

Stratejik Yönetim Literatüründe Klasik Yaklaşımlardan Güncel Yaklaşımlara Geçiş

Tuba Yıldırım¹

Özet

Bu çalışma, stratejik yönetim literatüründe klasik yaklaşımlardan güncel yaklaşımlara doğru yaşanan dönüşümü incelemeyi amaçlamaktadır. Stratejik yönetim alanı, örgütlerin rekabet avantajı elde etme ve değişen çevresel koşullara uyum sağlama çabaları doğrultusunda zaman içerisinde önemli kuramsal ve kavramsal gelişmeler yaşamıştır. Bu bağlamda çalışmada stratejik yönetim literatürünün tarihsel gelişimi ele alınarak klasik yaklaşımlar ile güncel yaklaşımlar arasındaki temel farklılıklar ve süreklilikler incelenmiştir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütlerin belirsizlik içeren rekabet ortamlarında sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için sistematik analiz, planlama ve uygulama süreçlerini içeren bütüncül bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu çerçevede rekabet stratejileri, kaynak temelli yaklaşım, dinamik yetenekler yaklaşımı ve çevresel analiz gibi kavramlar stratejik yönetim literatürünün gelişiminde önemli rol oynamıştır.

Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Stratejik yönetim alanında öne çıkan temel kuramsal yaklaşımlar ve modeller incelenmiş, klasik yaklaşımlardan güncel yaklaşımlara doğru gerçekleşen teorik dönüşüm analiz edilmiştir. Bu kapsamda stratejik yönetim literatüründe rekabet, kaynaklar, yetenekler ve çevresel faktörler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Araştırma sonucunda stratejik yönetim alanının zaman içerisinde farklı kuramsal yaklaşımların katkısıyla geliştiği ve günümüzde çok boyutlu bir analiz çerçevesine ulaştığı görülmektedir. Ayrıca örgütlerin rekabetçi ve dinamik çevre koşullarında sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için stratejik düşünme, çevresel analiz ve kurumsal yeteneklerin birlikte değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

1 Dr., opticiantuba@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1511-9269

1. Giriş

Stratejik yönetim, örgütlerin uzun vadeli yönelimlerini belirleme, kaynaklarını etkin biçimde kullanma ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak sürdürülebilir bir performans elde etme süreçlerini inceleyen en temel yönetim disiplinlerinden biridir. Stratejik yönetim literatüründe “strateji” kavramı uzun yıllar boyunca özellikle özel sektör işletmelerinin rekabet avantajı elde etme çabaları çerçevesinde ele alınmış ve örgütlerin çevresel konumlanmalarını belirleyen temel bir yönetim aracı olarak değerlendirilmiştir (Porter, 1980). Stratejik yönetimin temel tanımı; örgütlerin faaliyet gösterdikleri rekabet ortamını analiz ederek kendilerine uygun bir konum belirlemeleri ve bu konumu koruyacak uzun vadeli planlar geliştirmeleri süreci olarak görülmüştür.

“Strateji, bir örgütün uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli eylem planlarının ve kaynak tahsisinin kararlaştırılmasıdır.” (Chandler, 1962).”

Bununla birlikte stratejik yönetim alanındaki çalışmalar zamanla yalnızca planlama ve rekabet konumlandırması ile sınırlı kalmamış, stratejinin oluşum sürecinin daha dinamik ve çok boyutlu olduğu yönünde yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Özellikle Mintzberg (1994), stratejinin yalnızca planlanan bir süreç olmadığını, örgütlerin deneyimleri ve çevresel geri bildirimler doğrultusunda gelişen bir süreç olduğunu vurgulayarak stratejik yönetim literatüründe önemli bir dönüşüm başlatmıştır. Bu çerçevede strateji, yalnızca üst yönetimin belirlediği planlardan ibaret değil; aynı zamanda örgüt içinde zamanla şekillenen ve uygulama sürecinde gelişen bir yönetim pratiği olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Son yıllarda küresel ekonomide yaşanan hızlı dönüşüm, teknolojik gelişmeler, dijitalleşme, ekonomik krizler ve artan belirsizlik ortamı stratejik yönetimin kapsamını daha da genişletmiştir. Günümüz örgütleri yalnızca rekabet avantajı elde etmek için değil, aynı zamanda belirsizlik ve hızlı değişim koşullarına uyum sağlayabilmek için de stratejik düşünme kapasitesine ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim, örgütlerin çevresel değişimlere karşı esnek ve uyarlanabilir yapılar geliştirmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından geliştirilen dinamik yetenekler yaklaşımı da örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesinin stratejik başarının temel belirleyicilerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır.

Stratejik yönetimin kapsamındaki bu genişleme, disiplinin yalnızca özel sektör işletmeleriyle sınırlı kalmamasına da yol açmıştır. Günümüzde stratejik

yönetim yaklaşımları kamu kurumları, yerel yönetimler, siyaset ve çok aktörlü yönetişim yapıları açısından da önemli bir analiz alanı hâline gelmiştir.

Özellikle kamusal alanda artan hesap verebilirlik beklentisi, kaynakların etkin kullanımı gerekliliği ve kamu hizmetlerinin yönetiminin giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmesi, stratejik düşünmenin kamu kurumları açısından da temel bir yönetim aracı olarak kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Bryson, 2018).

Bu bağlamda stratejik yönetim yalnızca rekabetçi avantaj elde etmeye yönelik bir araç değil, aynı zamanda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve kamu değerinin oluşturulması sürecinde önemli bir yönetsel yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Moore, 1995).

