

ON STRATEJİK YÖNETİM OKULU: BİÇİMLEŞME OKULUNUN BÜTÜNLEŞTİRİCİ ÇERÇEVESİ

TEN SCHOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT: THE
INTEGRATIVE FRAMEWORK OF CONFIGURATION SCHOOL

Fulya SARVAN*

Eren DURMUŞ ARICI**

Janset ÖZEN**

Bahattin ÖZDEMİR***

Ebru TARCAN İÇİGEN***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı stratejik yönetim yazınında başlangıçtan itibaren etkili olduğu kabul edilen on stratejik yönetim okulunu kaynak kişi ve çalışmalar, temel varsayımlar, anahtar kavramlar ve bellibaşlı strateji önerileri açısından gözden geçirmek ve bu okulların katkılarını bütünleştirici bir çerçeve içinde yer veren biçimleşme okulunun (configuration school) strateji belirleme sürecinde ortaya çıkan farklı özellikleri kavramamıza ve açıklamamıza yardımcı olan yönlerini tespit etmektir. Bu çerçeve içinde güncel stratejik yönetim yazınında bu okulun kavramlarından yararlanan çalışmalara da yer verilecek ve stratejik yönetim disiplininin gelecek yönelimleri tartışılacaktır.

Anahtar Sözcükler: Stratejik yönetim, stratejik yönetim okulları, biçimleşme okulu

ABSTRACT

The purpose of this study is to make a review of the ten strategic management schools accepted as having been influential on the strategic management literature, with reference to the resource people and studies, basic premises, key concepts and main strategy suggestions and especially focus on the features of the configuration school that helps us conceive and explain the different versions of the strategy formulation process. In this context, reference will be made to the studies in the current strategic management literature that rely on the concepts of the configuration school and the future orientations of the strategic management discipline will be discussed.

Keywords: Strategic management, schools of strategic management, configuration school

* Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Öğretim Üyesi

** Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Araştırma Görevlisi

*** Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Araştırma Görevlisi

GİRİŞ

Stratejik yönetim yazınında strateji kavramına getirilen farklı tanımlamalar, strateji belirleme süreci ile ilgili farklı betimlemeler ve sonuçta ortaya çıkan farklı strateji önerileri, bu alanda çalışmayı seçen stratejik yönetim öğrencilerini ve bu yazından yararlanmaya çalışan uygulamacıları karmaşaya yöneltebilecek çeşitliliktedir. 1960'lardan günümüze sürekli gelişerek, değişerek ve zenginleşerek genişleyen stratejik yönetim yazınında etkili olduğu kabul edilen bellibaşlı on stratejik yönetim okulu olmuş (Mintzberg vd., 1998), her biri özgün varsayımları, bakış açıları, temel kavramları ve strateji önerileri ile ortaya çıktıkları dönemde yazarlar ve/veya uygulamacılar tarafından belli ölçülerde kabul görmüş ve stratejik yönetim yazınına özgün katkılarını bırakmışlardır. Bugün bu katkılardan yararlanmak isteyenlerin karşısına strateji tanımları veya önerilerinden hangisinin daha doğru veya geçerli olduğunu belirlemek gibi bir sorun çıkmaktadır.

Stratejik yönetim yazınına farklı dönemleri incelendiğinde ortaya çıkan tablo şudur: Tasarım Okulu, strateji belirleme sürecini bir kavram oluşturma (conception) süreci olarak tanımlarken, Planlama Okulu biçimsel bir süreç, Konumlandırma Okulu analitik bir süreç, Girişimcilik Okulu bir vizyon yaratma süreci, Bilişsel Okul zihinsel bir süreç, Öğrenme Okulu ortaya çıkan (emergent) bir süreç, Güç Okulu bir müzakere süreci, Kültür Okulu ortaklaşa (collective) bir süreç, Çevre Okulu tepkisel bir süreç ve nihayetinde Biçimleşme (configuration) Okulu bir dönüşüm süreci olarak betimlemekte (Mintzberg vd., 1998), bunlardan ilk üçü öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici (descriptive) bir nitelik taşımakta, sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim yazınında başlangıçtan itibaren etkili olduğu kabul edilen on stratejik yönetim okulunu kaynak kişi ve çalışmalar, temel varsayımlar, anahtar kavramlar ve bellibaşlı strateji önerileri açısından gözden geçirmek ve bu okulların katkılarına bütünleştirici bir çerçeve içinde yer veren Biçimleşme Okulu'nun (Configuration School) strateji belirleme sürecinde ortaya çıkan farklı özellikleri kavramamıza ve açıklamamıza yardımcı olan yönlerini tespit etmektir. Bu çerçeve içinde güncel stratejik yönetim yazınında bu okulun kavramlarından yararlanan çalışmalara da yer verilecek ve stratejik yönetim disiplininin gelecek yönelimleri tartışılacaktır.

ON STRATEJİK YÖNETİM OKULUNDA BİR GEZİNTİ

Tasarım Okulu (Design School)

Tasarım Okulu stratejik yönetim okulları içinde en eskisi ve en etkilisidir ve anahtar kavramları hala stratejik yönetim derslerinin ve stratejik yönetim uygulamalarının temelini oluşturmaya devam etmektedir. Bu okulun temel kavramları Kaliforniya Üniversitesi'nden (Berkeley) Philip Selznick'in *Leadership in Administration* (1957) adlı eseri ile M.I.T.'den Alfred D. Chandler'in *Strategy and Structure* (1962) adlı eserinden kaynaklanmaktadır (Mintzberg vd., 1998:24). SWOT'a benzer ilk çalışmayı Selznick yapmış, "örgütün ayırdedici özelliklerini" (distinctive competences) incelemiş, "örgütün iç kaynakları" ile "çevre beklentilerini" uyumlaştırma ihtiyacını tartışmış, daha sonraları stratejinin uygulaması olarak adlandırılan, "örgütün sosyal yapısı içine politika inşa etmek" fikrini ortaya atmıştır. Chandler ise bu fikirleri işletme stratejisi olarak kavramlaştırmış ve bunun yapı ile ilişkisini inceleyerek *yapının stratejiyi izlemesi* gerektiği savını öne sürmüştür.

Tablo 1. Tasarım Okulu

Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Temel Varsayımlar (*)	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneriler
Philip Selznick (1957) <i>Leadership in Administration: A Sociological Interpretation</i> , Evanston, IL: Row, Peterson.	Stratejistler pazardaki gelişmeleri tahmin edebilirler, fırsatları görebilirler, işletmenin güç ve kaynaklarını objektif olarak analiz edebilirler.	Uygunluk (fit)	Strateji belirleme kontrollü, bilinçli bir düşünce süreci olmalıdır.
Alfred D. Chandler (1962) <i>Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise</i> , Cambridge, MA: MIT Press.	Strateji geliştirme kontrollü ve bilinçli bir düşünce işlemi (bilinçli zihni çaba) olmalıdır.	İç kaynaklar	Strateji geliştirme modeli basit ve informal olmalıdır.
E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews ve W.D. Guth (1965) <i>Business Policy: Text and Cases</i> Homewood, Ill.: Irwin.	Kontrol ve bilinç tepe yöneticinin sorumluluğunda (strateji mimarı-stratejist) olmalıdır.	Çevrenin talepleri	Stratejiler özgün olmalıdır, en iyileri yaratıcı tasarım sonucunda ortaya çıkar.
K.R. Andrews (1971, 1980 ve 1987 baskıları) <i>The Concept of Corporate Strategy</i> , Homewood, Ill.: Irwin.	Stratejiler tam olarak açık bir tasarım süreci sonunda ortaya çıkan tercih veya kararlardır.	Tehdit ve fırsatlar	Tasarım sürecinin sonunda strateji tam olarak geliştirilmiş olmalıdır.
C.R. Christensen, K.R. Andrews, J.L. Bower; G. Hamermesh ve M.E. Porter (1982) 5. Baskı, <i>Business Policy: Text and Cases</i> Homewood, Ill.: Irwin.	Nispeten durgun ve tahmin edilebilir bir çevre söz konusudur.	Güçlü ve zayıf yönler	Stratejiler açık seçik ifade edilmeli, basit tutulmalıdır.
	Kolay anlaşılabilir basit bir örgüt varsayıdır.	SWOT Analizi	Bu benzersiz, açık seçik ve basit stratejiler tam olarak belirlendikten sonra uygulamaya sokulmalıdır.
	Düşünce kolayca uygulamaya dönüşebilir.		

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Tasarım Okulu'nun esas atılımı, Harvard Business School'un genel yönetim alanından bir grup akademisyenin (Learned, Christensen, Andrews ve Guth) yayımladıkları *Business Policy: Text and Cases* (1965) ile başlamış ve bu alanda en popüler ders kitabı haline gelerek bu okulun egemen sesi olmaya hak kazanmıştır. Bu kitabın *Kenneth Andrews'a* atfedilen metin kısmı bu okulun en açık seçik açıklamalarından biri olarak 1980'lerde hala tasarım okulunun fikirlerini en saf şekliyle temsil eden birkaç kitaptan biri addedilmektedir (Mintzberg vd., 1998:25).

Bu okulun orijinal görüşü, strateji oluşturmayı dahili güç ve zaafarla dış tehdit ve fırsatlar arasında gerekli uygunluğu sağlamak olarak görür (Mintzberg, 1994:37; Dinçer, 1998:63). Dış çevre anahtar başarı faktörleri açısından dikkate alınır, organizasyonun dahili güç ve zaafaları ise ayırdedici yetenekler açısından düşünülür. Dış fırsatların dahili güçler tarafından değerlendirilmesi, tehditlerden kaçınılması ve zaafaların telafı edilmesi söz konusudur. Stratejilerin yaratılmasında ve bunların aralarından en iyisini seçerken değerlendirilmelerinde toplumun etik değerlerinden, sosyal sorumluluk anlayışından ve liderlik felsefesinden yararlanılır. Strateji bir kez belirlendiğinde uygulanacağı varsayılır. 1970'lerde egemen olan strateji süreci anlayışı budur ve öğretim ve uygulamada örtük etkisinin bugün de devam ettiği gözlemlenmektedir.

Tasarım okulu strateji önerilerini dayandırdığı temel varsayımlarına ve strateji önerilerine aşağıdaki noktalarda toplanabilecek çeşitli eleştiriler almıştır (Mintzberg vd., 1998; Dinçer, 1998):

- Çevre sürekli değişmektedir, fırsatları ve tehditleri teşhis etmek kolay değildir ve bütün alternatifleri belirlemek zordur;
- Çevre ve işletme analizleri durgun bir yapıda ele alınmıştır; değişken bir çevrede hem fırsatlar hem de örgütün güçlü ve zayıf yönleri hızla değişebilir;
- Firmanın güçlü ve zayıf yönlerini, ayırdedici özelliklerini uygulamada sınamadan masa başında tespit etmek kolay değildir;
- Strateji geliştirme statik bir tarzda ele alınmıştır; stratejiye örnek olay gibi yaklaşılır;
- Strateji değiştiğinde yapıyı kolayca değiştirmek mümkün değildir, yapı stratejiyi hem izler hem de ondan önce gelir;
- Çeşitlendirmeye gitmiş bir örgüt için SWOT analizi kolay değildir;
- Strateji esnek olmayan kesin bir görünüm arz etmektedir;
- Strateji belirlendikten sonra açıkça ifade edilmesi beklenmekte, açıklanmamış olması düşünce bulanıklığının ifadesi sayılmaktadır;

- Strateji geliştirme ve uygulama, düşünce ve eylem birbirinden ayrılmıştır, sadece geliştirme üzerinde durulmakta, firmaya örnek olay gibi yaklaşılarak birisinin düşünerek strateji belirlemesi, diğerlerinin uygulaması öngörülmektedir.

Bu eleştirilere rağmen, bu okul, Planlama ve Konumlandırma Okulları'na temel teşkil eden *çevre analizi, ayırdedici özellikler, uyum, fırsat ve tehditler* gibi çok önemli kavramları kazandırmış, stratejiyi bilinçli bir süreç olarak ilk kez ele almış ve modeli aşırı basitleştirilmiş olmakla birlikte, stratejik yönetim alanının en temel dış fırsat / iç yetenek uyumu fikirlerini ortaya atmış olması nedeniyle stratejik yönetim disiplinine katkısı büyük olmuştur.

Planlama Okulu (Planning School)

1970'ler gerek akademik yayınlarda gerekse iş hayatına yönelik popüler yazın stratejik planlamanın yararlarını dile getiren ve modern işletmecilik için bu süreci olmazsa olmaz bir zorunluluk ilan eden binlerce makaleye tanıklık etmiştir (Mintzberg vd., 1998:48). Bu okulun mesajları işletmecilik eğitiminin, büyük firmaların ve büyük kamu kurumlarının, biçimsel prosedürler, biçimsel eğitim, biçimsel analiz ve bir sürü rakam öngören genel yapısı ile gayet iyi bir uyum göstermiştir.

Planlama Okulu ilk kez 1965 yılında yayımlanan H. Igor Ansoff'un "*Şirket Stratejisi*" (Corporate Strategy) adlı kitabında yer aldığı için başlangıcı bu yıllara dayandırılmaktadır. Bu okul Tasarım Okulu'na paralel olarak gelişmiş, temel alınan model Planlama Okulu'nun da temelini oluşturmuş, önemli farklılıklardan biri, örtük biçimde gözönüne alınan yönetsel değerler yerine, biçimsel hedefler belirlemenin vurgulanması olmuştur. Varsayımlardan pek çoğu da aynıdır. Strateji oluşturma, stratejileri tam olarak geliştirilmiş bir şekilde ifade edip sonra biçimsel olarak uygulamaya koyan kasıtlı, zihinsel bir süreçtir. Önemli diğer farklılıklar, sürecin basit ve biçimsel tutulması, tepe yöneticinin stratejist olarak kabul edilmesi ve stratejilerin benzersiz olmaları ile ilgili varsayımlarda görülür (Mintzberg, 1994:40).

