

Original Research (AR)

Orijinal Araştırma (AR)

Sosyal Temsiller Kuramı Bağlamında Dağcılık Metaforuyla İşletmeler ve Yönetim Üzerine Anlam Yaratma

Elif BİLGİNOĞLU *

Istanbul, Turkey

Öz

Bu çalışma, işletmeler ve yönetim üzerine bir metafor olarak dağcılığı ele alan araştırmalara dair bir literatür taramasını içermekte ve sosyal temsiller kuramı bağlamında metaforlar ile anlam yaratmanın önemine işaret etmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak sosyal temsiller kuramı ve anlam yaratma ana hatlarıyla ele alınmış, daha sonra da sosyal temsiller kuramı bağlamında anlam yaratma çerçevesinden metaforlar irdelenmiştir. Çalışmanın araştırma kısmı, işletmeler ve yönetim metaforu olarak literatürde dağcılık ve dağ tırmanışlarının ne şekilde yer aldığına dair çalışmaların bulgularını içermektedir. Çalışma sonunda araştırmacılar ve "işletmeler" adını verdiğimiz örgütler için uygulama ve araştırma konuları üzerine öneriler yer almaktadır.

Anahtar kelimeler: Anlam Yaratma, Dağcılık, İşletmeler ve Yönetim, Metafor Sosyal Temsiller Kuramı

Sensemaking on Business and Management with Mountaineering Metaphor in the Context of Social Representations Theory

Abstract

This paper includes a literature review of the research on mountaineering as a metaphor on business and management, and points out to the importance of sensemaking through metaphors in the context of social representations theory. In this respect, first, social representations theory and sensemaking are explained. In the next section metaphors within sensemaking framework in the context of social representations theory are explained and how mountaineering and mountain climbing is handled as a metaphor in the business and management literature is determined. At the end of the paper, practical implications for researchers and organizations are suggested.

Keywords: Sensemaking, Mountaineering, Business and Management, Metaphor, Social Representations Theory

GİRİŞ

Metaforlar, kişileri yeni biçimlerde düşünmeleri ve davranışları konusunda özendirirler (Morgan, 1998: 395). Kişi, metaforlar aracılığıyla başkalarının deneyimleri ve kendi deneyimleri arasında köprüler kurmakta ve bu şekilde metaforlar bilgi parçalarını diğer bir biçime çeviren birer çevirmen görevi görmektedirler (Miller, 1987). Metaforlar, bir şeyin kendisi ve diğer şeyler arasında ilişki kurarak (Koro-Ljungberg, 2001: 371) görünürde benzer olmayan iki şey arasındaki benzerliğe dikkat çekmektedirler (Dacey ve Lennon, 1998: 163). Yeni ve eski arasındaki bu metaforik köprü oluşturma, bilişsel değişimleri mümkün kılan mekanizmadır. Bu yüzden, metaforlar, bilimin teorik dili ve bilimsel akıl yürütmenin kendisi için kapsamlı araçlar oluşturmaktadırlar (Radman, 1997: 61).

Metaforlar, sosyal bilimler ve örgüt kuramı çerçevesindeki olguları anlamada da önemli bir yere sahiptirler. Yöneticiler, kendi örgütlerini anlamalarına ve biçimlendirmelerine yardımcı olabilecek güçlü metaforlar bulma ya da yaratma sorunuyla karşı karşıyadırlar. Yaşamın her alanında etkin yöneticiler ve meslek insanları, örgütlemeye ve yönetmeye giriştikleri durumları okuma sanatında beceri kazanmak zorundadırlar. Örgüt

kuramındaki metaforlar önemli ölçüde diğer disiplinlerden ödünç alınmaktadır (Leblebici, 2008: 358; Morgan, 1998).

Sosyal temsiller kuramı bağlamında dağcılık metaforuyla işletmeler ve yönetim üzerine anlam yaratma konusunu ele alan bu çalışma, yönetim ve işletmeler adına metaforların kullanımının keşfedilmesine dair bir ilk adım oluşturarak, üzerine fazla araştırma yapılmamış bir alana dair literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada sunulan fikirler, bir metafor olarak dağcılık ile işletmeler ve yönetim üzerinde geçişler sağlayarak işletmeler ve yönetimin tüm yönlerinin yeniden düşünülmesinde yol gösterici olabilir.

Sosyal Temsiller Kuramı

Sosyal temsiller kuramı, toplumun bilinmeyene dair ne şekilde anlam yarattığı ve bilimsel kavramları sağduyuya ne şekilde dönüştürdüğünü anlatan kuramsal bir paradigmadır. Bu paradigma, sosyal temsiller sağduyu ve günlük düşünmenin içine işleyen sosyal olarak inşa edilmiş imajlar, semboller, fikirler ve düşünceleri içine alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Moscovici, 1984). Sosyal temsil kuramı, modern toplumlarda psikososyal fenomenleri inceleyen kavramların ve fikirlerin sosyal psikolojik bir çerçevesini oluşturmaktadır (Wagner vd., 1999: 95-96). Sosyal temsillerin tanıdık olmayanı tanıdık hale getirerek (Moscovici, 1984) toplumları, örgütleri ve grupları bir araya getiren sosyal bağlar üreten ortak bilişler ile sonuçlanan kolektif anlam üretme süreçleriyle ilgili olup (Höijer, 2011: 3) dünyayı anlamlandırma imkânı veren bilişsel bir olgu olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, sosyal temsil kuramının bir sağduyu kuramı olduğu söylenebilir (Cirhinlioğlu vd., 2006: 164). Buraya kadar sosyal temsillerin kısa bir tanımını yaptık. Şimdi de anlam yaratma üzerinde durmalıyız.

Anlam Yaratma

Anlam yaratma; sosyal dünyayı yapılandırma ve yorumlamanın söylemsel süreci (Gephart, 1993: 1485) ya da bilgi arayışının, anlam atfetmenin ve eylemin karşılıklı etkileşimi olarak tanımlanmakta (Thomas vd., 1993: 240) ve kişilerin kendi örgütlerinin içinde ve dışında bir şekilde şaşkırtıcı, karmaşık ya da kafa karıştırtıcı olarak nitelendirdikleri olayları ve sorunları anlamlandırmasının yapılandırması süreçlerini ifade etmektedir (Cornelissen, 2012: 118).

Anlam yaratma sürecinin temel fikri, devam eden bir şeylerin tamamlanmış olmasını istemekten çıkmaktadır. Anlam yaratma, olmuş bir şeyin retrospektif hissini vermesi ya da ihtiyaçların yaratılmasında ortaya çıkan bir olgudur (Weick, 1993: 635). Sosyal gerçekliğin nasıl yapılandırıldığı ve yeniden üretildiğini anlamaya dair ilk adım, kişinin çevresinde yer alan unsurlardan odaklanmaya en fazla değenlerin hangileri olduğunu tanımlamaktır (Eisenberg, 2006: 1698). Eylem, kişilerin çevreden gelen bilgileri nasıl seçtiklerinden, bu bilginin anlamını nasıl oluşturduklarından ve daha sonra kültür ve rutinleri geliştirmek için kendi yorumlarına göre nasıl hareket ettiklerinden kaynaklanmaktadır (Porac vd., 1989; Weick, 1995).

Anlam yaratma bireyler için çevrelerinin bilişsel haritalarını geliştirdikleri (Ring ve Rands, 1989: 342), örgüt üyeleri için ise örgütün ne hakkında olduğu, neyi iyi ve kötü yaptığı, karşılaştığı sorunların neler olduğu ve bunları nasıl çözmesi gerektiği türden özellikleri ile ilgili anlayışları anlamak ve paylaşmak için gerekli yorumlayıcı bir süreçtir (Feldman, 1989: 19).

