

# DEĞİŞİM VE STRATEJİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YENİ BİR ÖNERME: DİKKAT ODAKLI YAKLAŞIM

A New Proposal for the Management of Change  
and Strategy: Attention Based View

Gönderim Tarihi: 27.10.2016

Kabul Tarihi: 13.12.2016

Şükran GÖKCE\*

Mustafa Atilla ARICIOĞLU\*\*

Ebru DEMİREL\*\*\*

Beyza ERER\*\*\*\*

**ÖZ:** Örgütler, sürdürülebilirliğe ilişkin öngörülerini ortaya koyarken özellikle yapısal değişimlerini ve süreçte elde edecekleri kazanımları çevrenin varlığı ile kendi değerlerini belirlemeye çalışarak ortaya koyarlar. Yöneticilerin özellikle etkinlik, verimlilik, vizyon, karlılık gibi çok sayıda aracın işe yararlılığını pazar gerçekliği bağlamında denemesi, karşılık araması ve nihayetinde rekabet için anlamlı kılması öngörülerinin tutarlılığı ile değer kazanmaktadır. Özellikle 20.yüzyılın sonlarına doğru yeni ekonomi, yeni dünya ve yeni pazarlar gibi çok sayıda büyüme ve değişim argümanı tutarlılığı zorlaştırırken, çevresel uyarıcıların artması ile bilginin nitel ve nicel bağlamda daha çok değer kazanması yöneticileri yöntem ve araçlar bakımından çok sayıda seçenekle karşı karşıya bırakmaktadır. Akademik önermeler bu arayışların karşılığını vermeye çalışırken, dar bir zaman aralığı içerisinde çok sayıda çalışmanın üretilmesi dikkat çekmektedir.

Dikkat odaklı yaklaşımda bu çalışmalardan yeni olanlardan birisi olarak literatürde yerini almaya çalışmaktadır. Her ne kadar 1940'lı yıllarda ilk olarak Simon tarafından söz edilmiş olsa da literatürde yaygın olarak çalışılması, biçimlendirilmesi, stratejik yönetim ve örgütlerin değişimi ile olan ilgisi 1990'lı yıllardan itibaren Ocasio tarafından dile getirilmiştir. Dikkat Odaklı Yaklaşımın ortaya çıkış gerekçesi tanım ve kavramsal çerçeve bağlamında ele alınmış, literatür ile ilgili çalışmanın ardından kavramın örgüt ve yönetim için strateji ile değişim bağlamında neyi/neleri anlattığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dikkat Odaklı Yaklaşım, Stratejik Yönetim, Örgütsel Değişim.

\*Arş. Gör., Necmettin Erbakan Üniversitesi/ Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi/ İşletme/Yönetim Organizasyon, sgokce@konya.edu.tr

\*\* Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi/ Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi/ İşletme/Yönetim Organizasyon, maaricioglu@konya.edu.tr

\*\*\* Necmettin Erbakan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi, demirel.ebru@windowslive.com

\*\*\*\* Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu/İşletme, berer@hotmail.com

**ABSTRACT:** While organizations declare their foresights about sustainability, they present the structural change in their organizations and gains through the process by trying to determine the existence of environment and their own value. The managers' testing the utilities of many tools – especially such as efficiency, productivity, vision, and profitability- in the context of market realities and trying to understand what's their correspondance in theories and so using them in competition become valuable when they meet the consistency of foresights. Especially by the late 20th century, while many arguments of growth and change –like new economy and new markets- make consistency more difficult, the rise in the environmental stimulus and the rise in the value of informatin qualitatively make variable options in methods and tools for managers. While academic proposals try to response to these pursuit the number of academic studies becomes significant.

These studies take place in the literature as attention based view. Until 1940s, only Simon mentioned these studies but then, by 1990s, how often they are studied in literature, how they are structured, and how they are related to strategic method and the change of organizations were handled by Occasion. Through this article, the reasons of the emergence of Attention Based View is handled within theoretical frame and with its definitions, and then I try to discuss what this concept presents for organization and strategy in the context of strategy and change.

**Keywords:** Attention-Based View, Strategic Management, Organizational Chang.

## GİRİŞ YERİNE: YENİ BİR KAVRAMA DAİR TANIMLAMA VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değişim neden kaynaklanırsa kaynaklansın örgütler ve yöneticileri, yeni olana uyum sağlamak ve kendisini geliştirmek adına ne yapacağına karar vermeye çalışır. Karar verirken eldeki kaynakların değişime ne denli katkı sağlayacağı ya da dış kaynaklarla değişimin üstesinden gelip gelemeyeceğini anlamaya çalışır. Yöneticilerin verdikleri karar ne olursa olsun başarı beklentisi kaçınılmazdır. Küresel dünyanın iletişim teknolojileri yoluyla çok sayıda bilginin örgütlere ulaşması, yöneticinin karar verme sürecinde her bir uyarı ile birebir uğraşmasını imkânsız kılmaktadır. Bunun için kıt kaynakları doğru kullanmayı zorunlu kılarken, dikkatin de kıt bir kaynak olduğu kabul edilmektedir (Carlsson, 2008: 39). O halde kıt olan bu kaynağın özenle kullanılması ve stratejinin bu kaynak bağlamında değerlendirilmesi gerekir.

Ocasio (1997: 203) dikkat odaklı yaklaşımı, örgütte karar vericilerin bağlı olduğu şeyin, rakiplerinin göz ardı ettiği örgütün ve çevrenin belirgin karakterine seçici bir şekilde nasıl odaklandığı konusu ile açıklamaktadır. Dikkat kavramını örgütsel yapıya sokan ilk araştırmacı aslında Simon olup, örgütün çevreden gelen her sinyale cevap veremeyeceğini, dikkat için zaman ve kabiliyetin sınırlı olduğunu ve dikkat tabanlı yaklaşımın yapı, eylem ve bilişsel süreçlerle



ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Simon örgütsel dikkat yapılanmasında bilişsel süreç ve yapısal süreçlerin ikiliğini vurgulamıştır. Firmalarda dikkat tabanlı yaklaşım, yapı, eylem ve bilişsel süreçlerle ilişkilidir. Örgütsel karar verme, insanların hem sınırlı dikkatleri hem de karar vericilerin dikkatleri üzerindeki yapısal etkenlerden etkilenir. Dikkat için zaman ve kabiliyet sınırlıdır. Örgütte karar vericiler çok fazla sinyalle karşı karşıya kalmaktadır ve her sinyal ile aynı anda ilgilenmeleri mümkün değildir. Böyle bir karar ortamında, birçok şeyle ilgilenmek, düşünmek karar vericiler için çok zor hatta mümkün değildir. Bu ve benzeri sınırlamalardan dolayı karar verme teorilerinde en uygun teori olarak dikkat teorileri tanımlanır. Simon firma davranışlarını açıklamak için firmalar ve yapı kanallarını ve firmanın karar vericilerinin dikkatlerini nasıl düzenlediklerini açıklamıştır. Simon aynı zamanda bilgi ve bilgi sistemlerinin karar vericilerin dikkatini odaklama üzerinde önemli bir olumsuz etkisinin olabileceğini şu şekilde kaydetmiştir; “Bilgi karar vericilerin dikkatini tüketir. Bu yüzden bilgi zenginliği dikkat yoksulluğu yaratır” (Simon, 1997, Onaran, 1975’den). Buna göre eğer bilgi ve bilgi sistemleri karar vericilerin dikkatleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olursa bu durumun örgütsel eylemleri, hareketleri ve sonuç olarak firma performansını da olumsuz etkilemesi muhtemeldir (Carlsson, 2008: 39).

Ocasio’nun örgütlerdeki dikkat odaklı görüşü, Simon’un çalışmalarını temel alarak teoriyi daha ileri bir aşamaya taşımıştır (Tongerren, 2011: 17). Ocasio’nun görüşüne göre örgütsel davranış karar vericilerin dikkatini nasıl düzenledikleri ve kanalize ettiklerinin bir sonucudur. Ona göre işletmeler açık sosyal sistemlerdir (Ocasio, 1997:189). Dikkat süreci ve karar verme yoluyla çevreden alınan girdiler dönüşüme uğrayarak sistemin çıktısı haline gelir (Barnett, 2008: 610).

