



Research Article/Araştırma Makalesi

Stratejik Belirsizlikten Operasyonel Netliğe: Yönetsel Dilde Bulanıklığı Ortadan Kaldırma Stratejileri

From Strategic Uncertainty to Operational Clarity: Strategies for Eliminating Ambiguity in Managerial Language

Mesut ATASEVER ¹

<https://doi.org/10.15659/tjss.2026.017>

ÖZ

Bu çalışma, yönetim süreçlerinde ve örgütsel iletişimde “bulanık alan” ve “bulanık zaman” yaratan ifadelerin kuramsal çerçevesini yapı bozuma uğratmayı amaçlamaktadır. Operasyonel süreçleri, çalışan motivasyonunu ve örgütsel verimliliği etkileyen iletişimsel belirsizliği en aza indirmek için bir “Yönetsel Dil Protokolü” modeli sunulmaktadır. Çalışma, sistematik olmayan kuramsal literatür incelemesi ve kavramsal model geliştirme yaklaşımını benimsemektedir. Dilsel ifadeler semantik ve pragmatik açıdan kavramsal çözümlemeye tabi tutulmuştur. Bulanık ifadeler yönetim kuramları (Habermas’ın İletişimsel Eylem Kuramı, Shannon ve Weaver Bilgi Modeli, Weick’in Anlamlandırma Kuramı, Daft-Lengel’in Ortam Zenginliği Kuramı) aracılığıyla kategorize edilerek çok katmanlı bir tematik taksonomi oluşturulmuştur. Çalışmada “Yakında”, “bir şekilde”, “kısmen”, “belki” ve “muhtemelen” gibi bulanık ifadelerin stratejik araçlar ya da operasyonel risk faktörleri olarak işlev görebileceği kavramsal olarak ileri sürülmektedir. Ayrıca bu tür ifadelerin psikolojik güven ve örgütsel güven üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği değerlendirilmiştir. Bu çalışma, “stratejik belirsizlik” (Eisenberg, 1984) ile “iletişimsel netlik” (Habermas, 1984) arasındaki gerilimi analiz ederek, bulanık dilin ne zaman esneklik sağladığı ne zaman kaynak israfı yarattığını belirleyen bir “Dengeli Netlik Modeli” önermektedir. Özgün katkılar arasında zamansal ve mekânsal boyutların ötesinde epistemik ve prosedürel boyutların sınıflandırılması yer almaktadır. Bulanık dilin kontrolsüz kullanımının rol karışıklığı, güven erozyonu, psikolojik sermaye kaybı ve çalışan güven algısı üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği kavramsal olarak önerilmektedir. Sürdürülebilir kurumsal başarı için yöneticilerin, stratejik esneklik ile operasyonel netlik arasında bağlamsal denge kurarken net zaman, miktar ve sorumluluk ölçütleriyle “ölçülebilir dil” benimsemeleri gerekmektedir.

Anahtar kelimeler: bulanık ifadeler, yönetsel iletişim, stratejik belirsizlik, operasyonel netlik, örgütsel verimlilik

¹Doç. Dr., Uşak Üniversitesi/Uygulamalı Bilimler Fakültesi/Lojistik Yönetimi Bölümü, mesut.atasever@usak.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7189-7551

ABSTRACT

This study aims to deconstruct the theoretical framework of expressions creating “fuzzy space” and “fuzzy time” in management processes and organizational communication. A “Managerial Language Protocol” model is presented to minimize communicative ambiguity affecting operational processes, employee motivation, and organizational productivity. This study adopts a non-systematic theoretical literature review and conceptual model development approach. Linguistic expressions were subjected to conceptual analysis from semantic and pragmatic perspectives. Ambiguous statements are categorized through management theories (Habermas’ Communicative Action Theory, Shannon and Weaver Information Model, Weick’s Sensemaking Theory, Daft-Lengel’s Media Richness Theory), creating a multi-layered thematic taxonomy. Ambiguous expressions such as “soon,” “somehow,” “partially,” “perhaps,” and “probably” function as strategic tools or operational risk factors. The study analyzes tension between “strategic ambiguity” (Eisenberg, 1984) and “operational clarity” (Habermas, 1984), proposing a “Balanced Clarity Model” that identifies when ambiguous language provides flexibility versus resource waste. Original contributions include classifying epistemological and procedural dimensions beyond temporal and spatial aspects. Uncontrolled use of ambiguous language leads to role confusion, trust erosion, psychological capital loss, and performance decline. For sustainable corporate success, managers must adopt “measurable language” with clear time, quantity, and responsibility metrics while establishing contextual balance between strategic flexibility and operational clarity.