Örgütlerin merkezi bir aktivitesi ve yönetim fonksiyonlarından biri olan örgütlemenin tam merkezinde yer alıyor olması sebebiyle anlam yaratma önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir (Durgun, 2018).

Örgütlerdeki kişiler alışılmışın dışındaki olayları normalleştirmek, aykırılıkları merkezi bir eğilime uyumlu hale getirmek, inandırıcı görünümler üretmek, bilgi kısıntılarıyla yetinmek, belirsizliği gerçekleştirilebilir alternatiflere dönüştürmek ve eldeki bilgi her ne olursa olsun ona yeterliymiş gibi davranmak konusunda yeteneklidirler (Weick ve Daft, 1983: 87). Kişilerdeki bu eğilimlerin sonucu olarak örgütlerde var olan bilgi kısıntılarındaki veri parçalarını birleştiren ve bilgilendiren işlenebilir yorumlar oluşturabilir (Daft ve Weick, 1984: 294).

Anlam yaratma bakış açıları, işletmeler ve yönetim uygulamalarını anlamada değerlidir. Çünkü problemler uygulayıcıya kendilerini aleni bir şekilde göstermezler. Kafa karıştırıcı, rahatsız edici ve belirsiz olan sorunlu durumların malzemelerinden inşa edilmiştirler (Weick, 1995: 9).

Sosyal Temsiller Kuramı Bağlamında Anlam Yaratma Çerçevesinden Metaforlar

Metaforlar, sembolik dilin bilişsel süreçleri yansıtan ve kişilerin dünya ile yüz yüze gelmesi, gerçekliği algılaması ve değişimi kafasında canlandırmasına aracılık eden baskın bir bileşendir (Witherspoon ve Crawford, 2014). Metaforlar, sadece birer konuşma figürü ya da sözbilimsel birer mecaz değil, aynı zamanda kavramsallaştırmayı ve dili birbirine bağlayan göze çarpan ve yaygın bilişsel bir süreçtirler. Kavramsal metaforlar insanların, belirli kavramları diğer kavramlar açısından anlayarak, daha iyi ele alabilmelerini sağlayacak şekilde bilişsel yapıların bir deneyim alanından diğerine sistematik izdüşümüne karşılıklı gelmektedirler (Fauconnier, 1997: 168; Lakoff ve Johnson, 1980; Morgan, 1998: 14; Short, 2008: 112). Böylece metaforlar, dünya görüşümüze, gerçekliklerimizi nasıl anlamlandırdığımıza, sorunlarımızı nasıl çerçevlendirdiğimize ve bu zorlukları ortadan kaldırmanın olası yollarının neler olduğuna açıklama getirmeye (Schön, 1993) ve belirli sosyal bir bağlam içindeki gerçekliğimize dair daha derin bir anlayış kazanmamıza yardımcı olabilirler (Schechter vd., 2016: 4). Bu yüzden de metaforlar, içinde anlamsal bir alandan diğerine aktarma yoluyla iki unsurun ya da özelliğin özdeşleştiği, şaşırtıcı bir anlamı taşıyan yeni bir dilbilimsel kombinasyon yaratan birer imge olarak tanımlanmaktadır (Cornelissen ve Kafouros, 2008; Lakoff ve Johnson, 1980).

Farklı anlamsal alanların bir araya getirilmesiyle bir yandan sonuçta ortaya çıkan imaj, bireylerin yeni durumları daha iyi anlamalarına yardımcı olarak açıklık kazandırma işlevi görmekteyken, bir yandan da iki anlamsal alanın etkileşimi, her iki alanın da doğasında olmayan yeni bir fikir yaratmaktadır (Statler vd., 2008). Böylece, metaforlar, orijinal anlam alanlarına özgü olanların ötesinde anlamlar yaratma gücüne sahip olmaktadır. Bu bakımdan metaforlar bilişin temel birer mekanizması olarak tanımlanmışlardır. Yani metaforik sürecin özü, özgün bir alandan farklı bir açıdan, belirli bir konu üzerinde düşünmek anlamına gelmektedir (Knowles ve Moon, 2006).

Metaforlar, iyi bilinen süreçleri örgüt kültürünün temel değerlerini yansıtarak ve uygun müdahale yolları önererek yeni bir bakış açısıyla anlamak konusunda yardımcı olabilirler (Günbayı, 2011: 545). İşletme kavramlarının açıklanmasında ve işletme kültüründe kullanılan farklı metaforların doğasına dair bir kavrayış geliştirilmesinde metaforlar önemli bir rol oynamaktadırlar (Vasiloaia vd., 2011: 239). Bu yüzden de işletme üzerine yapılan araştırmalarda çeşitli metaforlar yer almaktadır (Skorcynska, 2001: 49-51). Yönetim organizasyon araştırmalarında giderek yaygınlaşan bir role sahip olan metaforlar (Carr ve Leivesley, 1995: 55; Valliere ve O'reilly, 2007: 294), bu araştırmalarda bir konunun kök metaforunun incelenmesinde, nitel bir araştırma aracı olarak, yaratıcı düşünme için yaratıcı bir araç olarak, algıyı ve yorumu etkilemek için egemen bir araç olarak, bir açıklayıcı, öğretim aracı olarak ya da yapısal analiz ve gömülü varsayımların sorgulanması için bir araç olarak kullanılmışlardır (Inns, 2002: 308).

Metaforların anlam yaratma sürecinde önemli bir yere sahip oldukları çeşitli araştırmalarda ortaya koyulmaktadır (Cornelissen, 2005; 2012; Cornelissen ve Clarke, 2010; Maitlis ve Christianson, 2014). Metaforların işletmelerde özellikle de kişilerce karmaşık, kuru fikirlerin iletilmesi gerektiğinde önemli bir role sahip oldukları ileri sürülmüş olmakla birlikte (Lindzon, 2016), genel iş söyleminde nasıl kullanıldıklarına ve özellikle de uzmanlaşmış örneklerine dair bugüne kadar çok az çalışma yapılmıştır (Skorczynska, 2012: 268).

Sosyal temsiller anlam yaratma için bir çerçeve, bireysel ve toplumsal birbirine bağlayan bir anlam uzlaşma alanı olarak düşünülebilirler (Tateo ve Iannaccone, 2012: 58). İş ve yönetim ile dağcılıkta kişilerin karşı karşıya kaldıkları zorluklar ve üstlendikleri görevler, özellikle de bu yollardan geçen bireylerin psikolojik özellikleri birçok benzerlik taşımaktadır. Zirveler kişilerin pek çok türden hedefleri için sembol oluşturmakta, metaforik olarak da en yüce olanı temsil etmektedirler. İş dünyasında ise bu zirveler işletmecilerin başarılarının doruk noktasını temsil etmektedirler (Bernbaum, 1990; Valliere ve O'reilly, 2007: 293-298). Ayrıca bir kişinin zirveye ulaşabilmesinin bile, her şeyden önce, bir organizasyon zaferinin sonucu olması, dağların yönetim için sadece bir metafor olmadığını, aslında yönetimin ta kendisi olduğunu ifade etmektedir (Useem, 2003). Bu çalışmada sosyal temsiller kuramı bağlamında dağcılık metaforuyla işletmeler ve yönetim üzerine anlam yaratma konusu ele alınmaktadır.