Bu okulun kurucusu sayılan Ansoff'a göre "strateji" uzun dönemli resmi bir planlama sürecidir. Bu nedenle Planlama Okulu rasyonel bir yaklaşımla ve mekanik tarzda bir plan yapma modeli olarak görülmektedir. Ayrıca bu okul, stratejinin nasıl geliştirildiğini incelerken, yöneticilere strateji geliştirme süreciyle ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır. Ansoff (1965) "strateji geliştirme modeli" ile stratejik planlamanın gerçekleştirilmesinde stratejik, yönetsel ve eylemsel kararların ayrımını yapmış ve bu kararların nasıl uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Stratejik plan için oldukça ayrıntılı bir süreç olan ve 57 sayfayı içeren bu modelde (Mintzberg, 1994:41; Dinçer, 1998:68) stratejinin nasıl geliştirildiği sorusuna cevap aranmaktadır.

Tasarım Okulu ile ilgili diğer farklılıklar, strateji belirleme ve planlama yapma sorumluluğunun planlamacılara bırakılmış olması, planlamacının pasif bir etkileme rolünden öte bir durum sergilemesidir. Planlamacı bazen bir danışman, bazen strateji belirleme sisteminin ya da hatta stratejilerin tasarımcısı ve bazen de organizasyonda herkesin üzerine düşen planlama prosedürlerinin yerine getirilmesini garantileyen bir polis memuru rolünde görülmektedir (Mintzberg, 1994:42).

Bu model daha çok kural koyucu nitelik taşıdığından stratejiyi uzun dönemli resmi bir planlama süreci olarak inceler. Strateji geliştirme modeli amaçların belirlenmesi, strateji ve/veya stratejilere karar verilmesi, işletmenin iç ve dış çevresinin analizinin yapılması, belirsizlik ve risk durumlarının hesaplanması ve bütçeler ve prosedürlerin oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır. Ansoff'a göre (1965) strateji, ileride meydana gelebilecek tüm durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararların tümüdür. Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynakların etkin ve verimli kullanılmadığı; bu işletmelerde mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmadığı görüşünden hareketle, işletme stratejisinin öğeleri olarak *faaliyet sabası, gelişme (büyüme) vektörü, rekabet avantajı ve sinerjiyi* ayrıntılı ve anlamlı bir şekilde ilk defa Ansoff (1965) açıklamıştır (Ayrıntılı açıklamalar için bkz.: Eren, 1979).

Tablo 2. Planlama Okulu

Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Temel Varsayımlar (*)	Temel Kavramlar	Strateji İle İlgili Öneriler
H. Igor Ansoff (1965) <i>Corporate Strategy</i> , New York: Mc Graw Hill.	Stratejiler, kontrollü, bilinçli bir biçimsel planlama sürecinin, birbirinden ayrı adımlara bölünmesiyle ve adımların her biri kontrol listeleri ile detaylanarak ve tekniklerle desteklenerek geliştirilirler.	Faaliyet alanı Büyüme vektörü Çeşitlendirme	Strateji geliştirme uzun ve biçimsel bir süreç olmalıdır.
George A. Steiner (1969) <i>Top Management Planning</i> , New York: McMillan.	Strateji geliştirme sürecinin sorumluluğu tepe yöneticisine aittir; uygulamada yürürlüğe konulması sorumluluğu kurmay planlamacılara aittir.	Sinerji Programlama	Stratejik planlama süreci mekanik yapıda yürütülür.
H. Igor Ansoff (1988) <i>The New Corporate Strategy</i> , New York: Wiley.	Bu süreçten stratejiler tam olarak geliştirilmiş olarak çıkarlar; ilan edildikten sonra hedeflere, programlara ve işletme planlarına ayrıntılı bir özen gösterilerek yürürlüğe konmaları gerekir.	Bütçeleme Zamanlama Senaryolar	Stratejik planlar, amaçlar, bütçeler ve programlar aracılığı ile uygulamaya konulur.

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Stratejinin belirlenmesinde ilk kavram amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir. Bu seçimde en önemli nokta, seçilen faaliyetler arasında ortak bir bağın kurulmasıdır. Böylece işletmeler rakipleri arasında üstün bir duruma geçerek kendi faaliyet sahalarına daha yakın olan konuları incelemeli ve bu alanlar üzerinde uzmanlaşmalıdır. Ansoff'a göre gelişme (büyüme) vektörü, işletmenin faaliyet sahasını iyice belirledikten sonra hangi alana yöneleceğini belirleme yöntemini açıklayan ve rekabet üstünlüğü için gerekli alternatif fırsatları tanımlayan bir fonksiyondur. Faaliyet sahası ve gelişme vektörüne dayanan analizlerle iyice belirlenmiş fırsatları değerlendirerek rekabet avantajı kazanmak gerekmektedir. Bunun da uygun üretim yöntemleriyle, farklı satış teknikleriyle, hizmet kalitesiyle, yeniliklerle vs. sağlanması gerekmektedir. Ansoff sinerjisi, "işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneği"nin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Yani işletmenin sahip olduğu araç ve faktörlerin hangi alanlarda başarılı olacağını veya başarılı olamayacağını belirleyen bir göstergedir .

Ansoff'a göre bir firmanın seçmiş olduğu mamul ile pazar arasındaki uyum "stratejik kararlar" ile sağlanmaktadır. İşletmenin organizasyon yapısının oluşturulmasıyla ilgili kararlarının nereye yerleştirileceğine ilişkin en iyi cevabı konuyu daha analitik açıdan inceleyen Ansoff vermiştir. Ansoff işletmedeki kararların yapısını, *stratejik kararlar* (strategic), *yönetimsel kararlar* (administrative) ve *eylemsel kararlar* (operating) olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Stratejik kararlar işletmede üretilecek ürün ile pazar seçimlerini ilgilendiren üst düzeyde kararlardır. Yönetimsel kararlar stratejik kararlara uygun biçimde şekillenirler. Eylemsel kararlar ise, yönetimsel kararlar çerçevesinde ürünlerin üretilmesi ve depolanması, nakli ve gerekli yerlere dağıtım ve satışı ile ilgilidirler (Ansoff ve McDonnell, 1990:15-20).

Planlama Okulu'na eserleriyle katkıda bulunan önemli bir yazar da George A. Steiner'dir. Steiner Ansoff'dan daha geleneksel ve daha az karmaşık bir model ile planlamanın genel olarak kabul görmüş kavramlarını popüler hale getirmeye çalışmıştır (Mintzberg, 1994:47).

Planlama Okulu'nun stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkısı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı analitik bir biçimde rasyonelleştirmesidir (Oliver, 2002). Planlama süreci ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak, her safhanın bir takım tekniklerle desteklenmesi ve sonunda stratejinin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Bunun sonucunda mekanik yapı ile strateji geliştirme kontrollü, bilinçli, uzun ve biçimsel bir süreç haline gelmektedir. Bu nokta Planlama Okulu'na getirilen en önemli eleştiridir. Çünkü stratejilerin biçimselleştirilmesi ile dinamik yapı göz ardı edilmekte, strateji geliştirme ile uygulama birbirinden ayrı tutulmaktadır (Mintzberg vd., 1998:49).

1960'lı yıllarda başlayan Planlama Okulu'na ilişkin düşünceler 1970'li yılların sonlarına kadar devam etmiş, 1980'li yıllardan itibaren de yerini,

stratejinin ne olduğu konusu üzerinde duran ve stratejik yönetim düşüncesine yeni bir içerik kazandıran Konumlandırma Okulu'na bırakmıştır. Mintzberg stratejik planlamanın gelişimini ve önemini yitirmesini ele aldığı “*The Rise and Fall of Strategic Planning*” (1994) adlı eserinde Planlama Okulu'nu ayrıntılarıyla tartışmakta ve stratejilerin yaratılması sürecinin biçimsel olmayı öğrenmeye ve kişisel vizyona dayanacak şekilde yeniden düşünülmesinin yollarını önermektedir.

Konumlandırma Okulu (Positioning School)

Konumlandırma Okulu'nun asıl gelişimi ve düşünce okulu haline gelmesi Michael E. Porter'ın 1980 yılında yayınladığı *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* isimli kitabıyla gerçekleşmiştir. Bu okul, Tasarım ve Planlama Okulları'nın tam olarak dolduramadığı bir alanda, stratejiye içerik kazandırarak danışmanların ve akademisyenlerin yoğun ilgisini çekmeyi ve kısa zamanda bu alandaki egemen okul olmayı başarmıştır. Konumlandırma Okulu, önceki okulların temel varsayımlarını ve modelini büyük ölçüde kabul etmiş olmakla birlikte, onlardan farklı olarak, stratejinin ne olduğu üzerinde durarak somutlaştırmış ve onlardan çok basit ve devrimsel nitelikte bir düşünce ile ayrılmıştır: Planlama ve Tasarım Okulları herhangi bir durumda benimsenebilecek stratejilere hiçbir sınır getirmezken, Konumlandırma Okulu herhangi bir endüstride, ekonomik pazaryerinde *konumlar* (pozisyonlar) olarak arzu edilebilecek ve mevcut ve gelecek rakiplere karşı savunulabilecek birkaç anahtar stratejiyi (Örn.: *farklılaştırma, düşük maliyet ve odaklaşma*) modeline temel almıştır (Porter, 1980 ve 1985).

Konumlandırma (positioning) ile ilgili kavramların yazılı kaynaklarda ilk kez iki bin yıl önce, savaş sanatında belirli bir konum için en uygun hareketin seçilmesi ile ilgili olarak kullanıldığı, M.Ö. 400'lerde Sun Tzu'nun çeşitli savaş durumları için önerdiği “*konumlandırma stratejileri*” ile tarihte yer aldığı, daha sonra askeri amaçlı yazılarda bugün Konumlandırma Okulu yazarlarının yaptıkları gibi belli tip stratejiler belirlendiği ve bunların en uygun kullanım durumlarından söz edildiği görülür (Dinçer, 1998:70; Mintzberg vd., 1998:85-93).

Konumlandırma Okulu'nda ikinci dalga, 1960'larda başlayan, 1970'ler ve 1980'lerde hızlanan bir şekilde danışmanlar tarafından kullanılan konumlandırma kavramlarından oluşmaktadır. Danışmanlar askeri jargondan alınan kavramları iyileştirmiş ve pazar payı kavramına özel bir önem atfetmişler, ancak bu alandaki esas gelişme, Boston Danışma Grubu (BCG) tarafından geliştirilen *büyüme/pazar payı matrisi* ve *tecrübe eğrisi* (öğrenme eğrisi) analizi ve *PIMS* (General Electric için 1972'de geliştirilen Pazarlama Stratejilerinin Kar Etkisi) analizi ile işletmelerin stratejilerinin belirlenmesine yönelik çalışmalarla olmuştur. Ancak bu analizler gerektirdikleri büyük veritabanları ve danışmanlık ücretleri nedeniyle büyük ve köklü firmalardan

başkasına pek yarar sağlayamamışlardır (Dinçer, 1998:70; Mintzberg vd., 1998:93-95).

Konumlandırma Okulu'nun esas atılımı üçüncü dalga olarak tanımlanabilecek, dış koşullar ile dahili stratejiler arasında görgül olarak ilişki aranması dönemi ile gerçekleşmiştir. Porter'ın bu akımın esas başlangıcını oluşturan 1980'de yayımlanan eserinde, strateji geliştirme sürecinde öncelikle pazarın yapısı ve rekabet şartları üzerinde durulmuş, analizlerde rekabet stratejileri ön plana çıkmıştır. Bir endüstri dalında rekabeti belirleyen beş temel faktörü *-doğrudan rakipler, tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni gireceklerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve ikame malların tehdidi-* "Rekabette Beş Güç Faktörü Modeli" çerçevesinde inceleyen Porter, firma üstünlüğünü sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelebilecek değişimleri ve bu değişikliklerden rakiplerden önce faydalanma yollarını belirlemiştir.

Porter 1985'de yayımlanan ikinci kitabı *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*'da stratejiye mikro bakış açısını geliştiren kavramları derinleştirmiştir. Bu kavramların odak noktası *rekabet üstünlüğü*dür. Firmanın kendi endüstrisinden yüksek performans göstermesi, yani endüstri ortalamasının üzerinde karlılık göstermesi, rekabet üstünlüğü olarak tanımlanmaktadır. Porter'a göre bir işletme rakipleri karşısında daha yüksek kar elde etmek için maliyet üstünlüğüne (düşük maliyet) veya farklılaştırma üstünlüğüne sahip olabilir. Böylece ya bilinen bir mal ya da hizmeti en düşük fiyattan satmakta ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma yapmaktadır. Böylece, bir işletme bulunduğu sanayii dalında yüksek başarı elde edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için üç temel stratejiyi esas almalıdır. *Kapsamlı rekabet stratejileri* (generic competitive strategies) olarak adlandırılan bu stratejiler (*maliyete dayalı liderlik, farklılaştırma ve odaklaşma*) işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özelliklerini tanımlamaktadır. Stratejilerin seçilmesinde işletmenin dış çevre analizinin yanı sıra iç çevre analizinin de yapılması, yani işletmelerin rekabet üstünlüklerini sağlayabilmeleri için stratejilerini belirlerken güçlü yönlerini ve zayıf yönlerini teşhis etmeleri gerekmektedir.

Konumlandırma Okulu'na göre, strateji geliştirme süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. Burada amaç, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun ve en kapsamlı stratejiyi seçmektir. Ayrıca strateji geliştirme sürecinde, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile sanayi yapısının uyumlaştırılması gerekmektedir. Yani tehdit eden güçlere karşı savunmada kalarak, endüstrinin zayıf olduğu alanlarda fırsatları değerlendirmek, böylece daha iyi konuma geçmek esas olmaktadır.