Keywords: fuzzy expressions, managerial communication, strategic ambiguity, operational clarity, organizational efficiency

1. Giriş

1.1. Problem Tanımı ve Bağlamsal Çerçeve

Günümüz iş dünyası, küreselleşmenin hızlandığı sınır ötesi etkileşimler, dijital dönüşümün yarattığı yeni iletişim kanalları ve piyasa dinamiklerindeki öngörülemeyen dalgalanmalarla şekillenen son derece belirsiz bir ekosistem içinde faaliyet göstermektedir (Weick, 1995; Leonardi, 2020). Bu karmaşık ve değişken ortamda, örgütsel sürdürülebilirliği ve rekabet avantajını sağlayan temel unsurlardan biri, stratejik hedeflerin operasyonel düzeye doğru ve zamanında aktarılmasını mümkün kılan “etkili iletişim”dir. Ancak, yönetim pratiklerinde sıkça karşılaşılan ve literatürde “bulanık alanlar” ve “bulanık zaman” olarak nitelendirilen olgular, bu kritik bilgi akışını bozan en önemli, fakat çoğu zaman göz ardı edilen engellerden biridir (Bordia vd., 2004).

Bulanıklık kavramı, bir örgütün iç iletişiminde rol, hedef, sorumluluk ve süreçlerin netliğinin bulunmamasına işaret eder. Bu belirsizlik hali yalnızca operasyonel verimsizliğin bir kaynağı değil, aynı zamanda çalışanların bilişsel yükünü artıran, psikolojik güvenlik duygusunu zedeleyen ve örgütsel anlamlandırma süreçlerini bozan çok katmanlı bir sorundur (Weick, 1993). Yönetişel iletişimde belirsizlik, çoğunlukla dilsel tercihler aracılığıyla kendini gösterir ve kurumsal söylemin görünmez bir parçası haline gelir. Özellikle “yakında”, “bir şekilde”, “kısmen”, “belki”, “muhtemelen”, “genellikle” veya “en kısa zamanda” gibi miktar, zaman veya kesinlik belirtmeyen ifadeler, yönetim süreçlerinde “ne zaman?”, “nasıl?”, “ne kadar?” ve “kim tarafından?” gibi temel operasyonel soruların cevapsız kalmasına yol açar.

1.2. Literatürdeki Ana Tartışma: Stratejik Belirsizlik mi, İletişimsel Netlik mi?

Yönetim literatürü, bulanık iletişimin değeri konusunda iki ana kampa ayrılmıştır. Eisenberg (1984), çığır açan çalışmasında, bulanık iletişimin „stratejik belirsizlik” adı altında yöneticiler tarafından kasıtlı olarak kullanılabileceğini ve bunun örgütsel esneklik sağladığını, çatışmaları

önlediğini, farklı yorumlara izin vererek yaratıcılığı teşvik ettiğini ve değişen koşullara hızlı adaptasyonu mümkün kıldığını savunmuştur. Bu perspektife göre belirsizlik, bir iletişim kusuru değil, bilinçli bir yönetim stratejisidir.

Buna karşın Habermas (1984), „İletişimsel Eylem Kuramı” çerçevesinde, rasyonel bir uzlaşmanın ve ortak bir anlam dünyasının inşasının ancak dilin tam netliği, anlaşılabilirliği ve doğrulanabilirliği ile mümkün olduğunu savunur. Habermas’a göre, iletişimsel eylemin temel geçerlilik iddiaları—anlaşılabilirlik, doğruluk, haklılık ve samimiyet—bulanık ifadelerle zedelenir ve örgütsel patolojilere zemin hazırlanır. Shannon ve Weaver’ın (1949) Bilgi Modeli ise iletişimi teknik bir süreç olarak ele alır ve „gürültü” olarak tanımlanan her türlü belirsizliğin mesajın doğru iletilmesini engellediğini ve anlamsal kayıplara yol açtığını vurgular.

