



## Uygulamada Strateji Yaklaşımının Disiplin Temelleri: Giddens'in Yapılaşma Kuramı<sup>1</sup>

Discipline Foundations of Strategic as Practice: Giddens's Structure Theory

Öğr. Gör. Dr. Fulya ALMAZ<sup>2</sup>, Prof. Dr. Mehmet BARCA<sup>3</sup>, Prof. Dr. Beykan ÇİZEL<sup>4</sup>

**Başvuru Tarihi:** 23.12.2019

**Kabul Tarihi:** 06.03.2020

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

### Öz

*Bu çalışmanın amacı, Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı'nın stratejik yönetim alanında son zamanlarda ileri sürülen Uygulamada Strateji Yaklaşımı'na muhtemel bir disiplinler temel oluşturma potansiyelini tartışmaktır. Çalışma, doğası gereği eklektik bir alan olan stratejik yönetimin başta ekonomi olmak üzere psikoloji gibi ana sosyal bilim disiplinlerinden yararlanarak kuramsal temellerini güçlendirdiği gözleminden hareket ile stratejik olguların zaman içerisinde nasıl oluştuğunu araştıran süreç çalışmaları alt alanında ortaya atılan Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın sosyoloji disiplini içinde öne sürülen Yapılaşma Kuramı'nın sunduğu kuramsal arka plana yaslanabileceğini ileri sürmektedir. Böylesi bir kuramsal temel sunup sunamayacağını ortaya koyabilmek için şu iki kriter esas alınarak değerlendirmeler yapılmıştır: **a)** Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın varsayımlarının Yapılaşma Kuramı'ndan çıkarsanıp çıkarsanamayacağı **b)** genel kuramın (Yapılaşma Kuramı) ve spesifik yaklaşımın (Uygulamada Strateji) çevreye ilişkin kavramsallaştırmalarında uyumun olup olmadığı. Çalışmada her iki kriter bakımından da destekleyici sonuçlara varılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma Uygulamada Strateji Yaklaşımının Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı'nın kuramsal temelleri üzerine inşa edilebileceğini önermekte ve bu ilişkinin içsel bağlantılarına işaret ederek stratejik yönetim süreç çalışmaları alt alanına yönelik var olan yazına katkı sunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Yapılaşma Kuramı, Giddens, Uygulamada Strateji Yaklaşımı, Pratik, Praksis

### Abstract

*In this paper, the potential of Giddens's (1984) Structure Theory in terms of its possible disciplinary foundational service to Strategy as Practice Approach put forward in the area strategic management in recent years. Taking the observation as a starting point that strategic management, being an eclectic area by its nature, has benefited from first and foremost economic*

<sup>1</sup> Bu çalışma, 21-23. 10. 2018 tarihinde International Social Research and Behavioral Sciences sempozyumunda sunulan Uygulamada Strateji Yaklaşımının Entellektüel Temelleri: Giddens ve Yapısallaşma Teorisi başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, [fulyaalmaz@akdeniz.edu.tr](mailto:fulyaalmaz@akdeniz.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1537-3278

<sup>3</sup> Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, [mehmet.barca@asbu.edu.tr](mailto:mehmet.barca@asbu.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1833-9411

<sup>4</sup> Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, [beykan@akdeniz.edu.tr](mailto:beykan@akdeniz.edu.tr), ORCID: 0000-0003-0474-9222

sand other main social science disciplines such as pysicsy in order to strengten its theoretical foundation, the study puts forward that Strategy as Practice Approach emerged in the sub-area of strategic management called process studies which attepttoun earth how strategic phenomena formed over time, can be arguably laid down to the theoretical bedrock of the Structure Theory put forward in the discipline of sociology. In order to asses its possible foundational service, the study takes the following two criteria to make an inform edjudgement: **a)** whether assumptions of Strategy as Practice can be deducible from Structure Theory, **b)** whether the compatibility between environmental explanations of the general theory (Structure Theory) and the specific approach (Strategy as Practice) exist. The study finds out supporting results with regards to thecriteria set. Therefore the study proposes that Strategy as Practice can be built up on the theoretical foundations of Structure Theory, and thus contributes to the literature of process studies sub-area of strategic management by pointing out to the interrelated connections between the theory and the approach.

**Keywords:** Structure Teory, Giddens, Strategy As Practice, Practice, Praxis

### Giriş

Bu çalışmanın amacı, stratejik olguların oluşum sürecinin açıklanmasında Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı'nın önemli bir kuramsal temel sağlama potansiyeline sahip olup olmadığını değerlendirmektir. Stratejik yönetim alanında çalışan araştırmacıların karşılaştığı temel sorunlardan biri stratejik olguların açıklanması ve tahmininde yararlanabilecekleri kuramsal temellerin zayıf olmasıdır. Stratejik yönetim araştırmalarının kuramsal hususlardan daha çok ampirik konulara yoğun bir şekilde odaklandığı görülmektedir. Bu durum, stratejik olguların açıklanması ve tahmininde kuramsal derinlikten uzak kalmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifade ile, stratejik yönetim disiplin temellerinin *ateorik* kalması stratejik olguları açıklama ve tahmin gücünü önemli ölçüde azaltmakta ve kuramsal katkılar ile ilerleme sağlamanın da önünde engel oluşturmaktadır.

Buna karşın sosyal bilimlerin klasik disiplinleri olan ekonomi, sosyoloji ve psikolojinin kuramsal hususlarda oldukça kuvvetli olduğu görülmektedir. Doğası gereği eklektik bir alan olan stratejik yönetim disiplini bilimleşme sürecinin başından beri farklı disiplinlerden yararlanarak ilerleme sağlamıştır. Stratejik yönetim ekonomi, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, felsefe, tarih ve hatta biyoloji (evrim teorisi) ve fizik (görelilik ve kaos teorileri) gibi geniş bir yelpazede yer alan disiplinlerden yararlanarak gelişme göstermektedir. Ancak geniş yelpazede yer alan bu disiplinler stratejik yönetim disiplininin ilerlemesine eşit katkı sunmamaktadır. Sosyal bilimlerin temel ana disiplinleri olarak ekonomi ve psikoloji diğerlerinden farklı olarak stratejik yönetime disiplinler ve sistematik bir temel sunmaktadır. Stratejik yönetim alanında firmalar arasındaki başarı farklarının kaynaklarını açıklamayı amaçlayan *içerik çalışmaları* büyük ölçüde ekonomi disiplininin güçlü kuramsal yanından yararlanarak ilerleme sağlamıştır. Örneğin, içerik araştırmaları Endüstriyel Ekonomi ve Büyüme Ekonomisinden sistematik olarak yararlanılarak olgunlaştırılmıştır. Benzer şekilde, strateji yapımcıların (bireysel veya grup) stratejik karar verme süreçlerini araştıran *bilişsel çalışmalar* büyük ölçüde sosyo-psikoloji alanında ortaya çıkan kuramlardan (örneğin İnsan Psikolojisi veya *Human Pysicsy*)

yararlanma yoluna gitmişlerdir. Ekonomi ve psikoloji disiplinleri içerisinde ortaya çıkan bu kuramların sağladığı güçlü temeller üzerine inşa edilen stratejik yaklaşımların stratejik olguların açıklaması ve tahmininde güçlü ve dönüştürücü bir katkıda bulunmuşlardır.

Stratejik yönetim alanında içerik ve bilişsel çalışmalardan daha önce ortaya çıkmasına rağmen süreç çalışmalarının kuramsal bir derinliğe kavuştukları ileri sürülemez. İçerik ve bilişsel çalışmaların kuramsal bir olgunluğa daha kısa sürede varmalarının en önemli nedeni, sırası ile ekonomi ve psikolojinin güçlü temelleri üzerine oturtulabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu tespitten hareket ile mevcut çalışma, stratejik olguların oluşum sürecini açıklamaya girişen ve son zamanlarda stratejik yönetimin *süreç çalışmaları* (ortanın üzerinde başarıya yol açan karar ve uygulama sürecini araştıran) alt alanında baskın yaklaşım haline gelen Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın sosyoloji alanında ortaya atılan Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı'nın üzerine inşa edilip edilemeyeceğini değerlendirmektedir.

Sözkonusu alanyazın değerlendirildiğinde Giddens'in Yapılaşma Kuramı'nın, Uygulamada Strateji Yaklaşımını hangi yönlerden temellendirebileceğine dair bir çalışmaya rastlanmamış olduğu görülmüştür. Dolayısıyla söz konusu bu tespitten hareketle hazırlanan çalışmanın amacı, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın temellerini oluşturduğu düşünülen önemli araştırmacılardan biri olan Giddens'in (1984) düşününsel çerçevesinin, Uygulamada Strateji Yaklaşımına kuramsal bir temel sunma bağlamında potansiyelini ortaya koymaktır. İlgili çalışmanın Giddens'in Yapılaşma Kuramı'nın, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'na hangi yönlerden açıklık kazandırdığına yönelik boşluğun giderilmesi bakımından alana anlamlı bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Belirtilen amacı gerçekleştirmek üzere çalışma şu adımlarda ilerleyecektir: Öncelikle Uygulamada Strateji Yaklaşımı stratejik yönetim alanı içinde konumlandırılacak ve arkasından genel olarak tanıtılacaktır. Daha sonra Yapılaşma Kuramı ana hatlarıyla tanıtılacaktır. Çalışmanın omurgasını oluşturan sonraki bölümde ise stratejik yönetim alanındaki spesifik bir yaklaşımın (Uygulamada Strateji) neden sosyolojideki genel bir kuramın (Yapılaşma Kuramı) kuramsal temelleri üzerine inşa edilmeye ihtiyaç duyduğunu ve böylesi bir ilişkinin uygunluğunu değerlendirebilmek için nelere bakılması gerektiği ortaya konduktan sonra öne sürülen kriterler esas alınarak detaylı bir analize gidilecektir. Sonuç bölümünde ise varılan sonuçlar değerlendirilecek ve bundan sonra yapılabilecek çalışmalarda nelere dikkat edilmesi gerektiğine işaret edilecektir.

