

Stratejik Düşüncenin Kuramsal Temelleri ve Strateji Oluşumu

Elif Genç-Tetik¹

Özet

Strateji, yönetim ve örgütlenme literatüründe en sık ele alınan ve merkezi konumda yer alan kavramlardan biri olmasına rağmen, tanımı, kapsamı ve sınırları konusunda akademik düzeyde tam bir uzlaşıya ulaşılamamıştır. Bu alanda çalışan araştırmacılar, stratejinin ve strateji yapım sürecinin farklı kuramsal yaklaşımlar, pratik uygulamalar ve tarihsel bağlamlar çerçevesinde şekillendiğini ileri sürmektedir. Strateji alanındaki erken dönem çalışmalar, ağırlıklı olarak rasyonel strateji yapım anlayışına odaklanmış; stratejilerin planlı ve kasıtlı biçimde formüle edilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşım, strateji yapım sürecini analitik ve fonksiyonel bir tasarım faaliyeti olarak ele almakta; stratejileri örgütlere düzen, yön ve bütünlük kazandıran araçlar olarak konumlandırmaktadır. Bununla birlikte, alanyazında gerçekleştirilen çok sayıda ampirik ve kavramsal çalışma, rasyonel strateji modelinin gerçek örgütsel pratiklerle yüksek oranda örtüşmediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, rasyonel/reçeteci strateji anlayışına yönelik eleştirilerin artmasına ve alternatif strateji yaklaşımlarının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda öne çıkan artımlı yaklaşım, strateji yapım sürecini öğrenme ve kademeli değişim ekseninde ele alarak literatüre önemli katkılar sunmuş; stratejinin tek seferlik bir planlama faaliyeti değil, zaman içinde şekillenen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Günümüzde stratejik yönetim alanında, tek bir yaklaşımın örgütsel gerçekliği bütünüyle açıklamakta yetersiz kaldığı yönünde giderek güçlenen bir kabul söz konusudur. Bu durum, farklı strateji yaklaşımlarının hem birlikte hem de bağlama bağlı olarak ayrı ayrı kullanılabileceği çoğulcu bir analitik çerçevenin benimsenmesine yol açmıştır. Bu doğrultuda bu çalışma, öncelikle strateji kavramına ilişkin farklı tanım ve anlamları ele almakta; ardından strateji alanyazınında geliştirilen çeşitli okulları ve yaklaşımları bütüncül bir perspektifle incelemektedir. Çalışma, stratejinin çok yönlü doğasına dikkat çekerek, söz konusu yaklaşımların evrensel reçeteler olarak değil, bağlama duyarlı ve daha incelikli biçimde kullanılabilecek analitik araçlar olarak değerlendirilmesi gerektiğini tartışmaktadır.

1 Doç. Dr. Hitit Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, elifgenc@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6306-8550

1. Strateji Kavramının Tanımlanma Meselesi

Strateji kavramı, askerî liderlik ve komuta sanatıyla yakından ilişkili olan, Antik Atina'daki *strategos* makamına dayanmaktadır. Askerî kökenleri itibarıyla strateji; zafer elde etmek amacıyla kaynakların, taktiklerin ve manevraların koordineli biçimde kullanılmasını ifade etmekteydi (Pitt ve Koufopoulos, 2012). Zamanla bu anlayış özel sektör dünyasına taşınmış; strateji, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, uzun vadeli yönün belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak eylem yollarının saptanması için üst yönetim tarafından tasarlanan ve yürütülen kararlar ve uygulamalar bütünü olarak kavramsallaştırılmıştır (Chandler, 1962; Ansoff, 1987; Harrison ve Caron, 1994; Thompson, 1995). Kavram savaş alanından pazara taşındıkça, amaçlı yönelim ve kaynak tahsisine ilişkin vurgusunu korumuş; ancak analitik kapsamı genişlemiştir. Strateji artık yalnızca bir düşmanı yenme meselesi olmaktan çıkmış; örgütün çevresi karşısında konumlandırılması, içsel yetkinliklerin koordine edilmesi ve sürdürülebilir avantajın güvence altına alınmasıyla ilişkilendirilen bir yönetim yaklaşımına dönüşmüştür. Stratejinin askerî kökeni, kavrama bir başlangıç çerçevesi sunsa da stratejinin örgütsel ve yönetsel bağlamlara aktarılması anlamını önemli ölçüde genişletmiştir. Strateji, örgütsel yönelim, kaynak tahsisi ve çevresel konumlandırma gibi boyutları kapsadıkça literatürdeki tanımı çeşitlenmiş; böylece yönetim yazınında birbiriyle rekabet eden farklı yorumlar ortaya çıkmıştır.

Yönetim literatürünün incelenmesi, stratejinin tartışmalı ve çoğul bir kavram olduğunu göstermektedir. Stratejiye ilişkin tek ve evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım bulunmamaktadır (Mintzberg ve Quinn, 1996). Nitekim sıklıkla belirtildiği üzere, stratejiye dair tanımlar neredeyse bu alanda yazan yazar sayısı kadardır (Roth ve Washburn, 1999). Bu tanımların zaman içerisindeki evrimi, yönetim düşüncesindeki daha geniş dönüşümlerin de bir yansımasıdır. Erken dönemlerde strateji, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların etkin kullanımı şeklinde ele alınmıştır. Sanayileşme ve büyük ölçekli şirketlerin yükselişiyle birlikte bu bakış, örgütlerin iç ve dış çevrelerini sistematik biçimde değerlendirmeyi ve kaynak kullanımını amaçlarla uyumlu şekilde azamiye çıkarmayı vurgulayan daha analitik bir anlayışa evrilmiştir. Chandler (1962) stratejiyi, bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi; bu amaçları gerçekleştirmek için eylem yollarının benimsenmesi ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlamıştır. Ansoff ve McDonnell (1990) stratejiyi anlaşılması zor ve bir ölçüde soyut bir kavram olarak nitelendirmiş; buna karşın stratejiyi, hedefleri kaynak taahhütleriyle ilişkilendiren yönlendirici bir çerçeve olarak değerlendirmiştir. Johnson, Scholes ve Whittington (2005) ise stratejinin, bir örgütün uzun

vadeli yönünü; kaynak ve yetkinliklerin belirli bir bileşimle yapılandırılması yoluyla izlediğini ileri sürmüştür.