Tablo 3. Konumlandırma Okulu

Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Temel Varsayımlar (*)	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneriler
Michael E. Porter (1980) <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> , New York: The Free Press.	Stratejiler pazarda jenerik, özellikle sık görülen, teşhis edilebilir konumlardır (pozisyonlardır). Pazaryeri (bağlam) ekonomik ve rekabetçidir. Strateji oluşturma süreci analitik hesaplamalara dayanan jenerik konumlardan birinin seçilmesidir.	Jenerik strateji Stratejik grup Rekabet analizi Portföy Deneyim eğrisi	Strateji geliştirme sürecinde pazarın yapısı ve rekabet şartları göz önünde bulundurulmalıdır. Rekabet üstünlüğü işletmeler için başarının temel ölçütüdür.
Michael E. Porter (1985) <i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i> , New York: The Free Press.	Bu süreçte analistler önemli bir rol oynarlar. Analistler hesaplamalarının sonuçlarını, resmi olarak seçimleri yapan yöneticilere verirler. Stratejiler bu süreçten tam olarak geliştirilmiş olarak çıkarlar ve daha sonra açıklanıp uygulamaya geçirilirler. Pazar yapısı kasıtlı konumsal stratejilere, onlar da organizasyon yapısına yön verirler.	Farklılaştırma Düşük maliyet Odaklaşma	Uygun stratejilerin seçilebilmesi için ilgili endüstrinin durumu incelenmelidir. İşletmenin rakiplerinden üstün konuma gelmesini sağlayacak “kapsamlı rekabet stratejileri” - maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma stratejileri- rekabet koşullarına göre uygulanabilmelidir.

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Konumlandırma Okulu'na yapılan eleştiriler, Tasarım Okulu'na ve Planlama Okulu'na yapılan eleştirilere benzer özellikler taşımaktadır. Konumlandırma Okulu'nda da stratejinin geliştirilmesinde kural koyucu özellik olması, insan unsurunu çok fazla dikkate almaması ve örgütü mekanik bir sistem olarak görmesi başlıca eleştiriler olarak sayılmaktadır (Mintzberg vd., 1998:95). Bunun yanı sıra, endüstri yapısına ve ekonominin hesaplanabilir boyutuna ağırlık vermesi okulun bir eksiği olarak değerlendirilmektedir. Toplumun sosyal, kültürel ve siyasal boyutlarının işletme üzerindeki etkilerinin dikkate alınmaması Konumlandırma Okulu'na getirilen en önemli eleştiri olarak açıklanmaktadır.

Girişimcilik Okulu (Entrepreneurial School)

Girişimcilik Okulu, stratejiyi liderin bir vizyonu olarak gören betimleyici bir okuldur. Bu okulda verilmek istenen mesaj “vizyon yarat”, gerçekleşen mesaj ise “merkezileştir, sonra umut et”dir. Bu okulun felsefesini ise “lideri takip et” deyimi oluşturmaktadır. Girişimcilik Okulu diğer okullardan farklı olarak liderliği inceler ve liderin strateji oluşturma sürecine odaklanmanın yanı sıra, sezgi, yargı, deneyim, kavrayış, akıl gibi doğuştan gelen özelliklerin

önemini vurgular. Bu bağlamda, stratejilerin doğuştan gelen özellikler ile zihinsel süreçlerin derinliklerinde şekillendiği kabul edilir. Bu nedenle, stratejik bakış açısı ortaklaşa ve kültürel görülmez. Girişimcilik Okulu, strateji oluşturmanın kritik yönleri olarak kişiselleştirilmiş liderlik ve vizyonu vurgulamaktadır.

Bu okulun en belirgin kavramı olarak vizyon stratejisinin zihinsel temsili olarak görülmekte, liderin zihninde yaratılmakta ve ifade edilmektedir. Lider vizyon aracılığı ile organizasyon için ne yapılması gerektiğini ortaya koyar ve yol gösterici fikirleri oluşturur. Vizyon kelimeler ve numaralarla ifade edilen anlaşılabilir bir plandan çok bir *görüntü* (image) olarak ifade edilmektedir. Girişimcilik Okulu'nda vizyon, liderin deneyimleri ile birleşerek girişimci stratejileri ortaya çıkaran temel unsurdur. Bu okul, vizyonun bireysel davranış içerisinde yer alması ve sadece liderin zihninde oluşmasından ve dış çevre şartlarındaki değişiklikler karşısında liderin nasıl davranacağı konusuna açıklık getirmemesinden dolayı eleştirilmektedir (Mintzberg vd., 1998:124-125).

Girişimcilik Okulu da Konumlandırma Okulu gibi ekonomi disiplini temel olarak gelişmiştir. Girişimcilik terimini 1755 yılında ilk defa kullanan Cantillon, işadamlarının emeği üretim sürecinde istihdam etme ve mali sermaye tedarik etme işlevlerini kullanarak belirsiz gelecek karşısındaki karar alma pozisyonunu değerlendirmiş ve girişimciliğin risk alma ya da risk üstlenme vasfını öne çıkartmıştır (Entrialgo vd., 1999; Alada, 2001). Girişimcilğe, ekonomi biliminde, neoklasik iktisatçılar, Avusturya Okulu ve Schumpeter üç farklı açıdan bakmışlar, ancak her üç açıdan da girişimcilik, teknik-ekonomik sistemin yarattığı yararlı bireysel eylemler olarak görülmüştür. Girişimci, sınırsızca ve kendiliğinden, talebe yanıt verilmesini sağlayan kişidir. Girişimcilik Okulu, günümüz anlamıyla ekonomist Schumpeter'e dayanmaktadır. Schumpeter, girişimciliğin vizyon ile bağlantılı olduğunu savunarak psikolojik içerik açısından yaklaşmış, kişilik fonksiyonunun önemine değinmiştir (Lounsbury, 1998). Bir diğer ekonomist olan ve Schumpeter'in izinden giden Cole (1959) da benzer fikirler geliştirmiştir (Mintzberg vd., 1998:129).

Schumpeter'e göre, ekonomik değişmeyi yaratan temel unsur *yenilik* (Thompson, 1999). Yeniliği malların arz yöntemlerindeki değişiklikler olarak tanımlar. Örneğin, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, yeni pazarların açılması, yeni hammadde veya yarı işlenmiş mamul kaynakları ve üretim yöntemlerinin bulunması, yeni bir tekel kurulması, mevcut bir tekelin ortadan kaldırılması gibi yeni organizasyon türlerinin yaratılması da birer "yenilik" sayılır. Girişimci bu bileşimleri oluşturan ve yenilikleri üretime getiren kişidir. Onların asıl görevi yeni ürünlere ve/veya üretim yöntemlerinin kullanılmasına, yeni sanayi organizasyonlarının kurulmasına ve yeni pazarların açılmasına öncülük etmektir.

McClelland (1961) ve Hagen (1962) da, girişimci kişiliği üreten psikolojik faktörlerin tanımlanmasının ve analizinin öneminden yola çıkarak, toplum, kişilik ve ekonomik değişimler arasındaki etkileşimleri incelemişlerdir. Girişimciliği *yaratıcı bir faaliyet* olarak görerek bunu gerçekleştirecek kişiliği yaratıcı olarak tanımlamışlar ve yüksek oranda *başarma ihtiyacı* içinde olduğunu söylemişlerdir. Yaratıcı kişiliğin de beraberinde yeniliği getireceği öngörülmüştür (Hamilton ve Harper, 1994). Nitekim, güncel yönetim yazınında da girişimciler, vizyon sahibi, diğer insanların göremedikleri ya da kaçırdıkları fırsatları görebilme yeteneğine sahip, uygun bilgilerin sentezini yapabilen, müphem durumlardan rahatsız olmayan, aksine müphemliği açık hale getirebileceklerine inanan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Langlois, 1987; Savaş, 1997:833).

Girişimcilik konusuna eserlerinde işletme yönetimi açısından ön planda yer veren ve bu alandaki kaynak yazarlardan bir diğeri *Peter F. Drucker'dır*. Drucker'a göre (1985) girişimcilik, kurum içinde bazı uygulamalar ve politikalar gerektirirken, pazarda da birtakım uygulama ve politikalar gerektirir. Örgüt dışındaki değişimler için, *hızlı ol ayakta kal, rakiplerin bulunmadığı yerde vur, ekolojik hücreler ve değerlerin ve özelliklerin değişmesi* olarak isimlendirilen dört girişimci stratejiye ihtiyaç vardır (Schwartz, 2001). Bu stratejilerden her zaman yalnızca bir tanesi kullanılmaz. Girişimciler genellikle iki ya da üç stratejiyi birlikte kullanırlar. Bu stratejiler kesin olarak birbirlerinden farklılaşmamıştır, çünkü yeniliğin bir stratejiye uygun durumu diğerlerine uygun olmayabilir. Her bir strateji spesifik girişimci davranışının bir bölümünü ortaya koyar. Her stratejinin kendi sınırlılıkları ve taşıdığı riskler bulunmaktadır.

Tablo 4. Girişimcilik Okulu

Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Temel Varsayımlar (*)	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneriler
A. Schumpeter (1934) <i>The Theory of Economic Development</i> : Oxford University Press.	Strateji, örgütün geleceğinin bir vizyonu olarak liderin bakış açısında varolur.	Yenilik Farklılaşma Girişimci strateji Vizyon	Strateji, eşsiz bir bakış açısıyla kişisel olarak üretilir. Stratejiler fırsatlar tarafından yönlendirilir.
A.H. Cole (1959) <i>Business Enterprise in Its Social Setting</i> : Cambridge, MA: Harvard University Press.	Strateji oluşturma süreci en iyi ihtimalle yarı bilinçlidir; strateji ister kendisi tarafından oluşturulmuş ister başkalarından uyarlanmış ve sonra içselleştirmiş olsun, liderin deneyim ve sezgisinden kaynaklanır.	Sezgi (insight)	Strateji üretebilmek için yenilik temel bileşendir.

P.F.Drucker (1985) <i>Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles:</i> Harper&Row.	Lider vizyonunu takıntılı ve başka bir şeyi önemsemez bir ruh hali içinde geliştirir, gerektiğinde belli yönlerini yeniden şekillendirebilmek için uygulama üzerindeki kişisel kontrolünü sürdürür.		
Diğer ekonomistler	Stratejik vizyon bu şekilde hem kasıtlı hem de ortaya çıkan niteliktedir: Genel vizyon kasıtlı, vizyonun ayrıntıları ortaya çıkan niteliktedir.		
	Organizasyon da aynı şekilde kolay şekillenir: Liderin yönlendirmelerine duyarlı basit bir yapı, yeni kurulmuş bir firma veya bir tek kişi işletmesi veya krizden çıkmış büyük köklü bir organizasyonda, lidere hareket özgürlüğü bırakmak için birçok prosedür ve güç ilişkileri bir kenara bırakılmış olabilir.		
	Girişimci strateji bir nişe veya açık bir rekabetin güçlerinden korunmuş pazar konumu ceplerine dönüşebilir.		

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Bu stratejilerden *hızlı ol ayakta kal* stratejisi ile *girişimci judo* ve *yaratıcı taklit* stratejilerini kapsayan *rakiplerin bulunmadığı yerde vur* stratejileri pazar veya endüstri liderliğini hedeflerken, *köprüye girme* stratejisi, *uzman hücre* stratejisi ve *uzman pazar* stratejisini kapsayan *ekolojik hücreler* stratejisi ise liderliği değil kontrolü hedeflemektedir. Hızlı ol ayakta kal, yaratıcı taklit ve girişimci judo stratejilerini başarıyla uygulayanlar büyük işletmeler haline gelirken, ekolojik hücreler stratejisini başarıyla uygulayanlar ise anonim hale gelirler. Dördüncü strateji olan *değer ve özelliklerin değişmesi* stratejisinde ise tartışılan konu yeniliğin kendisidir. Sadık veya yeni müşteri yaratmak ön plandadır. Bu da fayda yaratmak, fiyatlandırma, tüketicinin sosyal ve ekonomik gerçeğine uyum sağlama ve müşterilere doğru değerleri temsil eden ürünler sunma olarak dört farklı yoldan yaratılabilir (Drucker, 1985:164-252). Girişimci stratejileri uygulayan işletmelerin, varolan mevcut durumun bozulması ile yeni fırsatlar yakalayacakları ve potansiyel tehditlere karşı hazırlıklı olacakları ileri sürülmektedir (Turanlı, 1994:168; Ekelund ve Hebert, 1990:568-569).

Yönetim disiplini ve uygulamasında önemli bir gelişme, her ikisinin de artık girişimcilik ve yenileşmeyi kapsar hale gelmiş olmasıdır. Günümüzde “yönetim” ve “girişimciliği” karşı karşıya getiren, sanki birbirinin rakibiymiş izlenimi veren yapay bir mücadele bulunmaktadır. Drucker’a göre, gerçekte

her ikisine de her zaman ve aynı anda ihtiyaç vardır, bunlar arasında koordinasyon sağlanmalı ve birlikte çalışılmalıdır (1998:230). Örgütsel bağlamda girişimcilik, yönetim ve girişimciliği birleştirmek suretiyle, “fırsatları kendi çıkarı doğrultusunda kullanarak ve kaynakların benzersiz bir şekilde birleşimini sağlayarak değer yaratma süreci” olarak tarif edilmiştir (Morris vd., 1996). Teknolojik ilerlemeler, tüketici taleplerindeki değişim ve küresel rekabetin artması ile girişimciliğin önemi de artmıştır (Johannessen vd., 2001). Nitekim girişimcilik işletmelerin devamı ve performansına katkıda bulunan örgütsel bir süreç olarak belirtilmiş, girişimci tutum ve davranışların her büyüklükte işletmenin rekabet ortamındaki büyüme ve gelişmesi için gerekli olduğu ileri sürülmüştür. İşletmenin girişimci davranışının stratejik yönetim uygulamalarını kolaylaştırdığına inanılmaktadır (Barringer ve Bluedon, 1999). Bu okul 1980’lerde kendini gösteren etkisini 1990’lardan itibaren belli bir düzeyi koruyarak sürdürmektedir.

Bilişsel Okul (Cognitive School)

Bilişsel Okul da betimleyici okullar kapsamında yer almaktadır. Bu okulda verilmek istenen mesaj “üstesinden gel ya da yarat”tır; gerçekleşen mesaj “endişe”dir; felsefesini ise “inandığın zaman görürsün” deyimini oluşturmaktadır (Mintzberg vd., 1998:354-359). *Biliş* (cognition), insan zihninin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamaya yönelik yaptığı işlemlerin tümüdür. Dıştan alınan uyarımların algılanması, önceki bilgilerle karşılaştırılması, yeni bilgilerin belleğe depolanması, hatırlanması, zihinsel ürünlerin kalite ve mantık yönünden değerlendirilmesi biliş kapsamına giren süreçlerle ilgili faaliyetlerdir (Ekman ve Davidson, 1994:216-217).