### **Uygulamada Strateji Yaklaşımının Konumlandırılması**

Stratejik yönetim alanındaki en eski çalışmalar *süreç çalışmaları* alt alanı olarak adlandırılmaktadır. Bu alt alandaki çalışmaların ortak özelliği *strateji yapma süreci* ile ilgili olmalarıdır. 1960'larda *strateji nasıl yapılmalıdır* şeklindeki *olması gereken veya tavsiye edici (normatif) yaklaşıma* karşın (Ansof, 1965), 1970'lerde Mintzberg (1978) ve diğerleri *strateji nasıl yapılmaktadır* yönlü olan durumu (*pozitif*) araştırmayı amaçlamışlardır. Birinci grupta yer alanlar Plânlama Yaklaşımı olarak adlandırılan ve iyi stratejik kararların nasıl alınabileceğine ilişkin yöntem, çerçeve, kritik faktörler, matrisler, aşamalı akıl yürütmeler vs. önerme yoluna

gitmişlerdir. Bunlara göre strateji ve dolayısıyla strateji yapma süreci *kontrollü, plânlı, rasyonel ve bütünsel* bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Stratejik düşünme ve uygulamanın birbirinden ayrıldığı ve stratejik düşünmenin stratejik uygulamaya üstün tutulduğu bu yaklaşıma göre strateji tepe yönetimin sorumluluğunda, birbirinden ayırt edilebilecek birtakım adımlardan oluşan ve işletmenin geleceğini tahmin etmeye dayanan formal, merkezi bir süreç yönetimi olarak değerlendirilmektedir. Plânlama Yaklaşımı, stratejik yönetim sürecini mevcut durum analizi ile başlayıp tahmin edilen gelecek ve bu geleceğe ulaşmak için kaynak tanımlarından sonra uygulamaya geçmeyi öneren lineer bir yaklaşım olarak görülebilir.

Buna karşın Öğrenme Yaklaşımı olarak adlandırılan ikinci grup gerçek hayatta stratejik kararların nasıl alındığını açıklama yoluna gitmişlerdir. Bunlara göre strateji, plânlı ve kontrollü değil, firmanın geleceği ile ilgili zaman içinde plânlı ve plânsız alınan bir takım küçük ve büyük kararların oluşturduğu bir örüntü olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulama öncesi, alınan stratejik kararların doğruluğundan asla emin olunamayacağını ileri süren bu görüşe göre, stratejik yönetim öğrenerek ilerlemenin kaçınılmaz olduğu, içinde isabet etme ve hata yapmanın normal görülebileceği, kontrol dışı faktörlerin devreye girdiği, dolayısıyla lineer olmayan bir tarzda gerçekleşen karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Stratejiyi formüle (*formulation*) etmeyi öneren Plânlama Yaklaşımı'nın tersine, Öğrenme Yaklaşımı stratejiyi doğaçlama bir gidişin sonucunda ortaya çıkan bir oluşum (*formation*) olarak görmektedir. Bu anlamda strateji, Plânlama Yaklaşımı'nın öne sürdüğü gibi masa başında önceden hazırlanan formal bir fikir değil, plânlama ve uygulamanın iç içe geçtiği ve deneme ve yanılma ile süreç içerisinde oluşan ve dolayısıyla uygulama sonrası ortaya çıkan bir olgu olarak görülmektedir.

Bilimsel yöntem açısından bakıldığında, normatif bir ele alış tarzıyla *iyi strateji nasıl geliştirilebilir* yönlü açıklamaları ile Plânlama Yaklaşımı strateji yapma sürecini açıklama hususunda önemli bir katkı sağlamaktan uzak görünmektedir. Tepe yöneticilerine nasıl strateji geliştirmeleri gerektiği şeklindeki tavsiyeleri ufuk açıcı olsa da bilimsel açıdan bakıldığında gerçek hayatta strateji sürecinin nasıl şekillendiğini aydınlatmada son derece yetersiz kalmaktadır. Öğrenme Yaklaşımı strateji yapma sürecinin açıklanmasına ilişkin bilimsel bakışı açık şekilde ortaya koymakla beraber stratejik kararların ve uygulamaların içinde gerçekleştiği kurumsal çevre ile ilişkilendirmekte yetersiz kalmaktadır. Detaylı bir analize tabi tutulduğunda, her iki yaklaşımın da ortak özelliğinin “kurumsal yapılardan kopuk bir rasyonel yönetim” varsayımı üzerinden açıklama sundukları görülmektedir. Bu rasyonalite Plânlama Yaklaşımı'nda *sınırsız*, Öğrenme Yaklaşımı'nda *sınırlı* olduğu varsayılarak açıklama sunulmaktadır. *Sınırlı rasyonaliteyi* esas almak kuramsal bir ilerleme olarak görülse de yeterli değildir çünkü rasyonalitenin neden sınırlı olduğunun kurumsal (pratikler, normlar, gelenekler, rutinler gibi) nedenlerini ortaya koyamamaktadır. İşte tam bu noktada Uygulamada Strateji Yaklaşımı devreye girmekte ve strateji yapmayı kurumsal yapılar ile ilişkilendirerek açıklamalara daha ileri bir derinlik kazandırmaktadır. Analizlerine kuramsal derinlik kazandırdığı bu noktada Uygulamada Strateji Yaklaşımı kararların ve uygulamanın içinde gerçekleştiği kurumsal yapılar ile ilişkilendirerek strateji yapma sürecinin *sosyolojisini* açıklamaya dahil etmektedir. Böylece strateji yapma sürecinin sadece *yönetim* perspektifinden değil, örgütsel açıdan da ele alınabilmesinin önü açılmış olmaktadır. Bu çalışmada öne

sürüleceği üzere, işletme içindeki *örgütsel* kurumsal yapının (mikro sosyoloji) dışındaki çevresel kurumsal yapı (makro sosyoloji) ile birlikte ele alınması durumunda Uygulamada Stratejinin hem açıklama gücü artacak hem de daha kapsayıcı kuramsal temellere kavuşmuş olacaktır.

### **Uygulamada Strateji Yaklaşımı**

Uygulamada Strateji Yaklaşımı, Whittington'ın 1996 yılında yapmış olduğu çalışması ile stratejik yönetim alanında yer bulmuş ve değerli yazarların, akademisyenlerin ve uygulayıcıların katılımı ile ilgili alanda bazı boşlukları dolduran yeni bir bakış açısının belirlediğini iddia etmiştir. Araştırmacı bahsi geçen çalışmasında 1960'lara Plânlama Yaklaşımı'nın damgasını vurarak, pazar ve rekabet yapısının anlaşılmasında ve yöneticilerin karar almasına yardımcı olması amacıyla kullanılan birtakım araç ve tekniklere odaklanıldığını, 1970'lere geldiğinde şirket satın almaları ve/veya birleşmeleri, inovasyon, uluslararasılaşma gibi birtakım politik çalışmaların ivme kazandığına değinmiştir. Bununla birlikte 1980'lerde stratejik değişimlere uyum sağlama noktasında katkı sağlayan süreç çalışmalarına (Öğrenme Yaklaşımı) yoğunlaşıldığını, şimdilerde süreç çalışmalarına yeni bir içgörü kazandırmasının yanı sıra temel sorunlara örgütsel düzey yerine yönetim düzeyinde yaklaşan pratik kuramın gündemde olduğunu vurgulamıştır. Söz konusu alanyazın incelendiğinde Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın stratejik yönetim alanında dünya çapında yeni yeni araştırmalara konu edildiğinin tespit edilmesinin ilgili yaklaşımın henüz değerlendirilmemiş bir potansiyelinin olduğuna işaret etmekte olduğu görülmektedir.

Uygulamada Strateji Yaklaşımı, sosyal bir pratik olarak ilgili bağlamda yer bulan, stratejilerin eyleme dökülmesi sürecine (strategizing) vurgu yapan ve stratejileri uygulayanların eylemlerine, birbirleri ile ve içinde yer aldıkları bağlamla etkileşimlerine odaklanan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Whittington, 1996; Feldman ve Orlikowski, 2011; Vaara ve Whittington, 2012). İlgili yaklaşım örgütsel pratiklere dayalı strateji oluşturma çalışmalarını, stratejilerin sonuçlanmış çıktılarını ve stratejileri uygulayanların karar mekanizmalarının ve eylemlerinin içerisine yerleşik sosyal pratiklerin etkinleştirilmesini kapsamaktadır. İlgili yaklaşım örgüt dahilinde var olan ancak hemen fark edilmeyen retoriklerin (söylemlerin) analizine imkan tanıdığı gibi uygulayıcıların stratejik karar mekanizması içerisindeki rollerinin kurumsal bağlam dâhilinde incelenmesine de imkân tanımaktadır.