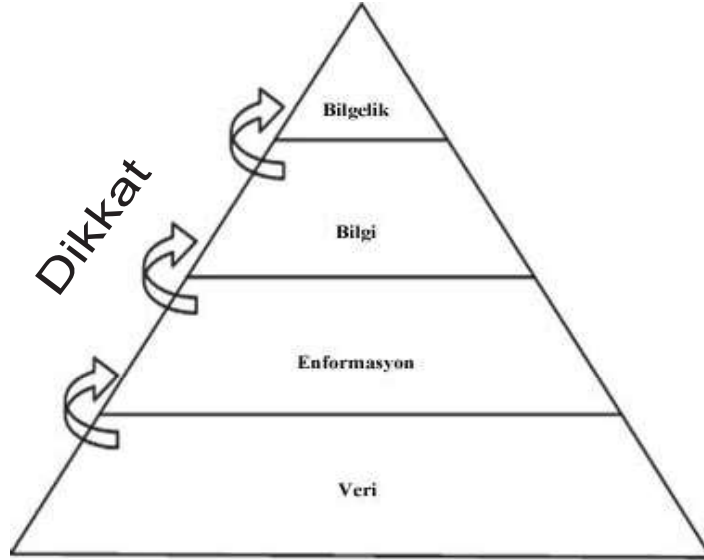
Simon tarafından ortaya konulan öngörü 1990’lı yılların ikinci yarısı ile birlikte özellikle Ocasio tarafından araştırma konusu yapılarak önemli ölçüde geliştirilmiştir. Bir başka ifade ile işletmelerde dikkat odaklı yaklaşım Simon’ın yönetsel davranışı üzerinden dikkat perspektifi ile örgüte taşınmıştır (Tseng vd., 2011: 51-54). Bu bağlamda dikkat odaklı yaklaşımın stratejik yönetim, inovasyon yönetimi ve örgüt-çevre ilişkisindeki karşılığı aranmış, üzerinde önemle durulmuştur.

Söz konusu yaklaşımın irdelenmesinden önce dikkat kavramının anlaşılması gerekir. Dikkat İngilizce de katılmak (attend) fiilinden türetilir ve belirli bilgi öğeleri üzerinde zihni faaliyetlerin odaklanması bir başka ifade ile tek bir nesne yada düşünceye aklın yoğunlaşması olarak tanımlanır. Zihnimizde neyin yer alacağını belirleyen süreç olarak karşımıza çıkan dikkat, çevremizdeki duyuşsal uyarıcıların yer aldığı bilinçsiz bir bölge ile karar verme safhasında kendisini gösterir (Davenport ve Beck, 2002: 20-21).

Dikkat (attention), doğası gereği sınırlılıkları olan bilişsel bir süreçtir. Raymond ve arkadaşlarının (1992) yaptıkları çalışmada bir dizi içerisinde iki hedefin var olduğu denemelerde, birinci hedeften sonra gelen ikinci hedefin saptanma performansında (eğer birinci hedef katılımcı tarafından fark edildiyse) dramatik bir düşüşün olduğunu gözlemlenmiştir. Daha önceki bazı çalışmalarda da ilk hedeften sonra ikinci hedefin teşhisinde yetersizlik olduğu gösterilmiş fakat bu yetersizliğin duyuşsal mekanizmalardan veya belleğin özelliklerinden ziyade dikkat süreçlerinin doğasından kaynaklandığını netleştiren de yine Raymond ve arkadaşları olmuştur (Raymond vd., 1992:852).

Dikkat fizyolojiden daha çok psikoloji ile ilgilidir. Dikkat, seçilen bilgileri anlamlandırma yoluyla seçici bilişsel bir süreçtir. Dikkat esas olarak bireysel düzeyde ele alınmasına rağmen bazı araştırmacılar dikkatin grup düzeyinde de ele alınabileceğini ifade etmiş ve farklı kavramlarla ilişkilendirmişlerdir. Siyaset biliminde dikkat gündemle yakından ilişkilidir. Sosyolojide, ekonomide ve artık örgüt teorisinde dikkat, araştırma ve karar alma safhasında başvuru alan üzerinde önemle durulan bir unsur haline dönüşmüştür (Simon, 1947, Onaran, 1975'den; Tseng, 2010: 10). Dikkat bu bilim dallarının yanı sıra hatta daha fazla işletme ve kamu yönetimi literatüründe de gelişme göstermektedir.

**Şekil 1.** Dikkat Hiyerarşisi ve Anlamlandırma



**Kaynak:** Valliere, D. ve Gegenhuber, T. (2013). Deliberative Attention Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (2), s. 135.



Bir başka ifade ile dikkat, bireyin duyu organları aracılığıyla ulaşabildiği ve bu yolla farkında olduğu fenomenal çevresinde meydana gelen uyarıcılara zihinsel alıcılarını yönlendirmesi durumu olarak tanımlanabilir (Eysenck ve Keane, 2000: 96). Son tanım göstermektedir ki hayat alanı içerisindeki davranış ve bilgi, birey ve örgütün fenomenal alanı içerisinde yer alabilir. Bu saptama dikkatin bilgi işleme sürecindeki kritik önemine dikkat çekmektedir. Bilgi işleme süreci, bu kuram çerçevesinde dikkat hiyerarşisi ve anlamlandırmayı ortaya koyar. Bu durum bilgi piramidi adı da verilen, dikkat hiyerarşisi-anlamlandırma sürecindeki dikkatin işleme sisteminde ortaya konulmaktadır.

Ham verinin yorumlanması enformasyondur, bu enformasyon belli bir bağlam ve anlam içerisinde ele alındığında “yararlı bilgiye” dönüşür ve bu bilginin sentezlenmiş hali “bilgelik” olarak ifade edilebilir. Stratejik yönetimdeki kritik sorular için, önemli olan bu son seviyedir, çünkü belirsiz gelecek ve daha önce karşılaşılmayan durumlar karşısında uygulanabilir olan yalnızca bilgeliktir. Bu hiyerarşi içinde yukarı doğru hareket sürekli konsantrasyon ve düşünme yoluyla zihinsel dikkat ve başarıma anlayışını gerektirir. Bilgelik stratejik yönetimin zorluklarıyla mücadelede gereklidir ve derin kavrayış, zihinsel tepki ve uygun düşünce yoluyla elde edilir (Weick ve Sutcliffe, 2006: 18). Anlamlandırma sosyal bir inşa sürecidir (Berger vd., 1996: 118). Bireyler dikkatleri sonucu yakaladıkları ipuçlarını açıklar ve yorumlarlar. Bu yorumlar ve açıklamalar bireyin yüzyüze kaldığı ve gelecek eylemlerini temellendirmede kullanacağı gerçeklerdir. Nihayetinde Weick (1995) anlamlandırma sürecinde bireylerin sıklıkla mevcut zihni modellerini onaylayan bir dünyada hareket ettiklerini ifade eder. Bireyler inançlarını zihni modellerinde saklarlar ve eylemleri bu inançlara göre şekillenir böylece diğerlerinin davranışlarıyla uyumlu hale gelir.

Şekil 2. Dikkat Süreci



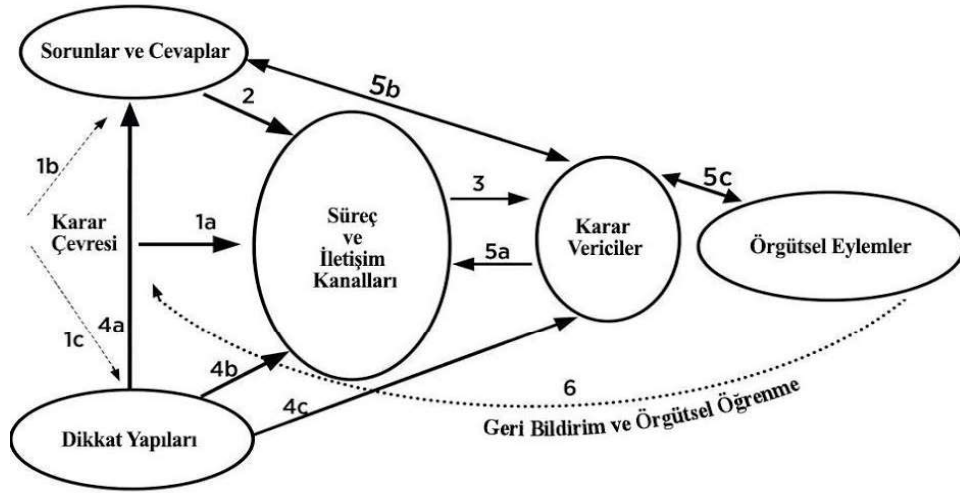
Kaynak: Tseng, (2010). A Behavioral Theory Of Innovation: An Attention-Based View, s.10.