Bu tanımları birleştiren temel unsur; yön, hedefler ve kaynak tahsisine yapılan vurgudur. Ancak sonraki çalışmaların öne çıkardığı önemli bir dönüşüm, stratejinin yalnızca örgütün iç dinamikleriyle sınırlı olmadığı; örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi de kapsadığıdır. Mintzberg (1987), stratejinin hem örgütü hem de çevreyi dikkate alması gerektiğini vurgulayarak stratejik tercihin etkileşimsel ve ilişkisel karakterine işaret etmektedir. Bu çok çeşitli tanımlar arasında özellikle etkili olan bir yaklaşım, örgütlerin çevreleriyle ilişkisini merkeze almaktadır. Böylece strateji, yalnızca içsel olarak tasarlanan bir plan olmaktan ziyade, içsel yetkinlikler ile dışsal fırsat ve kısıtların uyumlandırılmasını sağlayan bir mekanizma olarak ele alınmaktadır.

Tanımların ikinci bir kümesi, içsel yetkinliklerin dış çevre koşullarıyla hizalanmasının önemini vurgulamaktadır. Hofer ve Schendel (1978) stratejiyi, “dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ile bu fırsatlardan faydalanmak üzere örgütün elinde bulunan yetkinlik ve kaynaklar arasında uygulanabilir bir eşleşmenin geliştirilmesi olarak” tanımlar. Pettigrew (1977) stratejiyi, “çevresel ve örgüt içi ikilemlerin çözümü olarak görür; bu çözüm sürecinin ise örgütsel kültür, görev yapısı, liderlik ve iç politik dinamikler tarafından şekillendirildiğini” belirtir. Kay (1993) da benzer biçimde, “bir örgütün stratejisinin; içsel yetkinlikleri ile paydaşlar, çalışanlar, hissedarlar ve tedarikçiler gibi dış ilişkileri arasındaki uyum olduğunu” savunur.

Bu perspektifler, stratejiyi salt içsel bir tasarım problemi olarak görmekten uzaklaşarak, örgütsel kapasite ile çevresel talepler arasında süregelen bir müzakere süreci olarak ele alır. Bu çerçevede strateji; belirsizlik, karmaşıklık ve örgütsel kaynaklar üzerindeki rekabetçi taleplerle başa çıkmayı sağlayan bir mekanizma niteliği kazanır. Stratejinin içsel ve dışsal unsurlar arasında uyum kurma niteliği, bu uyumun örgütün hangi düzeyinde gerçekleştiği sorusunu da gündeme getirmektedir. Bu nedenle literatür, stratejiyi tekil bir olgu olarak değil; örgütün farklı katmanlarında işleyen çok düzeyli bir yapı olarak kavramsallaştırma eğilimindedir.

2. Çok Düzeyli Bir Yapı Olarak Strateji

Literatürde üzerine tartışılan bir diğer husus, stratejinin farklı örgütsel düzeylerde var olduğudur. Kurumsal düzeyde strateji, örgütün amaç ve hedeflerini belirleyen ve görünür kılan; bu hedeflere ulaşmak için temel politika ve planları üreten; ayrıca örgütün hangi faaliyet alanlarını sürdüreceğini tanımlayan kararlar örüntüsü olarak ifade edilmektedir (Andrews, 1980). Kurumsal strateji bu yönüyle firmanın hangi endüstrilerde ve hangi çevresel

koşullar içerisinde rekabet edeceğini belirleyerek örgütün kapsamını karakterize eder. Örgüt düzeyi strateji ise örgütün belirli bir endüstri ya da pazarda nasıl rekabet edeceğiyle ilgilidir. Grant (2008) işletme düzeyi stratejinin, firmanın belirli bir alanda rakipler ve müşteriler karşısındaki konumlanmasıyla ilişkili olduğunu vurgular. Fonksiyonel stratejiler ise daha alt düzeyde, pazarlama, insan kaynakları ya da operasyonlar gibi belirli faaliyet alanlarını şekillendirir ve kurumsal ve işletme düzeyi stratejilerin uygulanmasını destekler.

Bu çerçeveden bakıldığında strateji, “örgütlerin kurumsal, işletme ve fonksiyonel boyutlarını daha etkin biçimde hizalayarak ilerleme kaydetmelerini ve hedefledikleri sonuçlara daha etkili ulaşmalarını sağlayan çok boyutlu ve dinamik bir yapı” olarak değerlendirilmektedir (Chaharbaghi, 2007). Barney ve Hesterly (2006) işletme düzeyi stratejiyi, kurumun rekabet avantajını nasıl elde edeceğine ilişkin teorisi olarak tanımlar. Hitt, Ireland ve Hoskisson (2007) stratejiyi, çekirdek yetkinliklerden yararlanarak rekabet avantajı elde etmeye yönelik bütünsel ve koordineli taahhütler bütünü olarak ele alır. Porter (1996) ise stratejiyi rekabetçi konumlandırma bağlamında kavramsallaştırarak stratejinin farklı olmak ve benzersiz bir değer bileşimini sunmak üzere farklı bir faaliyet setini kasıtlı biçimde seçmek anlamına geldiğini belirtir.