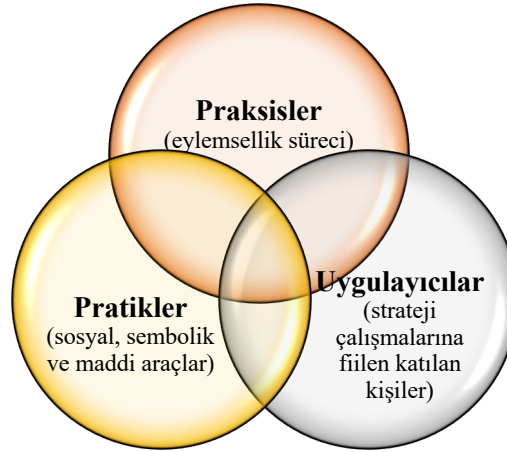
Stratejik yönetim alanına yeni bir heyecan getirdiği düşünülen ilgili yaklaşım sosyal ve örgütsel pratiklerin örgüt içerisinde yaygınlaşması sonucu örgütsel faaliyetlerin nasıl etkin kılındığını ve/veya nasıl sınırlandırıldığını anlamamıza olanak tanımaktadır (Feldman ve Orlikowski, 2011). Bunun yanı sıra strateji oluşturma eylemlerinin yorumlanmasında örgütün sosyal yapısının ve o sosyal yapı içerisinde faaliyette bulunan içsel ve dışsal örgüt üyelerinin birbirleriyle etkileşimlerine (Vaara ve Whittington, 2012), strateji oluşturma ve uygulamaya geçilmesi sürecinde hangi araçların kullanıldığına ve stratejilerin kimler tarafından uygulandığına (Jarzabkowski, 2004) yönelik idrakimizi genişletmektedir.

İlgili yaklaşım tek tek örgütlere ve stratejilere diğer bir deyişle stratejilerin neler olduklarına odaklanmaktan öte stratejilerin uygulamaya aktarılması sürecine (*strategizing*), yaklaşım



dahilinde sosyal pratik olarak yer bulan uygulayıcıların eylemlerine, hem birbirleriyle etkileşimlerine hem de örgüt ile etkileşimlerine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla ilgili yaklaşım kapsamında strateji oluşturma sürecinin değişkenleri nelerdir, stratejiyi kim yapar, bu aktör ne yapar ve neyi nasıl yapar, süreç dahilinde hangi araçları kullanır (Jarzabkowski ve Spee, 2009, s.69), ideal bir uygulayıcı olmak için gerekli şartlar nelerdir, yetkin bir uygulayıcı stratejik kararları nasıl almaktadır gibi sorulara yanıt bulunabilmektedir (Almaz vd, 2018; Whittington, 1996).

Söz konusu yaklaşım dahilinde, praksisler, pratikler ve uygulayıcılar etiketleri adı altında kapsamlı ve birbirleri ile ilişkili araştırma parametreleri tanımlanmaktadır (Jarzabkowski ve Spee, 2009, s.70; Almaz ve Çizel, 2016; Jarzabkowski vd, 2007; Almaz, 2015, s.183; Johnson vd, 2007 Whittington 2006; Jarzabkowski 2005). Dolayısıyla, Şekil 1'de ifade edildiği gibi Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nda, strateji temel olarak belirtilen bu üç parametre üzerine inşa edilmektedir (Şekil 1).



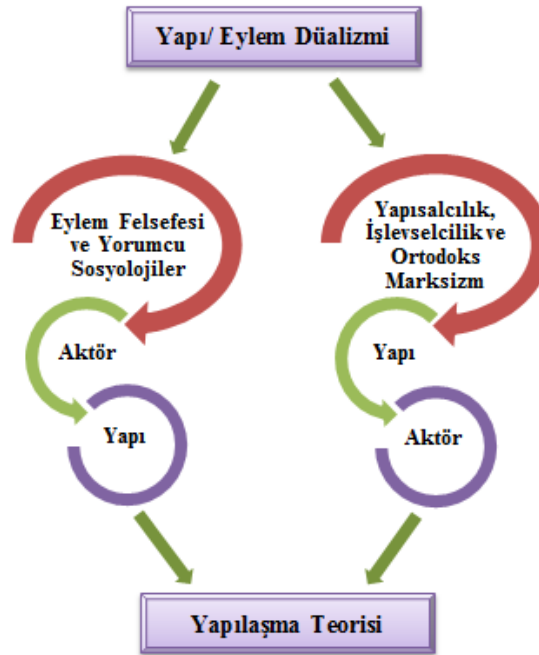
Kaynak: Almaz, 2015; Maia vd, 2015 ve Whittington, 2006'dan uyarlanmıştır.

**Şekil 1. Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın Üzerine İnşa Edildiği Parametreler**

### Yapılaşma Kuramı

Genelde bilimin, özelde sosyal bilimlerin merkezi sorunsallarından birinin gözlemlenen düzen gerçekliğini anlama ve anlamlandırmaya yönelik çabalar olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Giddens toplum düzeni sorunsalını bireyin topluma bağlanması, ahlâki bir fikir birliği ve denetim/kontrol meselesi olarak değerlendirmemektedir (Binay, 2014). Giddens'ın toplumu açıklarken sosyal teoriye egemen olan birey ve toplum kategorileri üzerine oturtulan dualizmin ötesine giderek sorunun sadece bireyin topluma bağlanması ile açıklanamayacağını ileri sürmektedir. Düşünür için toplum düzen, çeşitli alt sistemlere sahip ve bir bütünlüğü olan sosyal sistemlerin mekânı ve zamanı birbirlerine nasıl bağladığı meselesinden ibarettir. Diğer bir ifade ile düşünürü göre toplumsal düzen sorunu farklı parametrelerin, farklı yer ve farklı zamanları birbirlerine bağlayarak nasıl bütünlüklü bir karakter kazandığı sorundur.

Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı, sosyal teori içerisinde yer alan yapı/eylem düalizmini giderme çabasıdır. Aşağıda yer alan Şekil 2'de görüleceği üzere Yapılaşma Kuramı'nın bir tarafında bireyi fail yapan amaçları, niyetleri, istekleri gibi onun temel esaslarını merkeze alarak bireyin iradesine gereken önemi veren ve bu iradenin bireyin iç gerçekliğinin belirlenimi altında olduğu varsayımına dayanan Yorumcu Sosyolojiler ve Eylem Felsefesi yer almaktadır (Giddens, 2005, s.122-123). Yapılaşma Kuramı'nın diğer tarafında ise olgulara (fenomenlere), toplumsal aktörlerin eylemlerinin temelinde yatan faktörleri idrak etme çabası ile yaklaşan ve yapıyı merkezi konuma alan özellikle Ortodoks Marksizm, İşlevselcilik ve Yapısalcılık gibi yaklaşımlar yer almaktadır. Düşünür eyleme odaklanan iradecilik ile yapıya odaklanan determinist yaklaşımlar arasında var olan karşıtlığın giderilmesi gerektiğini idia etmiş ve her iki anlayıştan da beslenerek yeni bir eylem (faillik)<sup>5</sup> ve yapı kavramsallaştırması yardımıyla Yapılaşma Kuramı adını verdiği yeni bir kuram inşa etmiştir<sup>6</sup>.



Kaynak: Giddens, 2005'ten uyarlanmıştır.

**Şekil 2. Yapılaşma Kuramı'nın Temelleri**

Şekil 2'de görünür kılınmaya çalışıldığı gibi aktörlerin anlam ve duygu dünyaları, eylemleri, bütün etkileşimleri gibi konularla ilgilenen ve aktörlerin yapıp etmeleri sonucu inşa ettiği sosyal bir dünya kavrayışına dayandırılan Yorumcu Sosyolojiler ve Eylem Felsefesi anlayışları faillerden (aktörlerden) hareketle yapıya odaklanmaktadır (Kaspersen, 2000). Bu noktada yapı, aktörü belirlemektedir. İlgili tarafı en öz şekilde temsil eden düşünürler Mead (1972), Blumer (1986), Garfinkel (1967) ve Goffman (2009)'dır. Bu nedenle burada söz konusu düşünürlerin failden yapıya doğru hareket eden anlayışlarına değinilmekte yarar görülmektedir.

<sup>5</sup> Burada bahsi geçen fail ve aktör, fiili gerçekleştirenle aynı anlamda kullanılmaktadır (Layder, 2006). Söz konusu araştırma yazısında eylem/faillik veya fail/aktör kavramları aynı gerçekliğe işaret etmektedir.

<sup>6</sup> Burada Giddens'in düşünümsel çerçevesinin, Uygulamada Strateji Yaklaşımı üzerindeki etkilerini açıklamak adına Yapılaşma Kuramı'nın, Uygulamada Strateji Yaklaşımı ile doğrudan ilişkili kısımlarına değinilmesi yoluna gidilmiştir.

Mead (1972)'in inceleme nesnesi zihin ve benliktir. Düşünür, zihin kavramını organizmaların nesnelere tanımlamak için sembollerden yararlanmasına, nesnelere farklı davranışlar için uyaran olarak kullanmasına, tepkilerini kontrol etmesine, alternatif tepkiler tasarlamasına ve bir davranış çizgisi belirlemesine olanak tanıyan davranış kapasitelerini betimlemek amacıyla kullanırken benliği ise organizmanın davranışlarını düzenlemek adına temel bir uyarıcı olarak benlik algısı kullanım kapasitesini betimlemek amacıyla kullanmaktadır (Turner vd, 2010, s.496).

Benlik ve zihin, kişinin, bir eylemi gerçekleştirmeden önce, o eylemin ne yönde gelişebileceğini ve olası sonuçlarını düşünmesini sağlar. İnsanlar toplumsal uyaranlar karşısında, mekanik tepkiler vermek yerine, durumun gelişmesini beklemektedirler. Bu şekilde beklenen ilişkiler durumunu en iyi gösteren ve kendi niyetlerine uygun bir tepkiyi seçmektedirler. Kişinin verdiği tepki kesinlikle ilgili kişilerin içinde buldukları duruma bağlı olacaktır (Layder, 2006, s.80-81).

Mead'e göre (1972), benlik ve zihin sahibi birer varlık olarak insanlar etraflarındaki uyarıcılara yükledikleri anlamlara göre düşünerek tepki vermekte, benlik ve zihin sahibi her birey kendini diğer bireylerle etkileşimleri esnasında ortaya koymakta ve anlamlı semboller üreterek etkileşimi sürekli kılmaktadırlar (Layder, 2006). Böylece insanlar sürekli etkileşim içerisinde diğerleriyle birlikte, etkinlikleri ve eylemleriyle toplumsal dünyayı inşa etmektedirler.