Bir İşletme ve Yönetim Metaforu Olarak Dağcılık

Örgütsel bir bakış açısıyla, bir dağ tırmanışı özgün ve proje bazında çalışan bir örgüte örnek oluşturmaktadır (Hällgren, 2010: 95). Bir tırmanışta zirveye ulaşma ve iş dünyasının zirvesine yükselme adına atılması gereken adımlar arasında birçok bağlantı söz konusudur (Vandecruze, 2018). Bu yüzden de dağcılık pek çok kaynakta işletmeler ve yönetim adına bir metafor olarak kullanılmaktadır (Adhikari ve Subramanian, 2012; Ballinger, 2014a; Ballinger, 2014b; Baxter, 2009; Bickel, 2008; Brandenburg, 2010; Busch, 2016; Calhoun, 2015; Collins, 2013; Fisher, 2016; Gallagher, 2015; Gilbert, 2016; Gour, 2015; Hoffmann, 2014; Hollingworth, 2016; Huckabay, 2017; Hünningshaus, 2014; Jahn, 2004; Knarston, 2017; Kuehn, 2018; Kurek ve Kammerlander, 2008; Lechner, 2017; Levine, 2014; Malik, 2013; McQuaig, 2008; Peacock, 2017; Price, 2012; Raheja, 2014; Richards, 2015; Roberts, 2007; Schaefer, 2013; Smith, 2015; Stillman, 2016; Stocker, 2017; Strodel, 2014; Valliere ve O'reilly, 2007; Vandecruze, 2018; van der Does, 2017; von der Linden, 2014; Weick, 2018; Wilkins, 2017; Wuttke, 2012).

Dağcılar hedef odaklıdır (Leonard, 2016). Bir dağa tırmanırken, dağcının vizyonu oldukça açık bir şekilde ortadadır. Dağcı, kendini zirveye ulaşmış olarak hayal eder. Bir dağa tırmanmaya başlayan dağcının, tüm düşünceleri ve hedefleri zirveye ulaşmaya yöneliktir. Zirveye ulaşma dışındaki hemen hemen tüm olasılıkları bir başarısızlık olarak değerlendirmektedir. Tırmanış sırasında atılan her adımda gerçek bir neşe vardır. Çünkü atılan her bir adım, dağcını görünür bir hedef olan zirveye daha da yaklaştırmaktadır (von der Linden, 2014; von Stiegel ve Smith, 2011). İşletmeler için vizyon da, bir dağda zirveye ulaşma arayışından farklı değildir (McQuaig, 2008: 5; Price, 2012: 144-149). "Gelecekteki varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şekli" olarak tanımlanan vizyon (Ülgen ve Mirze, 2004: 179), bir işletmenin temel yeterliliklerinden hareket ederek, değerler bütünü içinde gelecekte ulaşmak istediği yerin ifadesidir. Tüm paydaşlar işletmenin bu amacına ulaşmaya odaklanmalıdır. Bir işletmenin yönetimi sırasında da aynı dağa tırmanır gibi; yöneticiler gözlerini hem rotadan yani vizyondan, hem de işletmeyi bir üst seviyeye taşıyacak olan başarı faktörlerinden ayırmamalıdır (Daft, 2003: 533; McQuaig, 2008: 5; Price, 2012: 144-149).

Zirveye ulaşmak çok çaba gerektirmektedir (Tart, 2018). Büyük bir hedefe ulaşmanın yolu, dağcını ya da işletmeyi oraya götürecek bir dizi küçük hedeften geçmektedir. Bir dağa

tırmanmak gibi, bir işletmeyi kurmak da sadece know-how değil, aynı zamanda sabır, azim ve tutku gerektirmektedir (Kuehn, 2018). Dağcı, tırmanışa başlamadan önce zirveye ya da zirveye ulaşmak için ne kadar yol gitmesi gerektiğine bakarak kendini yenik düşmüş hissetmemelidir. Tırmanış sırasında dağcı bir şeye takılıp düşmemek için başını aşağı eğerek ve önüne bakarak yürümekte, çevresine ya da zirveye bakmak istediğinde durmakta ve böylece manzaranın tadını çıkarmak, takım arkadaşlarıyla sohbet etmek ve bir şeyler yemek için de biraz zaman ayırmaktadır. Ancak tekrar tırmanmaya başladığında, başını tekrar öne eğmekte ve o şekilde yürümektedir. İşletmelerin yönetimlerindeki kişiler de iş yaşamlarında kendilerine sürekli gözlerini ulaşılması imkânsız gibi görünen zirveye dikerek, oraya nasıl ulaşabilecekleri üzerinde sürekli düşünmemeleri gerektiğini, önlerine bakarak bir sonraki yükselişe odaklanmaları gerektiğini hatırlatmalıdırlar. Tırmanış bu şekilde gerçekeşecektir. Zirveye nasıl ulaşılacağı konusunda endişelenmemeli, iyice düşünölmüş, ileri doğru yapılan hareketlerin kişiyi oraya götüreceğine inanmalıdır. Ara ara durup, etrafa bakmak için küçük molalar verilse de, sonrasında tekrar baş öne eğilerek yürüyüşe devam edilmelidir (Gour, 2015).

Vizyon oluşturulduktan sonra, iç ve dış çevre unsurlarının bir analizi yapılarak elde edilen bilgilerin düzenlenmesi ve dış çevrenin işletme için yarattığı fırsat ve tehditlerle, işletme içindeki varlık ve yeteneklerin işletmeye sağladığı üstünlük ve zayıflıkların bir matris üstünde belirlenmesini içeren SWOT analizi yapılması önemlidir. SWOT analizi, vizyona ulaşmada hangi varlıklara sahip olunduğu yanı sıra, hangi yükümlölüklerin bu başarıyı engelleyebileceğinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Üstünlükler ve zayıflıklar, SWOT analizinin içsel faktörlerini oluşturuyor olup, bunlar kontrol edilebilir faktörleri temsil etmektedirler. Bu, tırmanışlarda, dağcının kondisyonu, bacak gücü ve zorluklar karşısında dayanıklılığına karşılık gelmekteyken işletmeler içinse örgütün sahip olduğu finansal kapasite, pazarlama ve satış yapısı ile personel olarak örnekler verilebilir. Fırsatlar ve tehditler ise SWOT analizinin dışsal faktörlerini oluşturmakta olup, fırsatlar dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurları, tehditler ise işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek ya da rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak ya da yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumları temsil etmektedirler. Hem işletmelerde, hem de dağcılıkta fırsatlardan yararlanılabilmesi için, onların farkında olunması ve değerlendirilmeleri yanı sıra tehditlerin gerçekeşme ihtimallerine karşı, bu tehditlere karşı koyulabilecek şekilde stratejiler geliştirilmesi ve planlama yapılması önemlidir (McQuaig, 2008: 6-7; Ülgen ve Mirze, 2004: 160-161). Dağcılık, kişiye zor şartlar altında karar alabilmeyi ve işler yolunda gitmediğinde nasıl davranılması gerektiğini öğretmektedir. Dağlarda alınan eğitim, baskının üstesinden gelinmesine yardımcı olmakta, bu yüzden de dağcılar karşılaştıkları önemli sorunların üstesinden gelebileceklerinden her zaman emin olmaktadır (Adhikari ve Subramanian, 2012).

