. and Mohammed, S. (1994) Team Mental Model: Construct or Metaphor? *Journal of Management*, 20, 403-437
- Korte, R.F. ve Chermack T.J.(2007). Changing organizational culture with senerio-planning. *Futures*, 39, 645–656
- Lee, C ve Chen W.(2007). Cross-functionality and charge behavior of the new product development teams in Taiwan's information technology industries. *Technovation* Vol 27 605-615
- Liao, S. ; Wu-Chen Fei,W. ve Liu C.(2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation* 28 ,183–195
- Lin,M.(2008). Analytic-;Holistic Thinking, Information Use, and Sensemaking During Unfolding Events. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Wright State University.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Minarik, M.M.(2008). Building Knowledge through Sensemaking: Connecting the Dot with the New Information. Reno: University of Nevada.
- Meyers, P., ve Wilemon, D. (1989). Learning in new technology development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 6, 79– 88.
- Milliken, F. J., ve Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402 – 433.

- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Culture antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32, 318–335.
- Neill, S., McKee, D. And Rose, G.M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36 , 731-744
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York' Oxford University Press.
- Orliovski, W. ve Gash, D. C. (1994) *Technological Frames: Making Sense of Information Systems in Organizations*. *ACM Transactions on Information Systems*, Vol. 12, No. 2, 174-207
- Pandza, K. ve Thorpe, R. (2009). Creative Searc and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities. *British Journal of Management*, Vol. 20, S118–S131
- Patanakul, P., Chen, J. ve Lynn, G.S. (2008). *Autonomous Teams and New Product Development*. PICMET 2008 Proceedings, 27-31 July, Cape Town, South Africa
- Patti, A. N. ve Gilbert, J. P. (1997). *Collocating New Product Development Teams: Why, When, Where, and How?* *Business Horizons*. November – December.
- Pakenham, K.I. (2008). Making Sense of Illness or Disability: The Nature of Sense Making in Multiple Sclerosis (MS). *Journal of Health Psychology*. Vol 13(1) 93–105

- Park, M.H; Lim, J.V. ve Philip H. B.(2009). The Effect of Multiknowledge Individuals on Performance in Cross-Functional New Product Development Teams. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 86-96
- Pinto,M.B ve Pinto, J.K.,(1990). Project team communication and crossfunctional cooperation in new product development, *Journal of Product Innovation Management* (7), pp. 200–212.
- Poole, P., Gioia, D., ve Gray, B. (1989). Influence modes, schema change, and organizational transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25, 271-289.
- Qu, Y., ve Furnas, G. W. (2008). Model-driven formative evaluation of exploratory search: A study under a sensemaking framework. *Information Processing and Management*, 44, 534–555
- Russell, D. M., Stefik, M. J., Pirolli, P., ve Card, S. K. (1993). The Cost Structure of Sensemaking. *Proc. Of ACM INTERCHI'93*, 269-276.
- Salas,E.,Merket,D. ve Bergondy,M.(1999). Making sense out of team performance errors in military aviation environments. *Transportation Human Factors*, Vol 1 No 2 p.231-242
- Sarin, S ve McDermott,C. (2003).The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-Functional New Procudt Developement Teams. *Decision Sciences*. Vol 34 Number 4. 707-739.
- Seligman,L.(1999). Adoption as Sensemaking: Toward an Adopter-centered Process Model of IT Adoption. *Diffusion Interest Group in Technology Workshop.Chatlotte,NC*, 361-370.

- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sethi, R. (2000), "New product quality and product development teams," *Journal of Marketing* 64, 1-14,.
- Sharma,Nikhil (2007)."Sensemaking Handoff: Theory and Recommendations". Doctoral Consortium.
- Schwandt, D.R.(2000). *Toward an Understanding of Organizational Learning and Colaborative Technology: A Case Study of Structuration and Sensemaking in a Virtual Team*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The George Washington University.
- Sinkula,J.M.(1994).Market Information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1),35–45.
- Sinkula,J.M.,Baker,W.E. ve Noordewier,T.(1997).A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4),305–331.
- Soffe, S.M. (2002). "The Properties of Sensemaking: A case Study of Developement Meaning During Organizational Change" The George Washington University
- Stensaker, I.; Falkenberg, J ve Grønhaug, K.(2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *Journal of Applied Behavioral Science* Vol 44; 162 -185
- Thomas, J. B., Clarke, S. M. ve Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning,

interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239–270.