Özneye hümanist bir vurgu yapan Blumer (1986), yapıları, bireylerin etkileşim içerisinde etkinlikte bulunarak ortaya çıkardığını savunmaktadır (Poloma, 1993, s.225). Yazara göre birey, içinde bulunduğu duruma ve/veya eyleme göre anlamları seçmekte, kontrol etmekte, askıya almakta, yeniden gruplandırmakta ve dönüştürmektedir. Bu süreçte diğerleriyle bazen rekabet, bazen, çatışma ve bazen de işbirliği biçiminde gerçekleşen etkileşim ve müştereklik üzerinden yapı oluşturulmaktadır ve bu şekilde oluşan yapı sabit değil sürekli değişen bir yapıdır.

Toplumsal etkileşimin incelenmesine önemli katkılar sunan Goffman'a (2009) göre, toplumsal ortamlarda etkileşim içerisinde bulunan bireyler karşılıklı olarak birbirlerinin eylemleri üzerinde etkili olmaktadır (Goffman, 2009, s.8, Giddens, 2008, s.182). Yazar birbirleri üzerinde izlenimler ve etkiler bırakan bireylerin bu yöndeki etkinliklerini *performans*, performans esnasında sergilenebilecek eylem kalıplarını *rol* veya *rutin* olarak kavramsallaştırmıştır (Goffman, 2009, s.28). Bireyler performans sırasında rutini seyircilere sergilemek için dekor, fiziksel tasarım, mobilya ve diğer arka plân düzenlemelerini kapsayan set olarak tanımlanan *vitrine* ihtiyaç duymaktadırlar (Goffman, 2009, s.33). Goffman'ın yaklaşımında ön ve arka bölgeler olarak tanımlanan kavram çifti de önemli görülmektedir. Yazara göre, vitrin bölgesi olarak adlandırılan bölgede cereyan eden sahne üstü performanslar insanların içerisinde biçimsel roller oynadıkları toplumsal birliktelikler ve karşılaşmalar *ön bölgede* gerçekleşmektedir (Goffman, 2009, s.112, Giddens, 2008, s.181-182). Bireylerin biçimsel ortamlardaki etkileşimler için kendilerini ve sahnede kullanacakları malzemeleri hazırlamaları ise *arka bölgede* gerçekleşmektedir. Yazar bu ayrım ile ortamı kendi eylemi üzerinden inşa eden bir varlığı görünür kılmaktadır. Goffman'a (2009, s.28) göre failer



vitrin bölgesinin üzerinde düşünerek edinilen bilgi içeriğine sahip bir biçimde, ortama ilişkin standartları göz önünde bulundurarak bilinçli olarak eylemlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla faillerin eylemlerini bu standartlar oluşturmaktadır. En genel haliyle Goffman'ın yaklaşımında yapılar failleri inşa ettikleri gibi failer de yapıları inşa etmektedir.

Ünlü bir etnometodolog olan Garfinkel (1967) toplumsal yapının görünen oluşumu ve bozumu sürecinde bireylerin aktif olarak kullandıkları yöntemlere (metot ve tekniklere) yoğunlaşılması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Giddens ve Turner, 2013, s.260-261, Turner, 1991). Söz konusu yaklaşıma göre, aktörler tamamen bilinçli taktiklerle bir gerçeklik anlayışı yaratma, bu anlayışı sürdürme ve değiştirme yetisine sahiptirler ve işte bu nokta failin görünür olduğu noktadır (Turner, 1991). Düzen ve düzenin devamı bu yöntemlerle sağlanmaktadır. Etnometodologlar verinin içeriğini sormak yerine o verinin aktörler tarafından hangi yöntemlerle üretildiğine, sürdürüldüğüne ve değiştirildiğine yoğunlaşmakta ve dolayısıyla düzen nasıl mümkün olur sorusu yerine bir düzen duygusu nasıl mümkün olur sorusunu sormaktadırlar.

Öte taraftan failin bir gölge olduğunu söyleyen İşlevselcilik, Yapısalcılık, ve Ortodoks Marksizm gibi yaklaşımlar bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımlar dâhilinde yapı merkezi bir konumda yer almakta ve aktörün eylemlerini yapı çerçevesinde çerçevlendirmektedir (Giddens, 2005, s.122-123). Bu kısmı en öz şekilde temsil eden düşünürlerin Parsons (1954) ve Althusser (1969) olduğu görülmektedir (Bkz. Şekil 2).

Parsons öz yaklaşımını açıklayabilmek için sosyal gerçeklikte insan bedenine karşılık gelen *fizyolojik sistem*, bireylerin kendi kişisel biyografilerinin ürünü olan kişisel inançlar, arzular, istekler, duygusal bağlılıklar, hedefler ve amaçlar gibi güdüsel unsurlardan oluşan *kişilik sistemi*, zamanla tekrarlanan ve aktörlerin davranışları üzerinde beklentiler üreten ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkan *sosyal sistem* ve toplumların tarihlerini ve geleneklerini tanımlayan kültür biçimlerini ortaya koyan *kültürel sistem* olmak üzere dört sistemden yararlanmıştır (Layder, 2006, s.20-23). Yazara göre kişilik sistemi, sosyal sistem ve kültürel sistem bir noktaya kadar bütünlük göstermiyorsa bir toplumsal yaşamdan söz etmek mümkün değildir. İlgili sistemler iç içe geçmiş oldukları için birinde oluşabilecek herhangi bir aksama diğerine de yansiyacaktır ve böylece aralarındaki uyum ve denge bozulacaktır (Cuff vd., 2013, s.100).

Parsons için, rol, toplum ile birey arasındaki köprüdür. İnsanların özel ihtiyaçları, toplumun gündelik yaşamdaki özünü oluşturan rollerin gerçekleştirildiği toplumsal düzenlemeler vasıtasıyla karşılanır. Aslına bakılırsa, toplumun kendine has karakterini belirleyen kültürel değerler ve normlar bireylerin yaşantılarına sosyal roller sistemi vasıtasıyla girmektedirler (Layder, 2006, s.25).

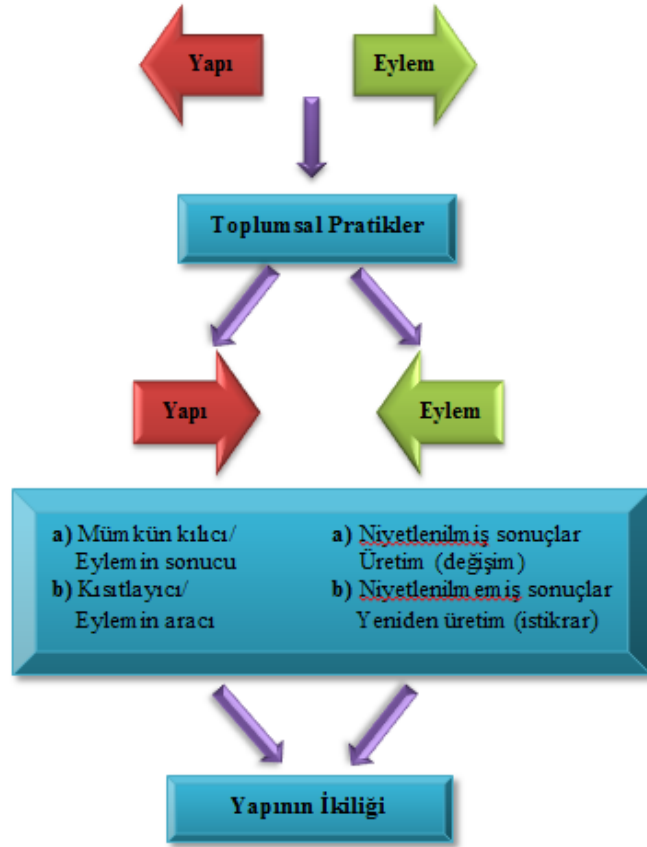
Parsons'un yaklaşımında hem faile hem de yapıya ilişkin birtakım yönlerin olduğu görülmektedir. Failin görünür olduğu sistem kişilik sistemidir ancak onun yaklaşımında insan toplumun normlarını ve değerlerini özümseyen bir rol<sup>7</sup> oynayıcı varlık olarak

<sup>7</sup> Parsons, failin görünür olduğu kişilik sisteminin sosyal sisteme bağlandığı noktayı rol kavramı ile kurmaktadır (Layder, 2006:25). Yani sosyal sistem veya yapı rol kavramı aracılığı ile bireylerin eylemlerine yansımaktadır.

tanımlanmaktadır (Layder, 2006, s.25-29). Yazara göre insanlar sosyalleştikleri rolleri ve kuralları pasif bir şekilde özümsemekte ve hatta düşünme gereği dahi duymadan içinde bulunduğu kültüre uygun olarak davranışlar üretmektedir.

Yapıyı merkeze alan bir diğer düşünür olan Althusser'e (1969) göre tarih öznesiz bir süreçtir ve bu süreçte insanlar belli konumları işgal eden belirli üretim ilişkilerinin taşıyıcıları olan varlıklardır (Keat ve Urry, 1994, s.164-165). Dolayısıyla fail olma ve eylem bir yanlısamadan ibarettir.

Yukarıda ifade edilen farklı yaklaşımlar sosyal teori içerisinde inceleme alanı olarak yer bulan yapı/eylem düalizmini açıklamaktadırlar. Bu açıklamalar ışığında bir tarafta failin bir gölge olmadığına, diğer tarafta failin yapının gölgesi olarak ele alındığına odaklanıldığı görülmektedir. Giddens (2005, s.577) bu çekişmeyi bir tarafta makroya, nesnelliğe, yapıya, topluma ve kurumsal analize vurgu yapanların diğer tarafta mikroya, öznelliğe, eyleme, bireye ve yorumcu analize vurgu yapanların üretmiş olduğu kısır bir çekişme olarak tanımlamış, bu tanımlamadan yola çıkarak her iki tarafın öne çıkan noktaları üzerinden Yapılaşma Kuramı'nı üretmiştir.