Hem dağcılık, hem de işletme yönetimi kapsamlı bir planlama gerektirmektedir. İşletmelerde, oluşturulan vizyona nasıl ulaşılabileceği ve bu yolda işletmenin önüne neler çıkabileceği hesaplanmalıdır. Bu plan işletmenin zayıf yönlerini desteklemeli, üstünlüklerini kullanmalı, potansiyel fırsatlardan yararlanmalı ve işletmeye zarar verebilecek tehditleri ortadan kaldırmalıdır (McQuaig, 2008: 7). Bir dağ tırmanışı da aynı şekilde, yılın hangi zamanı, nasıl bir hava durumunda, hangi grupla ve hangi dağlara tırmanılacağı gibi ulaşılabilir bir hedef belirlenmesiyle başlamaktadır. Daha sonra hava durumu kontrolleri, ulaşım, ekipman, yiyecekler ve diğer konular üzerine planlar yapılmaktadır. Bir güvenlik yönetim planı ve acil durum planlaması da yapıldıktan sonra, tırmanışın başarılı geçmesi için yapılan bu planlar detaylandırılır (Shaw, 2017). Ancak, bazen başarılı olabilmek için, yapılan plana sadık kalmaktansa, mevcut duruma göre harekete geçebilmek gerekmektedir. Çok hızlı değişen çevre koşullarında, planlar yapılırken geçerli olan durum değişir değişmez, planlar hükmünü kaybetmektedir. İş

dünyasında, her şey teknoloji ve inovasyon ile müthiş bir hızla ilerlerken, bir gün işe yarayan bir plan ertesi gün işe yaramayacak hale gelebilmektedir. Bu yüzden hızlıca düşünülerek, çevrede olup bitenlere göre harekete geçilebilmesi önemlidir (Knarston, 2017; Valliere ve O'reilly, 2007: 300; Welsch, 2014). Bir tırmanış sırasında da aynı şekilde koşullar aniden değişebilmektedir. Değişen bu koşulların yeniden değerlendirilmesi için dağcının planlarda esneklik göstermesi önemlidir. Kişi gözünü hedefinden ayrılmayarak ilerlemeye devam etmeli, ancak ne zaman geri dönmesi gerektiğini de bilmelidir (Huckabay, 2017: 11; Shaw, 2017).

Özetle hem işletmeler, hem de dağcılar vizyona odaklanmış ve hedefe ulaşmak için kararlı ancak aynı zamanda mevcut koşulların yarattığı belirsizlikte yön değiştirmek ve yeni fırsatları değerlendirmek için hazır olmalıdırlar (Calhoun, 2015; Wong, 2017: 2).

Dağda koşullar rahatsızdır; yorucu tırmanış, taşınan ağır yükler, sert hava koşulları, yüksek irtifa hastalığı, hatta sadece bir duş, temiz giysiler ya da temiz bir tabağın eksikliği bile bir süre sonra tırmanışı çok zorlu hale getirebilir. Aynı şekilde işletmelerde de her zaman her şey yolunda gitmeyebilir. Yöneticinin vizyonuna inanmayan kişiler olacaktır. İşletmede yaşanan fon ya da kaynak eksikliği gibi sorunlar yöneticinin vaat ettiği şeyleri yerine getirmesine engel olarak, ona zorluk yaratabilir. Kişiler arasında fikir ayrılıkları yaşanabilir, bazı kişiler yönetimce onaylanmayan kararlar alabilirler. Ancak, yönetici çok fazla beklentiye girmeyip, bu yolculuğun zahmetli olacağını kabullenirse, bu tür rahatsızlıklara karşı bazı taktikler ve alternatif planlar yaparak yoluna çıkan zorlukların üstesinden gelmek için gerçekten uğraşırsa, yolculuğunu daha katlanılabilir ve hatta eğlenceli bir hale getirebilir. Burada yapılacak en iyi şey, rahatsız koşulları kabullenmektir. İşletmelerdeki bu yolculuğun yöneticileri sınamak isteyeceği zamanlar olacaktır. Ancak işletme yeni zirvelere ulaştıkça buna degeceği görülebilir. Çünkü büyüklük ve büyüme hiçbir zaman rahat koşullardan doğmamıştır. Yolculuğun bazen rahatsız olacağını bilincinde olarak, yine de tırmanmaya devam etmek gerekmektedir (Fındık, 2018; Kuehn, 2018; Lang, 2017; Özen, 2010; Patel, 2016).

Bir işletmenin yönetimi, büyük bir maceradır. Aynı dağlardaki gibi, orada da inişler ve çıkışlar söz konusu olacaktır. Zaman zaman yüksek irtifadan kaynaklanan bazı sıkıntılar hissedilebilir. Aynı zamanda yanlış zirvelerle karşılaşılabilir ve zirveye giden çok sayıda alternatif yol, yöneticinin kafasını karıştırabilir. Ancak zor olmasaydı herkesin bunu yapıyor olabileceğinin ve sadece az kişinin ilgisini çektiği için bunun bir fırsat oluşturduğunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Eğer zirveye bir asansörle ulaşmak mümkün olmuş olsaydı, dağcılar için dağın hiçbir cazibesi kalmazdı ve dağa tırmanmazlardı. Aynı şey işletmeler için de geçerlidir. İş ortamında her zaman kolay şeylerle karşılaşılmayacaktır. Ancak onu ödüllendirici bir şey haline getirip, bir fırsat olmasına sebep olan da budur (Kline ve Rosenberg, 1986: 297-298; Price, 2012: 144; Shaw, 2017; Smith, 2015). Dağa bakıp, "Ben buna tırmanamam" diyen bir dağcı, her zaman haklı çıkar. Kişi, yapabileceklerini asla hafife almamalı ve inandığından çok daha fazlasını yapabileceğinin bilincinde olmalıdır. Bir tırmanışta başarılı olmak için, ne tırmanışa başlamadan önce, ne de tırmanış sırasında dağcı kendi kendini başarısızlığa uğratmamalıdır. Bir dağcının tırmanış sırasında fiziksel olarak başarabileceği şeyler ve zihinsel olarak başarabilecekleri arasında bir uçurum vardır. Zihin gücünün kullanılabilmesinin en iyi yolu, kişinin kendi kendine hedeflerine ulaşabileceğini söylemesidir. Ancak kişiler çoğu zaman denemeye bile cesaret edemeyerek ve riskten kaçınarak, farkında olmadan asıl riski bu şekilde alırlar. Burada tek gereken cesaret ve kişisel odaklanmadır. İşletmeler daha büyük müşterilere ve daha büyük pazarlara açılmak istedikleri zaman asla vazgeçmemeli, cesaretlerini kırmadan adım adım ilerleyerek, kendi hızlarını ayarlamalı ve ilerlemelerini izlemeli, bir yandan da hedefledikleri bu pazarlar ve

müşterilerden gözlerini ayırmamalıdır (Bazar, 2004; Busch, 2016; Gour, 2015; McQuaig, 2008: 92; van der Does, 2017; Wilkins, 2017).

Kişiler aynı dağda olduğu gibi iş yaşamları boyunca da büyük risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Ballinger, 2014b; Valliere ve O'reilly, 2007: 300). Tırmanış ne kadar zorlu ve alınan risk ne kadar büyükse, zirveye ulaşmayı başarmak da o kadar gurur verici olacaktır. Başarı, yapılan işin zorluğu ve içerdiği başarısızlık riskinin büyüklüğüyle ölçülmektedir. Bu, dağda dağın tırmanılan yüzünün dikliği, uçurumların yüksekliği, hava koşullarının zorluğu ile ölçülebilirken, yöneticiler için projelerin zorluğu ile ölçülebilmektedir. Sıradan bir iş performansına sahip hiçbir yönetici, başarılı olarak nitelendirilemez (Weick, 2018). Toplumda ne yazık ki başarısızlık konusunda tolerans gösterilmemektedir. Başarısızlık konusundaki görüşün değişmesi ve kişilerin risk almak konusunda cesaretlendirilerek, başarısız olabilmeleri konusunda özgür bırakılmaları gerekmektedir. Çünkü başarısızlık konusunda tolerans gösterilmemesi durumunda sadece alınacak riskler engellenmiş olmayacak, aynı zamanda işletmenin değerli katkıları ve karlı iş tercihleri yapmasının yanı sıra ilerleme ve inovasyonun da önüne geçilmiş olacaktır (Ballinger, 2014b; Welsh, 2014).