Çok düzeyli bakış, stratejinin örgüt içerisinde nerede işlediğini açıklığa kavuştursa da stratejinin pratikte nasıl anlaşıldığı ve nasıl icra edildiğini tümüyle açıklamayabilir. Bu boşluk, stratejiyi hem niyet hem de ortaya çıkış boyutlarıyla birlikte ele alan Mintzberg’in bütüleştirici yaklaşımıyla daha görünür hale gelmektedir. Henry Mintzberg’in çalışmaları, literatürdeki bu farklı hatları hem bir araya getirmekte hem de problematize etmektedir. Mintzberg (1998), strateji, bir biçimde tanımladığımız ama başka bir biçimde kullandığımız kelimelerden biridir diyerek Ansoff ve McDonnell’in stratejinin belirsizliğine ilişkin tespitini pekiştirmektedir. Mintzberg (1994, 1987) stratejiye ilişkin beş farklı bakış açısı ileri sürer; bunlar literatürde sıklıkla “5P” olarak anılmaktadır: Plan olarak strateji, geleceğe dönük, bilinçli biçimde tasarlanmış bir eylem çizgisi; karar ve davranışları yönlendiren bir rehberdir. Örüntü olarak strateji, zaman içinde davranışlarda tutarlılık; niyet edilip edilmemesine bakılmaksızın örgütsel eylemde düzenliliklerin sonradan fark edilmesi anlamına gelir. Hile/manevra olarak strateji, Rakibi alt etmek ya da ön almak amacıyla tasarlanmış özgül bir hamledir. Yeni girişimleri caydırmak için kapasite artışı izlenimi yaratmak buna örnek olarak gösterilebilir. Konum olarak strateji örgütün çevresi içinde konumlandırılma biçimi; içsel yetkinlikler ile dışsal talepler arasında aracılık eden bir yerleşim olarak ifade edilebilir. Son olarak perspektif olarak strateji örgütsel kültür ve

kolektif biliş içinde kök salmış, dünyayı algılama ve anlamlandırma biçimi; strateji burada liderlerin ve üyelerin zihniyetinde gömülüdür.

Mintzberg'in (1978) kasıtlı ve ortaya çıkan strateji ayrımı, çağdaş tartışmaların merkezindedir. Kasıtlı strateji, niyetlerin tümüyle gerçekleştiği durumları ifade ederken; ortaya çıkan strateji, davranış örüntülerinin başlangıçtaki niyetlerin ötesinde ya da onlara rağmen geliştiği koşullarda ortaya çıkar. Uygulamada çoğu örgüt bu iki uç arasında konumlanır: Ne başlangıç niyetlerini bütünüyle hayata geçirirler ne de niyetlerinden tümüyle koparlar. Kusursuz bir gerçekleşme, hatasız öngörü ve beklenmedik olaylara uyum sağlamaktan kaçınma anlamına gelir ki, türbülanslı çevrelerde bu oldukça gerçek dışıdır.

Bazı eleştirmenler, strateji süreci ifadesinin dahi bir tür oksimoron olabileceğini öne sürer. Strateji yaratıcılık ve inovasyonu çağrıştıırken, süreç kavramı bürokrasi ve kontrolü akla getirir. Bala (2003), strateji süreci yerine stratejiyi şekillendirmek, uygulamak ve değiştirmek ifadesinin daha uygun olacağını savunur. Bu yaklaşıma göre, kasıtlılığa aşırı vurgu yapmak; belirsizlikle başa çıkma pratiklerini gerçekçi biçimde yansıtmaktan ziyade, rasyonellik ve kontrol takıntısının bir ürünü olabilir (Wildavsky, 1979; Mintzberg, 1993). Bu eleştiriler, stratejiyi bütünüyle tasarlanmış bir plan olarak değil; icraat, öğrenme ve uyarlama yoluyla kademeli biçimde ortaya çıkan bir örüntü olarak ele alan alternatif yaklaşımlara zemin hazırlamıştır.

Yukarıdaki tüm kavramsallaştırmalar, stratejinin hem ileriye dönük bir plan hem de geriye dönük bir örüntü olarak görülebileceğini ve nihayetinde zaman içinde davranışı yönlendiren bir perspektif haline geldiğini göstermektedir. Stratejiyi tanımlamak ve kavramsal boyutlarını ortaya koymak, stratejik yönetimi anlamının yalnızca ilk adımıdır. En az bunun kadar önemli olan soru, stratejilerin zaman içinde fiilen nasıl oluştuğudur. Bu noktada analiz, stratejinin ne olduğundan, stratejinin nasıl ortaya çıktığına kaymakta; stratejik kararların nasıl alındığı, uygulandığı ve gözden geçirilerek yeniden şekillendirildiği süreçlere odaklanmayı gerektirmektedir.