Karar aşaması sonrasında eylemin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda dikkat, farkındalık ve eylem arasında nedensel bir ilişki bulunmaktadır. Kavramsal olarak farkındalık ile karşılaştırılan dikkat, zihinsel olarak farkındalıktan sonra gelen bir süreci kapsamaktadır. Farkındalık, dikkatin bir öncüsü konumundadır. Beynimizdeki bilgi bir anlam eşliğine ulaştığında ve eylem için

bir dürtü oluşturduğunda o zaman farkındalık dikkate dönüşür ve potansiyel olarak eyleme teşvik eder. (Tseng, 2010: 9-10). Weick ve Sutcliffe, (2006)'a göre farkındalık, mevcut zihinsel kategorilerin değiştirilmesi ya da yeniden kavramsallaştırılmasına olanak tanır ve dikkate istikrar kazandırır.

Firma davranışını açıklamada dikkat odaklı yaklaşımın ana fikri, Ocasio tarafından geliştirilen model üzerinden açıklanabilir. Model, firmanın karar vericilerinin karşı karşıya kaldıkları çok fazla uyarıcı içinde dikkatini nasıl topladıkları ve düzenlediklerini açıklamaktadır. Özellikle uyarının nasıl fark edildiği, nasıl kodlandığı ve nasıl dönüştürüldüğü bir dizi sınırlı örgütsel hareket içinde açıklanmaktadır (Barnett, 2008:7).

Şekil 3. Ocasio (1997) Dikkat Odaklı Yaklaşım



Ocasio'nun teorisi dikkat odaklılık, durumsal dikkat ve yapısal dağılım odaklı dikkat olmak üzere birbiriyle ilişkili 3 temel bağlantıyla ilişkilidir (Ocasio, 1997: 188);

- Karar vericilerin yaptıkları şey dikkatlerini hangi sorunlar ve cevaplara odakladıklarına bağlıdır. (Dikkat Odak).
- Karar vericilerin odaklandıkları sorunlar ve cevapların neler olduğu ve ne yaptıkları içinde buldukları bağlam ve koşullara bağlıdır (Durumsal Dikkat).
- Karar vericilerin içinde buldukları bağlam ve koşullar ile bunlara nasıl hizmet edecekleri işletmenin kuralları, kaynakları ve sosyal ilişkileri nasıl düzenlediğine ve karar vericilerin ve karar vericilerin sorun ve cevapların tahsisi ve dağılımı üzerindeki kontrole bağlıdır (Yapısal Dağılım Odaklı Dikkat).

**Tablo 1.** Ocasio'nun Dikkat Odaklı Yaklaşımın Unsurları

Dikkat tabanlı yaklaşımın üç ilkesi	Kalın çizgiler	Mekanizmalar
Dikkat Üzerine Odaklanmak	5b	Karar vericiler sınırlı sayıda sorun ve çözüme dikkatlerini odaklayarak kararlarını eyleme geçirirler
	5c	Karar vericiler dahil oldukları sorun ve çözümlere bağlı olarak alternatifler arasında seçim yaparlar
Yapısal (Durumsal) Dikkat Süreci	1a	Herhangi bir iletişim ve süreç kanalında karar çevresi üzerinde fiziksel, ekonomik, içsel ve dışsal kurumsal faktörlerin etkisi ve bunun karar vericiler için bir dizi uyarıcılar sağlaması
	2	Sorunlar ve çözümleri işletmenin faaliyetleri ve iletişimini inşa etmede kullanılan kültürel ürünlerde dışa vurur (somutlaştır)
	5a	Karar verme işletmenin süreç ve eylem kanallarındaki katılımcılar arasındaki etkileşimin ürünüdür
	3	İşletmenin süreç ve iletişim kanallarının özellikleri ve bağlamı sorun ve çözümlerin belirlenmesi ve uygunluğu ile etkileşim halindedir
Yapısal Faktörlere (Değişkenliklere) Göre Dikkat Odaklanması	4a	İşletmenin dikkat yapıları karar vericilerin sorun ve çözümlerin içeriğinin değerlendirilmesi ve meşrulaştırılmasını düzenler (yönetir)
	4b	İşletmenin dikkat yapıları, süreç ve iletişim kanalları içerisinde firmanın karar verme eylemleri dağılır
	4c	İşletmenin dikkat yapısı karar vericilere karar yapıları ve eylemlerini motive etmede yapılandırılmış sistemler sunar.

**Kaynak:** Tseng, (2010). A Behavioral Theory Of Innovation: An Attention-Based View, s.17.

Bu 3 temel bağıntının ne anlama geldiği aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

**Prensip 1: Dikkat Üzerine Odaklanmak:** Dikkat odağı prensibi, karar vericilerin sınırlı sayıdaki sorun ve çözümleri üzerinde odaklanmasını ifade eder (Tseng, 2010: 13). Sorun ve cevapların belirlenmesi ve eyleme geçmek için neler yapılması gerektiği bu safhada ortaya konur (Gebauer, 2009: 8). Bu prensipte ilk olarak karar verici sorunlar ve çözümleri hakkında seçici olur. İkinci olarak karar verici problemler ve çözümleri hakkında empati (farkındalık) kurmayarak kendi istekleri doğrultusunda, kendi ilgileri üzerinde durur. Bireysel farkındalık düzeyinde dikkat süreci herhangi bir sınırlı zamanda örgütsel karar mercilerinin farkındalıklarına, enerji ve çabalarına odaklanır (Ocasio, 1997: 190).

**Prensip 2: Durumsal Dikkat Süreci:** Bu ilke, karar vericilerin dikkatinin örgütün süreçlerine ve iletişim kanalları içine yerleştiğini ifade eder (Gebauer, 2009: 9). Bu prensip direkt olarak bireyin davranışını şekillendirir. Karar verme mekanizmalarını içindeki buldukları durum ve koşullar belirler. Dikkat ve davranış biçiminde kişisel (bireysel) özelliklerden daha çok durumun stabilize veya değişken özelliklerine odaklanılır. Çevresel faktörlerin, durumu nasıl etkilediği ve örgütlenmede bireylerin nasıl düşündüğü ve karar verdiği arasındaki ilişki önemlidir. Örgütsel karar alma mekanizmasının eylem planında bu prensibin etkin olduğu görülmektedir. Örgütsel ve çevresel faktörler bireylerin eylem planı gerçekleştirirken ki dikkat sürecini etkilemektedir (Ocasio, 1997: 190).

**Prensip 3: Yapısal Faktörlere (Değişkenliklere) Göre Dikkat Odaklanması:** Son ilke dikkatin yapısal dağılımına vurgu yapar. İşletmenin süreç ve iletişim kanallarında yer alan karar vericilerin (alıcılar) dikkat odağının dağılımı, kurallar, kaynaklar, oyuncular ve işletmenin sosyal pozisyonuna göre belirlenir (Gebauer, 2009: 9). Karar verici bu süreçte koşullar ve eylemler (cevapları, çözümleri) konusunda seçici olurlar (Ocasio, 1997: 191). Karar vericilerin kararları kurallar, kaynaklar, oyuncular ve firmanın sosyal durumu tarafından belirlenmektedir (Tseng, 2010:13). Bu üç ilke yöneticilerin zihni modellerini yansıtan bilişsel çeşitlilik, kapsam ve yaygınlık gibi bilişsel süreçlere dayandırılır. Modeldeki 6 bileşen; çevre kararı, sorunlar ve çözümler, prosedür ve iletişim kanalları, firmanın dikkat yapıları, karar vericiler ve örgütsel hareketlerdir (Carlsson, 2008: 39, Ocasio, 1997: 193-201; Tseng, 2010: 12-13):

- **Çevre kararı:** İç ve dış faktörler (rakip kurumlar, müşteriler, destekçiler), sosyal ve kültürel faktörler, çalışanların kültürel yapısı, firma uygulamaları, hükümet uygulamaları, piyasa, teknoloji, endüstri vb.
- **Sorunlar ve çözümler:** firmada karar vericiler için kullanılabilir kültürel ve bilişsel repartuar sorunları oluşturur. Çevresel uyaranlara cevap vermek ise çözümleri oluşturur. Kültürel faktörler ve farkındalık (empati) karar alma mekanizması için önemlidir. Problemler (konular) üzerinde değerlendirme yaparken bunların çözümleri (cevapları) konusunda kültürel geçmişe ve farklı çözüm yollarına bakarlar.
- **Prosedür ve iletişim kanalları:** Örgütsel karar alma mekanizması çözümlerde seçicidirler. Karar vericilerin farklılıkları ve iletişim ağı da dikkat sürecini dolayısıyla alınan kararları etkilemektedir.
- **Firmanın dikkat yapıları:** sosyal, ekonomik ve kültürel yapılarıdır. Karar vericilerin hareketlerindeki dikkat odağını, çabalarını ve zaman tahsisini yöneten yapılarıdır.