Dağcılar hesaplanmış risk alma yeteneğine sahiptirler (Busch, 2016; Knarston, 2017). Başarılı yöneticiler de bu şekilde işletmelerini başarıya taşımaktadırlar (Malik, 2006: 66). Çok büyük risklerle karşı karşıya kalındığında yapılması gereken geri çekilmek, mevcut koşulları işletmenin hedeflerine göre tekrar değerlendirmek ve bu hedeflere ulaşmak için risk alma girişimlerinde bulunmaktır. Risk yönetiminde ihtiyatlı bir düşünme seviyesinin korunması büyük önem taşımaktadır. Risk almak, zorlu hedeflere ulaşmanın bir ön koşulunu oluşturmaktadır. Ancak bu, gereksiz yere risk alınması anlamına gelmemektedir. Dağcının ya da yöneticinin, hedefe kendisini ya da işletmesini potansiyel bir başarısızlık ya da zarara maruz bırakmadan ulaştırabilmesi için, riskli seçeneklerin gerçekten ihtiyaç olan zamanlara ayrılması akıllıca olacaktır (Ballinger, 2014a; Ballinger, 2014b; Collins, 2003; Kurek ve Kammerlander, 2008).

Takım çalışması dağcılığın çok önemli bir bileşenidir. Takımlar uzun süreli tırmanışlarda, haftalar, hatta bazen aylar boyu birlikte zaman geçirmekte, bu arada paylaştıkları samimi anları yanı sıra, birlikte mücadelelere girerek, zaferleri birlikte yaşamaktadırlar. Takımların sürekli tehlikelerle karşı karşıya oldukları tırmanışlarda, bir arada tırmanan dağcılar, bu tırmanışların en temel ekipmanı olan ip aracılığıyla birbirlerinin hayatlarını tam anlamıyla kendi ellerinde tutmaktadırlar. Yani aynı ipi paylaşan dağcıların hayatları birbirine bağlı durumdadır. Bu yüzden de takımlar oluşturulurken akıllıca davranmak önemlidir. Bu süreçte yetkinlik, iletişim ve koordinasyon gibi şeyler birer moda sözcük olmaktan çıkıp, hızlıca başarı ve hayatta kalmak için temel birer gereksinim haline gelirler. Dağcı, kendinin ve takım arkadaşlarının ehil bir şekilde eğitilmiş olduğu düzeyde güvencededir. Takım oluşturma çok önemlidir ve bazı kritik durumlarda dağcıların yaşamlarına bile mal olabilir. İşletmelerde de durum bundan farklı değerildir. Birden fazla sahibi ya da çalışanı olan tüm işletmeler takımlardan oluşmaktadır. Bazı işletmelerde sadece bir takım varken, bazılarında yüzlerce hatta binlerce takım vardır. Bir dağa tırmanırken, takım gücü ip aracılığıyla, bir yandan aksi takdirde mevcut olmayan bir güvenlik önlemi sağlamaktayken, bir yandan da yükü paylaşmak için fiziksel güç sağlamaktadır. İşletmelerde bir ip yerine, ortak bir ihtiyaç ve amaçlarını yerine getirme arzusuyla bir araya getirilmekte olan takımlarda ise üyeler, işletmenin ya da üzerinde çalıştıkları projenin başarısı konusunda birbirlerine bağlıdırlar. İşletmelerin takımların gücüne, takımların da her bir üyenin gücüne ihtiyacı vardır. Çok sıkı çalışarak bir takım olarak bir şeyi başarmak, eşsiz ve sıra dışı bir histir. Çünkü zirveye birlikte ulaşmaktan daha ödüllendirici bir şey olamaz (Kuehn, 2018; Levine, 2014; McQuaig, 2008: 70-74; von Stiegel ve Smith, 2011: 85-86; Walther, 2018).

Tırmanışlarda, dağcılara rehberlik yaparak onları güvenli ve emniyetli olarak zirvelere çıkarmakla görevli rehber ya da rehberler bulunmaktadır. Dağ rehberleri tırmanış sırasında yol gösteren, çıkılan dağı bilen, olağanüstü durumlarda arama, kurtarma organizasyonu ve operasyonu yapabilen dağcılara ifade etmektedir (Ören, 2013; Türkiye Dağcılık Federasyonu, 2016). Bazı dağlara yanınızda bir rehber olmadan da tırmanabilirsiniz. Ancak bir rehber ucuz bir sigorta gibidir. Sizden daha deneyimli olan bu kişiler, birçok görünmez tehlikeyi sizden daha iyi bilirler. Daha da önemlisi, yeteneklerinizin ötesine geçmek konusunda eğilim gösterdiğinizde, egonuzu engelleme size yardımcı olabilirler. Güvendiğiniz ve inandığınız bir rehberin arkasında endişelerden uzak bir tırmanış yaparak doğayla daha fazla iç içe olma fırsatı da bulabilirsiniz. İş dünyasında da bir mentor, bir koç, bir kurul ya da bir danışma grubu gibi, bir rehber ya da rehberlere sahip olmak çok değerli olabilir. Bu kişiler maddi anlamda size çok yüksek miktarda bir paraya mal olmayabilir, ancak onları bulmak, onlarla düzenli olarak görüşmek ve dikkate değer kararlar için onların fikirlerini almak için mesainizden ciddi bir zaman ayırmanız gerekecektir (Guillory, 2016; Hoffmann, 2014; Huckabay, 2017: 11; Levine, 2014).

Zirveye ulaşmak çok çaba gerektirmektedir ve bu, önemli bir başarıdır. Zirvedeki nefes kesici manzarada, dağcının çevresini saran muhteşem dağlar, ona bunca zorluğa neden katlandığını hatırlatmaktadır. Bir işletmeyi yönetmek, bir kişinin hayatında yapabileceği en zor şeylerden biridir. Ancak, yönetici neler yaptığını ve işletmenin ne gibi başarılar elde ettiğine dönüp baktığında, tüm bu zorluklara değdiğini fark edecektir (Guillory, 2016; Peacock, 2017). Bir yönetici, işletmesi yoğun çalışma saatleri sonrasında büyük bir başarı elde ederek zirvesine ulaştığında, bunu takımıyla kutlamalıdır. Başta yönetim olmak üzere tüm takım, işletmelerinin elde ettiği bu başarıdan dolayı harika bir deneyim yaşar (Tart, 2018). Bu, işletme için önemli ve az bulunur bir dönüm noktasıdır. Ancak bu, bazı yönlerden sadece bir başlangıçtır ve yapacak hala çok fazla iş söz konusudur. İşletmelerini zirveye taşımış olan yöneticiler, başkalarının kendi iş zirvelerine ulaşmalarına yardımcı olacak şekilde onlar için Sherpa'lık yapabilir ya da işletmeleri adına tırmanılacak daha sonraki dağ ya da dağları planlamaya başlayabilirler. Tırmanış muhakkak bir şekilde devam etmelidir (Hoffmann, 2014; Kuehn, 2018; Weick, 2018).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çeşitli faktörlerce tetiklenen anlam yaratma, örgütleri ilgilendiren birçok olayın başarılmasını kolaylaştırmaktadır. Değişen çevreye ayak uydurma ve meşruiyet kazanma adına yapılan stratejik değişimler, araştırma-kullanma dengesinin kurulmasıyla gerçekleştirilip rekabet avantajı getiren örgütsel öğrenme ve bütün örgütsel süreçlerde yapı taşları olan yenilik ve yaratıcılık bu faaliyetlerin başında gelmektedir (Durgun, 2018). Bu çalışma sosyal temsiller kuramı bağlamında dağcılık metaforuyla işletmeler ve yönetim üzerine anlam yaratma konusunu ele almaktadır. Bu çalışmada yer alan literatür taramasının sonuçları işletmeler ve yönetim–dağcılık metaforunu desteklemekte ve hem işletmeler ve yönetimin, hem de dağcılarının, yaptıkları yolculukların zorluklarıyla başa çıkabilecek uygun özelliklere sahip olduklarına dair inancı güçlü bir şekilde doğrularak, dağcılığın işletmeler ve yönetim adına uygun bir metafor olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar aynı zamanda işletmeler ve yönetim ile dağcılığın amaç ve hedefler, görev ve riskler anlamında birçok anlam yaratıcı benzerliğe sahip olduğunu da ortaya koymaktadır. İşletmelerdeki süreçler ve yönetim, dağcılıkla birçok açıdan benzerlik göstermektedir. Bu benzerliklerin hem gelecekte işletmeler ve yönetim üzerine yapılacak olan araştırmalara, hem de işletmeler ve yönetim uygulamalarına önemli bir katkıda bulunması beklenmektedir. Araştırmalar açısından, metaforlar üzerine olan anlayışı geliştirmek, her iki ortamda da paylaşılacak en iyi uygulamaları listelemek ve daha geniş çaplı uygulamalar için kuram geliştirmek açısından gelecekte yapılacak olan araştırmaların