Bu çalışma, stratejik yönetim alanında ortaya çıkan temel yaklaşımları ve bu yaklaşımların günümüz örgütleri açısından taşıdığı anlamı kavramsal bir çerçevede ele almayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda stratejik yönetim literatüründe öne çıkan teorik yaklaşımlar incelenmekte, stratejik düşünmenin değişen çevresel koşullar altında nasıl yeniden şekillendiği tartışılmakta ve özellikle kamu kurumları ile çok aktörlü yönetişim yapıları açısından stratejik yönetimin önemi değerlendirilmektedir. Böylece stratejik yönetimin yalnızca rekabet stratejilerinin belirlenmesiyle sınırlı olmayan, daha geniş bir kurumsal yönetim perspektifi sunduğu ortaya konulmaktadır.

2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE LİTERATÜR ÇERÇEVESİ

Stratejik yönetim, örgütlerin uzun vadeli hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları planlama ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak sürdürülebilir performans elde etme süreçlerini kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır. Yönetim literatüründe strateji kavramı başlangıçta askeri alandan yönetim bilimlerine aktarılmış ve özellikle örgütlerin rekabet ortamındaki konumlarını belirlemelerine yardımcı olan kapsamlı bir araç olarak değerlendirilmiştir. Chandler'a (1962) göre strateji, bir örgütün uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli eylem planları ile kaynak tahsislerinin yapılması sürecidir. Bu tanım, stratejik yönetimin erken dönem çalışmalarında planlama ve rasyonel karar alma süreçlerinin merkezi bir rol oynadığını göstermektedir.

Stratejik yönetim literatürünün gelişimi incelendiğinde, strateji kavramının zaman içerisinde farklı teorik yaklaşımlar çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Başlangıçta daha çok planlama ve rekabet analizine odaklanan çalışmalar, zamanla örgütlerin sahip oldukları kaynaklar, öğrenme süreçleri ve çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitelerini de içeren daha geniş bir perspektife doğru evrilmiştir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009).

2.1 Rekabet Stratejileri Yaklaşımı

Stratejik yönetim literatüründe önemli bir dönüm noktası, rekabet stratejileri üzerine yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Porter (1980), işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için faaliyet gösterdikleri sektörün yapısını analiz etmeleri gerektiğini vurgulamış ve maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç temel rekabet stratejisi tanımlamıştır. Porter'ın geliştirdiği bu model, işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük elde etmelerini sağlayacak stratejik konumlarını belirlemelerine yardımcı olan önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır.

Rekabet stratejileri yaklaşımı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün yapısal özelliklerini analiz ederek stratejik kararlarını şekillendirmeleri gerektiğini savunmaktadır. Bu çerçevede sektör içindeki rekabet yoğunluğu, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü ile ikame ürünlerin varlığı gibi unsurlar stratejik karar alma süreçlerinde belirleyici rol oynamaktadır (Porter, 2008).

2.2 Kaynak Temelli Yaklaşım

Stratejik yönetim literatüründe rekabet stratejileri yaklaşımının ardından öne çıkan bir diğer önemli teori kaynak temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi yalnızca sektör koşullarına bağlı değildir; aynı zamanda sahip oldukları içsel kaynak ve yeteneklere de bağlıdır. Barney (1991), örgütlerin değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve örgüt tarafından etkin biçimde kullanılabilen kaynaklara sahip olmalarının rekabet avantajı yaratmada belirleyici olduğunu ifade etmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetim literatüründe önemli bir paradigma değişimini temsil etmektedir. Bu yaklaşımda stratejik üstünlük yalnızca dış çevre analizleriyle değil, örgütlerin sahip oldukları özgün kaynak ve yeteneklerle açıklanmaktadır.

2.3 Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

Günümüz örgütleri hızla değişen teknolojik gelişmeler, küresel rekabet ve ekonomik belirsizlikler nedeniyle daha karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu durum, stratejik yönetim literatüründe dinamik yetenekler yaklaşımının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Teece, Pisano ve Shuen'e (1997) göre dinamik yetenekler, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla sahip oldukları kaynak ve yetenekleri yeniden yapılandırma kapasitesini ifade etmektedir.

Dinamik yetenekler yaklaşımı, örgütlerin yalnızca mevcut kaynaklarına değil, aynı zamanda bu kaynakları sürekli olarak geliştirme ve yeniden organize

etme kabiliyetine de sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim, örgütlerin değişim ve belirsizlik koşullarına uyum sağlayarak sürdürülebilir başarı elde etmelerini mümkün kılan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Teece, 2018).

3. STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA GÜNCEL ÇALIŞMALAR

Stratejik yönetim alanı, ortaya çıktığı ilk dönemlerde ağırlıklı olarak özel sektör işletmelerinin rekabet avantajı elde etme süreçlerine odaklanan bir disiplin olarak şekillenmiştir. Bu dönemde strateji, örgütlerin çevresel koşulları analiz ederek uzun vadeli hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için kaynaklarını rasyonel biçimde tahsis etmesi olarak ele alınmıştır. Özellikle 1960'lı ve 1970'li yıllarda gelişen klasik stratejik planlama yaklaşımları, görece istikrarlı çevre varsayımı altında, stratejiyi öngörülebilir ve doğrusal bir süreç olarak tanımlamıştır (Chandler, 1962; Ansoff, 1965).