- **Karar vericiler:** herhangi özel prosedür ve iletişim kanalı içinde, çevresel kanunlar ve örgütsel hareketteki sosyal yapılar içinde ortaklaşa katılan somut kişilerdir. Farklı konu ve farklı zaman dilimlerinde dikkat odaklı karar verirler.
- **Örgütsel hareketler:** Örgütsel hareketler kurum ve karar alma mericileri tarafından uygulanan sayısız eylemlere karşı bir cevap veya bir bekleme sürecidir.

Ocasio tarafından Simon'un yönetsel davranış üzerindeki çalışmasının geliştirilmesiyle ve yukarıdaki ilke ve prensiplerin belirlenmesiyle ortaya çıkan dikkat odaklı yaklaşım günümüz örgütleri için rekabet avantajı sağlayan bir yaklaşım haline gelmiştir.

### DİKKAT ODAKLI YAKLAŞIM ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

Dikkat odaklı yaklaşım üzerine yapılan literatür çalışmada ülkemizde bu konuda herhangi bir çalışmanın yapılmadığı dikkat çekmektedir. Simon ve Ocasio'un eserleri öncü ve temel çalışmalar olarak karşımıza çıkmakta olup, bu çalışmalar detaylı olarak araştırmanın içerisinde yer almaktadır. Bunların dışında dikkat odaklı yaklaşım üzerine yapılmış önemli çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Ferreira (2015) araştırmasında, firmanın dikkat odaklı yaklaşımı ve kaynak bağımlılığı kuramı aynı anda test edilmiştir. Hem dikkat odaklı yaklaşım hem de kaynak bağımlılığı kuramı varsayımlarına dayanarak hissedarların dikkati için kavramsal bir model önermeyi açıklamıştır. 24 farklı ülkeden 313 işletme için dikkat tahsis verileri test edilmiştir. Her iki yaklaşıma göre dikkat yapıları örgütsel davranışın temel belirleyicileridir çünkü karar vericilere çevresel uyarıcılara karşı cevap geliştirmede ipuçları sağlar.

Eggers ve Gerasymenko (2013) çalışmalarında sermayedarlar ve onların portföylerindeki risk arasındaki ilişkiyi yönetsel dikkat bilgisini kullanarak incelemiştir. Bu çalışmada amaç yeni faaliyetlerde yöneticilerin sınırlı dikkat tahsisinin etkilerini risk sermayesi bağlamında açıklamaktır. Sistemik olarak 3 potansiyel faktör; sorun odaklı arama, dikkat üzerine kısıtlamaların yokluğu ve örgütsel deneyim etkisi üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda sorun odaklı arama ve risk sermaye yöneticilerinin geçmiş tecrübeleri yeni faaliyetlerde örgütsel dikkatin güçlü ön tahminicileri olduğu kanısına ulaşılmıştır.

Valliere ve Gegenhuber (2013) yaptıkları çalışmada yönetsel bağlamda dikkatin talep ve arz sürücülerini açıklamak ve çeşitli rakip taleplerine dikkat tahsis etmek için bir çerçeve oluşturmuşlardır. Yöneticilerin stratejik talepler için bilinçli dikkatlerini nasıl tahsis edildiği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda



dikkat bilişsel süreçlerden kaynaklanan bireysel düzeyde fenomen kabul edilirken, bu kaynağı yönetmek için bağlamsal ve yapısal yöntem seçiminin firmayı etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tseng (2010) inovasyon için firmaların bilgi arama davranışlarını incelemede dikkat odaklı yaklaşımla nasıl entegre olduğunu araştırmıştır. Araştırmanın iki sorusu vardır, ilki yöneticilerin bilgi arama dikkatlerinin nasıl geliştirilebileceği diğeri ise bilgi aramadaki farklı dikkat türleri ile inovasyon yetkinliği arasındaki ilişki. Bu çalışmada 26 ana LCD üreticisini 1980'den 2001 yılına kadar ki verilerini incelemiş ve 2 bulgu bulmuştur. Bunlardan ilki, marjinal (artan) dikkat ve tamamlayıcı dikkat ile firmalar bilgi aradığı zaman etki alanı için negatif korelasyon ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. İkinci bulgu ise, bilgi ararken radikal dikkat kullanan firmalar da etki alanı pozitif korelasyon ilişkisi ortaya çıkmıştır. Çalışma sonucunda firmalar sorunlar ve çözümler üzerinde bilgi arama dikkatlerini farklı tahsis etmelidir yargısına varılmıştır.

Gebauer (2009) yılında yapılan çalışmada "dikkat odağın ve durumsal dikkatin iş stratejisinde hizmet odaklı formülasyon ve uygulamasına nasıl katkısı vardır?" sorusunun cevabı yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, hizmet odaklı iş stratejisinin oluşumu ve uygulanmasının yönetsel dikkat tarafından etkilendiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmenin dikkat alanının stratejik pozisyonuna göre farklılık göstereceği de belirlenmiştir.

Barnett (2008), gerçek opsiyon etkisini dikkat odaklı yaklaşımı temel alarak değerlendirmiştir. Gerçek opsiyon etkisi altında yönetsel karar vericinin kararlarını dikkat odaklı yaklaşımı kullanarak açıklamıştır. Çalışmada karar vericilerin dikkatleri doğrultusunda opsiyonların ya kullanıldığı ya terk edildiği ya da korunduğu açıklanmıştır. Yapılan gerçek opsiyon etkisi temelinde dikkat odaklı yaklaşım çalışmasında, stratejik planların karar vericilerin dikkat odakları doğrultusunda değişikliğe uğradığı ve bu doğrultuda portföy oluşturulduğu ortaya çıkmıştır.

Carlsson (2008) çalışmasında zihin kuramının dikkat odaklı yaklaşımın tamamlayıcısı olduğunu ve bu iki kuramın piyasada firmaya avantaj sağlayacağını çalışmasında dile getirmiştir.

Yadav ve ark. (2007) yöneticilerin işletmelerini keşfetmek, geliştirmek ve zamanla yeni teknolojileri uygulama konusunda nasıl pozitif, doğrudan ve uzun dönemli etkiye sahip olduğunu iddia etmek için dikkat perspektifini kullanmıştır. Yazarlar argümanlarını ABD bankacılık sektöründen aldıkları verilere göre test etmişlerdir. Yazarlar yöneticilerin dikkatinin yenilikçi sonuçlar üzerinde etkili olduğunu ve bu etkinin uzun süreli olduğunu göstermişlerdir.





Yöneticilerin bilişleri üzerine odaklanan bu çalışma pazardaki belirli yenilik sonuçları ve liderlerin bu sonuçlar karşısında nasıl düşünceleri gerektiği arasındaki bağlantının doğasını anlamaya yönelik büyük bir adımı temsil etmektedir.

Cho ve Hambrick (2006), Üst Kademe Teorisi ile dikkat odaklı yaklaşım ilişkilendirilmiştir. Olay olarak havayolu serbestleşmesi örneği ele alınmıştır. Bu vaka çalışmasında, serbestleşmenin yönetsel dikkatte değişikliğe neden olduğu görülmüştür. Ayrıca dikkatin kısmen üst yönetim takımı değişiklikleri ve strateji değişiklikleri arasındaki ilişkide arabulucu olduğu bulunmuştur. Yani stratejik değişim için ön koşul olarak dikkat değişiminin olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Yine üst kademe yöneticilerinin ya da karar vericilerin sahip olduğu karakter örgütün çevreyi algılayışını, yorumlayışını ve dikkat odağını da etkilediği ve üst kademe yöneticisinin sahip olduğu karakterle ve dikkati ile örgüt stratejisinin belirlendiği ve etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Rhonda ve arkadaşlarının (2005) birleşme ve satın alma yoluyla entegrasyon sürecinde dikkat temelli yaklaşımı ele aldıkları çalışmalarında büyük bir sağlık sisteminin birleşmesini incelemiş ve birleşmeyi izleyen sekiz yıl boyunca analiz edip, bulguları rapor etmişlerdir. 1995'den 2002 ye kadarki süreçte tepe yöneticilerinin on beşte bir düzenlenen toplantıları gözlem yoluyla izlenilmiştir. Yazarlar örgüt üyelerinin dikkat derecelerinin bu yeni örgüt yapısı için yeni bir sosyal gerçeklik inşa etmede ve ortaya çıkan engelleri bertaraf etmede kritik bir rol oynayacağını vurgulamaktadır.