gündeminin temelleri oluşturulabilir. Çalışmanın uygulama anlamında hem işletmeler ve yönetim adına, hem de dağcılar adına katkı sağlaması beklenmektedir. İşletmeler ve dağcıların çalışmada bahsedilen ortak özellikleri göz önüne alındığında, bu iki alanın sırasıyla karlılık ve zirve arayışlarında diğerinin taktik ve stratejilerini benimseyerek kendi performansını en üst düzeye çıkarması beklenebilir.

TEŞEKKÜR

Çalışmamda yapıcı geri bildirimleriyle destek olan hocam Sayın Prof. Dr. İnci ERDEM'e teşekkür ederim.

KAYNAKLAR

- Adhikari, A., Subramanian, A. (2012, Mayıs 13). Lessons in Peak Performance, <https://www.businesstoday.in/magazine/features/executives-can-learn-a-lot-from-mountaineers/story/24312.html> Erişim tarihi 06.10.2018
- Ballinger, A. (2014a, Ağustos 11). Why Entrepreneurs should Climb a Mountain Before Starting a Business, <https://www.fastcompany.com/3034167/why-entrepreneurs-should-climb-a-mountain-before-starting-a-business>, Erişim tarihi 21.09.2018
- Ballinger, A. (2014b, Ağustos 26). Climbing a Mountain, Whether Real or Figurative, Requires Calculated Risks, <https://www.entrepreneur.com/article/236801>, Erişim tarihi 21.09.2018
- Baxter, K. (2009, Aralık 30). Extreme Risk Management – Mountaineers and Project Management, <https://www.de-risk.com/extreme-risk-management-mountaineers-and-project-management/>, Erişim tarihi 19.09.2018
- Bazar, T. (2004). Climb Every Mountain. C. Anderson, L. Mackenzie, T. Bazar, D. Metzger, J. Boucher, J. Moreo, F. Carmichael, P. Royle, C. Carter-Scott, S. Spano, J. Corley, J. Stanfield,, J.B. Curtet, L. Walker, J. Elliott, J. Wesley, J. Fraser, C. Whirley & C. James (Ed.) Ordinary Women... Extraordinary Success: Everything You Need to Excel, From America's Top Women Motivators içinde (81-90). Franklin Lakes, NJ: Carreer Press.
- Bernbaum, E. (1990). Sacred Mountains of the World. San Francisco: Sierra Club Books.
- Bickel, J. (2008). Career Development as a Long-distance Hike, *Journal of General Internal Medicine*, 24/1, 118-121.
- Brandenburg, L. (2010). Keep Climbing that Career Mountain (and Don't Forget to Enjoy the View), <https://www.bridging-the-gap.com/looking-back-over-your-business-analyst-career/>, Erişim tarihi 22.09.2018
- Busch, J. (2016, Kasım). Business Lessons from the World of Rock Climbing, <https://www.ibmadison.com/In-Business-Madison/November-2016/Business-lessons-from-the-world-of-rock-climbing/>, Erişim tarihi 22.09.2018
- Calhoun, L. (2015, Eylül 14). 7 Peak Management Lessons From the Movie 'Meru', <https://www.inc.com/lisa-calhoun/7-peak-management-lessons-from-the-movie-meru.html>, Erişim tarihi 21.09.2018
- Carr, A., Leivesley, R. (1995). Metaphors in Organisation Studies: A Retreat to Obscurantism or Ideology in "Drag"? *Administrative Theory & Praxis*, 17/1, 55-66
- Cirhinlioğlu, F.G., Aktaş, V., Öner Özkan, B. (2006). Sosyal Temsil Kuramına Genel Bir Bakış, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 30/2, 163-174.
- Collins, J. (2003). Hitting the Wall: Realizing that Vertical Limits Aren't. M. Useem, J. Useem & P. Asel (Ed.). *Upward Bound: Nine Original Accounts of How Business Leaders reached their Summits* içinde (13-46). NewYork: Crown Business.

Collins, J. (2013, Aralık 1). Leadership Lessons of A Rock Climber, <https://www.fastcompany.com/47527/leadership-lessons-rock-climber>, Erişim tarihi 20.09.2018

Cornelissen, J. (2005). Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory, *Academy of Management Review*, 30/4, 751-764.

Cornelissen, J. (2012). Sensemaking Under Pressure: The Influence of Professional Roles and Social Accountability on The Creation of Sense, *Organization Science*, 23/1, 118-137.

Cornelissen, J.P. Clarke, J.S. (2010). Imagining and Rationalizing Opportunities: Inductive Reasoning, and The Creation and Justification of New Ventures, *Academy of Management Review*, 35, 539-555

Cornelissen, J. P., Kafouros, M. (2008). Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory? *British Journal of Management*, 19/4, 365-379.

Dacey, J., Lennon, K. (1998). *Understanding Creativity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Daft, R.L. (2003). *Management*. Mason, Ohio: Thomson, South-Western.

Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9/2, 284-296.

Durgun, M. (2018, Ocak 4). Örgütlerde Anlam Yaratma Süreci, <http://www.yonetselzihin.com/yonetsel-ve-orgutsel-bilis/orgutlerde-anlam-yaratma-sureci/.html>, Erişim tarihi 16.10.2018

Eisenberg, E.M. (2006) Karl Weick and The Aesthetics of Contingency, *Organization Studies*, 27/11, 1693-1707.

Fauconnier, G. (1997). *Mappings in Thought and Language*. Cambridge: Cambridge University Press.

Feldman, M. S. (1989). *Order without Design*. Stanford, CA: Stanford University Press

Fındık, T. (2018). Broad Peak (8047 m.) Çıkışı (Karakurum-Pakistan). *Türkiye Dağcılık Federasyonu Dergisi*, Kasım 2018, 14-23

Fisher, W.P. (2016). *Winning Wizard's Words of Management Wisdom - Book 1: Starting Out*. USA: Strategic Book Publishing.

Gallagher, P.B. (2015, Nisan 30). How Mountains Teach us to Lead, <https://real-leaders.com/how-mountains-teach-us-to-lead/>, Erişim tarihi 20.09.2018

Gephart, R. P. (1993). The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking, *Academy of Management Journal*, 36/6, 1465-1514.