Ancak küreselleşme, dijitalleşme, teknolojik dönüşüm, ekonomik krizler, pandemiler ve siyasal belirsizlikler gibi çok boyutlu gelişmeler, stratejik yönetimin kapsamını ve uygulama alanlarını önemli ölçüde genişletmiştir. Günümüzde örgütler yalnızca rekabet koşullarıyla değil; aynı zamanda hızlı değişen çevresel dinamikler, belirsizlik ve karmaşıklıkla da mücadele etmek durumundadır. Bu durum, stratejik yönetim literatüründe klasik planlama anlayışının sorgulanmasına ve daha esnek, adaptif ve süreç odaklı yaklaşımların geliştirilmesine yol açmıştır (Mintzberg, 1994; Teece, Pisano&Shuen, 1997).

Bu dönüşümle birlikte stratejik yönetim, yalnızca özel sektör işletmelerine özgü bir yönetim aracı olmaktan çıkmış; kamu kurumları, yerel yönetimler, yarı-kamusal yapılar ve çok aktörlü yönetim ağlarını da kapsayan geniş bir analiz alanına evrilmiştir. Özellikle kamu hizmetlerinin sunumunda artan karmaşıklık, devletin rolünün yeniden tanımlanmasını ve stratejik karar alma süreçlerinin çok paydaşlı yapılar içinde ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda strateji, yalnızca örgütsel performansı artırmaya yönelik teknik bir araç değil; aynı zamanda toplumsal etkileri olan, politik ve yönetsimsel bir süreç olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Bryson, Crosby& Bloomberg, 2014).

Stratejik yönetim literatüründe “güncel çalışmalar” kavramı, bu dönüşüm sürecinin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Güncel yaklaşımlar, stratejiyi statik planlar bütünü olarak ele almak yerine; belirsizlik altında karar alma, stratejik çeviklik, öğrenme kapasitesi ve adaptasyon yeteneği gibi kavramlar etrafında yeniden tanımlanmaktadır. Özellikle karmaşık ve öngörülemez çevrelerde faaliyet gösteren örgütler için stratejik başarı, uzun vadeli planların

varlığından ziyade, değişen koşullara hızlı ve etkili biçimde uyum sağlayabilme kapasitesine bağlı hale gelmiştir (Eisenhardt& Martin, 2000).

Bu süreçte devletin dönüşen rolü, stratejik yönetim çalışmalarının merkezinde yer almaktadır. Kamu ve özel sektör arasındaki sınırların giderek geçirgenleşmesi, stratejik kararların yalnızca hiyerarşik yapılar içinde değil; ağlar, iş birlikleri ve çok aktörlü platformlar aracılığıyla şekillenmesine neden olmaktadır. Bu durum, stratejik yönetimin yönetim kavramı ile daha yakın bir ilişki kurmasını beraberinde getirmiştir. Güncel çalışmalar, stratejik yönetimi; kamu yararı, hesap verebilirlik, meşruiyet ve sürdürülebilirlik gibi normatif unsurları da içeren çok boyutlu bir çerçeve içinde ele almaktadır (Osborne, 2010; Klijn&Koppenjan, 2016).

Bu bölümün amacı, stratejik yönetim alanındaki güncel çalışmaları kavramsal bir çerçevede ele alarak disiplinin geçirdiği dönüşümü ortaya koymaktır. Çalışmada, stratejik yönetimin özel sektör odaklı klasik yaklaşımlardan nasıl uzaklaştığı; kamu, yarı-kamusal ve çok aktörlü yapılarda nasıl yeniden tanımlandığı incelenmektedir. Bu doğrultuda bölüm, stratejik yönetim literatüründe öne çıkan güncel temaları tartışarak, gelecekte yapılacak akademik çalışmalar için analitik bir zemin sunmayı hedeflemektedir.

4. STRATEJİK YÖNETİMİN DÖNÜŞEN KAPSAMI

4.1. Klasik Stratejik Yönetim Anlayışı

Stratejik yönetim, uzun yıllar boyunca örgütlerin iç çevre analizleri ve rekabetçi konumlanmaları üzerine inşa edilmiş bir disiplin olarak gelişmiştir. Bu yaklaşımda strateji, görece istikrarlı bir çevre varsayımı altında oluşturulan uzun vadeli hedefler ve bu hedeflere ulaşmayı amaçlayan planlar bütünü olarak ele alınmıştır (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). Klasik stratejik yönetim anlayışı, örgütlerin çevresel koşulları rasyonel biçimde analiz edebileceği ve bu analizler doğrultusunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği varsayımına dayanmaktadır (Porter, 1996).

4.2. Çevresel Belirsizlik ve Paradigma Değişimi

Günümüz koşullarında çevresel faktörlerin hızla değişmesi, bu varsayımın geçerliliğini büyük ölçüde zayıflatmıştır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreyi daha karmaşık ve öngörülemez hâle getirmiştir (Mintzberg, 1994; Volberda, 1996). Özellikle dijital dönüşüm, ekonomik krizler ve siyasal belirsizlikler, stratejik karar alma süreçlerinde öngörülebilirliği azaltarak klasik planlama modellerinin sınırlarını görünür kılmıştır (Eisenhardt, 1989).

Bu gelişmeler, stratejik yönetimin yalnızca uzun vadeli planlama ve rekabet analizi üzerinden açıklanamayacağını ortaya koymuştur. Güncel literatürde strateji, önceden tasarlanmış bir çıktıdan ziyade, çevresel geri bildirimlerle sürekli olarak yeniden şekillenen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Mintzberg&Waters, 1985). Bu bağlamda stratejik yönetim, “ne yapılacağına” ilişkin kararların yanı sıra, “nasıl uyum sağlanacağına” dair öğrenme ve adaptasyon mekanizmalarını da içeren dinamik bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Eisenhardt& Martin, 2000).