Bilişsel Okul, stratejinin oluşturulmasında düşünceleri keşfe çıkan bir okuldur. Bu okula göre strateji belirleme sürecinin temeli biliştir. Bireylerin bilgiyi elde etme, biriktirme ve kullanma biçimleri bilişsel süreci oluşturmaktadır. Biliş ve bilişsel süreci inceleyen *bilişsel psikoloji* temel olarak bireylerin davranışlarının anlaşılabilmesi için *dıştan güdülenme* yerine *içten güdülenme* üzerinde durmaktadır. Diğer bir ifade ile, bireyin davranışlarını ve stratejilerini dış uyarıcılardan çok, bireyin inanç, beklenti, amaç ve değerlerinin belirlediğine inanılır (Özden, 2000:41-43).

Bilişsel Okul, özellikle bilişsel psikolojiden yararlanarak insan bilişinde stratejinin nasıl geliştiğini, stratejistin zihnine odaklanarak betimlemeye çalışır. Bu akım sıkı dokunmuş bir düşünce okulu olmaktan ziyade, birbiriyle gevşek biçimde ilişkili araştırmalardan oluşmuş görüntüsündedir (Mintzberg vd., 1998:150-1). Okulun iki kanadı mevcuttur. Daha pozitivist olan *nesnelci* (objectivist) kanadı, bilginin işlenmesi ve yapılandırılması sürecini, dünyanın nesnel bir sinema filmi gibi belirlemeye çalışır; diğer kanat ise *öznelcidir* (subjectivist), stratejiyi bir tür dünyanın yorumu olarak görür. Zihnin gözü dış dünya yerine iç dünyaya çevrilmiştir, zihnin dışarıda gördüğü olayları, sembolleri, davranışları nasıl “aldığını” anlamaya çalışır. *Yapılandırmacı-*

yorumlayıcı (constructionist-interpretative) özellik taşıyan bu kanat dünyayı bilişin yarattığına inanır.

İnsanların karar verirken enformasyonu nasıl işledikleri, gösterdikleri *öneğilim* (bias) ve *çarpıtmalar* (distortions) uzun süredir yönetim araştırmacılarının ilgi konusu olmuştur. Bu alandaki öncü çalışmalar 1978’de İsveç Ekonomi Ödülü Nobel’e layık görülen Herbert Simon tarafından başlatılmıştır (1947, 1957 ve March ve Simon, 1958). Bu araştırmalarla dile getirilen dünyanın karmaşık, buna karşılık insan beyninin ve yeteneklerinin ve bilgi toplama sürelerinin kısıtlı olduğu görüşleri yaygın kabul görmüştür. Bu görüşlere göre karar alma rasyonel olmaktan çok boşuna rasyonel olma çabasıdır. Simon’dan sonra, *yargısal öneğilimler* (judgemental biases) konusunda pek çok çalışma yapılmış, bunların sonuçları Makridakas’ın (1990) kitabında toplanmıştır. Bu öneğilimlerin strateji oluşturma üzerinde çok güçlü etkileri olacağı kabul edilmiştir.

Strateji oluşturmada ortaya çıkan farklı *bilişsel tarzlar* bu okulun ilgilendiği diğer alanlardan biridir. Bu alanda en iyi bilinen öncü çalışmalardan birisi Myers ve Briggs’in Karl Jung’un çalışmalarına dayanarak geliştirdiği bilişsel tarz aracıdır (Myers, 1962). Strateji geliştirenler farklı bilişsel tarzlara sahiptirler ve bu farklı tarzlar strateji geliştirme konusunda farklı yaklaşımları ortaya çıkarmaktadır. Bu konuda bilinen en iyi yaklaşım Jung’sın kişilik teorisini temel alarak Myers-Briggs’in (1962) geliştirdiği araçlardır. Bu modelde, *dışa dönüklük* ve *içe dönüklük*, *bissetme* ve *sezgi*, *düşünce* ve *duygu*, *muhakeme* ve *algı* olmak üzere birbirine karşıt dört boyut tanımlanmıştır. Bu dört boyutun karşıt uçlarının bileşimlerinden muhtemel onaltı bilişsel tarz tanımlanarak (örnek: dışa dönük/duyusal-hisseden tip) bunların muhtemel karar davranışları tarif edilmiştir. Bu bilişsel tarzların farklı örgütsel stratejilerle nasıl bağdaştığını inceleyen bir çalışma daha yakın zamanda Gallen (1997) tarafından yürütülmüş, Jung’sın insanların algılarında *duyu* (S) ya da *sezgi* (N) kullanırlarken, yargılarında *düşünme* (T) veya *bissetme* (F) kullandıklarını öne süren kişilik teorisi ile Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen örgüt stratejisi tipolojisini (*atılğan-savunmacı-analizçi-tepkisel*) birleştiren Gallen (1997), bu dört bilişsel tarz ile strateji tipleri arasında benzerlikler kurarak farklı bilişsel tarzların organizasyonun hangi stratejileriyle bağdaştığını incelemiştir. Buna göre:

i) Duyusal- Düşünen Tip (The Sensing- Thinking- ST): Bu tip insanlar algılar için duyulara, yargılar için düşüncelere güvenirlir. ST tipi, öznel problemlerle, somutlukla iş yaparlar. Onlar, iş ile ilgili teknik becerileri için faaliyet alanı ararlar ve bunları korurlar. ST yönetici için ideal organizasyon kontrole ve kesinliğe dayalıdır. İdeal organizasyon ayrıntılı tanımlanmış hiyerarşi kademelerine sahiptir. Organizasyonun amaçları gerçekçi, sınırlı ve az ekonomiktir. ST yönetici, savunmacı strateji eğilimindedir. ST insanlar,

savunmacı organizasyonlar gibi risk almak istemezler, odaklandıkları nokta girdiler ve çıktılardır. Her ikisinde de durağanlık tercih edilmektedir.

ii) *Duyusal-Hisseden Tip (The Sensing-Feeling-SF)*: SF insanlar, kararlara kişisel heyecanlarla yaklaşırlar. Öncelikle algılar için duyulara, yargılar için hissettiklerine güvenirlir. Tahmin edilebilir durumlardan, benzer şekilde ve harmoni içinde çalışmaktan hoşlanırlar. Kişisel heyecanlarını gösterebildikleri işlerde çalıştıklarında tatmin ve başarılı olurlar. SF tipleri organizasyonlarda insan ilişkileri ile detaylı olarak ilgilenirlir. Fiziksel iş çevresi SF tipler için önemlidir. Kilman ve Herden'e göre (1976) iç etkinlik, işgören devri ve bağlılığı bu bilişsel tarzda olan insanlar tarafından önemle göz önünde bulundurulur. Tepkisel strateji benimsenir. Karar vermede yer almak önemlidir.

iii) *Sezgisel-Hisseden Tip (The Intuitive-Feeling- NF)*: Bu tip kişiler, kişisel heyecanlara sahip olmakla beraber yargılamaları duyularla değildir, sezgileri tercih ederler. SF için ideal organizasyon özünde uyum olan organizasyondur. NF tamamen merkeziyetçi değildir. Organizasyon insani ve kişisel sezgiler göz önünde bulundurularak yönetilmelidir. Mitroff ve Kilmann (1975) NF insanlar için ideal organizasyonu esnek ve uyum gösterebilen organizasyon olarak tanımlamışlardır. NF yeni olasılıkları aramaktan hoşlanır. Benzer şekilde atılgan stratejiler yeni ürün-pazarlar aramaktadır. Her ikisi için de tipik yapı merkeziyetçi değildir. Risk alma ve karlılık önemlidir.

iv) *Sezgisel-Düşünen Tip (The Intuitive-Thinking- NT)*: Bu tip kişiler de sezgileri kullanırlar ama yargılarında güvenli düşünmeyi tercih ederler. Özel ilgi alanları içindeki problemleri çözmede çok başarılıdırlar. NT bilişsel tarzında olan insanlar fırsatları aramaya eğilimlidirler ve fırsatların olumlu yönleri üzerine odaklanırlar ve bazı faaliyetlerdeki risk ve tehditleri göz ardı ederler. Mantıklı ve sezgisel düşünen NT için ideal organizasyon matris yapıdadır. Miles ve Snow (1978) bu tip stratejiyi analizci olarak tanımlamışlardır.

Bilişsel Okul'un öznelci kanadından bir grup da biliş ile *enformasyon işleme süreci* olarak ilgilenmişlerdir. Yöneticiler, organizasyon olarak isimlendirilen ortaklaşa bir enformasyon işleme sistemi içinde çalıştıkları için hem kendilerinin hem de diğerlerinin enformasyon işleme ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadırlar. Corner vd.'nin (1994) geliştirdiği *Stratejik Karar Almada Paralel İşleme Modeli*'nde bireylerin ve örgütlerin temelde aynı ilkeler doğrultusunda enformasyonu işledikleri, bu sürecin *dikkat* ile başlayıp *kodlama* ile sürerek *depolama ve geri çağırma*ya dönüştüğü, *seçim* ile sona erip, çıktılarının *değerlendirilmesi* ile sonuçlandığı ileri sürülmektedir. Bu model organizasyon ile birey arasında karar alma süreci boyunca yaşanan etkileşimleri modellemesi açısından, strateji oluşturma sürecinin

anlaşılmasında, *paylaşılan anlamlar, çerçevelendirilmiş yapılandırma, sosyalizasyon ve roller* gibi kavramlarıyla katkı sağlamıştır.

Tablo 5. Bilişsel Okul

Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Temel Varsayımlar (*)	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneriler
H. A. Simon (1947 ve 1957 baskıları) <i>Administrative Behavior</i> , New York: Macmillan. J.G. March ve H.A. Simon (1958) <i>Organizations</i> , New York: John Wiley.	Strateji, liderin zihninde yer alan bilişsel bir süreçtir. Stratejiler, insanların çevreden gelen girdilerle nasıl başa çıktıklarını şekillendiren bakış açıları-kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler şeklinde ortaya çıkarlar. Bu girdiler, bilişsel haritalar tarafından kodları çözülmeden önce her tür çarpıtıcı filtreden geçerler, ya da sadece nasıl algılandıkları açısından varolan bir dünyanın yorumlarıdır. Görünen dünya modellenabilir, çerçevelenebilir ve oluşturulabilir. Stratejilere, kavramlar olarak erişilmesi güçtür, fiilen erişildiklerinde optimalin altındadırlar ve artık geçerli olmadıklarında değiştirilmeleri zordur.	Biliş Bilişsel haritalar Zihinsel modeller Şema Algılama Yorum Sınırlı rasyonellik Bilişsel tarz	Strateji, zihinsel bir süreç sonucu üretilir. Strateji geliştirenlerin farklı bilişsel tarzlara sahip olmaları geliştirilen stratejilerin farklı yaklaşımlar içermesine neden olur. Strateji kişinin vizyonu ile bağlantılıdır.

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Bu okulun kullandığı kavramlardan bir diğeri de bilişsel haritalardır. Bilgiyi düzenlemek için belli zihinsel yapıların mevcut olması gerektiği düşünülmüş ve bu yapıları anlatmak için *çerçeveler* (frames), *şemalar* (schemas), *kavram* (concept), *script*, *plan*, *zihinsel model* ve *harita* (map) gibi sözcükler kullanılmıştır (Mintzberg vd., 1998:157-9). Bilişsel basitleştirme aracı olarak kullanılan bilişsel haritalar, karar alıcının stratejik planlama ve politika belirlemede etki altında kaldığı faktörleri anlayabilmesi için bu faktörlerin temsil edilmesinde kullanılmaktadır. *Bilişsel harita* veya *neden-sonuç haritası* bir çok faktörün etkileşimi arasında neden-sonuç ilişkisini gösteren grafiksel bir temsildir (Lee ve Chen, 1997; Pellegrino ve Carbo, 2001). Her bireyin bilişsel haritasının çıkarılması ortak örgütsel haritaların oluşmasına imkan vermektedir. Bir diğeri bilişsel basitleştirme aracı olan şema da bir tür

haritadır. Yöneticiler haritaları hem yaratır hem de kullanırlar. Strateji belirlemede bilişin nasıl kullanılacağı önemlidir. Yöneticiler de stratejileri haritalar ve şemalar yardımı ile oluştururlar. Ancak strateji oluşturmak için zihinsel sürecin anlaşılması uzun zaman almaktadır.

Bilişsel Okul'un öznel kanadı olan *yapılandırmacı-yorumlayıcı* (constructionist-interpretative) yaklaşıma göre, bireyin zihnindeki dış dünyanın yeniden üretimi değildir. Bütün filtrelerden akan enformasyon, bilişsel haritalar tarafından kodu çözülürken biliş ile etkileşimde bulunur ve onun tarafından şekillendirilir. Bireyin zihni çevreye bir yorum getirerek kendi dünyasını yapılandırır. Bireyin zihnindeki durumlar, olaylar benzerliklerine ve farklılıklarına göre düzenlenir. Birey yeni bir durumla karşılaştığında, bu durumu zihninde var olana uydurmaya çalışır. Bireyin zihni kendi bilişsel dinamiklerini oluşturur. Burada ortaklaşa özellikler ortaya çıkar, insanlar kendi zihinsel dünyalarını yaratmak için etkileşimde bulunurlar. Yorumlayıcı kanat bilişi derinliğine inmeden incediği için toplumsal sürece daha açıktır. Bu görüşün savunucularına *sosyal yapılandırmacılar* (social constructionist) denmiş, bu bakış açısının radikal sonuçları olmuştur. Bu savunuculara göre gerçek ancak kafamızın içinde mevcuttur.