Ocasio ve Joseph (2005) "An Attention-Based Theory of Strategy Formulation: Linking Micro- and Macroperspectives in Strategy Processes" adlı çalışmasında, kurumsal strateji oluşturmanın dinamikleri dikkat odaklı yaklaşım çerçevesinde açıklanmıştır. Çalışmada firmaların operasyonel ve yönetsel kanallar olmak üzere iki kanalın ve ekonomik ve sosyal yapıların karar vericilerin dikkatleri doğrultusunda düzenlendiği ve böylece strateji oluşturmada mikro süreçlerin etkilendiği ortaya çıkmıştır. Ve yine makro süreçlerle karar vericiler arasında bağlantı olduğu ve bu bağlamda onların dikkatlerinden etkilendiği görülmüştür.

Hoffman ve Ocasio (2001) tarafından yapılan çalışma dikkat literatürüne birçok yönden katkı sağlar. İlk olarak endüstriyel düzeyde örgütsel dikkat çalışmasına uzanır. İkinci olarak bu endüstri içinde önemli bir iletişim kanalını inceleyerek endüstriyel dikkatin ve dikkatsizliğin ampirik olarak incelenmesini sağlar. Üçüncü olarak, endüstrinin imaj ve kimliği üzerinde siyasi çekişmelerle sanayi kimliğini bağlayan dikkat modelini geliştirir. Son olarak durumlara karşı sorumluluk araştırmasında dikkat belirlemenin önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Özellikle örgütsel sezgi (anlamlandırma) ve dikkate yapısal bakış noktasında DiGeorgio (2001) birleşme sonrası entegrasyon sürecinin başarısını büyük ölçüde tepe yönetiminin dikkatini entegrasyon sorunlarına çevirmesine bağlamıştır.

Larsson ve Finkelstein (1999) entegrasyon konularına (sorunlarına) dikkat eksikliğinin (yeterli dikkatin gösterilememesi) birleşme başarısında ciddi yansımaları olabileceğini ifade etmiştir.

Gardner ve arkadaşlarının (1987) yaptıkları "Focus of Attention at Work and Leader-Follower Relationships" başlıklı çalışmada işyerinde dikkat odaklı yaklaşımın lider-takipçi ilişkileri üzerine aracılık etkisi incelenmiştir. 1300den fazla kişiye yapılan anket sonuçları doğrultusunda, çalışanların dikkat odaklarının hem "kişisel özelliklerine" hem de "durumsal şartlarına" bağlı olduğu belirlenmiştir. Çalışanların işlerine odaklandıkça işlerinin gereklerine daha güçlü tepkiler verdikleri, iş dışı faktörlere odaklandıkça bu tepkinin düştüğü gözlemlenmiştir. Yine bir başka bulguda yöneticiye yüksek odak lider-takipçi ilişkisini güçlendirmiştir. Sonuç olarak dikkat odağının lider-takipçi ilişkileri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

## İŞLETMELER İÇİN BİR DEĞİŞİM VE STRATEJİ ARACI OLARAK DİKKAT ODAKLI YÖNETİM

İşletmelerde dikkat odaklı yaklaşım Ocasion tarafından Simon'un yönetsel davranış üzerinde dikkat perspektifine dayanarak katkıda bulunmasıyla yeniden canlandırılmıştır (Tseng vd., 2011: 51-54). Dikkat odaklı görüşe göre, işletmenin içinde bulunduğu çevre ve örgütsel iletişim kanalları gibi önemli öncüllerle birlikte dikkatin karar vericiler tarafından ortaya konulan "soru ve cevapları" etkilediği öngörülür. Belirli konular ve bunların potansiyel cevapları (sınırlı) örgütsel davranışı etkiler dolayısıyla da uyumu belirler. Örgütsel uyumun belirleyicileri olarak dikkat yapılarının öncülleri son zamanlarda bilimsel dikkati kazanmaya başlamıştır. Aktörlerin özellikle karar verme güç ve yetisine sahip CEO'ların inanç ve değerleri işletmenin dikkat yapısının temel bileşenleridir. Geçmiş araştırmalar örgütsel karar vermede inanç ve değerlerin rolünü anlama çabası içerisinde işletme sahibinin önemli rolüne işaret etmiş ve bunu açıklarken zamanla üst düzey yöneticiler kurum içi ortak mirasa dayanan bir dizi inanç geliştirmişlerdir. (Simon, 1947, Onaran, 1975'den). Nitekim dikkat odaklı yaklaşım örgütlerdeki karar vericilerin dikkat odağını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu kuram "Örgütlerde odak noktası nasıl yerleştirilir ve bu odak noktası karar vericilerin durumlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını nasıl etkilemektedir?" sorusunun cevabını aramaktadır (Ocasion, 1997: 188). Dikkat odaklı yaklaşım, firma davranışında karar vericilerin dikkatinin rolünü vurgulamaktadır. Karar vericilerin hareketlerinin so-



runlar ve çözümler üzerindeki dikkatlerine bağlandığını ve bu odağın özel durumlara bağlı olduğunu varsayar. Bu bağlamda dikkat, kurallar, kaynaklar ve sosyal ilişkiler sistemi tarafından şekillenir ve örgütsel çevre içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle dikkat odaklı yaklaşım son zamanlarda stratejik yönetim içinde önemli bir kavram haline gelmeye başlamıştır (Stea vd., 2015: 278). İş stratejisi büyük ölçüde yöneticilerin ve çalışanların dikkatlerine bağlıdır (Davenport vd., 2002). Bireysel dikkat sıralı süreçlere dayalı iken örgütsel dikkat zengin ve birbiriyle paralel süreçleri içerir. Bir başka ifade ile örgütler sosyal, ekonomik ve kültürel yapılardır rutinler, süreçler ve iletişim kanallarından oluşan, bunlar üzerinden örgüt üyelerinin diğer bireylerle ve çevreyle bağlantısını sağlayarak karar vericilerin dikkatini yönetir. Böylece örgütsel dikkat kolektif aklın paylaşılan bir eylemi değil eylemlerin işletme bağlamında yapısal bir şekle dönüştürülmesini ifade eder (Simon, 1947, Onaran, 1975'den).

Ocasio'na göre işletmelere dikkat odaklı yaklaşım, sınırlı rasyonelliğe sahip karar vericilerin resmi ve gayri resmi yapılar içerisinde dikkat akışının sonuçları sınırlı örgütsel eylemler içerisinden uyarıcıların nasıl fark edilerek, kodlanarak dönüştürüleceğini açıklar. Böylece dikkat tabanlı yaklaşım karar vericilerin sahip oldukları sınırlı dikkatlerini nerede kullanacaklarının bir fonksiyonu olarak iyi kurulmuş bir öncül ile başlar, ancak işletmenin yapısı karar vericilerin dikkatini nereye odakladıkları hakkında bilgi vererek daha da ileri gider. Bu yaklaşım yönetsel biliş ve karar verme ile örgütsel yapı arasında açıkça bağlantı kurarak, işletmelerin yöneticilerinin nasıl daha etkin olabileceklerinin anlaşılmasında, yapılara belli bir düzen vererek, ayrımlardaki portföyleri yönetecektir (Barnett, 2008:611).

Bu bağlamda Ocasio (1997: 189) stratejiyi "örgütsel dikkat örüntüsünün işletmenin belli konu ve/veya sorunlar, fırsatlar, tehditler ile belli beceriler, rutinler, programlar, projeler ve süreçler yoluyla işletme tarafından zaman ve çaba açısından farklı odaklanmalardır" şeklinde açıklayarak yönetsel düzeyde de dikkatin toplu doğasından bahsetmektedir. Bu da bilgi kaynaklarının dikkatle yönetilmesi gerektiğini gösterir. Yaklaşımın temelinde örgüt içi dikkat havuzunu vurgulamak ve bu dikkatin nasıl sağlanacağı yer alır (Tseng, 2010; 2). Çünkü kuram "Örgütlerde odak noktası nasıl yerleştirilir ve bu odak noktası karar vericilerin durumlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını nasıl etkilemektedir?" sorusunun cevabını aramaktadır (Ocasio, 1997: 190). Diğer bir deyişle firma davranışında karar vericilerin dikkatinin rolü ve karar vericilerin hareketleri ile sorunlar ve çözümler üzerindeki dikkatleri bu odağın özel durumlara bağlı olduğunu varsayar. Bu bağlamda odak noktasını tanımlayan ve süreci belirleyen dikkat de, kuralların, kaynakların ve sosyal ilişkilerin sistemi tarafından şekillenir ve örgütsel çerçeve içinde ortaya çıkar. (Stea vd., 2015:

278). O halde iş stratejisinin büyük ölçüde yöneticilerin ve çalışanların dikkatlerine bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir (Davenport vd., 2002). Bu da sürdürülebilir stratejik performans için karar vericilerin sınırlı enerji, çaba ve farkındalıklarını doğru sorunlara yoğunlaştırmalarını gerekli kılar (Ocasio, 1997).