Kaynak: Binici, 2003.

**Şekil 3. Yapılaşma Kuramı**

Yukarıda yer alan Giddens'in (2005) Yapılaşma Kuramı'nın şematize edildiği Şekil 3'te görüldüğü gibi ilk basamakta sosyal kuramın temel meselesi olan yapı/eylem düalizmi yer almaktadır. Bunu takip eden ikinci basamakta toplumsal pratik kavramı tanımlanmıştır.

Ardından üçüncü basamakta yola çıkılan toplumsal pratik kavramından hareketle yapı ile eyleme düalizm olarak değil bir birliktelik olarak yaklaşmıştır. Dördüncü basamakta ise yapı ve eylem yani her iki kavram yeniden tanımlanmıştır. Yapılmaya çalışılan bu tanımlamaya göre yapılar failliğin hem aracı hem de sonucudur. Bununla birlikte yapılar, failliği mümkün kıldığı kadar kısıtlayabilmektedirler. Dolayısıyla yapılar, eylemin ve/veya eylemlerin yeniden üreticisi konumunda olduğu gibi başka biçimde üretebilme potansiyeline de sahiptir. Ayrıca eylemin amaçlanılmış sonuçları olduğu gibi amaçlanılmamış sonuçları da vardır. Düşünür dördüncü basamağa ulaşıldığında yapı ve eylemi artık düalizm olarak değil ikilik olarak değerlendirmiş ve bu değerlendirmeyi de *Yapının İkiliği* olarak tanımlamıştır.

### **Giddens'in Yapılaşma Kuramı, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'na Ne Ölçüde Kuramsal Temel Sunma Potansiyeline Sahiptir?**

Daha önce ele alındığı üzere, süreç çalışmaları stratejik karar süreçlerinin nasıl işlediğini ve bu kararların strateji oluşumuna nasıl yol açtığını açıklamaya çalışmaktadırlar. Plânlama Yaklaşımı yöneticilere (stratejik karar vericilere) nasıl stratejik plan geliştirebileceklerine ilişkin tavsiyeler ile dolu içerikler sunmaktadır. Bilimsel olmaktan daha çok yönetici bakış açısıyla yapılan bu tavsiyeler sürece ilişkin stratejik olguları açıklamak ve tahmin etmekten uzak görünmektedir. Öğrenme Yaklaşımı, *olması gereken* tavsiye edici söylemden daha çok *olanı* açıklamaya yönelmekle beraber hala analizlerinin odağında büyük ölçüde *yönetim* yer almaktadır. Uygulamada Strateji yaklaşımı yönetimin boşlukta gerçekleşmediğini bir kurumsal çevrede (örgüt sosyolojisi) içerisinde meydana geldiğini kabul ederek yönetsel ve örgütsel çevreyi birlikte açıklamaya dâhil etmektedir. Yönetimin ne tür bir kurumsal yapı (normlar, prosedürler, standartlar, etkileşimler, aktörler gibi) içerisinde stratejik kararlar aldığı ve dolayısıyla stratejilerin süreç içerisinde nasıl oluştuklarına ışık tutmaları bakımından kuramsal ilerleme sağlasalar da açıklamada hala eksik bir yan bulunmaktadır. O da geniş çevredir. Diğer bir ifade ile, stratejik karar süreçlerinin sosyolojisi sadece örgüt sosyolojisi (mikro sosyoloji) ile sınırlı değil, daha geniş toplum sosyolojisi (makro sosyoloji veya endüstri sosyolojisi, ulus sosyolojisi, küresel pazar sosyolojisi gibi) içinde etkileşime (hem etkilenmekte hem de etkilemekte) konu olmaktadır. Tam bu noktada süreç yaklaşımları ile sosyoloji teorileri buluşmaktadır.

Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın sosyolojideki Yapılaşma Kuramı'nın kuramsal temelleri üzerine oturtulmasının neden gerekli olduğu ve böylesi bir potansiyelinin olup olmadığının neye bakılarak anlaşılacağı daha açık şöyle ifade edilebilir:<sup>8</sup>

1) *Spesifik yaklaşımların (açıklamaların) genel kuramsal zemin üzerine inşa edilmesine duyulan ihtiyaç*: Bir bütün olarak stratejik yönetim alanı ve içerisindeki içerik, biliş ve süreç alt alanları oldukça *spesifik* ve birbiri ile ilişkili şu sorulara cevap aramaktadırlar: firmalar arasında gözlemlenen uzun vadeli performans farklarının kaynaklarının ne olduğu (içerik), stratejik karar vericilerin zihinlerinin nasıl işlediği (biliş) ve bu farkların zaman içerisinde nasıl bir oluşum gösterdiği (süreç) dir. Bu spesifik sorulara cevap ararken stratejik yönetim disiplini daha *genel* sorulara cevap arayan komşu sosyal disiplinlerin kuramsal temelleri üzerinde

<sup>8</sup> Benzer bir şekilde, genel bir kuramın spesifik bir yaklaşıma kuramsal disipliner bir temel oluşturup oluşturmadığını ekonomi-stratejik yönetim bağlamında tartışan Barca'nın 2003 yılında kaleme aldığı ilgili çalışmaya bakınız.

yükselmeye ihtiyaç duymaktadır. Çünkü ampirik karakterde olan bu spesifik sorulara cevap için geliştirilen kuramsal inşalar da spesifik kalmaktadır. Bu spesifik olguları açıklamaya ilişkin spesifik kuramlar kaçınılmaz olarak stratejik olguların ortaya çıktığı geniş çevreye ilişkin genel kuramlara dayanma ihtiyacı duyarlar. Böylece spesifik olguları aydınlatma yoluna gitse de gerçek hayatta izole edilemeyen olguların ele alınışında geniş çevreye ilişkin açıklamalar sunan genel kuramların üzerine inşa edilmiş olurlar. Bu açıdan bakıldığında, spesifik yaklaşım-genel kuram uygunluğu bakımından bir test yapabilmek için spesifik yaklaşıma ait varsayımların (Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın iddialarının) genel kurama ait varsayımlardan (Yapılaşma Kuramı'nın iddialarının) çıkarsanıp çıkarsanamayacağına bakmak gerekir.

2) *Stratejik olguların ortaya çıktığı kurumsal çevre ile ilişkilendirilmesine duyulan ihtiyaç:* Stratejik olgular izole bir ortamda değil, kurumsal bir ekosistem içerisinde ortaya çıkar ve gelişirler. Her ekosistem bazı alt sistem ve kurumlardan oluşur: Pazar yapısı, yasal ve siyasal, eğitim kurumları, gelenekler, iş sistemleri, tarihsel evrim gibi stratejik olguları daha geniş bir çerçevede açıklayabilmek için bu kurumsal çevre ile ilişkilendirilmeleri gerekir. Ancak bunu kendi kuramsal çerçevesi içinde yaptığı zaman spesifik bir olguyu açıklamaya çalışırken kurumsal çevreyi yansıtan geniş ve karmaşık bir açıklamanın içinde kaybolma riski oluşur. Bu riske maruz kalmaması için spesifik yaklaşımların genel kurumsal çevreye ilişkin açıklamaları veri alması bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ikinci kriter açısından genel kuram ve spesifik yaklaşımın kuramsal temel oluşturma potansiyeli bakımından testi, genel (makro) çevre açıklamalarının işletme içi (mikro) çevre açıklamaları ile uyumlu ve tamamlayıcı olmalıdır.

İlgili alanyazın incelendiğinde Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın entelektüel temellerinin felsefi düşünmede Pratik Kurama dayanmakta olduğu tespit edilmiştir (Vaara ve Whittington, 2012, s.287-288). Temel adımlarının Heidegger (1962) ve Wittgenstein (1951) gibi düşünörlere kadar uzanan Pratik Kuram'ın gelişiminde sosyologların (Giddens, 1984; De Certeau, 1984), filozofların (Foucault, 1980), antropologların (Bourdieu, 1990), eylem araştırmacılarının (Vygotsky, 1978; Engeström vd, 1999), etnomedolojistlerin (Garfinkel, 1967) ve söylem araştırmacılarının (Fairclough, 2003) hatırı sayılır katkılarının olduğu görölmektedir.

Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın temellerinin oluşturulmasında önemli düşünörlere biri olan Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuram'ı sosyoloji içerisinde derinlik kazandırılmış bir eylem analizinin eksik oluşunun tespiti edilmesi ile başlamış ve Giddens bu tespitten yola çıkarak yorumcu sosyolojilerin ve eylem felsefecilerinin kavramlarından destek alarak bir eylem kuramı inşa etme yoluna gitmiş ve eylem meselesinde sosyal analiz için uygun bir kuram geliştirmeye çalışmıştır. Giddens'a göre toplumsal pratik, aktörlere inşa ederek, yapıları somutlaştırarak ve gerçeğe dönüştürerek toplumsal hayatın kurucu ögesi konumuna erişmektedir (Kaspersen, 2000). Bu bağlamda düşünür toplumsal pratik kavramı üzerinden yapı ve eylemi yeniden tanımlamış ve pratik kavramına birey ile toplum, yapı ile faillik arasında arabuluculuk misyonunu yüklemiştir (Almaz vd, 2018). Böylece hem eylemin hem de yapının söz konusu pratikler içerisinde somutlaştığını iddia etmiştir. Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın üzerine inşa edildiği parametrelerden biri olan *pratik* kavramı, örgütte yeri olan örgütsel rutinler,

normlar, gelenekler, kurallar ve faaliyette bulunan aktörler arasında paylaşılan, örgütsel eylemlerin somutlaştırılmış, aracılık rolüne bürünmüş ve eylemleri yerine getirmenin kabul edilebilir yolları olarak tanımlanmaktadır (Schatzki, vd., 2001; Reckwitz, 2002). Giddens'in bu düşünümsel çerçevesine paralel olarak Uygulamada Strateji Yaklaşımı örgütsel ve sosyal pratikler ile teknolojik gereçlerin kombinasyonunu kapsayan tüm pratiklerin bütün örgüt üyelerinin eylemlerini üreten önemli yapılar olduğuna işaret etmektedir (Orlikowski ve Yates, 1994; Levina ve Orlikowski, 2009).