Ampirik çalışmalar, bu teorik gerilimin pratik yansımalarını açıkça göstermektedir. Project Management Institute’ün verileri, proje başarısızlıklarının önemli bir bölümünün doğrudan iletişimsel belirsizliklerden ve net olmayan gereksinimlerden kaynaklandığını göstermektedir (Project Management Institute, [PMI], 2017). Benzer şekilde, Miller ve Jablin (1991), yeni işe başlayan çalışanların yaşadığı rol belirsizliğinin büyük ölçüde yöneticilerin kullandığı muğlak dille ilişkili olduğunu ve bunun işten ayrılma niyetini artırdığını bulmuştur. Daft ve Lengel (1986), Ortam Zenginliği Kuramı ile, belirsizliği azaltmada iletişim kanallarının zenginliğinin kritik rolüne dikkat çekmekte, yüz yüze iletişim gibi zengin kanalların muğlak ifadelerin olumsuz etkilerini bir dereceye kadar hafifletebileceğini, ancak yazılı ve eşzamanlı olmayan iletişimde bu etkinin arttığını belirtmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Özgün Katkısı

Bu çalışma, yönetim literatüründeki “stratejik belirsizlik” ve “iletişimsel netlik” tartışmalarını Habermas’ın (1984) iletişimsel eylem kuramı, Weick’in (1995) anlamlandırma kuramı ve Shannon ve Weaver’ın (1949) bilgi modeli perspektiflerinden kapsamlı olarak ele almaktadır. Çalışmanın temel amacı, Türk yönetim dilinde sıkça kullanılan bulanık alan, bulanık zaman, epistemik belirsizlik ve prosedürel muğlaklık yaratan ifadeleri sistematik olarak sınıflandırmak (taksonomi oluşturmak) ve bu belirsizliği minimize edecek, ancak stratejik esnekliği tamamen ortadan kaldırmayacak bir “Dengeli Netlik Modeli” ve “Yönetimsel Dil Protokolü” önermektir.

Çalışmanın özgün katkısı üç boyutludur:

1. Kavramsal Genişletme: Literatürde çoğunlukla iki boyutlu (alan ve zaman) olarak ele alınan bulanık ifadeleri, epistemik belirsizlik (bilginin kesinlik derecesi: “belki”, “muhtemelen”) ve prosedürel belirsizlik (işin yapılış yöntemi: “bir şekilde”, “uygun bir şekilde”) boyutlarını da ekleyerek dört boyutlu bir taksonomiye dönüştüren bu yaklaşımdır.
2. Bağlamsal Model Önerisi: Belirsizliğin tamamen ortadan kaldırılmasını savunan ütöpik yaklaşımlar yerine, hangi bağlamlarda (örneğin, beyin fırtınası, kriz iletişimi) belirsizliğin faydalı, hangi bağlamlarda (örneğin, görev ataması, performans değerlendirmesi) zararlı olduğunu belirleyen bir “Dengeli Netlik Modeli” önermektedir.
3. Dilsel Protokol: Yöneticilere, Türk yönetim pratiğine özgü bulanık ifadelerin operasyonel karşılıkları ve net iletişim alternatifleri içeren pratik bir “Yönetimsel Dil Protokolü” çerçevesi sunmaktadır.

Bu doğrultuda, çalışma bulanık ifadelerin nedenlerini ve sonuçlarını iletişim, yönetim ve örgütsel sosyoloji kuramları ışığında yapı bozuma uğratmayı ve yöneticilere örgütsel şeffaflığı, psikolojik güvenliği ve operasyonel verimliliği artıracak ölçülebilir bir iletişim stratejisi sunmayı amaçlamaktadır.

2. Yöntem

Bu çalışma, sistematik olmayan kuramsal literatür incelemesi ve kavramsal model geliştirme yaklaşımını benimsemektedir. Çalışma, keşfedici ve yorumlayıcı bir paradigmaya dayanmakta olup, herhangi bir birincil saha verisi (anket veya mülakat) toplamaksızın, mevcut kuramsal çerçeveler ve dilsel veriler temelinde çıkarımsal bir modelleme yaklaşımını benimsemektedir. Bu bağlamda, araştırma kavramsal bir inceleme niteliğindedir.