Gilbert, A. (2016, Nisan 28). 6 Ways that Climbing a Mountain is Like Building a Startup, <https://arlogilbert.com/6-ways-that-climbing-a-mountain-is-like-building-a-startup-5113a51e7f7d>, Erişim tarihi 19.09.2018

Gour, C. (2015). 8 Ways Climbing Is A Metaphor for Life and Business (or "Why I Climb Mountains when I Have no Time to Climb Mountains") <https://www.linkedin.com/pulse/8-ways-climbing-metaphor-life-business-why-i-climb-mountains-gour>, Erişim tarihi 22.09.2018

Guillory, S. (2016, Ekim 15). 6 Entrepreneurship Lessons We Can Learn from Climbing Mountains, <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2016/10/15/6-entrepreneurship-lessons-we-can-learn-from-climbing-mountains/#128e8303e3e4>, Erişim tarihi 15.10.2018

Günbayı, İ. (2011). Principals' Perceptions on School Management: A Case Study with Metaphorical Analysis, *International Online Journal of Educational Sciences*, 3/2, 541-561.

Hällgren, M. (2010). Groupthink in Temporary Organizations, *International Journal of Project Management in Business*, 3/1, 94-110.

- Hoffmann, V.O. (2014, Mart 30). Was hat Bergsteigen mit Unternehmensföhrung zu tun, <https://business24.ch/2014/03/30/was-hat-bergsteigen-mit-unternehmensfuehrung-zu-tun/> , Erişim tarihi 25.10.2018
- Hollingworth, P. (2016, Nisan). Parallels between Mountaineering and Business, *ModernBusiness*, 6-7.
- Höijer, B. (2011). Social Representations Theory A New Theory for Media Research, *Nordicom Review*, 32/2, 3-16
- Huckabay, D. (2017). What Business and Mountain Climbing Have in Common, *SCCA Magazine*, 11.
- Hünningshaus, A. (2014, Temmuz 10). Management und Bergsteigen, <https://www.humanresourcesmanager.de/news/management-und-bergsteigen.html>, Erişim tarihi 24.09.2018
- Inns, D. (2002). Metaphor in the Literature of Organizational Analysis: A Preliminary Taxonomy and A Glimpse at a Humanities-based Perspective, *Organization*, 9, 305-330.
- Jahn, T. (2004, Mart 1). Vom Bergsteigen kann man Management Lernen, <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/vom-bergsteigen-kann-man-management-lernen/495080.html>, Erişim tarihi 24.09.2018
- Kline, S., Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. R. Landau & N. Rosenberg (Ed.) *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology For Economic Growth* içinde. National Academy, Washington, DC.
- Knarston, M. (2017). 8 Business Lessons Learned from Mountaineering, https://www.google.com/search?hl=en&q=8+Business+Lessons+Learned+from+Mountaineering&gws_rd=ssl, Erişim tarihi 24.09.2018
- Knowles, M., Moon, R. (2006). *Introducing Metaphor*, London/New York: Routledge
- Koro-Ljungberg, M. (2001). Metaphors as a Way to Explore Qualitative Data, *Qualitative Studies in Education*, 14/3, 367-379
- Kuehn, W. (2018, Mart 28). The Business Architecture Summit: Lessons from the Mountain, <https://www.cutter.com/article/business-architecture-summit-lessons-mountain-498926>, Erişim tarihi 18.10.2018
- Kurek, R., Kammerlander, H. (2008). *Direttissima zum Erfolg. Was (Automobil-)Manager vom Höhenbergsteigen Lernen Können*. Deutschland: Frankfurter Allgemeine.
- Lakoff, G., Johnson, W. (1980). *Metaphors We Live by*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lang, A. (2017). *The Beauty of Discomfort: How What We Avoid Is What We Need*. USA: HarperCollins.
- Leblebici, D.N. (2008). Örgüt Kuramında Paradigmalar Ve Metaforlar, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9/15, 345-360.
- Lechner, H. (2017, Eylül 19). (Was) Können wir vom Bergsteigen fürs Management lernen (!?), <https://www.xing.com/communities/posts/was-koennen-wir-vom-bergsteigen-fuers-management-lernen-1013812833> , Erişim tarihi 24.09.2018
- Leonard, B. (2016, Mayıs 31). Semi-Rad: Hire a Climber, <https://www.climbing.com/people/semi-rad-hire-a-climber/> , Erişim tarihi 18.10.2018
- Levine, A. (2014). *On The Edge: The Art of High Impact Leadership*. NewYork: Business Plus.
- Lindzon, J. (2016, Kasım 24). Why Imagery And Metaphor Are Essential For Business Communications, <https://www.fastcompany.com/3065920/why-imagery-and-metaphor-are-essential-for-business-communications>, Erişim tarihi 27.09.2018
- Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward, *The Academy of Management Annals*, 8, 57-125.
- Malik, F. (2006). Bergsteigen und Management: Was Können Manager von Alpinisten Lernen? *Berg und Steigen*, 3/6, 65-68.

- Malik, F. (2013). Wenn Grenzen keine sind: Management und Bergsteigen. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- McQuaig, J.D. (2008). Parallel Peaks: Business Insights while Climbing the World's Highest Mountains. Amherst, Massachusetts: Hrd Press.
- Miller, S. (1987). Some Comments on The Utility of Metaphors for Educational Theory and Practice, *Educational Theory*, 37/3, 219- 227.
- Morgan, G. (1998). Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. İstanbul: Mess Yayın.
- Moscovici, S. (1984). The Phenomenon of Social Representations. R.M. Farr & S. Moscovici (Ed.) *Social Representations* (3-70). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ören, H. (2013, Aralık 6). Turizm Rehberi, Alan Kılavuzu, Dağ Mihmandarı ve Uludağ, <http://www.sirtcantam.com.tr/turizm-rehberi-alan-kilavuzu-dag-mihmandari-ve-uludag/> , Erişim tarihi 27.10.2018
- Özen, G. (2010, Temmuz 08). Zirvelerin Tutkunu ile Görüştük, <http://www.bolugundem.com/guclu-ozen-zirvelerin-tutkunu-ile-gorustuk-75566h.htm>, Erişim tarihi 26.09.2018
- Patel, S. (2016, Mart 9). Why Feeling Uncomfortable Is The Key To Success, <https://www.forbes.com/sites/sujanpatel/2016/03/09/why-feeling-uncomfortable-is-the-key-to-success/#113eea419133> , Erişim tarihi 30.09.2018
- Peacock, M. (2017, Mayıs 04). Why Climbing a Mountain is the Ultimate Metaphor for Business Success, <https://wp-agency.co.uk/climbing-mountain-ultimate-metaphor-business-success/> , Erişim tarihi 22.09.2018
- Porac, J.F., Thomas, H., Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The case of Scottish Knitwear Manufacturers, *Journal of Management Studies*, 26/4, 397-416.
- Price, C. (2012). *The One Thing to Win at the Game of Business*. Australia: John Wiley & Sons.
- Radman, Z. (1997). *Metaphors: Figures of the Mind*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Raheja, R. (2014, Şubat 17). Six Life and Business Lessons Learned from Climbing Mt. Kilimanjaro, <https://hwd3d.com/blog/six-life-and-business-lessons-learned-from-climbing-mt-kilimanjaro/> , Erişim tarihi 05.10.2018
- Richards, C. (2015, Haziran 15). What Mountain Climbing Can Teach You About Business, <https://www.nytimes.com/2015/06/15/your-money/what-mountain-climbing-can-teach-you-about-business.html>, Erişim tarihi 19.09.2018
- Ring, P. S., Rands, G. P. (1989). Sensemaking, Understanding, and Committing: Emergent Interpersonal Transaction Processes in The Evolution of 3M's Microgravity Research Program. A. H. Van de Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole (Ed.). *Research on The Management of Innovation: The Minnesota Studies içinde* (337 -366). New York Ballinger.
- Roberts, B. (2007, Haziran). HR at the Summit, *HR Magazine*, 52, 52-56.
- Schaefer, C. (2013, Nisan 3). A View from the Top of "Mt. Everest of the Leadership Management World", <https://www.nist.gov/blogs/blogrige/view-top-mt-everest-leadership-management-world>, Erişim tarihi 18.09.2018
- Schechter, C., Shaked, H., Ganon-Shilona, S., Goldratta, M. (2016). Leadership Metaphors: School Principals' Sense-Making of a National Reform, *Leadership and Policy in Schools*, 17/1, 1-26.
- Schön, D. A. (1993). Generative Metaphor: A Perspective on Problem-setting in Social Policy. A. Ortony (Ed.). *Metaphor and Thought içinde* (137–163). New York, NY: Cambridge University Press.
- Shaw, N. (2017, Eylül 27). The Life and Leadership Lessons Mountaineering Teaches You, <http://navworld.co.za/life-leadership-lessons-mountaineering-teaches/> , Erişim tarihi 20.09.2018