3. Strateji Oluşturma Sürecine Farklı Bakış Açıları

Strateji geliştirme süreci zaman içinde önemli ölçüde dönüşmüştür. 1960'larda Steiner (1969) ve Ansoff (1991) gibi çalışmalar, strateji oluşturmaya kapsamlı bir planlama süreci olarak kavramsallaştırmıştır. Shrivastava (1983), strateji süreçlerine klasik bakış açısıyla yaklaşarak; örgütlerin fırsat ve tehditleri yorumlamak ve yetenek ve kaynakların etkin kullanımına ilişkin kararlar almak üzere uyguladıkları yöntemler olarak tanımlar. Bu klasik modeller, örgütlerin hedefleri önceden belirleyebileceği,

iç ve dış koşulları sistematik biçimde analiz edebileceği ve mevcut olduğu gibi durumdan arzu edilen olması gereken duruma geçiş için tutarlı planlar tasarlayabileceği varsayımına dayanır.

Klasik okul, strateji oluşumuna ilişkin en eski ve halen en etkili yaklaşımlardan biridir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2005). GZFT analizi ve biçimsel stratejik planlama ile yakından ilişkilidir; örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin fırsat ve tehditleri arasındaki uyuma vurgu yapan bir tasarım olarak sunulur (Farjoun, 2002). Tasarım okulu bu yönüyle çoğu zaman klasik yaklaşımının tasarım okulu anlayışını kapsadığı ve stratejiyi, içsel yetkinlikler ile dışsal taleplerin kasıtlı ve bilinçli biçimde eşleştirilmesi süreci olarak tanımlayan basit ve görece enformel bir modele dayandığı ifade edilir (Selznick, 1957; Chandler, 1962). Zaman içinde bu tasarım mantığı, daha ayrıntılı adım dizilerine sahip planlama modellerine dönüşmüştür.

Klasik yaklaşımlar birkaç temel varsayımı paylaşır. Strateji oluşumu, bilinçli düşünceye dayanan kasıtlı bir süreçtir ve sistematik, kronolojik prosedürler içinde yapılandırılır. Eşsiz, açık ve görece basit stratejiler uygulamaya geçmeden önce bütünüyle formüle edilir; formülasyon ile uygulama keskin biçimde ayrılır. Tanı reçeteden önce gelir; reçete eylemden önce gelir, yani düşünme ile yapma ayrıştırılır. Analitik ve değerlendirici teknikler, örgütün çevresiyle uyumunu sağlayarak açık bir stratejik yön tesis edebilir. Bu yaklaşımda hedeflerin öngörülebilir olduğu ve örgütün gelecekteki konumunun nicelleştirilebilir hedeflerle ifade edilebileceği varsayılır (Dettmer, 2003).

Klasik okulu temsil eden isimlerin başında Selznick ve Chandler gibi isimler gelmektedir. Selznick (1957), stratejik uyum fikrini ortaya koyarak içsel koşullar ile dışsal beklentilerin hizalanması gereğini vurgulamıştır. Chandler (1962) ise strateji ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi kurarak her yeni stratejinin örgütsel tasarımın yeniden değerlendirilmesini gerektirdiğini savunmuştur. Lechner ve Müller-Stewens (2006) ve diğerleri, rasyonel strateji oluşturma modellerini dört temel aşamada özetler: (i) örgütsel gündem oluşturma, (ii) karar verme ve formülasyon, (iii) uygulama ve (iv) kontrol. Shrivastava (1983) bu aşamaları, örgütlerin strateji oluştururken izlemesi gereken önceden belirlenmiş adımlar olarak ele almaktadır. Bu rasyonel modeller, iç tutarlılıkları ve analitik çekiciliklerine rağmen, karmaşık ve belirsiz çevrelerde örgütsel karar alma pratiklerini ne ölçüde açıklayabildikleri açısından giderek daha fazla sorgulanmaktadır.

Bu modellerin çekiciliğine karşın, örgütsel yaşamın karmaşıklığını aşırı basitleştirdikleri gerekçesiyle yoğun biçimde eleştirilmiştir. Pek çok yazar, strateji oluşturma sürecinin analiz–formülasyon–uygulama–kontrol şeklinde

sabit ve doğrusal bir sıra izlemesinin nadir olduğunu savunur (Mintzberg, 1978; Quinn, 1980; Hart, 1992). Strateji süreçlerinin; analiz, karar ve uygulamaların birbirine geçtiği, dağınık, örtüşen ve yinelenen bir nitelik taşıdığı ileri sürülür. Dess ve Lumpkin (2001), geniş katkılara rağmen strateji oluşturma süreçleri literatüründe teorik ve ampirik açıdan hala bir bütünlük eksikliği bulunduğunu belirtir. Süreç kavramının hızlı dönüşümü, bağlamsal çeşitlilik ve örgütsel başarıyı tanımlama ve ölçmenin güçlüğü, evrensel reçeteler üretmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle stratejinin fiilen nasıl geliştiğine odaklanan betimleyici süreç çalışmalarının, nasıl olmalıdır sorusuna yanıt veren normatif çalışmalara kıyasla daha kolay yürütülebildiği ifade edilir.

Artımlılık ve öğrenme okulu, klasik paradigmanın karşısında konumlanarak stratejinin ortaya çıkan ve sürekli iyileşen niteliğine atıfta bulunur. Artımlılık, stratejinin kısmi teşebbüsler üzerinden denemeler yaparak ve öğrenerek kasıtlı biçimde iyileştirilmesi olarak tanımlanır (Johnson, Scholes ve Whittington, 2005). Stratejilerin baştan tümüyle tasarlanıp sonrasında niyet edildiği gibi uygulandığı fikrine itiraz eder. Artımlı değişim, sürekli değişen çevrede ortaya çıkan fırsatlara örgütlerin uyum sağlaması olarak olumlu bir anlam taşır. Çevre sistematik biçimde analiz edilemeyecek ölçüde karmaşık olduğundan, çok sayıda paydaş kendi ihtiyaçlarına göre müzakere eder ve sorunları çözmeye çalışır (Kearns, 2000).