2.1. Araştırma Deseni

Araştırmada iki temel kavramsal teknik benimsenmiştir:

- Doküman Analizi: Yönetim ve iletişim alanlarındaki temel kuramsal metinler, akademik makaleler, proje yönetimi raporları (örneğin, PMI Raporları) ve kurumsal iletişim kılavuzları sistematik olarak gözden geçirilmiştir.
- Kavramsal Analiz: Dilsel ifadelerin semantik ve pragmatik açıdan kavramsal çözümlemeye tabi tutulması; bu ifadelerin yönetsel bağlamda yarattığı bilişsel ve operasyonel sonuçların derinlemesine incelenmesidir.

2.2. Veri Kaynakları ve Kapsam

Araştırma veri seti iki temel kaynaktan inşa edilmiştir:

1. Kuramsal ve Akademik Literatür:

- İletişim Kuramları: Habermas'ın (1984) İletişimsel Eylem Kuramı, Shannon ve Weaver'ın (1949) Bilgi Modeli.
- Örgütsel Davranış ve Anlamlandırma: Weick'in (1995) Anlamlandırma Kuramı, Eisenberg'in (1984) Stratejik Belirsizlik Yaklaşımı.
- Yönetim Bilişimi: Daft ve Lengel'in (1986) Ortam Zenginliği Kuramı.
- Örgütsel Psikoloji: Rol belirsizliği ve psikolojik sermaye üzerine ampirik çalışmalar (Bordia vd., 2004; Miller & Jablin, 1991).

2. Kurumsal İletişim Dokümanları ve Dilsel Veriler:

- İş dünyasında yaygın olarak kullanılan raporlama dilleri, toplantı tutanakları, proje yönetimi kılavuzları ve yönetsel direktifler, sıkça karşılaşılan „bulanık” ifadeler açısından incelenmiştir.
- Türk yönetim diline özgü semantik yapılar ve günlük iş konuşmalarında kullanılan kalıplar ele alınmıştır.

2.3. Veri Analiz Süreci ve Taksonomi Geliştirme

Toplanan veriler üç aşamalı bir analiz sürecinden geçirilmiştir:

1. Kavramsal Çözümleme (Semantik ve Pragmatik Analiz):

Yönetimde belirsizlik yaratan ifadeler, semantik ve pragmatik açıdan dört ana kategoriye ayrılmıştır: Bulanık Alan (Mekânsal/Operasyonel), Bulanık Zaman (Kronolojik), Epistemik Belirsizlik (Bilgisel Kesinlik), Prosedürel Belirsizlik.

2. Tematik Sınıflandırma (Çok Katmanlı Taksonomi):

Seçilen ifadeler, karar verme süreçleri, iş tanımları, performans değerlendirme kriterleri ve stratejik planlama üzerindeki etkilerine göre tematik olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma daha sonra ifadelerin oluşturduğu risk düzeyine göre (düşük, orta, yüksek) derecelendirilmiştir.

3. Kuramsal Karşılaştırma ve Model Geliştirme:

Eisenberg'in (1984) "Stratejik Belirsizlik" yaklaşımı ile Habermas'ın (1984) "İletişimsel Eylem" kuramı arasında bir karşılaştırma yapılarak, belirsizliğin hangi durumlarda "esneklik", hangi durumlarda "risk" oluşturduğu analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda bağlama duyarlı bir "Dengeli Netlik Modeli" geliştirilmiştir.

2.4. Analiz Çerçevesi

Bu çalışmada sunulan model, Shannon-Weaver'ın Bilgi Modeli üzerinden iletişimin teknik doğruluğunu; Weick'in Anlamlandırma Kuramı üzerinden anlamsal oluşum ve örgütsel yorumlamayı; Habermas'ın İletişimsel Eylem Kuramı üzerinden ise etik ve rasyonel temelini değerlendiren bütüncül bir analitik çerçeveye dayanmaktadır. Bu çerçeve, dilsel belirsizliğin yalnızca teknik bir "gürültü" değil, aynı zamanda sosyo-psikolojik bir "anlam krizi" yarattığı varsayımına dayanmaktadır.