Tseng'e göre (2010:1) sürdürülebilir rekabetçi avantaj, içsel bilginin geliştirilmesi ve dışsal bilgidен faydalanılarak bu bilgilerin yüksek katma değerli yenilik faaliyetlerinde kullanılmasına bağlıdır. Bilgi üretimi ve transferi bu yeniliklerin ortaya çıkmasında kritik bir role sahiptir. Dikkat yeniliğe kapı aralayan bu bilginin aranmasında temel birimdir (Ocasio, 1997). İşletmelerde dikkat tabanlı yaklaşım yeniliğin kaynağı olan bilginin araştırılmasında "dikkat" unsurunu ön plana çıkarır. Zaman ve kaynak kısıtı altında yenilikçi işletmelerde yeniliğin etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla yapılan gereksiz ve ilgisiz arama faaliyetleri kaynak israfıdır. Bir başka ifade ile yeniliğin önemli ölçüde araştırma gerektiren doğası işletmeleri dikkat konusunda yanlış yönlendirebilmektedir (Tseng vd, 2010:1).

Oysaki yöneticiler ve yönetim kurulu arasında dikkat, yeni stratejik eylemler için hayati bir girdi olarak görülür. Örneğin, teknolojik değişime uyum sağlama, girişimci faaliyetleri ve yeni ürün geliştirme gibi. Ancak aynı zamanda dikkat sınırlı bir kaynaktır ve bilgi işleme kapasitesi örgütlerde sınırlandırılmıştır (Eggers vd, (2013:3). Bu yüzden örgütlerdeki karar vericiler sürekli stratejik performansı başarmak için sınırlı miktardaki enerji, çaba ve farkındalıklarını; sorunları çözmek için en optimum şekilde kullanma ihtiyacı duyarlar. Bu bağlamda çevredeki yığın bilgilerden en ideal olana dikkatlerini odaklamalı ve bu bilgi kaynaklarını dikkatli yönetmeleri gerekmektedir (Tseng vd., 2011:52).

Stratejik yönetim bağlamında strateji formülasyonuna yol göstericilik görevi üstlenen dikkat odaklı yaklaşım 5 öneri sunar (Ocasio ve Joseph, 2005: 41);

- Karar verme örgütsel sorunlar ve girişimlere odaklanan dikkat tarafından yönlendirilir
- Örgütsel sorunlar ve girişimlere dikkat operasyonel ve yönetsel kanalların dinamik bir ağında (network) yer almaktadır
- Resmi kanallar gayriresmi kanalların oluşmasına yol açar
- Network ağlarının sıkı ve gevşek bağlantısı strateji girişimlerinin belirlenmesi yoluyla strateji formülasyonuna rehberlik eder
- Kanallarda girişimlerin belirlenmesi rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır.

Bu önerilere baktığımızda strateji ve dikkat odaklı yaklaşımın birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu anlaşılmaktadır. Yani örgütler yeni bir strateji belirlerken



ya da strateji değişikliğine giderken bunu örgütteki karar vericilerin dikkatleri doğrultusunda yapmaktadırlar. Örgütteki karar vericiler çevrelerindeki birçok uyarıdan örgütü için gerekli olan uyarıyı belirleyip ona dikkatini odaklayarak strateji belirlemektedirler.

Dikkat odaklı yaklaşımın sadece örgüt stratejisi ile değil aynı zamanda bazı örgüt kuramlarıyla da yakından ilişkili olduğu ve birbirlerini tamamladıkları görülmüştür. Bu bağlamda dikkat odaklı yaklaşımın karar teorisi, oyun teorisi, üst kademe teorisi, vekalet kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı gibi kuramlara nasıl yardımcı olduğu, eksik yönlerini nasıl kapattığı ve birbirlerini nasıl tamamladıkları aşağıda kısaca ele alınmıştır:

Kaynakların ve insan dikkatinin kıt olduğu bir ortamda amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan iki ya da daha fazla sayıda karar verici rekabet halindedirler. Diğer bir deyişle kaynakları paylaşım çabası içindedirler. Karar vericilerin bu paylaşımında kendilerine en yüksek getiriye sağlamak için birbirlerine karşı kullandıkları stratejileri vardır ve bu stratejileri mümkün olan en akılcı şekilde kullanırlar (Demirci, 2016). Bu bağlamda karar vericiler bir amaca ulaşabilmek için var olan olanak ve koşullara göre olabilecek çeşitli hareket biçimlerinden en uygun olanını seçmektedir. Karar vericilerin bu şekilde karar almasına karar teorisi denilmektedir. Karar vericiler örgütleri için en iyi stratejik kararı verirken birden fazla durumu, bilgiyi karşılaştırarak karar vermek zorundadır. Çünkü o kadar bilgi, durum içinden örgüt için yararlı olacak kararı verebilmek karar vericiler için çok zor gözükmektedir. Böyle bir ortamda karar vericilerin dikkat odaklı çalışması ve buna bağlı olarak karar vermesi hem örgütün performansının maksimize edilmesi için hem de bilgiyi işlemesi bakımından karar vericilere kolaylık sağlayacak bir strateji olacaktır.

Karar teorisi içinde yer alan oyun teorisi de karar vericilere en iyi kararı alma konusunda yardımcı olmaktadır. Oyun teorisi katılımcıların kazanımlarının karşısındaki diğer katılımcıların kararlarına bağlı olduğu etkileşimli bir karar verme mekanizmasıdır. Yani, şirketler politikalarını ya da stratejilerini belirlerken karşı taraftakilerin tercihlerini düşünür ve onların da kendi tercihlerini düşündüğünü dikkate alarak stratejilerini belirlerler. Bu etkileşim sonucunda da piyasada yeni bir denge (Nash Dengesi) ortaya çıkar (<http://consulta.com.tr/icerik/oyun-teorisi-ve-sletme-stratejileri/677>). Oyun teorisi, ekonomik faaliyetlere ilişkin en iyi kararın verilmesi için geliştirilmiş matematiksel bir yaklaşımdır. Bu faaliyetlerde birden fazla karar verici, kendi kazançlarını en iyi duruma getirecek biçimde karar vermek zorundadırlar. Oyun teorisi, gruptaki oyuncuların yapabileceklerinin stratejik bir analizine dayanarak, rasyonel seçimler yapan bir grup oyuncu arasındaki var olan karşılıklı etkileşimi analiz eder (Koç ve Hücümen, 2008: 15). Bu bağlamda oyun teorisi ile dikkat odaklı



yaklaşım arasında da sıkı bir bağlantı vardır. İki teori de örgütlerin değerini maksimize edecek, rakiplerini elimine edecek stratejiler uygulamaktadır. Herbir karar vericinin kendi kazançlarını en iyi duruma getirecek biçimde çalıştığı varsayımı düşünüldüğünde dikkat odaklamasını en iyi yapan kazançlı çıkan taraf olacaktır. Dikkatini hem karşı tarafın uygulayabileceği stratejiyi belirleme bakımından hem de karşı tarafın kendi stratejisini tahmin edebileceği düşüncesine dayanarak odaklarsa en iyi stratejiyi belirleyecektir.

Dikkat problemi özellikle strateji ve yapı sorunlarında ortaya çıkmaktadır. Büyüklüğü ne olursa olsun her örgütte dikkat sınırlı bir kaynaktır (Davenport vd., 2002: 17). Bu yüzden günümüz işletmelerinin çevrelerindeki değişime ayak uydurabilmesi ve rekabet avantajı kazanarak hayatta kalabilmeleri için dikkat odaklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejiyi uygulayabilmek için de örgütte üst kademe yöneticilerine ya da liderlere büyük görev düşmektedir.