Mintzberg ve Lampel (1999) bu yaklaşımı, “strateji oluşumunu yargısal tasarım, sezgisel vizyon oluşturma ve ortaya çıkan öğrenme olarak tanımlayarak yakalar; strateji hem dönüşümü hem de sürekliliği içerir ve bireysel aktörleri zorunlu olarak sürece dahil eder”. Bu bakış açısından analiz–formülasyon–uygulama ayrımı gereksiz bir basitleştirmedir. Strateji ayrık aşamalar halinde ilerlemez; aksine örgütler küçük ve yinelemeli adımlarla düşünür ve hareket eder; stratejiler de bu sırada giderek ortaya çıkar. Nihai olarak bu ayrım, strateji araştırmalarında preskriptif ve betimleyici yaklaşımlar arasındaki daha geniş metodolojik bölünmenin temelini oluşturur.

Bu yaklaşım, Lindblom’un ayrık artımlılık ve Quinn’in mantıksal artımlılık kavramlarıyla da yakından ilişki içerisindedir. Lindblom (1959), kamu politikası yapım sürecinde inkremental strateji yönetiminin her zaman daha faydalı olduğunu iddia etmektedir. Burada önemli olan, en baştan süreç rotasını katı biçimde belirlemekten ziyade, farklı girişimlerin aşamalı biçimde bir araya getirilerek tutarlı bir örüntüye dönüştürülmesiyle, esnek biçimde şekillenen bir süreci gerçekleştirebilmektir (Mintzberg, 1987; Quinn, 1978). Kapsamlı analiz yerine karar alıcılar deneme ve yanılma yoluyla doğru rotayı bulurlar; mevcut politikaları artımlı biçimde düzelme yolunu seçerler.

Bu alanda Quinn'in (1980) mantıksal artımlılık yaklaşımı da özellikle etkilidir. Ona göre biçimsel planlama sistemleri olsa dahi stratejilere büyük çoğunlukla kademeli ve sezgisel süreçlerle ulaştıklarını savunmaktadır. Net bir stratejik planlama bulunsa da kurumlar sağlam ama emin ve ufak adımlarla ilerler ve her zaman bir öndeki uygulama sürecinin öğrenme kazanımlarından faydalanırlar. Mantıksal artımlılık, yöneticilerin arzu edilen gelecek konumuna dair genelleştirilmiş bir fikre sahip olduğunu; ancak bu konuma aşama aşama fırsatlar ortaya çıktıkça uyum sağlayarak ilerlediklerini öne sürer.

Günümüzde akademik araştırmalar rasyonel/klasik/preskriptif okulun strateji alanında en yaygın yaklaşım olduğunu kabul etmektedir. Kendi mekanik işleyişi içinde (Farjoun, 2002), strateji oluşturmanın nasıl yürütüleceğine dair preskriptif rehberlik sağlar. Buna karşılık betimleyici ya da ortaya çıkan okul, stratejinin; yöneticilerin zaman içinde keşfettiği, öğrendiği ve paylaştığı davranışlar yoluyla gelişebileceğini ileri sürer. Kasıtlı planlama yön ve istikrar vaat ederken, betimleyici stratejiler üst yönetimlere esneklik ve hızlı cevap yeteneği sağlamaktadır.

Strateji sadece kurumların güçlü/zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini ortaya koyan bir rehber değil, aynı zamanda daha kapsamlı bir biçimde karar veren yöneticilerin bu etmenleri nasıl algıladığıyla da ilgilidir. Tüm bu uygulamalar, gerçek dünyada başarılı olabilecek stratejileri önce deneme ve yanılma yoluyla sınamaya dayanır. Stratejiyi kültür ve bilişe dayalı bir öğrenme süreci olarak ele almak, örgüt içinde yaratıcılığı teşvik edebilir ve girişimci bir karakterin gelişimine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte örneğin güç okulu, stratejinin kimi zaman kapsamlı analizlerden ziyade güçlü paydaşlar arasındaki müzakerelerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını da göstermektedir.

Bu perspektifler birlikte değerlendirildiğinde, hiçbir okulun strateji oluşumunun tüm karmaşıklığını tek başına yakalayamayacağı anlaşılmaktadır. Preskriptif ve betimleyici yaklaşımlar birbirini dışlayan değil; strateji oluşumunun farklı boyutlarını tamamlayan yaklaşımlar olarak görülmelidir. Örgütler kaynakları hizalamak ve yön belirlemek için kasıtlı planlamaya ihtiyaç duyabilir; ancak belirsizlik ve değişim koşullarında ortaya çıkan öğrenme, politik müzakere ve kültürel uyarlanmaya da eş zamanlı olarak başvurmak durumundadır.