1980'lerden sonra gelişen 'strateji oluşturmada bilişsel eğilimlerin araştırılması' yaklaşımında, strateji zihinsel bir teşebbüs olarak algılanmakta, stratejiler insanların zihninde çerçeve, model ya da harita gibi gelişirse, bu zihinsel sürecin nasıl anlaşılabilceği sorusu gündeme gelmektedir. Strateji, yöneticinin bilişsel tarzına bağlı olarak zihninde gelişmektedir. Farklı bilişsel tarzlara sahip yöneticilerin liderlik yaptıkları organizasyonlar da farklı olmaktadır. Bu okul bilişsel düzenlemeler ile stratejinin özgün oluşturulma dönemleri, mevcut stratejilerin tekrar oluşturulma dönemleri ve örgütlerin mevcut stratejilere bağlı kalma dönemleri gibi özel aşamalara dikkat çekerek, tüm bunların üzerinde, strateji belirlemenin anlaşılması için insan beyninin yanı sıra insan zihninin de anlaşılması gerektiği üzerinde durmuştur.

Bilişsel psikoloji bu okula uygulamadan çok teoride daha önemli katkılar sağlama potansiyelindedir. Stratejik yönetim uygulamalarında bilişsel psikolojiden yeterli düzeyde yararlanılamamıştır, oysa bilişsel psikoloji, stratejik yönetimin yanıt aradığı pek çok soruya cevap verebilecek yeterlilikte görülmektedir (Mintzberg vd., 1998:172-3).

Öğrenme Okulu (Learning School)

Öğrenme Okulu, betimleyici nitelikteki okullar arasında sayılmaktadır ve sürekli olarak egemenliğini korumuş olan öngörücü okullara ciddi biçimde meydan okumasıyla, gerçek bir akım olarak gelişme gösterdiği ifade edilmektedir. Aslında Öğrenme Okulu'nun temelinde yatan kesin bir disiplin olmamasına karşın, bu okulun psikolojide öğrenme kuramı, matematikte de

kaos kuramından yararlandığı iddia edilebilir. Bu okul kapsamında verilmek istenen mesaj “öğren”, gerçekleşen mesaj ise “izlemektense oyna”dır. Bu okulun felsefesini ifade eden deyim ise “ilkinde başarılı olmadıysan tekrar tekrar dene”dir.

Öğrenme Okulu Lindblom’un 1960’lı yıllarda *kopuk adımlarla ilerleme* (disjointed incrementalism) üzerine yaptığı çalışmalara dayanmakla birlikte, Quinn’in *mantıklı adımlarla ilerleme* (logical incrementalism), Bower’ın *stratejik girişimler* (strategic initiatives)”, Weick’in *geçmişe bakış* (retrospection), Mintzberg’in *ortaya çıkan strateji* (emergent strategy) kavramları da okulun gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Hamel ve Prahalad *stratejik niyet*, Cyert ve March da *koalisyonlar* (coalitions), *sorunsal araştırma* (problemistic search) gibi kavramlarla okulun gelişmesine katkı sağlayanlar arasında sayılmaktadır (Mintzberg ve Lampel, 1999:22).

Charles Lindblom’un çalışmaları kamu yönetimi ile ilgili olmakla beraber, işletmelerde politika belirleme sürecini anlamaya da yardımcı olmaktadır. Lindblom’ a (1979:517) göre, “politika oluşturmada ufak adımlarla ilerleme (incrementalism) olağan yöntem olarak kullanılmalıdır ve kullanılmaktadır. Ne devrim, ne köklü politika değişiklikleri, ne de dikkatle planlanmış büyük adımlar politika oluşturmak için mümkün görünmemektedir”. Lindblom, geleneksel kapsamlı bilimsel analizlere karşı savlar ortaya atmakta ve bu analizlerin tam anlamıyla gerçekleştirilemeyeceğini vurgulamaktadır. Bunun yerine politika oluşturmada kullanılması gerektiğini ya da kullanıldığını ifade ettiği *ufak adımlarla ilerlemeyi* (incrementalism) öne sürmektedir. Politika geliştirme iyi bir ısırmamanın yerini sürekli ve ardışık ısırlıkların aldığı sonsuz bir süreçtir; karar vericinin karmaşık durumların üstesinden gelebilmek için seri şekilde çare bulan parça parça gelişen davranışlarından ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar fırsatlardan yararlanmaktan çok, planlanmış nihai amaçlar için problemleri çözmeye yöneliktir (Dinçer, 1998:83-84).

Cyert ve March tarafından yapılan çalışmalarda, örgütsel düzeydeki kararların bir çok yöneticinin katılımını gerektirdiği ve nihai kararın da bu yöneticiler arasındaki bir *koalisyon* neticesinde verildiği ortaya konmuştur. Koalisyonlar sonucu alınan kararlar da bir problemin optimum çözümünü gerçekleştirmek yerine *tatmin edici* (satisfying) nitelikte olmaktadır. Tüm koalisyon üyeleri için tatmin edici bir sonuç sağlayan seçenek üzerinde karar kılınmaktadır. Yöneticiler, tüm alternatifleri tek tek ele alarak değerlendirmek yerine, yakın çevrelerinde bulabilecekleri ve problemi hızlı bir çözüme kavuşturacak bir alternatif üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Daft, 2001: 412).

Quinn’in ortaya attığı ufak adımlarla ilerleme yaklaşımı, Lindblom’unkinden farklıdır. Zira Quinn, sürecin kopuk olmadığını, merkezi bir oyuncuya ihtiyaç duyulduğunu ve bu oyuncunun süreci nihai bir stratejiye doğru yönlendirebileceğini savunmaktadır (Dinçer, 1998: 85). Quinn’e göre

strateji iki şekilde geliştirilebilmektedir. Buna göre strateji eyleme geçmeden önce tasarlanabilir ve bir takım kararlara rehberlik edebilir ya da eylemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Stratejik yönetim, strateji geliştirme ve uygulama süreçlerini eş zamanlı olarak bütünleştirebilmelidir. Bu düşünceye dayanarak mantıklı adımlarla ilerlemenin de iki yolla uygulanabileceği söylenebilir. Birinci yaklaşıma göre, stratejik vizyonun kendiliğinden oluşması beklenir ve böylece stratejist ufak adımlarla ilerleyerek strateji geliştirmeyi öğrenir. İkinci yaklaşımda ise stratejistin zihninde zaten bir strateji bulunmaktadır ve stratejist bu stratejinin uygulanması için bir takım tedbirler alır.

Tablo 6. Öğrenme Okulu

Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Temel Varsayımlar(*)	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneriler
C. E. Lindblom R. (1959) <i>The Science of Muddling Through</i> , Public Administration Review, 19 (2), 79 – 88.	Organizasyonun çevresi karmaşık ve tahmin edilemez olduğu ve strateji için gerekli bilgi temeli dağınık olduğu için, kasıtlı strateji mümkün değildir; strateji oluşturma zaman içinde bir öğrenme süreci şeklini alır ve uç noktada strateji belirleme ile uygulama ayır edilemez olur.	Kopuk adımlarla ilerleme (disjointed incrementalism)	Strateji sadece bir plan gibi görülmemelidir. Strateji belirlemeortaklaşa öğrenmenin sonucu olmalıdır.
D. Braybrooke ve C. E. Lindblom R. (1963) <i>A Strategy of Decision</i> , NewYork: Free Press.		Koalisyonlar, sorunsal araştırma (coalitions, problemistic search)	Organizasyonun daha önce karşılaşmadığı yeni bir durum oluştuğunda gerçekleştirilecek stratejiler öğrenme sürecinin sonucu olmalıdır.
M. Cyert ve J. G. March (1963) <i>A Behavioral Theory of The Firm</i> , Englewood Cliffs, N: Prentice Hall.		Mantıklı adımlarla ilerleme (logical incrementalism)	
J. B. Quinn (1980) <i>Strategies for Change: Logical Incrementalism</i> , Homewood, IL: Irwin.	Lider de öğrenmek zorunda olduğu için, öğrenen daha çok ortaklaşa sistemin tümüdür ve çoğu organizasyonda birçok stratejist vardır.	Stratejik girişimler (strategic initiatives)	
J. L. Bower (1970) <i>Managing The Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment</i> , Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.	Bu öğrenme ortaya çıkan bir tarzda eylemden anlam çıkarmayı mümkün kılacak şekilde, geriye doğru bakışı harekete geçiren davranış aracılığı ile gelişir.	Geçmişe bakarak anlam verme (retrospective sense making)	
K. E. Weick (1969 ve 1979 baskıları) <i>The Social Psychology of Organizing</i> , Reading, MA: Adisson-Wesley.			
H. Mintzberg (1967) <i>The Science of Strategy-Making</i> , Industrial Management Review. 8 (2), 71 – 81.			
H. Mintzberg (1977) <i>Strategy Formulation as a Historical Process</i> , <i>Int. Studies of Mgt. & Org.</i> 7 (2), 28 – 40			

H. Mintzberg (1979) Patterns In Strategy Formation, <i>Int. Studies Of Mgt. & Org.</i> 9 (3), 67 – 86.	Liderliğin rolü, kasıtlı stratejiler oluşturmak yerine, yeni stratejilerin ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde stratejik öğrenme sürecini yönetmektir.	Ortaya çıkan strateji (emergent strategy)	Stratejistler, strateji belirleme adına farklı şeyleri deneyebilmeli ve bunların arasından işler olanını seçebilmelidir.
H. Mintzberg ve A. McHugh (1985) Strategy Formation In An Adhocracy, <i>Administrative Science Quarterly</i> , Vol. 30, June 1985, 465 – 499.		Stratejik niyet (strategic intent)	
H. Mintzberg (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, <i>Strategic Management Journal</i> . Vol 6. July-September 1985, 257 – 272.	Stratejiler önce geçmişten gelen desenler, daha sonra geleceğe ilişkin planlar, ve nihayetinde davranışı genel olarak yönlendiren bakış açıları olarak görünürler.		
G. Hamel Ve C. K. Prahalad (1984) <i>Competing for The Future</i> , Boston: Harvard Business School Press			

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Mintzberg vd.'nin de (1998:186) ifade ettikleri gibi, Bower'ın öğrenme okuluna katkısı *stratejik girişimler* kavramı ile olmuştur. Stratejik girişimler, çoğunlukla hiyerarşinin alt kademelerinde gelişmektedirler. Orta kademe yöneticiler de bu girişimleri üst kademe yöneticilerin onayını alarak hızlandırırılar. Mintzberg vd. (1998:198) çalışmalarında Weick'e de atıfta bulunmakta ve Weick'in *geçmişe bakış* ya da *geçmişe bakarak anlam verme* (retrospective sense making) kavramı ile öğrenme okuluna katkıda bulunduğunu belirtmektedirler. Bu kavram anlamını, "*eyleme geçmek için düşündüğümüz kadar, düşünmek için de eylemde bulunuruz*" ifadesinde bulmaktadır. Weick'e göre, gerçeklik geçmiş deneyimlerin sürekli olarak yorumlanması ve güncellenmesinden ortaya çıkmaktadır. Önce bir eylemde bulunulur, yani bir şeyler yapılır ve yapılanlardan hangisinin işe yarar olduğu anlaşılmaya çalışılır ve işe yarayan eylem seçilir ya da diğer bir ifade ile geçmişe bakarak eylemlere anlam yüklenir. Sonuçta da arzulanabilir nitelikte olan davranışlar sürdürülür. Weick, eyleme geçmeden öğrenmenin olamayacağını ifade etmektedir.

Mintzberg (1979:68-69) nispeten daha eski çalışmalarında da stratejinin bir plan olarak tanımlanmasına karşı çıkmıştır. Mintzberg'e göre bu tanım organizasyonlar için yetersizdir ve araştırmacılar için de uygulanamaz durumdadır. Mintzberg (1977:28) stratejiyi, "kararlar akımı içerisinde bir örüntü" olarak tanımlamayı tercih etmektedir. Bu tanıma göre, organizasyonun herhangi bir yönü ile ilgili olan bir dizi karar zaman

içerisinde bir tutarlılık sergilerse, bir stratejinin biçimlendirildiği düşünülebilir. Mintzberg (1979:80), stratejiyi iki ana başlık altında incelemekte ve bunlara *niyet edilen* (intended) ve *gerçekleşen* (realized) strateji adını vermektedir. Bu iki strateji bir arada ele alındığında üç farklı durum ortaya çıkmaktadır: Niyet edilen stratejilerin gerçekleştirilmesi ki, bunlara *kasıtlı* stratejiler (deliberate strategy) denebilir. Niyet edilen stratejilerin, bir takım nedenlerle gerçekleştirilememesi ki, bunlara *gerçekleşmeyen* stratejiler (unrealized strategy) denebilir. Niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejiler de ortaya çıkan strateji (emergent strategy) şeklinde adlandırılabilir. Mintzberg'in (1977:31; 1979:84) ısrarla üzerinde durduğu diğer bir nokta da strateji belirleme ile strateji uygulamanın birbirinden ayrılamayacağıdır. Zira böyle bir ayırım, niyet edilen bir stratejinin oluşturulmasını izleyen öğrenmeyi göz ardı etmektedir.

Hamel ve Prahalad'a göre (1986:49) işletme yöneticileri, jenerik stratejilerin yeniden kullanılması yerine yeni stratejik niyetlerden yola çıkarak rekabetçi bir hareket öngörmelidirler. Stratejik niyet ise, stratejik odak noktasını ya da bireylerin, işletme bölümlerinin veya işletmelerin çabalarının zaman içerisinde üzerinde birleştirileceği noktayı ifade etmektedir (Hamel ve Prahalad, 1993:79). Son 20 yıl içerisinde küresel liderliğe ulaşan işletmeler kendi kaynak ve becerilerini aşan arzular ile yola çıkmışlardır. Fakat bu işletmelerde örgütün her kademesinde büyük bir kazanma isteği vardır ve bu istek 10 ya da 20 yıl boyunca sürdürülmüştür. Hamel ve Prahalad (1989:64) bu durumu *stratejik niyet* olarak adlandırmaktadırlar.