3. Yönetimsel Dilin Kavramsal Çerçevesi ve Taksonomisi

Yönetimsel iletişimde belirsizlik yaratan unsurlar, sadece dilsel bir muğlaklık ya da semantik bir tercih değil, örgütsel aktörlerin bilişsel şemalarını, karar alma süreçlerini ve eylem pratiklerini doğrudan şekillendiren çok boyutlu bir olgudur. Bu bölümde, doküman analizi ve kavramsal çözümleme yöntemleriyle belirlenen bulanık ifadeler, yönetim süreçleri üzerindeki etkilerine ve yarattıkları belirsizlik türüne göre dört ana kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma, literatürdeki mevcut iki boyutlu (alan ve zaman) yaklaşımları genişleterek, epistemik ve prosedürel boyutları da kapsayan özgün bir taksonomi sunmaktadır.

3.1. Bulanık Alan (Operasyonel/Mekânsal) İfadeleri

Bu kategorideki ifadeler, örgüt yapısı içinde sorumluluk sınırlarını, görev kapsamalarını ve işin tamamlanma derecesini belirsizleştirerek "rol çatışması" ve "bilgi asimetrisi" yaratmaktadır (Miller & Jablin, 1991). Bu tür ifadeler, çalışanların hangi görevin kimin sorumluluğunda olduğunu, ne kadarının tamamlandığını ve hangi standardın kullanılması gerektiğini anlamasını zorlaştırmaktadır.

Alt Kategoriler ve Örnekler:

- Kapsam Belirsizliği: “Kısmen”, “nispeten”, “bir dereceye kadar”, “büyük ölçüde”, “tam olarak değil” gibi ifadeler, bir eylemin veya projenin tamamlanma derecesini belirsizleştirmekte, performans ölçümünü ve ilerleme takibini neredeyse imkânsız hale getirmektedir.

Örnek: «Proje kısmen tamamlandı.» (Ne kadar? Hangi aşama? Ne eksik?)

- Sorumluluk Belirsizliği: “İlgili departmanlar”, “gerekli kişiler” veya “yetkili meslektaşlar” gibi net bir özne içermeyen ifadeler, sorumluluğun dağılmasına ve hesap verilebilirliğin zayıflamasına yol açmaktadır.

Örnek: «İlgili departmanlar bu konuyla ilgili gerekli işlemi yapacaktır.» (Hangi departman? Kim? Ne zaman?)

3.2. Bulanık Zaman (Kronolojik) İfadeleri

Bu grup, zaman yönetimi, stratejik planlama ve operasyonel çeviklik açısından en yüksek riski taşımakta ve örgütün öngörülebilirliğini zayıflatarak kaynak tahsisini verimsiz hale getirmektedir (PMI, 2017). Bulanık zaman ifadeleri, çalışanlar arasında sürekli bir “hazırlıksız yakalanma” kaygısı yaratmaktadır.

3.3. Epistemik Belirsizlik (Bilgisel Kesinlik) İfadeleri

Bu kategori, yöneticinin sahip olduğu bilginin kesinliği veya bir olayın gerçekleşme olasılığı konusundaki tereddütlerini yansıtmaktadır. Bu ifadeler, karar alma süreçlerinin rasyonel temelini sorgulatan “örgütsel güven” ve “yönetmel otorite” algısını doğrudan etkilemektedir (Bordia vd., 2004).

3.4. Prosedürel Belirsizlik (Metodolojik) İfadeleri

Bu ifadeler, bir görev veya sürecin nasıl yapılması gerektiğine dair standartları, yöntemleri ve kaynakları belirsizleştirmektedir. Bu durum, özellikle kalite güvence süreçlerinin ve standart operasyon prosedürlerinin (SOP) kritik olduğu alanlarda önemli bir risk oluşturmaktadır.