Son 20 yılda yapılan çalışmalar da üst yönetim takımının karakterlerinin örgütsel sonuçları etkilediği konusunda kanıtlar bulunmuştur. Karar vericilerin kararları, onların sorun ve cevaplara odakları ve dikkatlerine bağlıdır. Üst kademe yöneticilerinin ya da karar vericilerin sahip olduğu karakter örgütün çevreyi algılayışını, yorumlayışını ve dikkat odağını da etkilemektedir. Bu bağlamda üst kademe teorisine göre örgütteki karar vericiler bilgiyi bilişsel şemada filtreleyebilir. Yani sahip olduğu karakterle çok fazla bilgiyi parçalara ayırıp filtreleme özelliklerine sahiptir. Bu teoriye göre yöneticiler, kendi durumları ve kişisel algıları temelinde stratejik seçimler yapar. Bazı üst kademe yöneticileri girişim problemleri için yeni dikkat odakları bile oluşturur ve bu değişim işletmeyi yeni bir stratejik karar almasına götürebilir. Çünkü üst kademe yöneticileri yeni seçeneklerin üretilmesi ve uygulanması için dikkat odaklı çalışmaktadırlar ki onları diğer yöneticilerden ayıran en temel özellik de budur. Özetle bu teoride dikkat odağı karar vericilerin çıkarları ve kimliklerine göre şekillenmektedir (Cho ve Hambrick, 2006: 453-458).

İşte tam bu noktada vekalet problemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireyler üst kademe yöneticisi de olsa sınırlı rasyoneldirler ve bilgi örgüt içinde asimetrik dağılmaktadır. Bilginin örgüt içinde asimetrik dağılmasından dolayı asil-vekil problemi ortaya çıkacaktır. Asiller vekillerin kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etmesinden korkacak ve karar vericilerin ya da üst kademe yöneticilerinin kişisel uygulamaları (karakterleri, dikkat odakları doğrultusunda) ile örgüt sahiplerinin asıl amaçları arasında farklılaşmaya neden olacak bu da beraberinde bazı sorunlara yol açacaktır.

Ayrıca karar vericiler gerekli gereksiz birçok bilgiye maruz kalmaktadır. Bu da hangi bilginin örgüt için gerekli ve kullanılabilir olacağını zorlaştırmaktadır.





Yani bilginin etkili işlenmesi sorunu gündeme gelecektir. Örgüt içindeki karar vericilerin dikkatleri de bu bağlamda sınırlı kalacaktır çünkü dikkat kıt bir kaynaktır. Karar vericiler ya da üst kademe yöneticileri sınırlı dikkat miktarına sahip olduklarından dolayı üst yöneticiler, orta ve düşük kademeli yöneticilere fırsatları ve tehditleri belirlemesi için güvenmek zorundadır. Güvenmeli ki kendisi de bu veriler doğrultusunda hareket edebilmeli ve dikkat odaklı çalışabilmeli. Böyle bir güven ya da yetki dağılımı karar vericilere veya üst kademe yöneticilere daha fazla çevreyi izlemek için olanak sağlar. Ancak bir karar vericinin başkalarına güvenerek dikkatini o konuda genişletmesi, daha fazla dikkate sahip olması ile aynı şey değildir. Çünkü karar verici başkalarına güvenerek bilgilerin doğruluğu konusunda sorunlar yaşayabilir. Başka bir ifadeyle karar vericilerin başkaları ya da diğerleri üzerindeki güven vekalet problemini de beraberinde getirebilir. Çünkü karar vericilerin güvenmek zorunda kaldığı kesim örgütsel kriter fonksiyonunu maksimize edecek eylemleri ya da bilgileri tam olarak ele alamayabilirler. Dürüst davranışlar bile bilgiyi ele alışlarında ve tanımlarında yetersiz kalabilirler (Stea vd., 2015:282). Böyle bir ortamda örgüt bu problemi ortadan kaldırmak için danışman mekanizmaları oluşturabilir. Böylelikle orta ve düşük kademeli yöneticilerin örgüt için daha doğru dikkat odaklanması yapabilmeleri, bilgiyi ele alışlarının daha etkin olabilmesi sağlanabilir. Bu da bir nebze de olsa üst kademe yöneticilerinin orta ve alt kademe yöneticilerine güvenini sağlar ve daha kuşkusuz hareket etmelerine yardımcı olur.

Dikkat odaklı yaklaşım ve kaynak bağımlılığı kuramı arasındaki ilişkiye baktığımızda ise, kaynak bağımlılığı kuramı bir örgütün temel amacı olan ayakta kalmak ve başarılı olabilmek için gerekli olan kaynakları elde edebilmesine dayanır (Meydan, 2010: 22). Kaynak bağımlılığı kuramı, çevrenin örgütleri kontrolü üzerinde durmakta, örgütler arası ilişkilerde kaynaklar, güç ve bağımlılık konusuna odaklanmakta ve gücü örgütlerin çevrelerini yönetme arayışları ile birleştirmektedir. Buna göre örgütler sahip oldukları gücü çevrelerini kontrol etmeye çalışmak için kullanmaktadır (Meydan, 2012: 164). Bu kuramda örgütler açık sistem olarak ele alındığı için çevrelerinde birçok uyarıcıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütün sahip olduğu güç çevrelerindeki bütün uyarıcılarla baş edebilmek ve kontrol edebilmek için yeterli olmayacaktır. Çünkü örgütler tam belirsizlik ortamında hareket ederler ve sınırlı rasyoneldirler. Bu bağlamda dikkat odaklı yaklaşım, örgütlerin bulunduğu çevreyi doğru tanımasını ve dikkat odaklı hareket ederek çevrelerindeki uyarıcılara karşı nasıl davranması gerektiğini belirler ve bu şekilde örgütlerin kaynak, güç ve bağımlılık konusunda doğru odaklanmasını sağlar.

Dikkat odaklı yaklaşım ve kaynak bağımlılığı kuramı birbirleriyle ilişkili kuramlardır. Her iki kuramda da örgütsel tepkiler örgütsel dikkat tarafından ya-

pılanmaktadır. Bu yüzden de paralel bir özellik gösterir (Ferreira, 2010: 77). Kaynak bağımlılığı kuramında geçen örgüt içinde bireylerin güçlü olması ve yöneticilerin seçimi örgüt stratejisini ve davranışını belirlemektedir (Meydan, 2012: 164). Bu bağlamda yöneticilerin seçimi konusu yöneticilerin dikkatleri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Yani yöneticilerin ya da karar vericilerin sahip olduğu karakter, dikkat yapısı, bilgiyi ele alışı, dikkat odağı yöneticinin seçimini şekillendirmektedir. Yine kaynak bağımlılığı kuramında geçen örgütün davranışı konusu ise karar vericiler tarafından çevredeki uyarılara dikkat odaklanması, uyarıların belli bir süzgeçten geçirilmesi ve yorumlanmasının yansımasıdır.

Hem kaynak bağımlılığı kuramında hem de dikkat odaklı yaklaşımda dikkat yapıları örgütsel davranış için merkezi belirleyicidir. Çünkü dikkat yapıları karar vericiler için çevresel uyarılara nasıl yanıt vermeleri gerektiği konusunda ipucu vermektedir (Ferreira, 2015: 131).

Özetle dikkat odaklı yaklaşımın diğer kuramlarla ilişkisinin birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğu ve onların eksikliklerini giderici özelliğe sahip olduğu görülmüştür. Bu durum dikkat odaklı yaklaşımın, örgüt kuramları içinde önemli bir yere sahip ve günümüz örgütleri için de önemli bir yaklaşım olacağını göstermektedir.

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren önermeler, kuramlar ve araçlar konusunda bir çok alanda olduğu gibi yönetim ve örgütlenme bağlamında da çok sayıda seçenek sunulmaya başlandı. Giderek artan rekabetin aktörlerindeki sayıların çokluğu, çevre faktörlerinin örgütler tarafından daha çok bilinir olması ve örgüt-yönetim bağlamında paydaş beklentilerinin artması, reel bir çok sonuca -kar, büyümek, gelişmek, kazanmak, başarı- önem verilmesine neden oldu. Yöneticilerin sonuç odaklı arayışları ve örgütteki çalışanların başarı paydaşı olma çabası önermelerin, yaklaşımların ve kuramların ne olduğu konusunda özenli bir seçiciliği de zorunlu kıldı. Bu bağlamda kaynağın ne olduğu kadar nasıl yönetilmesi gerektiği de önem kazandı.