Stratejik yönetimin bu yeni yorumlanmış biçimi, belirsizlik ve karmaşıklık kavramlarını literatürün merkezine taşımıştır. Yüksek belirsizlik içeren çevrelerde örgütlerin tüm olası senaryoları öngörmesinin mümkün olmadığı kabul edilmektedir (Farjoun, 2002). Bu nedenle güncel stratejik yönetim yaklaşımları, stratejiyi statik planlar bütünü olarak değil; zaman içinde evrilen, deneyim yoluyla öğrenilen ve bağlamsal olarak şekillenen bir süreç olarak ele almaktadır (Whittington, 2006).

4.3. Stratejinin Süreç Olarak Yeniden Tanımlanması

Stratejik yönetimin dönüşen kapsamı, disiplinin yalnızca özel sektör işletmeleriyle sınırlı kalmamasına da zemin hazırlamıştır. Günümüzde stratejik yönetim, kamu kurumları, yarı-kamusal yapılar ve çok aktörlü yönetim ağları açısından da temel bir analiz çerçevesi sunmaktadır (Bryson, 2018). Kamu alanında artan kaynak kısıtları ve performans baskısı, stratejik düşünmeyi kamu kurumları için de kaçınılmaz hâle getirmiştir (Johnson, Scholes&Whittington, 2017).

Bu durum, stratejik yönetimin yalnızca rekabet avantajı elde etmeye yönelik bir araç olmaktan çıkarak, toplumsal etkileri olan bir yönetsel yaklaşım olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Bryson, 2018). Aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerinde tekil aktörlerin belirleyiciliği azalmış; strateji, örgüt içi ve örgüt dışı aktörlerin etkileşimi sonucunda şekillenen kolektif bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır (Whittington, 2006). Güncel literatürde bu dönüşüm, stratejik yönetimin doğrusal bir planlama sürecinden ziyade, çevresel geri bildirimlerle sürekli yeniden şekillenen döngüsel bir yapı olarak ele alınmasına yol açmıştır. Bu bağlamda strateji, yalnızca belirlenen hedeflere ulaşmayı değil; aynı zamanda örgütlerin belirsizlik karşısında öğrenme, uyum sağlama ve yeniden yapılanma kapasitesini de içeren bütüncül bir yönetim pratiği olarak değerlendirilmektedir (Mintzberg&Waters, 1985; Teece, 2007). Özellikle hızla değişen çevresel koşullar altında faaliyet gösteren örgütlerde, stratejik kararların uzun vadeli öngörülerden ziyade esnek çerçeveler üzerinden şekillendiği görülmektedir. Bu durum, stratejik yönetimin klasik rasyonel

modelden uzaklaşarak süreç temelli ve etkileşimsel yaklaşımlara yönelmesini beraberinde getirmiştir (Whittington, 2006).

Sonuç olarak stratejik yönetim, disiplinlerarası bir karakter kazanmış ve klasik yönetim anlayışının sınırlarını aşarak daha kapsayıcı bir analiz alanına dönüşmüştür. Stratejik yönetimin dönüşen kapsamı, alan yazında “güncel çalışmalar” başlığı altında toplanan yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamış ve stratejinin dinamik, bağlamsal ve çok aktörlü doğasını vurgulayan araştırmaların artmasını sağlamıştır (Mintzberg, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000).

Şekil 4.3. Stratejik yönetim anlayışının klasik planlama modelinden süreç ve adaptasyon temelli yaklaşımlara evrimi



Not: Yazar tarafından literatüre dayalı olarak oluşturulmuştur (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Mintzberg, 1994; Mintzberg & Waters, 1985; Teece, 2007; Whittington, 2006).

5. GÜNCEL STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Stratejik yönetim literatüründe son yıllarda öne çıkan çalışmalar, belirsizlik ve karmaşıklık kavramlarını merkeze almaktadır. Özellikle küresel krizler, ekonomik dalgalanmalar, teknolojik kırılmalar ve siyasal belirsizlikler, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreyi giderek daha öngörülemez hâle getirmiştir

(Mintzberg, 1994; Volberda, 1996). Bu gelişmeler, geleneksel rasyonel planlama modellerinin stratejik karar alma süreçlerini açıklamada yetersiz kaldığını ortaya koymuştur (Eisenhardt, 1989).

Kriz dönemlerinde geliştirilen stratejilerin, doğrusal ve uzun vadeli planlama anlayışıyla açıklanamadığı görülmektedir. Bu bağlamda güncel stratejik yönetim yaklaşımları, stratejiyi önceden belirlenmiş bir planlar bütünü olarak değil; çevresel değişimlere duyarlı, esnek ve sürekli güncellenen bir süreç olarak ele almaktadır (Mintzberg&Waters, 1985). Stratejik başarı, bu yaklaşımlarda, belirsizlik karşısında örgütlerin hızlı karar alma ve uyum sağlama kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir (Eisenhardt& Martin, 2000).