Short, W.M. (2008). Thinking Places, Placing Thoughts Spatial Metaphors of Mental Activity in Roman Culture, *I Quarderni del Ramo D'oro Online*, 1, 106-129

Skorcynska, H. (2001). Metaphor in Scientific Business Journals and Business Periodicals: An Example of The Scientific Discourse Popularisation, *Iberica*, 3, 43-60.

Skorczyńska, H. (2012). Metaphor and Knowledge Specialization in Business Management: The Case of Project Management Discourse. H. Herrera-Soler, & M. White (Ed.) *Metaphors and Mills. Figurative Language in Business and Economics* (265-290). Mouton de Gruyter.

Smith, J. (2015, Mart 16). 5 Important Business Lessons One Man Learned from Successfully Climbing Mount Everest, <https://www.businessinsider.com/business-lessons-from-climbing-mount-everest-2015-3>, Erişim tarihi 20.09.2018

Statler, M., Jacobs, C. D., Roos, J. (2008). Performing Strategy - Analogical Reasoning as Strategic Practice, *Scandinavian Journal of Management*, 24, 133-144.

Stillman, J. (2016, Eylül 19). Why Every Entrepreneur Should Climb a Mountain, <https://www.inc.com/jessica-stillman/why-every-entrepreneur-should-climb-a-mountain.html>, Erişim tarihi 19.10.2018

Stocker, M. (2017, Haziran 27). How to Project Manage A Mountain Challenge, <https://www.gameplan-a.com/2017/06/project-manage-mountain-challenge/>, Erişim tarihi 19.09.2018

Strodel, S. (2014, Mart 19). Preparing for Technology Consulting: A Mountain Metaphor Realized, <https://www.credera.com/blog/management-consulting/preparing-technology-consulting-mountain-metaphor-realized/>, Erişim tarihi 22.09.2018

Tart, N. (2018, Temmuz 11). How Entrepreneurship is Like Climbing Mountains: JJ Entry #21, <http://juniorbiz.com/jj-entry-21>, Erişim tarihi 18.10.2018

Tateo, L., Iannaccone, A. (2012). Social Representations, Individual and Collective Mind: A Study of Wundt, Cattaneo and Moscovici, *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 46/1, 57-69.

Thomas, J. B., Clark, S. M., Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes, *Academy of Management Journal*, 36, 239-270.

Türkiye Dağcılık Federasyonu (2016). Dağ Mihmandarlığı Yönetmeliği, https://tdf.gov.tr/wp-content/uploads/2016/11/14_mihmandar.pdf Erişim tarihi 01.11.2018

Useem, J. (2003). Introduction: Why we Climb. M. Useem, J. Useem & P. Asel (Ed.). *Upward Bound: Nine Original Accounts of How Business Leaders reached their Summits* içinde. NewYork: Crown Business.

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Valliere, D., O'reilly, N. (2007). Seeking the Summit. Exploring the Entrepreneur - Mountaineer Analogy, *Entrepreneurship and Innovation*, 8/4, 293-304.

Vandecruze, G. (2018, Mayıs 18). Lessons for the Insurance Industry from Mountain Climbing, <https://www.propertycasualty360.com/2018/05/18/lessons-for-the-insurance-industry-from-mountain-c/>, Erişim tarihi 16.10.2018

Van der Does, P. (2017, Eylül 22). What Mountaineering Taught Me About Building A Company From Scratch, <https://www.fastcompany.com/40471727/what-mountainering-taught-me-about-building-a-company-from-scratch>, Erişim tarihi 21.09.2018

Von der Linden, M. (2014, Ocak 21). Führung ist wie Bergsteigen, <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/rheintal/fuehrung-ist-wie-bergsteigen-ld.221835>, Erişim tarihi 24.09.2018

Von Stiegel, H., Smith, G. (2011). *The Mountain Within: Leadership Lessons and Inspiration for Your Climb to the Top*. New York: McGraw Hill.

Vasiloaia, M., Gaisoa - Issa, M. Vergara - Issa, N. (2011). Metaphors Business Linguistic Culture Lives By, *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14/1, 231-240.

Wagner, W., Duveen, G., Farr, R., Jovchelovitch, S., Lorenzi-Cioldi, F., Markova, I., Rose, D. (1999). Theory and Method of Social Representations, *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 95-125.

Walther, T. (2018). What are you Climbing for? The Mountain Metaphor, <https://www.granddynamics.com/what-are-you-climbing-for/>, Erişim tarihi 24.09.2018

Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

Weick, K. (1995). *Sense-Making in Organizations*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.

Weick, C. (2018). Erfolg braucht den Abgrund - Was Manager und Bergsteiger gemeinsam haben, <https://www.weickexecutive.com/fuehrungskraefte/magazin/detail/erfolg-braucht-den-abgrund-was-manager-und-bergsteiger-gemeinsam-haben/>, Erişim tarihi 25.10.2018

Weick, K.E., Daft, R.L. (1983). The Effectiveness of Interpretation Systems. K.S. Cameron & D.A. Whetten (Ed.) *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models* içinde (71-93). NewYork: Academic Press.

Welsch, T. (2014, şubat 13). From Mount Everest to the Corner Office: What the Business World can Learn from a Mountaineer, <https://www.usnews.com/opinion/articles/2014/02/13/what-climbing-mount-everest-can-teach-us-about-business-and-politics>, Erişim tarihi 19.09.2018

Wilkins, M. (2017, Ocak 19). Commentary: In Mountain Climbing and Business - Step, Breathe, Step, <https://www.bizjournals.com/stlouis/news/2017/01/19/commentary-in-mountain-climbing-and-business-step.html>, Erişim tarihi 22.09.2018

Witherspoon, N. A., Crawford, E. R. (2014). Metaphors of Leadership and Spatialized Practice. *International Journal of Leadership in Education*, 17/3, 257-285.

Wong, A. (2017). Climb Your Everest with Peter Hillary, *Business Insights Transformation Series*, https://pd.sim.edu.sg/sites/default/files/ms_article/Climb_Your_Own_Everest_PeterHillary.pdf, Erişim tarihi 18.10.2018

Wuttke, S. (2012, Temmuz 8). Vom Bergsteiger zum Unternehmer, <https://www.dw.com/de/vom-bergsteiger-zum-unternehmer/a-16053314>, Erişim tarihi 18.10.2018