Yukarıdaki açıklamalardan okulun temel varsayımlarını da çıkarmak mümkündür. Okulun belli başlı varsayımlarından biri geleceğin belirsiz olması ve bu nedenle de geleceği tahmin etmenin olanaksız olacağıdır. Diğer bir temel varsayım da, bir soruna ilişkin tüm alternatiflerin tam olarak bilinmeyeceği, bilirse dahi tüm alternatiflerin ayrıntılı olarak değerlendirilemeyeceğidir. Dolayısıyla kişilerin bilişsel sınırlılıkları, bilgi yetersizliği ya da kaynak ve zaman yetersizlikleri gibi nedenlerle bir soruna ilişkin ayrıntılı analizler yapmak ve bu analizler ışığında, geleceğe yönelik yapılan tahminler doğrultusunda stratejileri planlamak ve ardından uygulamaya koymak mümkün olmamaktadır. Bu anlamda stratejilerin rasyonel bir şekilde planlanması organizasyon gerçekleri ile örtüşmemektedir. Bunun yerine stratejiler zaman içerisinde çeşitli eylem ve kararların bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Böylece stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme süreci haline gelebilmektedir.

Okulun bu varsayımlar altında stratejik yönetim literatürüne getirdiği en önemli katkılardan biri de strateji belirleme ve strateji uygulamanın birbirinden ayrılamayacağını göstermeye çalışmasıdır. Bu doğrultuda, stratejilerin de uygulamada alınan bir takım kararlar doğrultusunda kendiliğinden ortaya çıkmasının mümkün olabileceğini göstermesi de bir

diğer önemli katkıdır. Okula bir çok yazar tarafından katkılarda bulunulmuş ve bu anlamda da bir çok kavram geliştirilmiştir. Stratejik yönetim literatürüne getirdiği kavram zenginliği de ayrı bir katkı olarak sayılabilir.

Sözü edilen katkılarının yanı sıra okula bir takım eleştiriler de getirilmektedir. Belli başlı eleştiriler içerisinde, okulun geleceği tahmin edilemez görmesi ve bu anlamda da işletmenin önünde belirebilecek tehdit ve fırsatları önceden görerek bunlara ilişkin hareket yollarını belirlenebileceğini göz ardı etmesi, özellikle kriz dönemlerinde öğrenmenin uzun sürebilmesi nedeniyle krizden çıkmanın güç olabileceği sayılabilir.

Güç Okulu (Power School)

Güç ve politika kavramları, yönetim yazınında sistem yaklaşımının egemenliği ile birlikte incelenmeye başlanmıştır. Örgütlerin açık sistemler olarak tanımlanmaya başlandığı bu dönem, çevresel faktörlerin örgüt içi süreçleri yoğun biçimde belirlemeye başladığı ve bu faktörlerle baş etme zorunluluğunun hissedildiği bir dönemdir. Örgütler için yaşamsal önem taşıyan bu mücadele alanı, kar marjlarını yükseltmede etkili stratejiler geliştirilebileceği sezgisiyle güç ve politika kavramlarını hızlı bir şekilde örgütlerin gündemine sokmuştur. Bunu izleyen 1970’li yıllarla birlikte, özellikle de Öğrenme Okulu’nun getirdiği yeni anlayışla, güç ve politika kavramları, stratejik yönetim yazınında da yoğun biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Mintzberg vd., 1998:234). İlk dört okulun tersine, Öğrenme Okulu’nda bu kavramların gündeme gelişi, gücün yalnızca meşrulaşmış, rasyonalize edilmiş ve kurumlaştırılmış biçimi olan yetkinin (otoritenin) (Grimes, 1978) kabul edildiği yönetim anlayışlarının, yetki-güç ilişkisinin sorgulandığı yönetim anlayışlarına doğru evrilmesinin bir sonucudur.

Yeni tartışmalarla birlikte, yetkinin tek güç kaynağı olduğu inancı yerini farklı güç kaynaklarının olabileceği inancına bırakmıştır. Yetki dışında kişisel özellikler, deneyim, fırsatları iyi değerlendirme becerisi vb. özellikler de birer güç kaynağı olarak incelenmeye başlanmıştır. Bunlar hem hiyerarşiden bağımsızdırlar, hem de kullanım yönleri değişkendir. Farklı örgüt yapılarında farklı güç kaynaklarının ortaya çıkabileceği görüşü de yukarıda sözü edilen yeni yaklaşımlarla birlikte ortaya atılmıştır. Pfeffer’in gücün “bağlama özgü” (contextual) olduğuna yönelik vurgusu da bununla ilgilidir (Astley ve Sachdeva, 1984).

Özünde tüm bu görüşler, örgütlerin artık toplumdan farklı/ayrı yapılar olmadığı yaklaşımına dayanmaktadır. Toplumdaki güç ilişkileri örgütleri kuşatmıştır ve örgütlerde var olduğuna inanılan durağan ve meşru güç kaynağı, örgütlerin de toplumlar gibi farklı çıkarların sürekli yer değiştirdiği yapılar olduğu yorumu ile birlikte, farklı güç alanları içinde ele alınmaya başlanmıştır. Birinci alan, örgüt içindeki meşru ve/veya meşru olmayan güç ve politika oyunları ile ilgilenen *mikro güç* alanıdır. İkincisi ise, örgütün kendi

gücünü kullandığı *makro güç* alanıdır. Mikro güç alanı genellikle kendi çıkarlarını korumalarından kaynaklı olarak çatışan örgüt aktörlerine odaklanırken, makro güç alanı, örgütü, diğer örgütlerle ilişkisinde kendi çıkarları doğrultusunda güç kullanan bir sosyal aktör olarak ele almaktadır. Özetle mikro güç örgüt içi bireylerle ve gruplarla ilgili iken, makro güç örgüt ile çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılığa dikkati çekmektedir (Mintzberg vd., 1998:235). Her iki çalışma alanı, öncelikle odaklandıkları aktörlerin taleplerinin yönetilmesi, ikinci olarak da bu aktörlerin örgüt yararına kullanılacak birer kaynak olarak düşünülmesi noktasında birleşmektedirler.

1970'lerin ikinci yarısından itibaren dünya pazarlarında hissedilen yoğun rekabet, belirsizlik ve bunlara bağlı olarak gelişen bağımlılık ilişkileri, güç ve politika kavramlarını mikro ve makro düzeylerde ayrıntılı biçimde ele almayı gerekli kılmıştır. Buna yönelik görüşler iki temel kuramla özetlenebilir: Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı (Strategic Contingencies Theory) ve Kaynak Bağımlılığı Kuramı (Hatch, 1997:287-290) (Tablo 7).

Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı

Stratejik koşul bağımlılığı yaratan unsurlar, örgütün hem içinde, hem de dışında onun hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynayan olayları ve faaliyetleri ifade etmektedir. Örgütteki hangi aktörlerin önemli bir güce sahip olacaklarını belirleyen koşul bağımlılık unsurlarının altını çizen kuram da stratejik koşul bağımlılığı kuramı olarak adlandırılmıştır. Stratejik koşul bağımlılığı kuramı, gücün yapısal kaynakları üzerine odaklanmış, güç farklılıklarını açıklamak için kişilerin psikolojik özelliklerini kullanmamıştır (Hinings vd., 1974). Bu kurama göre güç, örgütlerde çokça değer verilen bir şeyi sağlama becerisinden doğmaktadır. Bu, yalnızca bir tek sosyal aktörün sağladığı bir beceri de olabilir (örneğin, yüksek düzey performans, yeri doldurulamayan bir beceri veya kıt ve kritik bir kaynağı elinde bulundurma gibi) (Hatch, 1997:287). Departmanlar düzeyinde ise örgüt için stratejik koşul bağımlılık unsurları yaratabilen departmanlar, büyük güce sahip olacaktırlar. Departmanların faaliyetleri, örgütün içinde bulunduğu krizleri veya sorunları çözerek stratejik bir değer yarattıkları oranda önem kazanmaktadır (örneğin, bir örgütün içinde bulunduğu olumsuz durumdan sıyrılmasında yeni bir ürünün geliştirilmesi çözümleyici rol oynayacaksa, Ar-Ge departmanının gücü yüksek olacaktır).

Tablo 7: Güç Okulunu Oluşturan Kuramlar

Kuramlar, Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Kuramların Temel Varsayımları	Güç Okulunun Temel Varsayımları (*)	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneriler
Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı D.J. Hickson ve C.R. Hinnings (1971) <i>A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power</i> , Administrative Science Quarterly, 16:216-29.	Güç, organizasyonda çokça değer verilen bir şeyi sağlama becerisinden doğar. Örgütler için stratejik durumsallıklar yaratabilen bölümler veya kişiler, gücü ellerinde tutarlar.	Strateji oluşumu, ister örgüt içi bir süreç isterse örgütün dış çevresi içindeki davranışları şeklinde olsun, güç ve politika ile şekillenir. Bu tür bir sürecin sonucu olarak şekillenen stratejiler, “ortaya çıkan” stratejiler olma eğilimindedir ve bakış açılarından çok konular ve taktikler (ploys) şeklindedir.	Paydaşlar Stratejik koşul bağımlılığı Çatışma İç ve dış koalisyon Politik oyun İşbirliği Kaynak bağımlılığı	Dış kaynaklardan yararlanmak Tedarikçiler, rakipler ve müşterileri içeren diğer örgütlerle ve aktörlerle etkileşim içinde olmak (şebekeler) Dış bağımlılığı azaltacak stratejiler Örgüt yapısı ve bilişim sistemlerinin uyumlaştırılması Stratejik işbirlikleri Hükümet uygulamalarını yönlendirecek lobilerde yer almak Paydaş analizi yapmak ve çeşitli paydaşlar arasında koalisyon arayışına gitmek.
Kaynak Bağımlılığı Kuramı J. Pfeffer ve G. Salancik (1978) <i>The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective</i> , New York: Harper & Row.	Bir sosyal aktörün diğeri üzerindeki görece gücü, aralarındaki bağımlılık ilişkisinin bir sonucudur. Örgüt içinde en kritik kaynakları elde edebilen birimler veya bireyler, gücü ellerinde tutarlar.	Mikro güç, strateji oluşturma sürecini, topluluk çıkarları ve değişen koalisyonlarla ilgili olan ve taraflardan hiçbirinin egemen durumda olmadığı politik oyunlar şeklindeki ikna, pazarlık veya doğrudan mücadele yoluyla gerçekleşen karşılıklı etkileşimler olarak görür. Makro güç, örgütün kendi refahını, diğer örgütleri çeşitli ağlar ve işbirlikleri içindeki ortaklaşa stratejilerle olduğu kadar stratejik manevraların kullanımı yoluyla da kontrol ederek veya onlarla işbirliği kurarak sağladığına dikkat çeker.		

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Departmanlar düzeyinde gücü belirleyen beş faktörden söz edilebilir: *Bağımlılık* (bölümlerin birbirine ne oranda bağımlı oldukları), *finansal kaynaklar* (mühür kimdeyse sultan odur), *merkezi rolde olma* (örgütün temel faaliyet alanında ne ölçüde merkezi bir rol aldığı), *ikame edilemezlik* (bir departmanın fonksiyonlarının mevcut bir başkası tarafından yerine

getirilememesi) ve belirsizlikle baş *edebilme* (örgütün belirsizlikle baş etmesine ne ölçüde katkıda bulunduğu) (Daft, 2001:454-458).

Örgütün iç ve dış çevre analizi stratejik koşul bağımlılık unsurlarının tespitinde birincil yöntemdir. Bu açıdan bakıldığında stratejik koşul bağımlılığı kuramının sağladığı güç anlayışı, örgütün zayıf ve güçlü yanlarının tespitinde belirleyici olması yönüyle stratejik yönetim açısından önemlidir. Çünkü, belli bir unsur (bir tek kişi bile olabilir) yoluyla elde edilecek “belirsizlikle baş edebilme, onu önleme, tahmin etme veya etkisini azaltabilme” becerisi, örgüt için kritik bir rekabet avantajı kaynağı olabilir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Emerson (1962), A'nın B üzerindeki gücünün B'nin A'ya bağımlılığına eşit olduğunu belirtmiştir. Yani güç, bağımlılık ile açıklanmıştır (Astley ve Sachdeva, 1984). Dolayısıyla bir sosyal aktörün diğeri üzerindeki görece gücü, aralarındaki bağımlılık ilişkisinin bir sonucudur. Bağımlılığa dayandırılan güç yaklaşımında, kaynağın kritik öneme sahip olması ve kaynağın mevcut olup olmaması, bağımlılık ilişkisinin belirleyicisi olarak tanımlanmıştır. Pfeffer ise bağımlılığın etkisini kabul etmekle beraber, bunun gücü açıklamada kullanılabilecek unsurlardan yalnızca biri olduğunu vurgulamıştır. Bağımlılığı yaratan durumlar ve bir sosyal aktörün diğeri üzerindeki gücü, ilişkideki en güçlü kişinin gücünü azaltmak yönündeki stratejilerin geliştirilmesi için önemli bir odak noktasıdır (1981).

Güçle ilgili kaynak bağımlılığı yaklaşımı, gücü hem örgütler arasında, hem de örgütler içinde incelerken kullanılmaktadır. Açık sosyal sistemler olan örgütler, kaynakları sürekli olarak tedarik edebilmeli ve bu kaynakları elde ettikleri çevre ile de sürekli bir işlem döngüsü içinde olabilmelidirler. Örgütteki bazı kaynakları elde etmek, diğelerine göre daha güçtür. Örgüt içinde en kritik ve elde edilmesi en güç kaynakları temin edebilen alt birimler veya bireyler, gücü ellerinde tutacaklardır. Para, prestij, meşruiyet, ödüller ve yaptırımlar, deneyim veya belirsizlikle baş edebilme becerisi, güç kaynaklarından bazılarıdır. Öyleyse güç, örgüt için kritik bir kaynak sağlayan ve bu ilişki açısından yeri doldurulamayan sosyal aktörlerde toplanacaktır (Salancik ve Pfeffer, 1974).