Tablo 1

Yönetsel Dilin Genişletilmiş Taksonomisi ve Operasyonel Karşılıkları

Bulanıklık Kategorisi	Yaygın Kullanılan Bulanık İfadeler	Temel Operasyonel Risk	Ölçülebilir/Net İletişim Alternatifi
Zaman (Kronolojik)	Yakında, birazdan, en kısa zamanda, gelecekte, zamanı gelince	Gecikme, planlama hatası, kaynak israfı	“18 Nisan 2026 saat 14:00’te”, “3 iş günü içinde”
Alan/Kapsam (Mekânsal)	Kısmen, bir dereceye kadar, genel anlamda, büyük ölçüde	Rol çatışması, eksik/hatalı teslimat, hesap verebilirlik eksikliği	“%80 tamamlandı (3 modülden 2’si bitti)”, “Sorumlu: X Departmanı”
Epistemik (Bilgisel)	Belki, muhtemelen, olası, mümkün, genellikle, bazen	Kararsızlık, güven kaybı, veriye dayanmayan yönetim	“Verilere göre %70 olasılıkla”, “Son 3 aydaki trend: %5 artış”
Prosedürel (Metodolojik)	Bir şekilde, uygun bir yöntemle, gerektiğinde, duruma göre	Standart dışı uygulamalar, hata artışı, kalite düşüşü	“SOP-12’ye göre”, “X prosedürünün adımlarını izleyerek”

4. Bulgular ve Kuramsal Tartışma

Bu bölümde, kavramsal analiz ve doküman incelemesinden elde edilen bulgular, yönetim ve iletişim kuramları ışığında tartışılmaktadır. Çalışmanın temel bulgusu, yönetsel iletişimdeki bulanık ifadelerin homojen bir olgu olmadığı; bağlama, kullanım sıklığına ve belirsizlik türüne göre farklı örgütsel sonuçlara yol açtığıdır. Dolayısıyla, literatürdeki “stratejik belirsizlik” ve “iletişimsel netlik” kutuplaşmasının ötesine geçerek, bağlama duyarlı bir yaklaşım benimsenmiştir.

4.1. Stratejik Belirsizlik ile İletişimsel Netlik Arasındaki Gerilim

Yönetim literatürü, belirsizliğin değeri konusunda diyalektik bir gerilim içermektedir. Eisenberg (1984) “stratejik belirsizliği” örgütsel yaşamın kaçınılmaz ve hatta işlevsel bir parçası olarak konumlandırmıştır. Bu perspektife göre, bulanık dil: Birleşik Çeşitlilik Yaratır, Değişime Uyumu Kolaylaştırır ve Yaratıcılığı Teşvik Eder. Buna karşın, Habermas (1984) iletişimsel eylemin ideal koşullarının ancak dilin anlaşılabilirlik, doğruluk, haklılık ve samimiyet iddialarını karşılaması durumunda mümkün olduğunu savunmaktadır.

4.2. Bulanık İfadelerin Operasyonel ve Psikolojik Maliyetleri

Doküman analizi, bulanık ifadelerin kontrolsüz kullanımının üç temel alanda önemli maliyetler yarattığını ortaya koymaktadır: a) Operasyonel Maliyetler ve Kaynak İsrafı, b) Psikolojik Maliyetler ve Güven Erozyonu, c) Karar Alma Süreçlerinde Felç (Analiz Felci).

4.3. Dengeli Netlik Modeli

Yukarıdaki bulgulara dayanarak, bu çalışma, belirsizliği tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayan ütöpik bir “sıfır belirsizlik” yaklaşımının aksine, belirsizliğin bağlama duyarlı yönetimini öneren “Dengeli Netlik Modeli”ni sunmaktadır. Modelin temel öncülü şudur: Operasyonel süreçlerde (iş tanımları, performans kriterleri, proje zaman çizelgeleri, kaynak tahsisi) netlik esastır ve ölçülebilir metriklerle desteklenmelidir. Stratejik süreçlerde (vizyon geliştirme, beyin fırtınası, kriz iletişimi, değişim yönetiminin erken aşamaları) ise kontrollü ve kasıtlı belirsizlik (stratejik esneklik) işlevsel olabilir.