4. Klasik ve Artımlı Yaklaşımların Ötesinde: Strateji Oluşumuna Alternatif Okullar Üzerine Tartışma

Klasik ya da artımlı okul, stratejilerin nasıl formüle edilmesi gerektiğini tarif etmeye odaklanır; stratejilerin fiilen nasıl ortaya çıktığından ziyade, strateji oluşturmayı yönlendiren bir ne yapılmalı, nasıl yapılmalı çerçevesi sunar. Bu yaklaşım, stratejilerin kasıtlı olduğunu ve nesnel/analitik bir temele dayanması gerektiğini varsayar. Stratejiler; yeterli nicel veriye dayalı, sistematik analiz içeren planlı müdahaleler olarak görülür (Dettmer, 2003). Rasyonel okul, örgütsel hedefleri önceden belirler, örgütün mevcut durumunu tanımlar ve arzu edilen duruma ulaşmak için strateji süreci aşamalarını sıralı biçimde birbirine bağlayan preskriptif bir yaklaşım benimser (Carr ve Harris, 2004). Betimleyici ya da ortaya çıkış okulu ise stratejilerin uygulamada nasıl oluştuğunu ve nasıl geliştiğini açıklamaya ağırlık verir. Deneyimleme, öğrenme ve tartışma süreçlerine daha açıktır; sezgi, yargı ve tercih gibi ölçülmesi güç unsurları vurgular. Strateji burada, zaman içinde biriken deneyim, deneme-yanılma ve uyarılma üzerinden tanımlanır. Her iki yaklaşım da strateji oluşumunun önemli boyutlarını yakalamaktadır ve çağdaş literatürde bu iki yaklaşımı birbirini dışlayan kutuplar olarak görmek yerine, daha çok bütünleştirmeyi amaçlayan çalışmaların ağırlık kazandığı görülmektedir. Strateji oluşturma süreçlerinde gözlemlenen farklılıklar, strateji literatüründeki farklı teorik geleneklerle yakından ilişkilidir. Bu gelenekler, okullar olarak adlandırılmakta ve rasyonellik, aktörlük, öğrenme ve bağlamın stratejik sonuçlar üzerindeki etkisi konusunda birbirinden ayrılan varsayımlar sunmaktadır.

Strateji alan yazını çoğu çalışmada rasyonel planlama ve tasarım ekseninde şekillenen klasik anlayış ile dinamik bir öğrenme süreci olarak görülen küçük adımların birikiminin büyük etkiler yarattığı inkremental yaklaşım arasında şekillendirilmektedir. Gerçekten bu konvansiyonel iki zıt yaklaşım stratejiyi çalışmaya elverişli bir alan ortaya koysa da günümüz etkileşimi yoğun dünyasında kurumların faaliyetlerini açıklamak için tek başına yetersiz kalabilmektedir. Bilhassa politik etkiler, belirsizliğin yoğunluğu, kronik kurumsal zayıflıklar ve olumsuz bir kurum kültürünün yerleşmiş olması stratejinin sadece planlama ya da zaman içinde şekillenen stratejiler olarak değil aynı zamanda siyasi, kültürel, dış çevreye bağımlı çok yönlü bir kavram olarak değerlendirilmesini elzem kılar. Dolayısıyla bu çalışma stratejiyi planlama ve artımlılık yaklaşımlarından bir adım ileri taşıyarak örgütlerde ekseri olarak birden fazla değişkenin etkisinin göz önüne alınması gerektiğini alternatif strateji okullarını ele almaktadır.

Bu kapsamda değerlendirilebilecek girişimci okul, strateji oluşumunu tek bir liderin vizyonu ve kişiliği etrafında konumlandırır. Bu bakışta vizyoner bir lider, kişisel olarak ifade ettiği vizyon doğrultusunda kaynakları ve yetkinlikleri harekete geçirerek örgütü hedeflerine taşır (Holstius ve Malaska, 2004; Van Knippenberg ve Sitkin, 2024). Strateji genel yönelim açısından kasıtlıdır; ancak ayrıntıları yol boyunca uyarlanarak ortaya çıkar. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998) vizyonu, liderin zihninde yaratılan stratejinin zihinsel temsili olarak tanımlar. Vizyon, örgütün arzu edilen gelecekteki durumunu betimler. Kearns (2000) bu yaklaşımı, büyük ölçüde vizyoner ve karizmatik bir lidere dayanan vizyoner yaklaşım olarak adlandırır. Her örgütte liderliğin önemi yadsınamaz olmakla birlikte, girişimci okulun tek bir merkezi figüre yaptığı vurgu, aşırı merkezileşme riskini beraberinde getirir. Strateji ve operasyonlar tek bir üst yöneticinin elinde yoğunlaştığında, öngörü kaybı ya da yanlış yargı geniş etkiler doğurabilir ve geçiş süreçleri sorunlu hale gelebilir.

Diğer taraftan bilişsel okul, strateji oluşumunun kökenini psikoloji ve biliş alanına dayandırır. Biliş, bir kişinin ne bildiği ve neyi anladığı ile bilginin edinilmesi ve yorumlanması süreçlerini ifade eder. Bu çerçevede strateji oluşumu, stratejistin zihninde gerçekleşen bir zihinsel süreçtir. Stratejiler; kavramlar ve çerçeveler gibi bilişsel yapılar olarak ortaya çıkar ve bireylerin/grupların çevreden gelen girdileri nasıl yorumladığını şekillendirir. Mintzberg Ahlstrand ve Lampel (1998) bilişsel okulu, stratejiye ilişkin nesnel ve öznel anlayışların ortasında konumlandırır. Bilişsel okul, stratejide algı, yanlılık ve zihinsel modellerin rolünü vurgular; stratejik hataların çoğu zaman eksik veriden ziyade, hatalı yorumlama çerçevelerinden kaynaklanabileceğini ileri sürer.