Özetlemek gerekirse, çevresel durumsallıklar örgüt içindeki biçimsel güç odaklarını belirleyecek güç dağılımını etkileyen birtakım fırsatlar doğuracaktır. Bu şekilde belirlenen biçimsel pozisyonlardaki kişiler, aynı zamanda, örgüt için en kritik kararları alacak ve faaliyetleri belirleyecek yöneticilerdir. Yani, stratejik koşul bağımlılık unsurlarının belirlenmesi ile elde edilen güç, örgüt için kritik bir kaynaktır ve bu, onun çevreden kaynaklanan belirsizliklere cevap vermek üzere geliştirdiği stratejilerde belirleyici roledir. Kaynak bağımlılığı kuramının stratejik yönetim açısından önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Güç Okulu'na yöneltilen eleştiriler, okulun, strateji oluşturmada gücün rolünü fazla abarttığı yönündedir. Çünkü, strateji oluşumuna etki eden tek faktör güç dağılımı değildir. Sürekli olarak bölünme ve parçalanmalara odaklandığı için, çatışma içeren durumların yapıcı yönlerini gözden kaçırabilme olasılığı taşıması, okula yöneltilen ikinci önemli eleştiridir (Mintzberg vd.,1998:260).

Kültür Okulu (Cultural School)

Betimleyici okullar arasında yer alan Kültür Okulu'nun üzerinde yoğunlaştığı örgütsel değişken örgüt kültürüdür. Kültür Okulu örgüt kültürü ile strateji ilişkisini betimlemeye çalışmaktadır. Kültür Okulu strateji belirlemeyi ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak görmekte ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe aramaktadır (Wyer vd., 2000). 1980'li yıllarda Japon yönetim anlayışının etkilerinin hissedilmesi ile beraber Amerikan yönetim yazınında kültür önemli bir konu haline almaya başlamış ve kültür ile ilgili çalışmaların ışığında kültür ile strateji belirleme ilişkisini kendine konu edinen bir takım uygulamalara da dikkatler kaymıştır. 1970'li yıllarda Rhenman ve Norman tarafından İsveç'te yapılan bir çalışma ile kültür yoğun bir şekilde işlenen önemli bir konu olmuş ve daha sonraları Hedberg ve Jonsson gibi yazarlar tarafından da ele alınmıştır.

Kültür Okulu kapsamında ele alındığında stratejik değişim karşısında örgüt kültürünün etkisine odaklanan sınırlı bir yazının varlığı söz konusu olmaktadır. Kültür Okulu'nun dayandığı temel disiplin antropolojidir. Bu okulun varsayımlarının en iyi şekilde anlam bulduğu cümle ise "bir elma asla ait olduğu ağaçtan çok uzağa düşmez" ifadesidir (Mintzberg ve Lampel, 1999:25). Kültür Okulu'na göre strateji belirleme ideolojik bir süreçtir ve örgüt kültürü ile çok sıkı bir etkileşim içerisindedir. Örgütün zengin ve baskın olan kültürü strateji belirlemede etkin olmaktadır (Dinçer, 1998:91). Örgüt kültürü seçilen ve izlenen stratejik seçenekleri etkilemekte ve örgütün yönetim tarzını şekillendirmektedir. Bu nedenle de bazı strateji araştırmacıları nihai olarak örgüt kültürünün strateji ve örgüt yapısından daha önemli olduğu fikrini savunmaya başlamışlardır (Osland ve Yaprak, 1995: 57).

Kültür Okulu kapsamında ele alınan temel kavramlar, *inançlar* (sayılılar), *değerler*, *normlar*, *semboller* gibi terimlerdir. Bu kavramları tanımlamakta fayda vardır. Buna göre, inançlar kısaca insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular ve gerçeklerdir ve bunlar örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır. Değerler ve normlar, inançlar üzerine inşa edilmektedir ve değer kavramı, üstün tutulan, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru gibi anlamlar ifade etmektedir. Değerler, insanlar için çeşitli durumları değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Normlar ise olay, olgu ve durumları açıklamada ve yorumlamada örgüt üyelerine yol gösteren yazılı

olmayan sosyal kurallar ve standartlardır. Semboller de örgüt kültürünün daha çok somut ve gözlemlenebilen yönünü oluşturmakta ve *fiziksel semboller* (örgütün mimari özellikleri, çalışma yerinin tefrişi, arabalar, teknoloji, kıyafetler vb.) ile *sözel-davranışsal semboller* (örgüt dili, hikaye ve efsaneler, kahramanlar vb.) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Şişman, 2002:84-101).

Kültür Okulu'nun varsayımları çerçevesinde bakıldığında strateji belirleme, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere dayalı bir süreçtir. Örgüt kültürü stratejinin sürekliliğini destekler ve stratejik değişimi teşvik etmez. Örgütün mevcut yapısının ötesine geçen stratejilerin geliştirilmesinden ziyade mevcut yapı içerisinde var olan durumu korumaya ya da aynı bağlam içinde kısmi değişikliklere izin verilebilmektedir. Kültür okulu, örgüt kültürünün strateji üzerindeki etkisine yoğunlaştığından bir stratejinin uygulanmasındaki başarı ya da başarısızlığın kaynaklarından birini göstermektedir. Organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerlere uygun düşmeyen bir değişimi başlatmak oldukça güç olacaktır. Yeni stratejilerin uygulamada başarılı olması için mutlaka örgüt kültürü tarafından desteklenmesi gerekir.

Tablo 8. Kültür Okulu

Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Temel Varsayımlar(*)	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneri
E. Rehman (1973) <i>Organization Theory for Long Range Planning</i> , London: John Wiley. R. Norman (1977) <i>Management for Growth</i> , New York: Wiley. B. Hedberg ve S. A. Jonsson (1977) Strategy Formulation as a Discontinuous Process, <i>International Studies of Management and Organization</i> , 7 (2), 88 – 109.	Strateji belirleme bir sosyal etkileşim sürecidir, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan inanış ve anlayışlara dayanır. İnanışlar da bireylerce çoğunlukla örtük bir sosyalleşme süreci sonunda kazanılır ve ancak kısmen tanımlanabilirler. Strateji konularından ziyade bir bakış açısı şeklini almaktadır. Kökleri ortaklaşa niyette (collective intentions) yatar ve rekabet üstünlüğünü korumaya ve kullanmaya çalışan örgütsel örüntülerde yansımaları bulur. Örgüt kültürü var olan stratejiyi destekler ancak, stratejik değişimin karşısındaki en önemli sınırlayıcılardan biri de örgüt kültürü olabilmektedir.	İnançlar Değerler Normlar Semboller	Strateji örgüt üyelerinin paylaştığı değerler ile ters düşmemeli, örgüt kültürünün desteğini almalı ve bu anlamda da ortaklaşa bir sürecin ürünü olmalıdır. Strateji biçimlendirme ortaklaşa bilinç yönetilmesi ile mümkün olabilir.

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Kültür Okulu'na yöneltilen eleştiriler de okulun varsayımları çerçevesinde ortaya atılmaktadır. Bu okulun varsayımlarından çıkan önemli bir sonuç, örgüt kültürünün stratejik değişimin önündeki en önemli sınırlayıcılardan biri olduğudur. Bu nedenle bu okula göre organizasyon durağanlığa teşvik edilmektedir. Ancak organizasyonun içinde bulunduğu çevre karmaşık ve belirsiz olduğunda stratejik değişim de bir zorunluluk halini almaktadır.

Çevre Okulu (Environmental School)

Örgüt-çevre ilişkisine yönelik anlayışın gelişmesinde iki temel dönemden söz edilebilir. Birincisi, 1950'lerin sonları ve 1960'ların başlarında çevre kavramının örgütsel analizlere dahil edilmesine neden olan sistem yaklaşımı ile birlikte gelişen anlayıştır. İkinci anlayış ise 1970'lerin sonunda gelişmiş ve bugüne uzanmıştır. Bu yaklaşımda çevrenin örgütleri yoğun biçimde etkilediği kabul edilmiş; bu etkinin gerçekleşme yolları üzerine odaklanılmıştır. Birinci dönemde tartışılan kuram Koşul Bağımlılık Kuramı olmuştur (burada ayrıntılı olarak ele alınmayacaktır). İkinci dönemde geliştirilen kuramlar ise, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Popülasyon Ekolojisi Kuramı ve Kurumsallaşma Kuramı'dır (Hatch, 1997:76) (Tablo 9).

Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na göre, hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. Yaşamını sürdürebilmesi için çevresi ile alışveriş içinde olması gerekir. Çevre, örgütün faaliyetleri için zorlayıcı bir güçtür. Kuram her ne kadar örgütlerin çevrelerince kontrol edildiği varsayımına dayansa da, yöneticilerin, çevrenin hakimiyetini sağlayan unsurları kendi çıkarları için kullanabileceklerini de belirtmektedir. Kuramın temel görüşü, örgütün içinde bulunduğu ağdaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerine yönelik bir analizdir, yöneticilere, örgüt ile diğer aktörler arasındaki güç/bağımlılık ilişkilerini anlamada yardımcı olacağı şeklindedir. Hammadde, işgücü, sermaye, ekipman, bilgi gibi kaynakları elinde bulundurması, çevreye, rekabetçi fiyatlar, ürünler ve hizmetler ve etkin örgüt yapı ve süreçleri ile ilgili talepte bulunma gücünü vermektedir. Özetle, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bu örgütün çevresine bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Kaynak bağımlılığı bakış açısını uygulamanın ilk adımı, örgütün içinde bulunduğu ağı, kaynakların kıt ve kritik olma özelliklerine göre değerlendirmektir. İkinci adım ise, diğer çevresel aktörlere bağımlı olmaktan kaçınmak veya onları örgüte bağımlı kılmamanın yollarını aramaktır (Pfeffer, 1981:101-109). Örgütler bunu sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Ancak, bu stratejilerin yalnızca bağımlılık tablosunu değiştirebileceğini, kaynak bağımlılığını yönetme gerekliliğini ortadan kaldırmayacağını unutmamak gerekir. Bu nedenle kaynak bağımlılığını yönetmek, çevrenin dikkatli biçimde tanımlanmasını ve düzenli olarak izlenmesini gerektirmektedir.

Popülasyon Ekolojisi Kuramı

Popülasyon Ekolojisi de Kaynak Bağımlılığı Kuramı gibi “örgütlerin, faaliyetleri için gerekli kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlı olduğu” varsayımına dayanmaktadır. Ancak, bağımlılık konusuna örgütün cephesinden bakan kaynak bağımlılığının tersine bu kuram, konuya çevrenin cephesinden bakmaktadır. Bu yaklaşım ile belli bir toplumda veya sanayi dalında veya belli bir bölgedeki örgütler topluluğunun (popülasyon) çevreleri ile olan ilişkileri incelenebilmektedir. Popülasyon Ekolojisi tek bir örgütün varlığını nasıl sürdürdüğü ile değil, aynı kaynak havuzundan faydalanan tüm örgütlerin nasıl başarılı oldukları ile ilgilenmektedir (Hannan ve Freeman, 1977; Robbins, 1990).

Popülasyon ekolojisine göre, organizasyonlarda zaman zaman bir “katılık”, diğer bir deyişle, çevreden gelen değişimlere cevap verememe durumu ortaya çıkmaktadır. Çevre ise uyum sağlamayı, değişimleri gerçekleştirmeyi başaran uygun sayı ve özellikte organizasyonu seçmekte, diğerlerini ise ayıklamaktadır (Betton ve Dess, 1985; Jaffee, 2001). “Aynı popülasyon içindeki organizasyonlardan bazıları neden diğerlerinden farklı davranıyor?” sorusu, bu bakış açısının temelini oluşturmaktadır (Daft, 2001; Scott, 1998). Popülasyon ekolojisinin özünü oluşturan “çevreye uyum” hedefi, stratejik yönetim konularının ortaya çıkış sebebidir. Örgütün sonunu getirecek “katılık” (çevrenin beklentilerine cevap verememe) durumunu gidermede çeşitli stratejilere başvurulması zorunludur.

Tablo 9. Çevre Okulunu Oluşturan Kuramlar

Kuramlar, Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Temel Varsayımlar	Çevre Okulunun Temel Varsayımları (*)	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneriler
Kaynak Bağımlılığı Kuramı J. Pfeffer ve G. Salancik (1978) <i>The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective</i> , New York: Harper & Row.	Çevre, örgütün faaliyetlerini kontrol altında tutan zorlayıcı bir güçtür. Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, onun çevresine olan bağımlılığını belirler.	Kendisini örgüte bir “genel güçler bütünü” olarak sunan çevre, strateji oluşturma sürecinin en temel aktörüdür. Örgüt, bu güçlere cevap vermelidir, aksi takdirde “elenecektir”	Uyum Evrim Durumsallık Seçme	Tedarikçilere bağımlılığı gidermek için dikey bütünleşme veya ortak yatırımlar Rakiplerle ilişkileri yönetmek için yatay bütünleşme

Popülasyon Ekolojisi M.T. Hannan ve J.H. Freeman (1977) The Population Ecology of Organizations, <i>American Journal of Sociology</i> , 82: 929-64.	Çevreye uyum temel konudur. Uyum sağlayan, çevreden gelen değişimlere cevap verebilen belli sayıda ve özellikte örgüt çevre tarafından seçilecek, diğerleri ise elenecektir.	Bu durumda liderlik, çevreyi anlama ve ona uyum sağlama amaçlarında pasif bir unsur haline gelir. Örgütler, düşmanca koşullarla karşılaşana ve kaynaklar kıt hale gelene dek içinde buldukları ekolojik nişleri içindeki kümelenmiş konumlarına son verirler ve ölürlür.	Kaynak bağımlılığı Kurumsallaşma	Bağımlı olunan firmaların üyeleri ile kişisel ilişkileri geliştirmek; yönetim kurulları arasında formal bağlar kurmak. Müşteri tercihlerini etkileyecek reklam, dağıtım ve satışa yönelik tüm stratejiler İşgücü ve bilgi bağımlılığını azaltmak üzere, kalifiye personeli cezbedecek stratejiler geliştirmek
Kurumsallaşma Kuramı P. Selznick (1957) <i>Leadership in Administration</i> , New York: Harper & Row. W.W. Powell ve P. J. DiMaggio (1991) <i>The New Institutionalism in Organizational Analysis</i> , Chicago: University of Chicago Press.	Örgütlerin yapı ve davranışları, yalnızca pazar koşulları tarafından değil, kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilenir. Aynı daldaki örgütler, yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirlerine benzerler			

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Kurumsallaşma Kuramı

Kuramın babası olarak kabul edilen Selznick, örgütlerin, yalnızca örgüt içi aktörlerin taleplerine değil, toplumun değerlerine de cevap vermek durumunda olduğunu belirtmiştir (Hatch, 1997:84). Örgütlerin yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil, fakat kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini vurgulaması, Kurumsallaşma Kuramı'nın katkılarının biridir. Dolayısıyla bu yaklaşım, belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik olduğunu belirtmektedir. Yani aynı daldaki örgütler, yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirlerine benzeyeceklerdir (kurumsal eşbiçimlilik). Örgütlerin neden birbirlerine benzemek durumunda oldukları sorusu, bu kuramın temelini oluşturmaktadır (Kuramla ilgili açıklamalar için bkz.: Koçel, 2003; Hall, 1991; Daft, 2001). Kuramın diğer bir katkısı da toplumsal meşruiyeti, örgütler için hammadde, sermaye, işgücü vb. kaynaklar kadar önemli bir girdi kaynak olarak tanımlamasıdır. Buna bağlı olarak, çevrenin beklentilerine meşruiyet kazanarak cevap vermek zorunda olan örgütler için

Kurumsallaşma Kuramı'nda belirtilen unsurları dikkate alarak strateji üretmek önemli olacaktır.