Tien, L. ve Lee, S.(2008). The Effects of Team Reflexivity and Innovativeness on New Product Development Performance. *Industrial Management and Data Systems* Vol.108 No.4, pp.548-569

Valle, S. ve Avella, L. (2003). Cross-functionality and leadership of the new product development teams. *European Journal of Innovation Management*. Vol 6 Number 1 32-47

Waterman Jr. ve R. *Adhocracy: The Power to Change*, Memphis, TN: Whittle Direct Books, 1990.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. Sutcliffe, K. M. ve D. Obstfeld. (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 14(4), 409-421.

Weick,K.(2007). Drop Your Tools: On Reconfiguring Management Education. *Journal of Management Education*, 31(1), 5-16

Wilson, D.G.,(2007).Team Learning in Action. An Analyses of Sensemaking Behaviours in Adventure Racing Teams as They Performe in Fatiguing and Uncertain Contexts. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Boston: Harvard University

ÖZGEÇMİŞ

Derya Doğan

E-mail: dilavero@hotmail.com

Eğitim:

2010-2006 GYTE / İşletme Fakülltesi Strateji Bilimi Yüksek Lisansı

ALES: 85 ÜDS: 90

2002-1995 Boğaziçi Üniversitesi Fizik Bölümü (Bilgisayar ve İşletme Opsiyonu)

ÖSS'95 Bolu İl Birinciliği

1995-1991 Bolu Anadolu Öğretmen Lisesi

Lise Birinciliği

İş Deneğimi:

2010-2007 BURÇ DANIşMANLIK, Bağlarbaşı / İstanbul

Eğitim Departmanı Müdürü

2002 – 2007 NİL DANIşMANLIK, Üsküdar / İstanbul

Yurtdışı Eğitim Danışmanı

- 2006 ICEF Workshop, Berlin
- 2007 Kaplan Workshop, New York

Bilgisayar Bilgisi:

İşletim Sistemleri Windows 95/98/2000/NT,

Uygulamalar MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Access, Outlook Express), Front Page, Dreamweaver, Photoshop, SPSS

Program Dilleri Java, JSP,C, Pascal, Javascript, ASP, HTML

Veri Tabanı SQL

Diğerleri İnternet

Üniversitede Alınan Bazı Dersler, Projeler, Katılan Seminer ve Kurslar

Dersler:

Yönetim ve Organizasyon, Pazarlama, Muhasebe, Girişimcilik, Ar-GeYönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstatistik, Finansman Yönetimi, Makroekonomi , Java, Pascal , C, İnternet Bilgi Servisleri (Web Dizaynı), Veri Tabanı Sistemleri, Veri Analistliği, Geleceğin Teknolojileri

Projeler:

Java Applet Uygulamaları (CannonBall Oyunu), JSP and Java Servlet, Uygulamaları (Chat), Veri Tabanı Sistemleri(DHL), Web Dizaynı Projesi(Walt Disney)

Seminerler:

Kariyer Planlama, Kişisel Motivasyon, Zaman Yönetimi, Değişim Yönetimi, Girişimcilik, NLP, Yurt Dışında Eğitim, Etkili Sunum Teknikleri, Öğrenen Organizasyonlar, Etkili İletişim Becerileri, Bilgi Yönetimi. Marka Yönetimi, Gizli Reklam, E-Ticaret, E-Learning, İnternette Güvenlik, ASP, Excel, PHP, Java Servlet, Outlook

Kurslar:

Hızlı Okuma(2002), Diksiyon(2002), Dış Ticaret(2009)

EKLER

EK-1 ANKET SORULARI



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi öğretim elemanları tarafından yürütülen “**Ürün Geliştirme Takımlarında Anlamlandırma Yetenekleri**” konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket çalışan ürün/yazılım geliştirme takımlarının üyeleri ve yöneticileri tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2010 Doç. Dr. Halit Keskin