Uygulamada Strateji Yaklaşımı, üzerinde yükseldiği diğer bir parametre olan *praksis* strateji fikrinin oluşumundan başlayıp, uygulamalarla sonuçlanarak bitirilişine kadar geçen bütün süreç içerisinde hayat bulan eylemler silsilesi olarak tanımlanmaktadır (Vaara ve Whittington, 2012; Jarzabkowski ve Spee, 2009; Jarzabkowski, 2000). Praksis yazılı dokümanların yanında her bir uygulayıcının örtülü eylemlerini ve strateji plânlama toplantıları, stratejik plânlama süreçleri gibi tüm strateji oluşturma eylemlerini de kapsamakta olup araştırmacılara strateji oluşturma sürecine ve ilgili süreç içerisinde cereyan eden uygulamalara dair ayrıntılı bilgi sunmaktadır. Daha önce değinildiği gibi Giddens (1984), inşa ettiği düşünümsel çerçevesinde yapının, aktörün eylemlerinin inşa aracı ve yapıların yeniden inşa edilmesinde eylemlerin sonucu olduğuna dair iddiasını Yapının İkiliği kavramı ile değerlendirmektedir.

Giddens yapıyı aktörlerin eylemlerinin dışında görmemekte ve yapıyı mümkün kılıcı olduğu kadar kısıtlayıcı olarak da tanımlamaktadır (Turner, 1991). Bu noktada yapı ve eylem ve/veya eylemler, aktörler tarafından alan olarak da genişleme gösteren etkileşim ortamlarında, zaman içerisinde, kaynaklar ve kurallardan yararlanılarak yeniden üretilmektedir (Turner, 1991). Genel uygulamaları kapsayan kurallar aktörler tarafından örtülü olarak bilinmekte olup aktörlerin ortak etkinlikleri vasıtasıyla üretilmektedir. Eylem de tıpkı yapı gibi belirtilen biçimde üretilmektedir. Dolayısıyla kurallarla üretilmiş yapı eylemlerle devam ettirilmektedir. Bu noktada kullanılan kaynaklar ise aktörlerin eylemlerinde kullandıkları örgütsel güçlerden ve maddi donanımlardan oluşan olanakların tümüdür (Tucker, 1998; Turner, 1991). Kaynaklar, aktörün gücünü oluştururken aktör söz konusu gücü etkileşimler ağı içerisinde sergilemektedir. Bu nedenle kurumlar (yapılar), kurallar ve kaynaklar açık alanlarda ve uzun zaman içerisinde yine yeniden üretildiklerinde varlıklarını devam ettirebilmektedirler.

Giddens'in düşünümsel çerçevesinin, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın *uygulayıcılar* parametresine aktörlerin birbirleriyle ve yapı ile olan *etkileşimlerine* işaret etmesi bakımından temel oluşturduğu görülmektedir. Söz konusu yaklaşım kapsamında uygulayıcılar, stratejik kararların alınmasında etkin roller üstlenen, cinsiyetleri, yetenekleri, farklılıkları, ulusal kültürleri, sosyo-politik duruşları, değerleri ile bir bütün olarak değerlendirilen sosyal varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Almaz vd, 2018; Vaara ve Whittington, 2012). Uygulamada Strateji Yaklaşımı, uygulayıcıların rollerinin ve niteliklerinin söylemler ve diğer pratikler aracılığıyla nasıl inşa edildiği konularında ve strateji oluşturma faaliyetleri üzerinde uygulayıcıların



belirtilen değerlerinin etkilerinin olup olmadığı konularında strateji araştırmacılarına inceleme imkânı tanımaktadır (Hoon, 2007; Nordqvist ve Melin, 2008; Angwin, vd, 2009).

Daha önce değinildiği gibi, Uygulamada Strateji Yaklaşımı bireylerin sosyal yapılarla olan etkileşimlerini anlamamızı sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Vaara ve Whittington, 2012). Yaklaşım dahilinde, aktörlerin var olan pratikler tarafından nasıl inşa edildiği ve pratiklerin inşa ettiği aktörün strateji oluşturma faaliyetleri üzerindeki etkilerinin neler olduğu soruları sorulabilmektedir. İlgili soruların yanıtlanabilmesi aktör ve yapının birbirlerine eklenmiş olmasını zorunlu kılmaktadır. Tam bu noktada Giddens'in eylem ve yapının birtakım pratikler havuzu içerisinde somutlaştığına yönelik iddiasının ve yapının aktör ile ayrı değerlendirilmemesi gerektiğine yönelik iddiasının, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın dayanak noktalarını oluşturduğu açıkça görülebilmektedir.

Giddens yapıyı hem mümkün kılıcı hem de kısıtlayıcı olarak tanımlamakta (Turner, 1991) olup söz konusu tanımlamadan yola çıkarak eylemlerin üreticisi konumunda yer alan aktörlerin birtakım etkileşimler ağı içerisinde hedefledikleri sonuçlara ulaşabilecekleri gibi hedefledikleri sonuçlara ulaşamayabileceklerini iddia etmektedir (Turner, 1991; Tucker, 1998). Diğer bir deyişle düşünür aktörlerin bütün süreçleri kontrol edemeyeceklerini, yapının birtakım kısıtlayıcı yönlerinin olduğunu, eylemlerin aracı konumundaki kural ve kaynakların zamanla birtakım kısıtlayıcı özelliklere bürünebileceği gibi yapı içerisinde eylemin sonucunu ve/veya sonuçlarını mümkün kılıcı özelliklere bürünebileceğini de ifade etmektedir.

Giddens (1984) yeniden tanımladığı toplumsal pratik kavramı ile yapı ve eylem birlikteliğini açıkça görünür kılmaktadır. Yazar yapı ve eylemin zorunlu olarak birbirlerine bağlı olması durumunun düalizm olarak değil, ikilik olarak kavramsallaştırılması gerektiğini savunmaktadır. Bu noktada Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın parametreleri olan uygulayıcılar (aktörler), pratikler ve praksisler arasındaki etkileşim açıkça görülebilmektedir. Whittington (1996) pratik parametresinin, strateji inşa etme faaliyetleriyle ilgili olduğunu ve esas olarak söz konusu faaliyetlerin birbirlerini tekrarlayan ve sıkıcı eylemler silsilesi olduğunu ve aktörün işleme yeteneğinin (craft skill), onun teknik yeteneği kadar önemli olduğunu belirtmektedir. Yazara göre Uygulamada Strateji Yaklaşımı içerisinde esas olan bilgi *örtülü (zımni) bilgidir*. Pratikler her birey için aynı anlamı taşımamaktadır ve nitelikli uygulayıcılar rutinleri ve bu rutinlerin strateji oluşturma faaliyetleri içerisinde farklı rollerini anlamaya çalışmaktadırlar.

Yukarıda ileri sürüldüğü üzere, sosyoloji alanında öne sürülen Giddens'in (1984) genel Yapılaşma Kuramı'nın stratejik yönetim alanında ortaya atılan spesifik Uygulamada Strateji Yaklaşımına kuramsal bir temel sunup sunmadığını tespit edilen iki kriter açısından değerlendirmeye geçelim:

1) *Spesifik yaklaşımların (açıklamaların) genel kuram zemini üzerine inşa edilmesine duyulan ihtiyaç ve spesifik yaklaşımın çekirdek varsayımlarının genel kuramdan çıkarsanabilirliği*: Bu açıklamalar Giddens'in (1984) düşünümsel çerçevesinin, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın

temel dayanak noktası olduğunu ve Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı kapsamındaki iddialarının Uygulamada Strateji Yaklaşımını anlamaya ve anlamlandırmaya yardımcı olduğunu göstermektedir. Şimdi bunu detaylandıralım. Sosyolojinin araştırma nesnesi olarak görülen toplum, toplumsal düzen ve toplumun kendine içkin özelliklerini açıklarken Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı'nda ifadesini bulan kavramsallaştırma, stratejik yönetimde süreç araştırmaları olarak bilinen yaklaşımlara çok önemli bir kuramsal temel sunmaktadır. Tatlıcan (2007), Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı'nı, Marx bir sözü üzerinden şöyle özetlemektedir: "*İnsanlar tarihlerini yaparlar ancak kendi seçimleri olmayan koşullar altında.*" Aynı mantık stratejiye de uygulanabilir: stratejik karar vericiler stratejilerini yaparlar fakat kendi seçmedikleri çevresel koşullar altında. Bu açıklama bir yandan eylemin niyetselliğine ve iletişimsel boyutuna, diğer yandan yapının sınırlayıcılığına işaret eder. Tam bu noktada, Giddens'in sosyal teorisinin en önemli sorunu olarak ifade ettiği yapı ve eylem düalizmini aşmak amacıyla bir dizi kavramsallaştırma ve tartışma üzerinden inşa ettiği Yapılaşma Kuramı, benzer şekilde stratejik yönetimde tartışılan özgür irade (freewill; Plânlama Yaklaşımı'nın öne sürdüğü üzere yöneticiler stratejik kararlarını sınırsız rasyonel tercihleri ile yaparlar) ve çevresel belirlemecilik (determinizm; Öğrenme Yaklaşımı'nın öne sürdüğü üzere nihai analizde başarı yöneticilerin sınırlı rasyonel/ stratejik tercihlerinin bir sonucu değil, çevresel koşulların belirlemesi ile ortaya çıkmaktadır) biçimindeki kutuplaşmaları Uygulamada Strateji stratejik karar/ karar vericiler ve çevresel etkileşim üzerinden çözmeye çalışmaktadır. Her iki düşüncede de (stratejik) eylem/ niyet/ plân ve yapı/ çevre/ koşullar uygulamada etkileşerek düzene (toplumsal, piyasa veya sektörel) yol açarlar. Bu düşünceden hareketle her ikisi de yapı ve eylemi yapılaşma veya özgür irade ve belirlemeciliği uygulamada etkileşim düşüncesinde birleştirmeyi denerler.