Tablo 5. Stratejik yönetim literatüründe öne çıkan yaklaşımların karşılaştırmalı analizi

Yaklaşım	Kuramsal Dayanak	Temel Odak	Strateji Anlayışı	Karar Alma Mantığı	Temsilci Çalışmalar
Klasik Stratejik Yönetim	Endüstriyel organizasyon ve planlama teorisi	Rekabet avantajı	Uzun vadeli rasyonel planlama	Üst yönetim merkezli, hiyerarşik	Chandler (1962); Ansoff (1965)
Kaynak Temelli Yaklaşım	Firma içi kaynak teorisi	İçsel kaynak ve yetkinlikler	Kaynakların etkin ve benzersiz kullanımı	Yönetim odaklı, firma içi analiz	Barney (1991)
Dinamik Yetkinlikler	Evrimsel ekonomi ve öğrenme teorisi	Değişime uyum kapasitesi	Sürekli yeniden yapılandırma ve dönüşüm	Esnek, öğrenen organizasyon	Teece (2007)
Stratejik Çeviklik	Adaptasyon ve çeviklik literatürü	Belirsizlik yönetimi	Hızlı konumlanma ve adaptasyon	Çok aktörlü, esnek karar yapısı	Doz & Kosonen (2010)
Yönetişim Temelli Strateji	Ağ yönetişimi ve kamu yönetimi teorisi	Kamusal değer ve ağ yapıları	Paydaş temelli stratejik üretim	Müzakereye dayalı, çok düzeyli	Bryson (2018); Osborne (2010)

Not: Tablo, stratejik yönetim literatüründe yer alan temel kuramsal yaklaşımlar dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur (Chandler, 1962; Barney, 1991; Teece, 2007; Doz & Kosonen, 2010; Bryson, 2018; Osborne, 2010), (Ansoff, 1965; Barney, 1991; Bryson, 2018; Chandler, 1962; Doz & Kosonen, 2010; Osborne, 2010; Teece, 2007).

5.1. Dinamik Yetkinlikler

Bu dönüşümle birlikte stratejik çeviklik, esneklik ve adaptasyon kavramları literatürde ön plana çıkmıştır. Stratejik çeviklik, örgütlerin çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere uygun tepki geliştirme ve gerektiğinde mevcut stratejik yönelimlerini dönüştürebilme yeteneğini ifade etmektedir (Tece, 2007). Güncel çalışmalar, çevik ve adaptif örgütlerin belirsizlik içeren ortamlarda daha sürdürülebilir performans sergilediğini ortaya koymaktadır (Doz & Kosonen, 2010).

5.2. Stratejik Çeviklik

Güncel stratejik yönetim yaklaşımlarının bir diğer önemli özelliği, stratejik karar alma süreçlerinin aktör temelli olarak ele alınmasıdır. Bu yaklaşımlar, stratejik kararların yalnızca üst yönetimin rasyonel tercihleriyle şekillenmediğini; farklı örgütsel aktörlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Whittington, 2006). Bu çerçevede strateji, tekil bir karar seti olmaktan ziyade, aktörler arası müzakere, öğrenme ve koordinasyon süreçlerinin bir ürünü olarak değerlendirilmektedir (Jarzabkowski, 2005).

5.3. Strateji Olarak Pratik Yaklaşımı

Stratejiye ilişkin bu süreç odaklı bakış açısı, literatürde “strateji olarak pratik” (strategy-as-practice) yaklaşımının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bu yaklaşım, stratejiyi soyut bir planlama faaliyeti olarak değil; günlük örgütsel pratikler, söylemler ve etkileşimler yoluyla üretilen dinamik bir süreç olarak ele almaktadır (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun&Seidl, 2007). Güncel çalışmalar, stratejik kararların formel belgelerden ziyade, örgüt içi ve örgütler arası etkileşimler içinde şekillendiğini göstermektedir.

5.4. Yönetişim Temelli Strateji

Güncel stratejik yönetim literatürü, stratejinin çok aktörlü ve çok düzeyli bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum aktörlerinin birlikte hareket ettiği karmaşık yapılarda stratejik karar alma süreçleri, hiyerarşik kontrol mekanizmalarından ziyade ağ temelli ilişkiler üzerinden işlemektedir (Bryson, Crosby& Stone, 2015). Bu durum, stratejik yönetimin yönetişim ve iş birliği kavramlarıyla daha güçlü bağlar kurmasına neden olmuştur (Klijn&Koppenjan, 2016). Güncel stratejik yönetim yaklaşımları, örgütlerin yalnızca mevcut kaynaklarını etkin kullanmalarına değil, aynı zamanda bu kaynakları dönüştürme ve yeniden yapılandırma kapasitelerine odaklanmaktadır. Dinamik yetkinlikler yaklaşımı,

rekabet avantajının statik varlıklardan değil; değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilme becerisinden kaynaklandığını vurgulamaktadır (Teece, 2007).

Bu çerçevede stratejik çeviklik, örgütlerin hem kısa vadeli operasyonel esnekliğini hem de uzun vadeli yönetsel vizyonunu kapsayan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Stratejik çevikliğin, özellikle belirsizlik ve kriz dönemlerinde örgütsel dayanıklılığı artırdığına yönelik bulgular, literatürde giderek daha fazla yer bulmaktadır (Doz & Kosonen, 2010).

Sonuç olarak güncel stratejik yönetim yaklaşımları, belirsizlik ve karmaşıklık altında strateji üretme kapasitesini merkeze almakta; stratejiyi statik planlardan ziyade dinamik, süreç temelli ve çok aktörlü bir olgu olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımlar, stratejik yönetimin yalnızca örgütsel performansı artırmaya yönelik bir araç değil; değişen çevresel koşulları anlamaya ve bu koşullara uyum sağlamaya yönelik bütüncül bir analiz çerçevesi sunduğunu ortaya koymaktadır.

6. KAMU VE ÇOK AKTÖRLÜ YAPILARDA STRATEJİK YÖNETİM

6.1. Kamu Alanında Stratejik Yönetim

Stratejik yönetimin kapsamının genişlemesiyle birlikte kamu kurumları ve çok aktörlü yapılar, stratejik yönetim literatüründe giderek daha fazla yer bulmaktadır. Özellikle devletin yalnızca hizmet sunan bir aktör olmaktan çıkarak düzenleyici, koordine edici ve yönlendirici roller üstlenmesi, stratejik karar alma süreçlerinin niteliğini dönüştürmüştür (Osborne, 2010; Bryson, 2018).