Tablo 2

Dengeli Netlik Modeli Bağlam Matrisi

Bağlam	Önerilen İletişim Stratejisi	Bulanık İfade Kullanımı	Gerekçe / Kuramsal Dayanak
Operasyonel Görev Ataması	Maksimum Netlik	Kaçınılmalı / Yasak	Rol belirsizliği ve kaynak israfını önlemek
Performans Değerlendirme	Maksimum Netlik	Kaçınılmalı / Yasak	Güven erozyonu ve motivasyon kaybını önlemek
Yaratıcı Fikir Geliştirme	Kontrollü Belirsizlik	Sınırlı ve kasıtlı kullanılabilir	Farklı yorumlara alan açarak yeniliği teşvik
Kriz ve Belirsizlik Anları	Dürüst Belirsizlik	“Henüz bilmiyoruz” kadar kullanılabilir	Gerçek belirsizliği gizlemek güveni yok eder
Stratejik Vizyon Paylaşımı	Esnek Netlik	Yönlendirici ama detayda esnek	Değişen koşullara uyum sağlama

5. Yönetmel Dil Protokolü ve Önerilen Çözümler

Bu bölüm, çalışmanın kuramsal bulgularını ve “Dengeli Netlik Modeli”ni, yöneticilerin günlük pratiklerinde uygulayabilecekleri somut, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir çerçeveye çevirmektedir. Önerilen “Yönetmel Dil Protokolü” (MLP), örgütsel iletişimdeki belirsizliği sistematik olarak azaltmayı, hesap verilebilirliği artırmayı ve psikolojik güvenliğı tesis etmeyi amaçlayan çok katmanlı bir stratejidir.

Tablo 3

Yönetmelik Dil Dönüşüm Matrisi

Bulanık İfade (Mevcut Durum)	Operasyonel Risk	Net İletişim Alternatifi (MLP Standartı)	Açıklama / Gerekçe
“En kısa zamanda”	Önceliklendirme hatası, gecikme	“X iş günü/saat içinde”	Zamanı somutlaştırır, planlama sağlar
“Yakında / Birazdan”	Belirsiz beklenti, stres	“Bugün saat 15:00’e kadar”, “10 dakika içinde”	Net zaman çerçevesi güvenilirlik sağlar
“Kısmen tamamlandı”	İlerleme takibi yapılamaz	“%X tamamlandı (Y modülü bitti, Z kalıyor)”	Ölçülebilir ilerleme, kalan işi netleştirir
“Bir şekilde halledin”	Standart dışı çalışma, hata riski	“X prosedürünü izleyerek ve Y kaynağı kullanarak”	Yöntemi ve kaynağı netleştirir, kalite sağlar
“Belki / Muhtemelen”	Kararsızlık, güven kaybı	“Mevcut verilere göre olasılık %X”, “Y tarihinde netleşecek”	Belirsizliği veriye dayandırır veya netleşme takvimi verir
“İlgili yetkililer gerekeni yapsın”	Dağılan sorumluluk, eylemsizlik	“Sorumlu: [Kişi/ Departman Adı], Eylem: [Görev]”	Hesap verilebilirlik sağlar, takibi kolaylaştırır
“Genel olarak başarılı”	Performans ölçülemez	“X metriğinde hedef %Y oranında aşıldı”	Somut veriye dayalı değerlendirme, objektiflik sağlar
“Zamanı gelince / Gelecekte”	Stratejik atalet, erteleme	“X koşulu sağlandığında”, “Y çeyreğinde ele alınacak”	Koşula veya takvime bağlayarak eylemi tetikler
“Duruma göre göreceğiz”	Keyfilik algısı, eşitsizlik	“X ve Y kriterlerine göre değerlendirilecek”	Değerlendirme kriterlerini şeffaflaştırır, adalet algısını güçlendirir
“Uygun bir şekilde”	Kalite standardı belirsizliği	“Şirket SOP-05’e uygun olarak”	Kurumsal standartlara atıf yapar, denetimi kolaylaştırır

6. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma, yönetmelik iletişimde sıklıkla bir “esneklik aracı” veya “iletişim alışkanlığı” olarak kullanılan bulanık ifadelerin, örgütsel verimlilik, örgütsel güven ve çalışan psikolojisi açısından ciddi riskler taşıyabileceğini kavramsal olarak ileri sürmektedir. Gerçekleştirilen doküman analizi, kavramsal çözümleme ve kuramsal karşılaştırma yoluyla, “bulanık alan”, “bulanık zaman”, “epistemik belirsizlik” ve “prosedürel belirsizlik” yaratan dilsel tercihlerin, rol karışıklığı, kaynak israfı, stratejik sapmalar ve psikolojik sermaye erozyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği kavramsal çerçeve içinde önerilmektedir.