Derya Doğan

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İşletme Fakültesi

Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:

_____ Mühendislik/tasarım _____ Pazarlama _____ İmalat _____ Finans/Muhasebe
_____ İnsan Kaynakları

- Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

_____ 1 Başkan/Sahip _____ 2 Genel Müdür _____ 3
Ürün/Proje Müdürü

_____ 4 Bölüm Müdürü _____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan _____ 6 Mühendis
veya Teknisyen

_____ 7 Diğer: Yönetmen (Müdür yardımcısı)

Şirketinizdeki çalışan sayısı:

Şirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Soruları cevaplarken baz alacağınız projenin ismi:

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Açık Görüşlülük

Takım liderimiz takım elamanlarının sıra dışı düşünmesini teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
Takımımız içinde orijinal ve yeni fikirler çok değer görmektedir.	1	2	3	4	5
Takımımızda işle ilgili mevcut kabullere muhalefet etmekten çekinmeyiz.	1	2	3	4	5

Takım İçi İletişim

Takım üyeleri arasında canlı bir iletişim mevcuttur.	1	2	3	4	5
Takım üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı yararlı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Proje süresince takım üyeleri birbirinin görüş ve deneyimlerinden istifade etmektedirler.	1	2	3	4	5

Takımın Dışarı İle İletişimi

Proje süresince takım üyeleri düzenli olarak sektörel teknolojik gelişmeleri ve piyasa yönelimleri takip etmişlerdir.	1	2	3	4	5
Proje süresince takım üyeleri düzenli olarak dışarıdan uzman desteği almışlardır.	1	2	3	4	5
Proje süresince takım üyeleri düzenli olarak piyasadaki benzerleri ile kendilerini kıyaslama faaliyetlerinde bulunmuşlardır.	1	2	3	4	5

Takım Otonomisi

Yardımları talep edilmediği sürece tepe yönetimi, takıma müdahale etmemiştir.	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi, takıma ihtiyaç duyduğu özerkliği sağlamıştır.	1	2	3	4	5
Ürünler hakkında önemli kararların verilmesi sürecine takım üyeleri de dâhil olmuştur.	1	2	3	4	5
Proje ile ilgili işlerin yürütülmesi takımın uygun gördüğü şekilde gerçekleşmiştir.	1	2	3	4	5

Takım Üyeleri Arasındaki Güven

Takım arkadaşlarımız işlerine profesyonel bir bağlılık sergilemektedir.	1	2	3	4	5
Takım arkadaşlarımızın hazırlık ve yetkinliklerinden şüphe edecek bir neden görmüyorum	1	2	3	4	5
Takım arkadaşlarıma kendilerinden beklenen görevleri yerine getirecekleri konusunda güvenmekteyim	1	2	3	4	5
Takım arkadaşlarımla proje süresince yaşadığım sorun ve problemleri rahatlıkla paylaşabilirim.	1	2	3	4	5
Takım arkadaşlarımla sorunlarımı paylaştığımda yapıcı ve dikkatli cevap vereceklerini bilirim.	1	2	3	4	5
Takım arkadaşlarımız görevlerini yerine getirirken insani ilişkileri önemsemektedirler.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Takımın Üyelerinin Tanışıklığı

Proje başlangıcında takım üyelerinin büyük bir kısmını tanımaktaydım.	1	2	3	4	5
Proje başlangıcında takım üyelerinin büyük bir kısmı ile iletişimim mevcuttu.	1	2	3	4	5
Projede rol alan takım üyeleri diğer üyelerin yetkinlikleri hakkında yeterli bilgiye sahiptiler.	1	2	3	4	5

Takım Üyelerinin Fiziki Yakınlığı

Takımımızdaki mühendisler pazarlamacılara birkaç adımlık bir mesafede yer almaktadırlar.	1	2	3	4	5
Takımımızdaki mühendisler pazarlamacılarla telefonla konuşmaya ihtiyaç duymayacak kadar yakın bir mesafede yer almaktadırlar.	1	2	3	4	5