6.2. Ağ Yönetişimi ve Çok Aktörlü Karar Alma

Bu dönüşüm, stratejik yönetimin yalnızca örgütsel performans ve rekabet avantajı kavramlarıyla değil, aynı zamanda yönetim anlayışıyla birlikte ele alınmasını gerekli kılmıştır (Klijn&Koppenjan, 2016).

Güncel literatürde yönetim, kamu, özel sektör ve sivil toplum aktörleri arasındaki etkileşime dayalı karar alma ve uygulama süreçlerini ifade etmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim, hiyerarşik ve tek merkezli bir planlama faaliyeti olmaktan çıkarak, çok aktörlü ve çok düzeyli bir koordinasyon süreci olarak değerlendirilmektedir (Rhodes, 1997; Pierre & Peters, 2000). Kamu alanında stratejik kararlar, yalnızca örgüt içi tercihlerle değil; paydaşlar arası müzakere, iş birliği ve güç dengeleriyle şekillenmektedir (Bryson, Crosby & Stone, 2015).

6.3. Kamusal Değer ve Normatif Boyut

Kamu kurumlarında stratejik yönetim, özel sektörden farklı olarak yalnızca etkinlik ve verimlilik hedefleriyle sınırlı değildir. Kamu yararı, hesap verebilirlik, şeffaflık ve toplumsal meşruiyet gibi normlar, stratejik karar alma süreçlerinde, stratejinin mekanizmasının ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Moore, 1995; Denhardt&Denhardt, 2015). Bu durum, kamu alanında stratejik yönetimin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve salt performans odaklı yaklaşımlarla açıklanamayacağına ortaya koymaktadır (Bryson, 2018).

Güncel çalışmalar, kamu alanında stratejik yönetimin, özel sektörde geliştirilen firma merkezli modellerin doğrudan aktarımıyla açıklanamayacağını vurgulamaktadır. Kamu örgütleri, çoğu zaman birden fazla ve birbiriyle gelişebilen hedeflere sahip olmakta; siyasi otoriteler, bürokratik yapılar ve toplumsal aktörler arasında denge kurmak zorunda kalmaktadır (Osborne, 2010; Christensen, Lægveid, Roness&Røvik, 2007). Bu bağlamda stratejik yönetim, kamu alanında teknik bir planlama aracı olmanın ötesine geçerek, politik ve yönetişimsel bir nitelik kazanmaktadır (Pierre & Peters, 2000).

Çok aktörlü yapılarda stratejik yönetim, ağ temelli ilişkiler üzerinden şekillenmektedir. Kamu politikalarının tasarımı ve uygulanması süreçlerinde, merkezi yönetimlerin yanı sıra yerel yönetimler, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları aktif rol üstlenmektedir (Kickert, Klijn&Koppenjan, 1997). Bu tür ağ yapılarında stratejik kararlar, hiyerarşik emir-komuta ilişkilerinden ziyade, karşılıklı bağımlılık ve müzakereye dayalı mekanizmalar aracılığıyla alınmaktadır (Klijn&Koppenjan, 2016).

Bu gelişmeler, stratejik yönetimin kamu alanında daha esnek, kapsayıcı ve bağlamsal yaklaşımlar gerektirdiğini göstermektedir. Güncel literatür, kamu ve çok aktörlü yapılarda stratejik başarının, tekil aktörlerin kontrol kapasitesinden ziyade, aktörler arası koordinasyon, güven ve ortak amaç üretme becerisiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Bryson et al., 2015; Sørensen&Torfing, 2007). Dolayısıyla stratejik yönetim, kamu alanında yalnızca karar alma süreçlerini değil, aynı zamanda toplumsal meşruiyetin inşasını da kapsayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Kamu ve çok aktörlü yapılarda stratejik yönetim, yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmayı değil; aynı zamanda farklı çıkar grupları arasında denge kurmayı ve toplumsal meşruiyeti sağlamayı da içermektedir. Bu nedenle kamu alanında strateji, teknik bir yönetim aracı olmanın ötesinde, politik ve yönetişimsel bir boyut kazanmaktadır (Bryson, 2018).

Güncel çalışmalar, kamu politikalarının oluşturulmasında ağ temelli yönetişim modellerinin önem kazandığını ve stratejik kararların farklı

aktörler arasındaki etkileşimler sonucunda şekillendiğini ortaya koymaktadır (Klijn&Koppenjan, 2016; Osborne, 2010).

Sonuç olarak kamu ve çok aktörlü yapılarda stratejik yönetim, klasik firma merkezli modellerin sınırlarını aşan, yönetim odaklı ve normatif boyutları güçlü bir analiz alanına dönüşmüştür. Güncel çalışmalar, stratejik yönetimin kamu alanında, çok paydaşlı etkileşimleri ve toplumsal etkileri dikkate alan yeni kuramsal yaklaşımlar geliştirilmesini zorunlu kıldığını ortaya koymaktadır.

7. BELİRSİZLİK, KRİZ VE STRATEJİK KARAR ALMA

Kriz dönemleri, stratejik yönetim literatüründe önemli bir kırılma noktası oluşturmaktadır. Pandemiler, ekonomik dalgalanmalar, jeopolitik gerilimler ve siyasal belirsizlikler, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreyi daha oynak ve öngörülemez hâle getirmiştir (Pearson&Clair, 1998; Mintzberg, 1994). Bu gelişmeler, stratejik karar alma süreçlerinin doğrusal ve rasyonel modellerle açıklanmasının giderek zorlaştığını ortaya koymaktadır (Eisenhardt, 1989; Weick, 1995).