Genel sosyoloji kuramı ile spesifik strateji yaklaşımı arasındaki kuramsal zemindeki uyumu daha açık şöyle ifade edebiliriz:<sup>9</sup> 1) Sosyoloji, verili bir düzen ile değil aksine öznelerin aktif eylemleriyle inşa edilerek üretilen bir evrenle ilgilenmektedir. Strateji de statükoyla (var olan piyasa veya sektörel düzen) ile değil, aksine stratejistlerin karar ve uygulamalarıyla inşa edebilecekleri ideal bir gelecek ile ilgilenir. 2) Giddens'a göre, toplumun üretimi ve yeniden üretimi, mekanik bir dizi süreç olarak değil toplumu oluşturan üyelerin beceri gerektiren bir icrası olarak değerlendirilmelidir. Benzer şekilde, piyasa veya sektörlerin üretimi veya yeniden üretimi neoklasiklerin öne sürdüğü gibi mekanik bir fiyat mekanizması ile değil, aksine yönetim becerileri gerektiren bir uygulaması olarak görülmelidir (yönetim fark oluşturur). 3) İnsanî faillik alanı sınırlıdır. Aktörlerin toplumu üretmeleri tarihsel olarak konumlanmış failer olarak ve kendi seçmedikleri koşullar altında gerçekleşmektedir. Stratejik kararlar hem çevreden kaynaklanan (rakip davranışları, teknoloji ilerlemeler, sosyo-ekonomik değişiklikler, yenilikler gibi) belirsizlikler hem de karar vericilerin bilgi, zaman, maliyet, beceri, yetenek gibi bireysel kısıtları altında alınır. Stratejik karar vericilerin sınırlı rasyonel olarak görülmelerinin nedeni budur. 4) Yapı, sadece aktörlerin eylemlerine kısıtlamalar getiren bir faktör olarak değil, aynı zamanda aktörlerin eylemlerine imkân sağlayan bir faktör olarak da kavramsallaştırılmalıdır. Benzer şekilde, çevre sadece tehditlerden oluşmaz aynı zamanda fırsatlardan da oluşur; çevresel

<sup>9</sup>Yapılaşma Teorisi'nin ana varsayım veya argümanları için bakınız Tatlıcan (2007).

gelenekler, normlar, standartlar bir yanıyla kısıtlayıcı, diğer yanıyla da mümkün kılıcı bir rol oynamaktadırlar. Yapının ikiliği olarak ifade edilen husus tam da budur.

2) *Stratejik olguların ortaya çıktığı kurumsal çevre ile ilişkilendirilmesine duyulan ihtiyaç ve genel (makro) çevre açıklamalarının (bağlam) işletme içi (mikro) çevre açıklamaları ile uyumlu ve tamamlayıcı olmalıdır*: Giddens (1984), yalnızca aktöre veya yalnızca yapıya odaklanmanın belirli bir amaca yönelik olduğunu işaret ederek inşa ettiği Yapılaşma Kuramı ile yapıya ve aktöre gereken önemi vermiştir. Diğer bir ifade ile aktör ve yapıyı birlikte değerlendirerek onların birbirlerini karşılıklı olarak daha iyi anlamlandırmalarına ve anlamalarına imkân sağlamıştır (Almaz vd, 2018). Yazar yapı ile aktörün bir arada değerlendirilmesi sonucu kurumları makro düzeyde analiz edebileceğimize ve mikro düzeyde strateji oluşturma faaliyetlerini (praksisleri) anlayabileceğimize vurgu yapmaktadır. Praksis kavramı kurumsal yapı içerisinde faaliyette bulunan aktörlerin ve/veya aktörler grubunun birbirlerine bağlı ve o bağlama özgü tüm mikro eylemlerinin akışı olarak tanımlanmaktadır (Jarzabkowski ve Spee, 2009, s.73). Söz konusu tanımlama Giddens'in *mikro ve makro bağlantıların kurulması* vurgusu ile paralellik sağlamaktadır.

Yapılaşma Kuramı'nın stratejinin toplumsal olarak değerlendirilmesi gerektiği noktasında da açılım sağladığı görülmektedir (Whittington, 2015). Yapısallaşma Kuramı aktörleri, toplumsal bağlamlarla etkileşim içerisinde olmakla kalmayıp söz konusu bağlamlardan ayrı düşünülemez parçalar olarak değerlendirmektedir (Almaz vd, 2018). Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın parametresi olan uygulayıcılar kurumsal bağlama gömülü olarak değerlendirilerek bireysel indirgemecilik tehlikesinden korunmakta ve mikro seviyede ele alınan aktörlerin makro seviyede meydana gelen olaylarla olan ilişkileri netlik kazanmaktadır. Söz konusu yaklaşım bağlamın içeriden keşfedilmesini zorunlu kılmakla beraber belirli bir bağlamda yer alan örgütsel pratiklere, bağlama özgü stratejik faaliyetlere ve bağlamsal uygulayıcıların dünyalarına odaklanılmayı kaçınılmaz olarak değerlendirmektedir (Almaz, 2015). İlgili yaklaşım etkileşim sürecinin ardında bulunan faktörleri anlamlandırabilmek için sürece, bağlam ile aktörlerin etkileşimlerine odaklanan holistik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu noktada bahsi geçen bağlam dışsal bir çevre olarak değil, içerisinde her bir aktörün öznel yorumlarının bulunduğu, süreçlerin ve yapıların iç içe geçtiği bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Pettigrew vd., 2001, s.699 akt: Özen, 2002, s.53). Özetle, Giddens'in (1984) düşünümsel çerçevesinde aktörlerin toplumsal bağlamlarla etkileşime girmekle kalmayıp bağlamların ayrılmaz parçaları olduğuna yönelik vurgusu, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın belirli bir bağlam içerisinde aktör ile yapıyı sosyal pratikler aracılığı ile eklemlenmiş olmasının paralellik göstermekte olduğu açıkça görülmektedir.

İlgili alan yazın incelendiğinde pratik kuramın, aktörlerin bireysel davranışlarının ve eylemlerinin sosyal pratikler ağı içerisine yerleşik olduğuna ve eylemlerin anlamlandırılmasında aktörlerin ve sosyal yapıların birbirleri ile olan ilişki ve etkileşimlerine dikkat çektiği görülmektedir (Reckwitz, 2002). En genel ifadeyle, Giddens (1984) düşünümsel çerçevesi dahilinde aktör ve yapı ekseninde sosyal pratiklerin önemine işaret etmektedir. İlgili kuram kapsamında aktör dahil olduğu bağlam içerisinde değerlendirilmekte ve parçası olduğu

pratiklerce inşa edilmiş sosyal varlıklar olarak değerlendirilmektedir. Böylece Yapılaşma Kuramı, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın açıklamalarına dinamik bağlam açıklamaları ekleyerek tamamlayıcı bir katkı sağlamaktadır.

### Sonuç ve Öneriler

Stratejik yönetim alanında gelişen süreç yaklaşımlarında (Plânlama ve Öğrenme yaklaşımları) *stratejik kararın* bir düşünce ve uygulama (eylem) olarak nasıl ortaya çıktığını ve ortaya çıktıkları bağlam (yapı veya çevre) ile nasıl etkileştiklerini açıklamak yerine onu verili olarak kabul etmektedir. *Stratejik karar süreçleri* ve dolayısıyla *stratejilerin nasıl oluştuğu* (*stratejilerin oluşumu*) konusunda stratejik yönetim alanında bütünlüklü bir kuramsal kümesi bulunmamaktaydı. Son zamanlara geliştirilen Uygulamada Strateji Yaklaşımı, önceki yaklaşımların birikimini de içine alarak bu boşluğu doldurmada önemli ilerlemeler sağlamıştır. Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın geliştirilmesinde Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı'ndan önemli ölçüde yararlanılmıştır. Bu yararlanma kaçınılmaz olarak *pragmatik* bir tarzda yapılmıştır. Spesifik bir yaklaşımın inşa edilmesine hangi açılardan yararlanıldığını ortaya çıkarmak yerine, bu çalışmada farklı bir yol izlenerek Uygulamada Strateji Yaklaşımı ve Yapılaşma Kuramı arasında *genel kuram-spesifik yaklaşım* ilişkisi açısından *kuramsal bir temel oluşturma potansiyeli* bağlamında bir değerlendirme yapılmıştır. Bu amaçla, Giddens'in genel düşününsel çerçevesinin spesifik yaklaşıma ne denli kuramsal bir temel sunmaya müsait olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Analiz ve değerlendirmelerin sonucunda, aktörü bağlam içerisinde değerlendiren ve yapı ile aktör üzerinden sosyal pratiklerin önemine gereken önemi veren Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı'nın, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın iddialarını ve üzerine yükseldiği parametrelerini açıklamada güçlü kuramsal bir temel sunduğu sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki inceleme ve tartışmalar, farklı alanda ve farklı amaçlar için geliştirilen Uygulamada Strateji Yaklaşımı ve Yapılaşma Kuramı'nın esas alınan iki kriteri sağlayacak bir ilişki içerisinde olduklarını göstermektedir:

1) İleri sürüldüğü üzere, spesifik açıklamaların genel kuramlar üzerine kurulabilmesi için birbirlerinin temel veya çekirdek varsayımları ile çelişmemeleri gerekir (birinci kriter). Kuram ve yaklaşımlar kavramsal inşalar olduğu için gerçekliği olduğu gibi değil, paradigmatik duruşlarına göre açıklamaktadırlar. Dolayısıyla aynı amaç için inşa edilmemiş olsalar bile spesifik yaklaşımın genel kuramın kavramsal zemini üzerine dayanabilmesi için birbirlerinin varsayımlarının çelişmemesi, tersine, uyumlu ve destekleyici nitelikte olması gerekir. Yapılan analizlerden görüldüğü üzere, spesifik açıklamalar sunan Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın çekirdek varsayımları, genel bir kuram niteliğini taşıyan Yapılaşma Kuramı'nın varsayımları tarafından uyumluluk arz etmekte, desteklenmekte ve çikarsanabilmektedir.