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel'in ele aldığı güç okulu (1998), stratejiyi örgüt içindeki ve çevresindeki birey ve gruplar arasında gerçekleşen müzakerelerin bir sonucu olarak ele alır. Strateji burada, kişisiz ve rasyonel bir süreç olmaktan uzaktır; koalisyonlar, çatışmalar ve uzlaşmalar tarafından biçimlendirilir. Örgüt içinde stratejiler, farklı çıkar grupları, departmanlar ya da meslek grupları arasındaki mücadelelerden doğabilir. Örgüt dışındaysa strateji; paydaşlar, düzenleyiciler ve güçlü ortaklarla yürütülen müzakerelerin ürünüdür. Bu okul, paydaşların örgütsel yönelimi şekillendirmedeki rolünü kabul etmesi bakımından paydaş yaklaşımıyla kısmen örtüşür. Girişimci okulun vizyon vurgusundan farklı olarak güç okulu, liderlerin kabul görmek için çoğu zaman vizyondan ziyade politik süreçlere dayandığını öne sürer. Bu süreçlerden doğan stratejiler genellikle ortaya çıkan niteliktedir ve çoğunlukla perspektiften ziyade konum ve manevra biçimini alır. Kapsamlı analizlerden

çok, müzakere edilmiş uzlaşmaların ürünü olma eğilimindedir (Crozier ve Friedberg, 1980; Mintzberg, 1987; Pfeffer, 1992).

Bir diğer okul olan çevresel okul, çevrenin boyutları ile örgütsel özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen durumsallık kuramından beslenir. Klasik yönetimin örgüt yönetiminde tek en iyi yol vardır iddiasını reddeder (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998). Bu okulda çevre, strateji oluşum sürecinin merkezî aktörüdür. Rutin, kompleks ya da türbülanslı dış çevre koşulları, stratejik seçenekleri belirlemede belirleyici bir rol oynar. Liderlik, örgüte yön vermekten ziyade çevreyi okumaya ve sinyallere yanıt vermeye odaklanan geride bir unsur haline gelir. Çevresel boyutlar çoğu zaman soyut ve birleştirilmiş nitelikte olduğundan, strateji; örgütün bağlamına en iyi uyumu sağlayacak özgül konumların seçilmesiyle ilişkilendirilir. Yöneticiler, örgütsel yetkinlikleri çevresel taleplerle hizalayan yolları seçmek durumundadır ve dışsal güçlerin stratejik tercihi hem mümkün kılabileceğini hem de sınırlayabileceğini kabul eder (Lawrence ve Lorsch, 1968).

Son kertede kültürel okul, stratejinin paylaşılan inançlar, değerler ve varsayımlar içinde derin biçimde gömülü olduğunu vurgular. Kültür ve ideoloji genellikle köklü stratejik değişimleri teşvik etmekten çok mevcut stratejinin sürdürülmesini destekler; en iyi ihtimalle, daha geniş ve görece istikrarlı bir stratejik perspektif içinde konum değişikliklerini teşvik eder (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998). Bu yaklaşımda strateji, öncelikle kolektif niyetlere dayanan ve davranış örüntülerine yansıyan bir perspektif olarak ele alınır. Bireysel eylemler her zaman bütünüyle bilinçli olmasa da strateji, kalıcı kültürel yönelimlerden beslendiği ölçüde genellikle kasıtlı bir karakter taşır (Weick, 1979; Schein, 1985).

Sonuç

Günümüzde strateji literatüründe, rasyonel okulun planlamacı ve tasarımcı yönlerinin halen baskın konumunu koruduğu; buna karşılık yukarıda ele alınan alternatif strateji okullarının büyük ölçüde ikinci planda tutulduğu görülmektedir. Strateji formülasyonu ve uygulamalarına ilişkin kurumsal pratikler incelendiğinde, stratejik planlama süreçlerinin çoğu zaman klasik rasyonel mantık çerçevesinde yürütüldüğü; buna karşın bu planların uygulama düzeylerinin oldukça sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir. Bu durum, örgütlerin benzer yapı ve süreçleri taklit etmeye yöneldiği kurumsal izomorfizmin stratejik yönetim bağlamında yeniden sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle stratejik belgelerin biçimsel olarak üretilmesine rağmen, bu belgelerin karar alma ve uygulama süreçlerine yeterince nüfuz edememesi, stratejik yönetimin pratikte sembolik bir faaliyet olarak kalmasına yol açmaktadır.

Bu olumsuz görünümün temel nedenlerinden biri, örgütlerin belirsiz ve karmaşık iç ve dış çevre koşulları altında stratejik konumlanmalarını sürdürmekte yaşadıkları güçlüklerdir. Değişken çevresel dinamikler, çoklu paydaş beklentileri ve sınırlı öngörü kapasitesi, stratejinin kapsamlı ve önceden tasarlanmış planlar aracılığıyla yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda artımlı yaklaşımın sunduğu esnek ve öğrenmeye dayalı bakış açısı, klasik rasyonel modele önemli bir alternatif teşkil etmektedir. Bununla birlikte, günümüz örgütlerinin karşı karşıya olduğu yüksek düzeyde karmaşıklık ve belirsizlik dikkate alındığında, stratejik davranışı açıklamak ve yönlendirmek için yalnızca artımlı yaklaşımlara dayanmanın da yeterli olmadığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla strateji yapım sürecinin, tekil bir yaklaşıma indirgenemeyecek ölçüde çok boyutlu bir olgu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede, yukarıda ele alınan alternatif strateji okulları, tek başlarına evrensel çözümler sunan modeller olarak değil; bağlama duyarlı biçimde ve gerekli görülen durumlarda farklı oranlarda başvurulabilecek tamamlayıcı yaklaşımlar olarak değerlendirilmelidir. Örneğin, örgütün yön kaybı yaşadığı ya da radikal bir dönüşüm ihtiyacının ortaya çıktığı dönemlerde, kolektif ve uzun müzakere süreçleri yerine vizyoner bir liderliğin belirleyici olduğu durumlar söz konusu olabilir. Bu tür bağlamlarda girişimci okul, bireysel sezgi ve vizyonun stratejik yönelimi şekillendirdiği uygulanabilir bir örgütsel rota sunmaktadır.