7.1. Belirsizlik Altında Karar Modelleri

Belirsizlik altında stratejik karar alma, klasik stratejik planlama anlayışının temel varsayımlarını sorgulamaya açmıştır. Özellikle kriz koşullarında, çevresel bilgilerin eksik, çelişkili veya hızla değişen nitelikte olması, karar vericilerin sınırlı rasyonellik çerçevesinde hareket ettiğini göstermektedir (March&Simon, 1958; Cyert&March, 1963). Bu bağlamda güncel stratejik yönetim çalışmaları, belirsizlik altında strateji üretme kapasitesini merkeze almakta ve stratejik karar alma süreçlerini daha esnek ve uyarlanabilir modellerle açıklamaya yönelmektedir (Teece, 2007).

7.2. Senaryo Analizi

Kriz dönemlerinde öne çıkan yaklaşımlardan biri senaryo analizidir. Senaryo temelli stratejik düşünme, geleceğin tekil ve öngörülebilir bir doğrultuda ilerlemediği varsayımından hareket etmekte; farklı olası geleceklerin sistematik biçimde değerlendirilmesini amaçlamaktadır (Schoemaker, 1995). Güncel çalışmalar, senaryo analizinin belirsizlik koşullarında örgütlerin stratejik farkındalığını artırdığını ve karar alma süreçlerinde esneklik sağladığını ortaya koymaktadır (Wack, 1985; Schoemaker&Day, 2009).

“Senaryo planlama, yöneticilerin belirsiz gelecek karşısında farklı olasılıkları sistematik biçimde düşünmelerini sağlayan güçlü bir stratejik düşünme aracıdır.” (Schoemaker, 1995)

7.3. Öğrenen Organizasyonlar

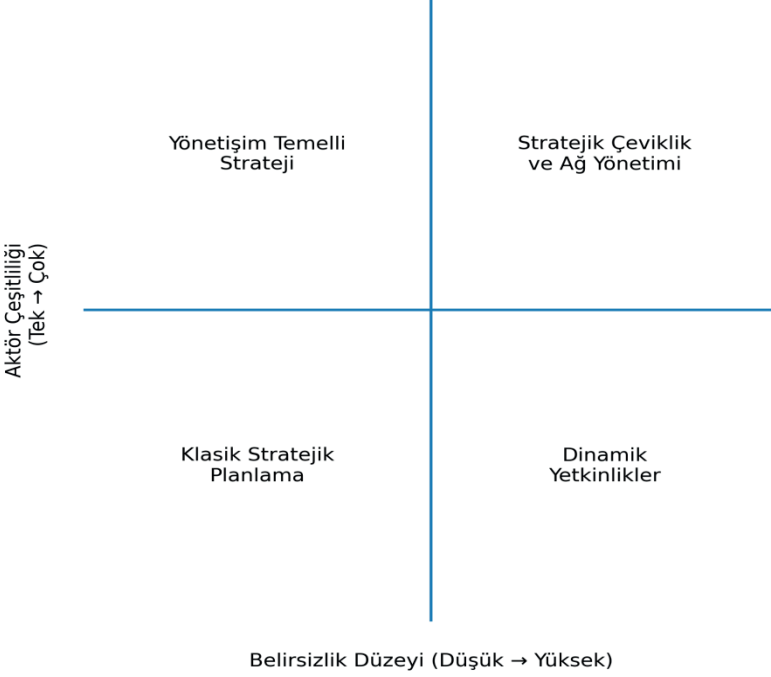
Belirsizlik ve kriz bağlamında öne çıkan bir diğer yaklaşım ise öğrenen organizasyon kavramıdır. Öğrenen organizasyonlar, çevresel değişimlere yalnızca tepki veren yapılar olmaktan ziyade, deneyim yoluyla öğrenen ve stratejik davranışlarını bu öğrenme süreci doğrultusunda yeniden şekillendiren örgütler olarak tanımlanmaktadır (Argyris&Schön, 1978; Senge, 1990). Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme kapasitesi, stratejik hataların azaltılmasında ve yeni fırsatların değerlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Crossan, Lane& White, 1999).

7.4 Çevik ve Dayanıklı Strateji

Bu çerçevede çevik yönetim yaklaşımları da stratejik yönetim literatüründe giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Çevik stratejik yönetim, örgütlerin değişen koşullara hızlı yanıt verebilme, kaynaklarını yeniden yapılandırabilme ve stratejik yönelimlerini kısa döngüler hâlinde güncelleyebilme kapasitesini ifade etmektedir (Doz & Kosonen, 2010; Teece, 2014). Güncel çalışmalar, çevik ve adaptif örgütlerin kriz dönemlerinde daha dayanıklı performans sergilediğini göstermektedir (Lengnick-Hall, Beck&Lengnick-Hall, 2011).

Belirsizlik, kriz ve stratejik karar alma arasındaki ilişki, stratejinin bir sonuçtan ziyade sürekli güncellenen bir süreç olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Güncel literatür, stratejik kararların nihai ve değişmez tercihler olarak değil; zaman içinde gözden geçirilen, öğrenme ve geri bildirim mekanizmalarıyla şekillenen dinamik süreçler olduğunu vurgulamaktadır (Mintzberg&Waters, 1985; Eisenhardt& Martin, 2000). Bu bakış açısı, stratejik yönetimin kriz koşullarında daha esnek, bağlamsal ve süreç odaklı biçimde ele alınmasını sağlamaktadır.