Bilgi Toplama

Proje süresince takım üyeleri müşteri ve rakipler dışındaki ilgili kamusal kaynaklardan düzenli olarak bilgi toplama imkanına sahiptiler.	1	2	3	4	5
Pazarlama departmanı rakip stratejilerini düzenli olarak takımımızla paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
Rakabet stratejimiz müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak üzerine kuruludur.	1	2	3	4	5
Takımımız çevresel değişiklikleri rakip firmalardaki takımlardan daha hızlı fark etmektedir.	1	2	3	4	5

Bilgilerin Sınıflandırılması

Takım üyeleri tarafından toplanan bilgiler bütün üyelerin rahatlıkla erişebilmesi ve kullanılabilmesi amacıyla sınıflandırılmış ve kodlanmıştır.	1	2	3	4	5
Piyasa bilgileri takım üyelerinin rahatlıkla erişebilmesi ve kullanılabilmesi amacıyla anlamlı şekilde düzenlenmiştir.	1	2	3	4	5
Teknik bilgiler takım üyelerinin rahatlıkla erişebilmesi ve kullanılabilmesi amacıyla anlamlı şekilde düzenlenmiştir.	1	2	3	4	5
Teknik bilgiler takım üyelerinin anlayabileceği şekilde özetlenmiştir.	1	2	3	4	5
Piyasa yönelimine dair bilgiler takım üyelerinin anlayabileceği şekilde özetlenmiştir.	1	2	3	4	5

Ortak Bakış Açıları İnşa Etme

Takım üyeleri problemleri tartışırken ortak bir dil geliştirmişlerdir.	1	2	3	4	5
Takımımız söz konusu proje ile ilgili piyasa eğilimleri konusunda ortak bir bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
Takımımız müşteri tercihleri konusunda ortak bir bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
Takımımız proje kapsamında geliştirilecek prototip üzerinde ortak bir bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
Takımımız ortak bir vizyonu paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Deneysel Aksiyonlarda Bulunma

Takımımız ürünü piyasaya sürmeden önce prototipleri müşteri beğenisine sunmuştur.	1	2	3	4	5
Takımımız prototipleri müşteri beğenisine sunmadan ürüne son şeklini vermemektedir.	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi prototipleri müşterilere sunma konusunda oldukça esnek bir yaklaşım sergilemektedir.	1	2	3	4	5
Takımımız prototiplerin müşteriye sunumu ile elde edilen geribeslemeleri kullanarak ürüne nihai şeklini vermektedir.	1	2	3	4	5
Müşterilerin prototip hakkındaki değerlendirmeleri ürün geliştirme sürecinde takımımıza anahtar çözümler sunmaktadır.	1	2	3	4	5

Proje Başarısı: Bu proje..

Hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
İlk yılın üretim ve ticarileştirme beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Kar beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Üst düzey yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Pazar payı beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Müşteri beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Teknik performans beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
En büyük rakibimizden daha hızlı piyasaya sunuldu	1	2	3	4	5
Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı	1	2	3	4	5
Proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu	1	2	3	4	5

Proje hızı: bu proje..

En büyük rakibimizden daha hızlı piyasaya sunuldu	1	2	3	4	5
Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı	1	2	3	4	5
Proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu	1	2	3	4	5
Üst yönetim, tasarımdan tamamen ticarileşmeye dek geçen zamandan memnun kaldı	1	2	3	4	5

Takım Öğrenmesi

Pazar bu ürünü fazla bir problemle karşılaşmaksızın kolayca benimsedi	1	2	3	4	5
Ürünle ilgili tüketicilerin tatminsiz olduğu problemleri alanları bulmada üstün bir başarı gösterildi	1	2	3	4	5
Grup, ürünün tüketicilerin tatminsiz olduğu problemleri yönlerini düzeltmede üstün bir başarı gösterdi	1	2	3	4	5
Takım elemanları temel bir faaliyetten hemen önce yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi veya e-mail kullanarak bilgiyi anında paylaştılar	1	2	3	4	5