Bilişsel okul ise strateji yapımını veri üretimi ya da teknik analiz süreçlerinden ziyade, karar vericilerin bu bilgileri nasıl algıladığı ve yorumladığı üzerinden ele almaktadır. Bu yaklaşım, stratejik kararların kalitesini belirleyen unsurun çoğu zaman bilginin kendisinden ziyade, karar alıcıların bilişsel çerçeveleri ve önyargıları olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, stratejik karar alma süreçlerinde algısal yanlılıkları azaltmaya yönelik mekanizmaların geliştirilmesi, bilişsel okulun sunduğu temel katkılardan biri olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle bilişsel yaklaşım, belirli bir bağlamla sınırlı olmaksızın, tüm strateji yapım süreçlerinde dikkate alınması gereken tamamlayıcı bir perspektif sunmaktadır.

Çevresel okul, strateji yapım sürecinde dış çevreden kaynaklanabilecek fırsat ve kısıtların sistematik biçimde analiz edilmesini; olası senaryoların ve öngörülerin geliştirilmesini merkeze almaktadır. Bu yaklaşım, stratejik tercihler üzerinde yöneticilerin mutlak kontrolünün olmadığını; çevresel koşulların stratejik seçenekleri hem mümkün kıldığını hem de sınırlandırdığını kabul etmektedir. Kültürel okul ise stratejinin, örgütün değerleri, normları ve yerleşik rutinleriyle doğrudan ilişkili olduğunu savunarak, kültürel bağlamdan

kopuk biçimde geliştirilen stratejilerin uygulama şansının oldukça düşük olduğunu ileri sürmektedir. Örgüt kültürünün dikkate alınmadığı stratejik girişimler, bu bağlamda sürdürülebilirlik sorunu yaşamaktadır.

Son olarak güç okulu, stratejik kararların alındığı bağlamlarda farklı çıkar grupları arasında rekabet, çatışma ya da müzakere ihtiyacının bulunduğu durumlara dikkat çekmektedir. Özellikle örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerin yoğun olduğu yapılarda, stratejilerin yalnızca rasyonel analizlerin değil; politik süreçlerin ve güç dengelerinin de bir ürünü olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yaklaşım, stratejik uzlaşının sağlanabilmesi için müzakere ve koalisyon süreçlerinin kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, strateji yapım sürecinin tek boyutlu ve doğrusal bir faaliyet olarak ele alınamayacağı açıktır. Farklı strateji okulları, en iyi ya da tek doğru modeli sunma iddiasından ziyade, stratejik gerçekliğin farklı yönlerini görünür kılan tamamlayıcı bakış açıları sunmaktadır. Strateji yapımı gibi örgütün tüm alanlarını etkileyen kapsamlı bir sürecin, bağlama duyarlı ve çok yönlü bir perspektifle ele alınması, stratejilerin uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini önemli ölçüde artıracak bir stratejik anlayışın gelişimine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (Rev. ed.). Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501–515. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080602>
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's *The rise and fall of strategic planning*. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120606>
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Prentice Hall.
- Carr, C., & Harris, S. (2004). The impact of diverse national values on strategic investment decisions in the context of globalization. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 4(1), 77–99.
- Chaharbaghi, K. (2007). The problematic of strategy: A way of seeing is also a way of not seeing. *Management Decision*, 45(3), 327–339. <https://doi.org/10.1108/00251740710744981>
- Chakravarthy, B. (Ed.). (2003). *Strategy process: Shaping the contours of the field*. Blackwell Publishing.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1980). *Actors and systems: The politics of collective action*. University of Chicago Press.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2001). Emerging issues in strategy process research. İçde M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 3–34). Blackwell Publishers.
- Dettmer, H. W. (2003). *Strategic navigation: A systems approach to business strategy*. ASQ Quality Press.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 561–594. doi.org/10.2307/3094845
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis* (6th ed.). Blackwell Publishing.
- Harrison, R., & Caron, J. (1994). Managing culture and strategy: The role of top management. *Journal of Management Development*, 13(1), 41–51.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327–351.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (7th ed.). Thomson South-Western.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.
- Holstius, K. & Malaska, P. (2004). *Advanced Strategic Thinking: Visionary management*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy* (7th ed.). Prentice Hall.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lechner, C., & Müller-Stewens, G. (2006). *Strategy process research: What do we know, what should we do?*
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, and planners*. Free Press.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78–87. <https://doi.org/10.1080/00208825.1977.11656228>
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Pitt, M., & Koufopoulos, D. (2012). The essence of strategy and strategic management. İçinde *The essence of strategy and strategic management* (pp. 1-29). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781526435736.n1>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: Logical incrementalism. *Sloan Management Review*, 20(1), 7–21.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row, Peterson.
- Shrivastava, P. (1983). *A typology of organizational learning systems*. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7–28.
- Steiner, G. A. (1969). *Strategic planning: What every manager must know*. Free Press.
- Thompson, J. L. (1995). *Strategic management: Awareness and change*. Chapman & Hall.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2024). *Visionary leadership and strategic vision*. İçinde *Oxford Handbook of Leadership*. Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Wildavsky, A. (1979). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis* (Little, Brown).