Ocasio ve bu kuram üzerine çalışan tüm araştırmacılar için dikkat, kıt ve elde tutulması kolay olmayan kaynak özelliğini taşıyan artan rekabet için çevrenin sunduğu fırsat ve tehditler bağlamında diğer tüm kaynakların kullanılmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Karar vericilerin değerlendirme süreçleri, gelişen pazarların ve artan rakiplerin izlenmesi, nihayetinde yenilik başta olmak üzere değişimin örgüt çevre bağlamında ele alınması kuramın üzerinde durduğu vurgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak kuramın tüm bunlara ilişkin kuramın geçerliliği ve dikkat kavramının kullanılarak/anlaşılarak de-



ğerlendirilmesi uygulama sonuçları ile geçerliliğini test edecektir. Süreç bir taraftan kuramı olgunlaştırırken diğer taraftan da diğer kuram ve uygulamalar ile kendisini yenileyecek, örgüt-yönetim ilişkisi bağlamında dikkat çekici olmaya, kuramsal tartışmalarda kendisine taraf bulmaya ya da araştırmalar için kaynak olmaya devam edecektir.

Sonuç olarak, yeni ekonomi, yeni konseptler ve yaklaşımları da beraberinde getiriyor. Bilgi rekabetinin yoğun olduğu günümüzde nasıl çalışılması gerektiği artık daha çok üzerinde durulması gereken bir durum olmaktadır. Büyük ve çok sayıda seçeneklerin olduğu bu dönemde dikkatin nasıl yönlendirilmesi gerektiğini bilen şirketler ve bireyler başarılı olacakları savı yeni bir seçenek içerisinden kendisine uygun olanı bularak yöneticilerin kullanımına sunacaklardır. Bu yüzden günümüz işletmelerinin çevrelerindeki hızlı değişime ayak uydurabilmesi ve rekabet avantajı kazanarak hayatta kalabilmeleri için dikkat odaklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejiyi uygulayabilmek için de örgütte üst kademe yöneticilerine ya da liderlere büyük görev düşmektedir.

Bu çalışma, hakkında yayınlanmış çalışma sayısı çok az olan bir konuda bu konuyu araştırmak isteyenlere yardımcı olacaktır. Stratejik yönetim çerçevesinin büyük ölçüde etkilediği dikkat odaklı yaklaşımın özellikle araştırmacılar tarafından fark edilmesi ve Türkiye'deki işletmecilik ortamında değerlendirilmesinin hem yaklaşımın geliştirilmesine hem de Türkiye'de stratejik yönetim uygulayan işletmelerin bu süreçlerini daha iyi anlamamız açısından katkısı olacağı kanaatindeyiz.

## KAYNAKÇA

- Barnett, M. L.(2008). An Attention-Based View of Real Options Reasoning. *Academy Of Management Review*, 33(3), 606-628.
- Berger, D.F. ve Sagvolden, T. (1996). An Animal Model of Attention Deficit Disorder, *European Psychologist*, 1(2), 113-122.
- Carlsson, S. A. (2008). An Attention-Based View on DSS (Ed. Adam F. & P. Humphreys) *Encyclopedia Of Decision Making And Decision Support Technologies* (38-45). Hershey-New York: IGI Global, doi:10.4018/978-1-59904-843-7.
- Cho, T. S. ve Hambrick, D. C. (2006). Attention as The Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.
- Davenport, T. H. ve Beck, J. C. (2002). The Strategy and Structure of Firms in The Attention Economy. 26 Eylül 2016 tarihinde <http://Iveybusinessjournal.Com/Publication/The-Strategy-and-Structure-of-Firms-in-the-Attention-Economy/> adresinden erişildi.
- Demirci, M. (2016) Oyun Teorisi, 29 Mart 2016 tarihinde [http://Academia.Edu/14449355/Oyun\\_Teorisi](http://Academia.Edu/14449355/Oyun_Teorisi) adresinden erişildi.
- DiGeorgio, R. M. (2001). Making Mergers and Acquisitions Work: What We Know and Don't Know-Part I. *J. Change Management*. 4(3), 134-148.
- Eggers, J. P. ve Gerasymenko, V. (2013). Shifting Focus: Managerial Attention Dynamics in The Venture Capital Industry, *Preliminary Draft*, 25 Haziran 2016 tarihinde [http://pages.stern.nyu.edu/~jeggers/Files/Research\\_EggersGerasymenko.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~jeggers/Files/Research_EggersGerasymenko.pdf) adresinden erişildi.
- Ekelund, L. ve Christine R. (2011). Re-organizing for Innovation: Top Management Attention as a Driver of Strategic Renewal, *ISPIM*. 23 Haziran 2016 tarihinde [http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/local\\_153655.pdf](http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/local_153655.pdf) adresinden erişildi.
- Eysenck, M. W. ve Keane, M. T. (2000). *Cognitive Psychology: A Student's Handbook* (4th ed), Chapter 18. Philadelphia: Psychology Press.
- Ferreira, L. M. (2010). Attention Mosaics Studies of Organizational Attention. *Doctoral Thesis*, INSPER, PhD Series in Research in Management, Brazil.
- Ferreira, L., Carvalho de M. (2015). When a Thousand Words Are (Not) Enough: An Empirical Study of the Relationship between Firm Performance and Attention to Shareholders. *BAR*, Rio de Janeiro, 12(2), 129-149.



- Gardner, D.G. ve Dunham R.B.ve Cummings. L.L. ve Pierce J.L. (1987). Focus of Attention at Work and Leader-Follower Relationships, *Journal of Occupational Behaviour*, 8(2), 277-294.
- Gebauer, H. (2009). An Attention-Based View On Service Orientation In The Business Strategyof Manufacturing Companies, *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 79-98.
- Hoffman, A. J. ve William O. (2001). Not All Events Are Attended Equally: Toward a Middle Range Theory of Industry Attention to External Events. *Organization Science*, 12(4), 414-434.
- Koç, Ş. A. ve Hücümen, M. (2008). Oyun Teorisi Modelleri Çerçevesinde Firmaların Stratejik Davranışlarının Analizi. *Mevzuat Dergisi*, 11(21).
- Larsson R. ve Finkelstein S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Meydan, C. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 17-40.
- Meydan, H. C. (2012). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Edt), *Örgüt Kuramları*, (163-183). Ankara: İmge Kitabevi.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue), 187-206.
- Ocasio, W. ve Joseph, J. (2005). An Attention-Based Theory of Strategy Formulation: Linking Micro- and Macro Perspectives in Strategy Processes. *Advances In Strategic Management*, 22, 39-61.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Oyun teorisi ve İşletme Stratejileri, (2016), 29 Mart 2016 tarihinde <http://consulta.com.tr/icerik/oyun-teorisi-ve-sletme-stratejileri/677> adresinden erişildi.
- Raymond, J. E. ve Kimron, L. S., Karen, M. A., (1992). Temporary Suppression of Visual Processing in an RSVP Task: An Attentional Blink? *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 18 (3), 849-860.
- Rhonda, J. Y. ve Engleman, M.ve Andrew, H. V. (2005). The Integration Journey: an Attention-Based View of The Merger and Acquisition İntegrariton Process, *Organization Studies* 26 (10), 1501-1528.



- Stea, D.ve Linder, S.ve Foss, N. J. (2015). Understanding Organizational Advantage: How The Theory of Mind Adds to The Attention-Based View of The Firm. *Advances in Strategic Management*, 32, 277-298.
- Tongeren, M. V. (2011). An Attention-Based View on Post-Acquisition Integration Success. *Doctoral Thesis*, Rotterdam School of Management.
- Tseng, C.C. (2010). A Behavioral Theory Of Innovation: An Attention-Based View. *Doctoral Thesis*, Electronic Theses&Dissertations Service, George Washington University, 11 Temmuz 2016 tarihinde <http://140.127.82.166/bitstream/987654321/16085/2/a+behavioral+theory+of+innovation.pdf> adresinden erişildi.
- Tseng, C.ve Fangb, S. C. ve Chiuc, Y. H. (2011). Search Activities for Innovation: An Attention-Based View. *International Journal of Business*, 16 (1), 51-70.
- Valliere, D. ve Gegenhuber, T. (2013). Deliberative Attention Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (2), 130-155.
- Weick, K. E. (1995). What Theory is Not, Theorizing is, *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 385-390.
- Weick, K. E. ve Sutcliffe, K.M.(2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention, *Organization Science*, 17(4), 514-524.
- Yadav, M.S. ve Prabhu, J.C. ve Chandy, R.K. (2007). Managing the Future: CEO Attention and Innovation Outcomes. *Journal of Marketing*, 71 (4), 84-101.