6.1. Çalışmanın Temel Bulgularının Sentezi

Çalışmanın temel bulguları dört nokta etrafında özetlenebilir: (a) Bulanık dil, masum bir iletişim alışkanlığı değil, kavramsal olarak operasyonel bir risk unsuru olarak değerlendirilmelidir; (b) Belirsizlik çok boyutludur ve her boyut (alan, zaman, epistemik, prosedürel) farklı örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilebilir; (c) Stratejik belirsizlik ile operasyonel netlik arasında bağlamsal bir denge gerekmektedir; (d) Ölçülebilir dil ve kurumsal protokoller, bu dengeyi sağlayan pratik araçlar olarak önerilmektedir.

6.2. Yönetim Literatürü ve Pratiğine Katkılar

Çalışmanın yönetim literatürüne katkıları şu başlıklar altında değerlendirilebilir: (1) Kuramsal Bütünleşme: Habermas, Shannon-Weaver ve Weick kuramları tek bir çerçeve altında sentezlenmiştir. (2) Kavramsal Genişletme ve Taksonomi: Literatürdeki iki boyutlu yaklaşım dört boyuta genişletilmiştir. (3) Model Önerisi: Bağlama duyarlı “Dengeli Netlik Modeli” geliştirilmiştir. (4) Uygulanabilir Protokol: Yöneticilere somut dönüşüm alternatifleri sunulmaktadır. (5) Türk Yönetim Bağlamına Özgü Analiz: Türkçe yönetim diline özgü kavramsal yapılar ele alınmıştır; ancak bu iddiaların ileriki çalışmalarda ampirik veriyle desteklenmesi önerilmektedir.

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır: (1) Ampirik veri içermemesi: Çalışma herhangi bir saha araştırması, anket veya mülakat verisi barındırmamaktadır; tüm çıkarımlar kavramsal niteliktedir. (2) Türkçe bağlamına odaklanması: Türk yönetim diline özgü yapılar ele alınmış olup bulgular farklı dil ve kültürel bağlamlara doğrudan genelleştirilemez. (3) Kavramsal yorumlayıcılık: Taksonomi ve model önerileri araştırmacının yorumuna dayalıdır; nesnel bir kodlama sürecinden geçirilmemiştir. (4) Ölçümsel doğrulama yapılmamış olması: Önerilen modelin geçerliliği ampirik araçlarla sınanmamıştır.

6.4. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma kavramsal bir çerçeve sunarken, gelecek araştırmalar için çeşitli yönler önermektedir: (1) Ampirik Doğrulama: Önerilen taksonominin ve “Dengeli Netlik Modeli”nin anket ya da içerik analizi ile sınanması; (2) Kültürlerarası Karşılaştırmalı Çalışmalar: Bulanık dil örüntülerinin farklı kültürlerdeki örgütsel yansımalarının karşılaştırılması; (3) Dijital İletişim ve Yapay Zeka: Bulanık ifadelerin yazılı dijital ortamlarda (e-posta, anlık mesajlaşma) ve yapay zeka destekli yönetim araçlarındaki etkisinin incelenmesi; (4) Boylamsal Çalışmalar: Net iletişim protokollerinin benimsenmesinin örgütsel performansa uzun vadeli etkilerinin ölçülmesi.

Yönetimde dil, sadece bir iletişim aracı değil, örgütsel gerçekliği inşa eden stratejik bir varlıktır. Yöneticilerin “ölçülebilir dil” protokollerini benimsemesi, örgüt içinde şeffaflığı, hesap verilebilirliği ve psikolojik güvenliği artırmanın temel bir adımıdır. Stratejik esnekliğin gerekli olduğu durumlarda ise belirsizliği örtbas etmek yerine şeffaflıkla yönetmek, güveni koruma ve kolektif zekayı harekete geçirme anahtarıdır. Bu dönüşüm, kelimelerle başlar.

Yazarların Katkı Oranı

Yazar çalışmanın tamamını tek başına gerçekleştirmiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazar herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Kaynakça

- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3), 227-242. <https://doi.org/10.1080/03637758409390197>
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society* (T. McCarthy, Trans.; Vol. 1). Beacon Press.
- Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249-273. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278997>
- Project Management Institute. (2017). *Pulse of the Profession® 2017: Success rates rise: Transforming the high cost of low performance*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017>
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.