Şekil 7.4. Belirsizlik ve Kriz Koşullarında Stratejik Karar Alma: Senaryo Analizi, Öğrenme ve Çeviklik Bağlantısı



Not: Şekil, belirsizlik altında stratejik karar alma süreçlerini açıklayan literatür temel alınarak yazar tarafından kavramsallaştırılmıştır (Doz & Kosonen, 2010; Pearson & Clair, 1998; Senge, 1990; Schoemaker, 1995; Teece, 2014; Weick, 1995).

Sonuç olarak belirsizlik ve kriz dönemleri, stratejik yönetimin teorik ve uygulamalı sınırlarını genişleten temel dinamikler olarak öne çıkmaktadır. Güncel çalışmalar, stratejik karar alma süreçlerinin belirsizlik altında yeniden kavramsallaştırılması gerektiğini ortaya koymakta ve stratejik yönetimin çevresel oynaklık karşısında örgütlere uyum ve dayanıklılık kazandıran bir analiz çerçevesi sunduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik yönetim alanında yürütülen güncel çalışmalar, disiplinin klasik sınırlarının önemli ölçüde genişlediğini ortaya koymaktadır. Başlangıçta ağırlıklı olarak özel sektör işletmelerinin rekabet avantajı elde etme süreçlerine odaklanan stratejik yönetim anlayışı, günümüzde kamu kurumları, yarı-kamusal yapılar ve çok aktörlü yönetim ağlarını kapsayan daha geniş bir analiz alanına dönüşmüştür (Mintzberg, 1994; Bryson, 2018). Bu dönüşüm,

stratejik yönetimin yalnızca örgütsel performansı artırmaya yönelik teknik bir araç olarak değil, karmaşık çevresel koşulları anlamaya yönelik bütüncül bir çerçeve olarak değerlendirilmesini gerekli kılmıştır (Whittington, 2006).

Bu bölümde ele alınan yaklaşımlar, stratejik yönetimin belirsizlik, kriz ve karmaşıklık koşulları altında yeniden kavramsallaştırıldığını göstermektedir. Güncel literatür, stratejiyi doğrusal ve öngörülebilir planlar bütünü olarak ele alan klasik yaklaşımların, günümüzün oynak çevresel koşullarını açıklamada yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır (Eisenhardt, 1989; Volberda, 1996). Bu bağlamda stratejik yönetim, statik bir sonuçtan ziyade, sürekli öğrenme, uyum ve yeniden konumlanma süreçlerini içeren dinamik bir faaliyet alanı olarak ele alınmaktadır (Mintzberg&Waters, 1985; Teece, 2007).

Çalışmada incelenen güncel yaklaşımlar, stratejik yönetimin yalnızca rekabet avantajı elde etmeye yönelik bir araç olmadığını; aynı zamanda belirsizlik ve kriz dönemlerinde karar alma süreçlerini anlamaya yönelik analitik bir çerçeve sunduğunu ortaya koymaktadır (Pearson&Clair, 1998; Doz & Kosonen, 2010). Özellikle senaryo analizi, çevik yönetim ve öğrenen organizasyon yaklaşımları, stratejik karar alma süreçlerinin daha esnek ve bağlamsal biçimde ele alınmasına olanak tanımaktadır (Schoemaker, 1995; Senge, 1990).

Bununla birlikte stratejik yönetimin kamu ve çok aktörlü yapılarda kazandığı önem, disiplinin normatif boyutlarını da görünür kılmıştır. Kamu yararı, hesap verebilirlik ve toplumsal meşruiyet gibi faktörler, stratejik karar alma süreçlerinde ayrılmaz bir bütün durumuna gelmiştir (Moore, 1995; Denhardt&Denhardt, 2015). Bu durum, stratejik yönetimin yönetim, politika analizi ve kamu yönetimi gibi alanlarla daha güçlü bağlar kurmasına zemin hazırlamıştır (Osborne, 2010; Klijn&Koppenjan, 2016).

Sonuç olarak stratejik yönetim, günümüzde disiplinlerarası bir karakter kazanmış; örgütsel, toplumsal ve yönetsel boyutları birlikte ele alan kapsayıcı bir analiz alanına dönüşmüştür. Gelecek çalışmalarda, stratejik yönetimin farklı bağlamlarda uygulanabilirliğinin derinlemesine incelenmesi ve disiplinlerarası etkileşimlerinin güçlendirilmesi, alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Özellikle belirsizlik ve kriz koşullarında stratejik karar alma süreçlerine odaklanan ampirik çalışmaların artırılması, stratejik yönetim literatürünün kuramsal ve uygulamalı gelişimini destekleyecektir. Bu bağlamda stratejik yönetim, günümüz koşullarında yalnızca örgütsel başarıyı değil; aynı zamanda kamusal değer üretimini ve toplumsal sürdürülebilirliği destekleyen bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Stratejik karar alma süreçlerinin çok aktörlü, belirsiz ve dinamik yapılara uyum sağlayacak biçimde ele alınması, alanın gelecekteki araştırma gündemini şekillendirecek temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector*. Routledge.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561–594.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
- Kickert, W., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (1997). *Managing complex networks*. Sage.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value*. Harvard University Press.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?* Routledge.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. Macmillan.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance*. Open University Press.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Schoemaker, P. J. H., & Day, G. S. (2009). How to make sense of weak signals. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 80–89.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). *Theories of democratic network governance*. Palgrave.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form. *Organization Science*, 7(4), 359–374.
- Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), 73–89.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.