2) Genel kuram ve spesifik yaklaşımın aynı açıklama çerçevesi içerisinde yer alabilmesi için stratejik olguların içinde ortaya çıktığı kuramsal çevreyle ilişkilendirilmesi durumunda daha kapsayıcı veya kuşatıcı bir açıklama sunmak için zemin oluşturması gerekir (ikinci kriter). Yapılaşma Kuramı, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın işletme içi kuramsal (mikro) ortamda

stratejik kararların alınmasında genel çevreye (makro) (devlet, pazar veya piyasa, sosyal aktörler, toplumsal gelenek, norm ve pratikler gibi) ilişkin açıklamaları tarafından tamamlanmaktadır. Genel ve spesifik açıklamaların birbirini tamamlaması ile gücü ve kuşatıcılığı artmış bir açıklama çerçevesi ortaya çıkmaktadır.

Kısaca, bu çalışmada, pratiği odak noktası olarak gören ve aktörü ile yapı bir araya getirerek birbirlerinin daha iyi anlaşılmasına imkan tanıyan genel bir kuram niteliğindeki Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı, stratejik kararların nasıl alındığını ve süreç içerisinde bunların kurumsal bir stratejiye nasıl dönüştüğünü açıklayan spesifik bir yaklaşım olan Uygulamada Strateji Yaklaşımına güçlü bir kuramsal temel sağladığı sonucuna varılmıştır.

Uygulamada Strateji Yaklaşımı'nın, Giddens'in (1984) Yapılaşma Kuramı üzerine inşa edilebileceği sonucuna varan bu çalışmanın daha ileriye taşınabilmesi için genel kuram ve spesifik yaklaşım ilişkisinin *içsel bağlantılarının* çok daha detaylı ele alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma ile Yapılaşma Kuramı'nın stratejik yönetim süreç çalışmaları alt alanının ilerletilmesinde bulunmaz bir hazine niteliği taşıdığı ortaya konmuştur. Genel kuram ve spesifik yaklaşım arasında büyük bir örtüşme, uyumluluk, tamamlamanın yanı sıra kapsamını genişletme ve zenginleştirme de sağladığı görülmektedir. Bu doğrultuda, çalışma, sosyolojik kuram ve analizin stratejik yönetim alanında daha fazla kullanılmasının stratejik olguları açıklamaya daha fazla ışık tutacağına işaret etmektedir.

Bu çalışmada yapılan analiz ve değerlendirmeler Yapılaşma Kuramı'nın, Uygulamada Strateji Yaklaşımı'na kuramsal temel oluşturma potansiyelinin değerlendirmesi ile sınırlı tutulmuştur. Halbuki, benzer bir çalışma spesifik yaklaşımın genel kuramı *derinleştirme* bağlamında da yapılabilir. Açık bir ifade ile, kuram ve yaklaşım arasındaki ilişki tek yönlü değil, çift yönlü bir diyalog olarak da görülmelidir. Bu çerçevede sosyolojinin de stratejik yaklaşım ve analizlerden yararlanarak açıklamalarına derinlik katması mümkün olabilir.

Son olarak belirtmek gerekir ki, bilimsel bilginin ilerlemesinde disiplinler arası yararlanmaların faydalarının yanı sıra maliyetleri de olabilir. Muhtemel faydalarına çalışma boyunca işaret edilmiştir. Maliyetlerine gelince, en büyük risk farklı amaçlar için geliştirilen kuramsal açıklama ve analiz araçlarının bir disiplinden diğerine özensiz transferi durumunda ortaya çıkabilecek eklettik veya kuramsal uyumsuzluklar olacaktır. Ancak bu önlenemez bir durum da değildir. Buradaki ince çizgi, transferi rezervasyonsuz yapmak yerine açıklanmak istenen olgu bağlamında yeniden yorumlanması ile mümkün olabilmektedir.

### Kaynakça

- Almaz, F. (2015). Stratejik yönetim alanında yeni bir yaklaşım: Pratik olarak strateji (strategy as practice). S. Taslak, U. Avcı, s. Dirlik, e. B. Şekerli & S. Türken (Ed.), 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı Cilt-1* (s. 182-189) içinde. Bodrum, Muğla.
- Almaz, F., Barca, M. & Çizel, B. (2018). Uygulamada strateji yaklaşımının entellektüel temelleri: Giddens ve yapılaşma teorisi. II. *International Conference on Social Researches and Behavioral Sciences Full Text Book* (s. 545-553) içinde. Antalya.



- Almaz, F. & Çizel, B. (2016). Strategy as practice: Reflections from university hospital. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), 161-165.
- Angwin, D., Paroutis, S. & Mitson, S. (2009). Connecting up strategy: Are senior strategy directors (SSDs) a missing link?. *California Management Review*, 51(3), 74-94.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Althusser, L. (1969). *For Marx*. B. Brewster (Trans.). London: Penguin Press. (Original Work Published 1965).
- Barca, M. (2003). *Economic foundations of strategic management*. Burlington: Ashgate Publishing.
- Binay, B. (2014). *Toplumsal düzen problemi ekseninde Anthony Giddens'in yapılaşma teorisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Binici, U. (2013). *Anthony Giddens'in yapılaşma teorisinde eylem sorunsalı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism perspective and method*. London: University of California Press.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Cambridge: Polity Press.
- De Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Berkeley: University of California Press.
- Engestrom, Y., Miettinen, R. & Punamaki, R. L. (1999). *Perspectives on activity theory*. Cambridge: University Press.
- Fairclough, N. (2003). *Analyzing discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Feldman, M. S. & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Foucault, M. (1980). *Power/ knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. New York: Pantheon Books.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Oxford: Polity Press.
- Giddens, A. (2005). *Sosyal teorinin temel problemleri: Sosyal analizde eylem, yapı ve çelişki*. Ümit Tatlıcan (Çev.), İstanbul: Paradigma.
- Giddens, A. (2008). *Siyaset, sosyoloji ve toplumsal teori*. Tuncay Birkan (Çev.), İstanbul: Metis.
- Giddens, A. & Turner, J. (2013). *Günümüzde sosyal teori*. Ümit Tatlıcan (Çev.), İstanbul: Say.
- Goffman, E. (2009). *Günlük yaşamda benliğin sunumu*. Barış Cezar (Çev.), İstanbul: Metis.
- Heidegger, M. (1962). *Being and time*. Oxford: Blackwell.
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921-952.
- Jarzabkowski, P. (2000). *Putting strategy into practices. Top management teams in action in three UK Universities*. (Unpublished doctoral Thesis), University of Warwick.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, 25, 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. & Spee, P. (2009). Strategy as practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: Research directions and resources*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Keat, R. & Urry, J. (1994). *Bilim olarak sosyal teori*. N. Çelebi (Çev.), Ankara: İmge Kitabevi.

- Kaspersen, L. B. (2000). *Anthony Giddens: An introduction to a social theorist*. Ü. Tatlıcan (Çev.), London: Blackwell.
- Layder, D. (2006). *Sosyal teoriye giriş*. Ümit Tatlıcan (Çev.), İstanbul: Küre Yayınları.
- Levina, N. & Orlikowski, W. J. (2009). Understanding shifting power relations within and across fields of practice: A critical genre analysis. *Academy of Management Journal*, 52(4), 672-703.
- Mead, G. H. (1972). *Mind, self and society*. London: The University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Nordqvist, M. & Melin, L. (2008). Strategic planning champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. *Long Range Planning*, 41(3), 326-344.
- Orlikowski, W. J. & Yates, J. (1994). Genre repertoire: Examining the structuring of communicative practices in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39, 541-574.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Parsons, T. (1954). *Essay in sociological theory*. Glencoe: The Free Press.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K. & Vonsavigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Tatlıcan, Ü. (2007). *Çağdaş kuramcılar, konuşma*. (Değerlendirme İbrahim Zarif). Bilim ve Sanat Vakfı, bisav.org.tr.
- Turner, J. H. (1991). *The structure of sociological theory*. Ü. Tatlıcan (Çev.). California: Wadsworth Publishing Company.
- Turner, J. H., Beeghley, L. & Powers, C. H. (2010). *Sosyolojik teorinin oluşumu*. Ümit Tatlıcan (Çev.), Bursa: Sentez.
- Tucker, K. (1998). *Anthony Giddens and modern social theory*. Ü. Tatlıcan (Çev.), London: Sage Publications Limited.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2015). Giddens, structuration theory and strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, U. Zürich & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice*, (pp. 145-165), Cambridge: Cambridge University Press.
- Wittgenstein, L. (1951). *Philosophical investigations*. Oxford: Basil Blackwell.