Özellikle popülasyon ekolojisi, her uyum sağlayan örgütü değil, uyum sağlayanlar arasından güçlü olanları seçmekte ve diğerleri hakkında herhangi bir açıklama getirememesi yönüyle eleştirilmektedir. Ayrıca kuram, sadece hızlı rekabetin olduğu ve grup olarak yaşayan örgütlere uygun görünmektedir. Bir başka açıdan, “popülasyondaki çoğalmaların nereden kaynaklandığı” sorusu cevapsız kalmaktadır. Çünkü, örgütlerin doğuş ve çoğalma sebepleri, muhtemelen girişimcilere ve yenilikçilere dayanmaktadır. Aynı şekilde ölüm sebepleri de çevredeki doğal ayıklanma sürecinden değil, örgütün saldırgan stratejik faaliyetlerinden kaynaklı olabilir. Bu faktörler ise popülasyon ekolojisi kuramında hiç görülmez. Aynı şekilde, doğal seçimle değil, örgüt içinden teşvik edilen değişimle uyum sağlayan türler hakkında kuramın kendi içinde bile tartışma vardır. Bu tartışma, kuramın temel felsefesine aykırı görünmektedir. Tüm bu nedenlerle, popülasyon ekolojisini eleştirenler, kuramın ilişkilere teleskopun ters tarafından baktığını söylemektedirler: “Yakında olanlar çok uzakta görülmekte, aksine gereksiz detaylar da gereğinden fazla büyütülmektedir.” (Mintzberg vd., 1998:297; Dinçer, 1998:102).

Biçimleşme Okulu (Configuration School)

Tarihçe

Biçimleşme yaklaşımına ilgi 1970'lerde Pradip Khandwalla'nın McGill Üniversitesi'ne gelmesiyle başlar (Mintzberg vd., 1998:310). Khandwalla'nın örgütsel etkinliğe yol açan örgütsel biçimleşmeleri konu alan doktora tezinden (1970) esinlenen Mintzberg, organizasyonları yapıları açısından (1979) ve güç ilişkileri açısından (1983) sınıflandıran iki kitabıyla Biçimleşme Okulu'nun öncülerinden olur. 1971'de McGill'de başlatılan bir araştırma ile uzun zaman dönemleri içinde çeşitli organizasyonların stratejileri izlenir ve istikrarlı strateji ve dönüşüm dönemleri teşhis edilmeye çalışılır. Mintzberg ve Waters'ın 1982'de yayımlanan makalelerinde bu araştırmanın sonuçları sunulmaktadır. Organizasyonların tarihleri boyunca beş tip evreden – gelişme, istikrar, uyarlanma, mücadele ve devrim – geçtikleri, bu evrelerin zaman içinde belli bir sıralama gösterdiği ve bulguların Biçimleşme Okulu'nun varsayımlarıyla tutarlı olduğu saptanmıştır.

Biçimleşme Okulu'na önemli katkıları olan bir diğer araştırmacı Danny Miller olmuştur (Mintzberg vd., 1998:312). Önce McGill Üniversitesi'nde çalışmalarına başlayan, daha sonra Montreal'de Ecole des Hautes Etudes Commerciales'de devam eden Miller'ın çalışmaları stratejik yönetim alanında Biçimleşme Okulu ile birebir örtüşmektedir. Miller, strateji, yapı, durum ve süreç halleri olarak tanımladığı *ana örnekleri* (archetype) ve bunlar arasındaki *geçişleri* (transitions) ele almakta ve stratejik ve yapısal değişimi *adımsal*

(incremental) değil *kuantum (quantum)* olarak görmektedir. Bu çalışmalarını yansıtan çok sayıda eseri (örn. Miller ve Friesen, 1980) mevcuttur.

Miller doktora çalışmasında dördü başarısızlık, altısı başarıya götüren on strateji belirleme ana örneği -*Stagnant Bureaucracy, Headless Giant, Aftermath, Dominant Firm, Entrepreneurial Conglomerate, Innovator* bazılarısı- anlatmış; daha sonraki çalışmalarında ise örgütsel değişimi *kuantum* olarak tarif etmiştir ki, bu birçok ögenin aynı anda değişmesi anlamını taşıdığı için biçimleşmenin özünü teşkil eder. Buna göre, her seferinde bir öge, diğer bir deyişle, önce strateji, sonra yapı, daha sonra sistemler değil, hepsi aynı anda, bazen devrimsel olarak bazen de yavaş yavaş değişecektir (Miller ve Friesen, 1984). Dünya bazen yavaş bazen dramatik bir kayma ile değiştiği için, zamanın bir noktasında, biçim çevre ile uyumunu kaybeder ve o noktada birçok şeyin aynı anda değişmesini gerektiren *stratejik bir devrim* gerçekleşmelidir. Organizasyon yeni bir istikrar durumuna atlayıp mümkün olduğu kadar kısa bir süre içinde yeni bir dizi strateji, yapı ve kültür kümesi arasında bütünleştirilmiş bir duruş, yani yeni bir biçimleşme yaratmaya çalışır.

Alfred Chandler'in (1962) strateji ve yapı üzerine devir açan eseri, Biçimleşme Okulu'nun öncü çalışmalarından biri sayılmaktadır. Chandler, Amerikan sanayi işletmelerini incelerken tarihçelerinde dört dönem teşhis etmiştir. Bu dönemler örgütün yaşam döngüsünün evrelerini temsil ediyordu. İlk dönem *kaynakların temin edilmesiydi*. İkinci dönemde yöneticiler bu kaynakları daha *verimli kullanmaya* yöneliyor, üçüncü dönemde ilk pazarların sınırlarına ulaşıncaya *yeni bir büyüme* dönemi başlıyor, firmalar yeni pazarlara veya eski pazarlar ile ilgili yeni iş alanlarına doğru çeşitlendirmeye gidiyorlardı. Dördüncü evre yapıda da bir değişiklik gerektiriyordu. Öncüsü Dupont olan bu yapıya *bölgümlere ayrılmış yapı* (divisionalized form) adı veriliyordu. Chandler çalışmasını bugün yapsa, bunlara iş alanlarının bütünleştirilmesini ve bazı faaliyetlerin dış kaynaklardan temin edilmesini (outsourcing) de eklerdi (Mintzberg vd., 1998:317).

Chandler'in çalışmasından sonra, Harvard Business School'da birbirini izleyen doktora tezleri ile biçimleşme çalışmalarında gelişmeler olmuştur. Bunlardan en tanınmış Richard Rumelt'in (1974) Fortune 500 firmalarının 1949'da tek bir egemen iş alanından 1969'da ilgili ve ilgisiz çeşitlendirmeye gitmesi ve yeni stratejileriyle birlikte genellikle ürüne dayalı çeşitlendirmeye uygun yapılara geçmelerini tespit eden çalışmasıdır. Rumelt'in vardığı genel bir sonuç "yapı stratejiden başka modayı da izler" olmuştur (Mintzberg vd., 1998:318).

Tablo 10. Biçimleşme Okulu

Kaynak Kişi ve Çalışmalar	Temel Varsayımlar (*)	Temel Kavramlar	Strateji ile İlgili Öneriler
Alfred D. Chandler (1962) <i>Strategy and Structure: Chapter in the history of the Industrial Enterprise</i> , Cambridge, MA: MIT Press.	Çoğu kez, bir organizasyon, özelliklerinin, bir tür istikrarlı biçimleşmesine dayanılarak betimlenebilir. Fark edilebilir bir süre boyunca, organizasyon belli türde bir bağlama uygun olarak belirli bir yapı benimser ve bu yapı belli bir dizi strateji ile sonuçlanan belli davranışlar gösterir.	Biçimleşme Ana örnek Dönem Evre Dönüşüm	Her strateji süreci değişik okulların farklı özelliklerini birleştirmelidir. Herhangi bir strateji oluşturma süreci, zihinsel ve sosyal yönleri ihmal edilerek düşünülemez.
Mc Gill Grubu: (Mintzberg, Miller vd.) H.Mintzberg (1979) <i>The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research</i> , Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.	Bu istikrar dönemleri zaman zaman bir dönüşüm süreci –başka bir biçime kuantum sıçraması- ile kesintiye uğratılır. Bu birbirini izleyen biçimleşme ve dönüşüm dönemleri kendilerini zaman içinde düzenli bir sıralama, örneğin örgütsel yaşam döngüleri içinde gösterebilirler. Dolayısıyla stratejik yönetimin anahtarı, çoğu zaman istikrarı korumak ya da en azından uyarlanabilir stratejik değişim göstermek, ancak zaman zaman dönüşüm ihtiyacını farkederek organizasyonu mahvetmeden o kesintiye uğratici süreci yönetmeyi başarabilmektir.	Yaşam döngüsü Devrim Krizden çıkma Yeniden canlanma	Dış çevrenin talepleri, liderin enerjisi dikkate alınmalı; sadece kasıtlı veya sadece ortaya çıkan stratejilerin gerçekçi olamayacağı, öğrenme olmadan kontrolün değeri olmayacağı görülmelidir.
H. Mintzberg (1983) <i>Power in and Around Organizations</i> , Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. R.E. Miles ve C.C. Snow (1978) <i>Organizational Strategy Structure and Process</i> , New York, Mcgraw Hill.	Buna uygun olarak da, strateji süreci, kavramsal tasarımıyla ya da biçimsel planlama, sistematik analiz ya da liderlik vizyonu yaratma, işbirlikçi öğrenme ya da rekabetçi politika kurma, bireysel biliş üzerine odaklanma, ortaklaşa sosyalleşme, ya da daha basit bir şekilde çevresel şartlara tepki verme şekline dönüşebilir: ancak bunların herbiri kendine uygun zaman ve bağlamda görülmelidir. Diğer bir deyişle, strateji oluşturma ile ilgili düşünce okullarının kendileri de belli biçimleşmeler temsil etmektedir. Bunların sonucunda ortaya çıkan stratejiler planlar, biçimler, konumlar, bakış açıları, ya da davranış biçimi şeklini alabilirler, ancak bunlar da kendine uygun zaman ve kendine uygun durumda olacaktır.		Ancak duruma bağlı olarak bazen daha bilişsel, bazen daha kültürel, bazı sektörlerde daha kasıtlı, bazılarında daha ortaya çıkan nitelikte olabilir.
D. Miller ve P.H. Friesen (1980) <i>Momentum and Revolution in Organizational Adaptation</i> , <i>Academy of Management Journal</i> , 23:4, 591-614.			

*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

Popüler diğer bir biçimleşme çalışması Miles ve Snow'un (1978) firma davranışlarını dört ana kategori içinde (defender, prospector, analyzer, reactor -savunmacı, atılgan, analizci ve tepkisel) sınıflandıran tiplmesidir. Bu tiplerden herbirinin kendi seçilmiş pazarlarıyla başetmek için geliştirdikleri kendilerine özgü stratejileri ve teknoloji, yapı ve süreçle ilgili belli biçimleşmeleri vardır. Miles ve Snow tipolojisi de Mintzberg'in biçimleşmeleri gibi yaygın kabul görmüş, bu tiplerin görgül araştırmasına yönelen pek çok çalışma olmuştur. Bu araştırmaların vardığı bulgular, Miles ve Snow kuramına orta düzeyde destek sağlamaktadır (Doty ve Glick, 1993). Atılgan, savunmacı ve analizci tipe benzeyen firmalar, tepkisel firmalardan daha etkin bulunmuştur.

Bellibaşlı Özellikleri

Biçimleşme Okulu'nun diğerlerinden önemli bir farklılığı, bütün diğer okulların mesajlarını bir şekilde bütünleştirmek için bir imkan önermesidir. Bu okulun bellibaşlı iki ana özelliği mevcuttur. Organizasyonun ve çevresinin bürünebileceği çeşitli varoluş hallerini *biçimleşmeler* (configurations) olarak betimlemekte, strateji belirleme sürecini de *dönüşüm* (transformation) olarak anlatmaktadır. Bunlar gerçekten aynı madalyonun iki yüzü gibidir. Eğer organizasyon belli varoluş biçimleri benimsiyorsa, strateji oluşturma da bir biçimden diğerine atlama süreci haline gelecektir. Diğer bir deyişle, dönüşüm biçimleşmenin kaçınılmaz bir sonucudur.

Mintzberg vd (1998:302), stratejik yönetimin niteliği ile ilgili önemli bir saptama yapmaktadır. Stratejik yönetim *değişimle* ilgili bir süreç olmakla birlikte, stratejinin kendisi hiç de *değişimle* ilgili değil, aksine *süreklilik* ile ilgili bir kavramdır. Strateji oluşturma süreci organizasyonun gitmekte olduğu yönü değiştirme niyetiyle yola çıkıyor olsa bile, ortaya çıkan stratejiler o yönü sabitleştirmeye yöneliktir. Biçimleşme Okulu da belli varoluş biçimleri arasındaki, zaman zaman yeni biçimlere oldukça dramatik atlamalarla kesintiye uğrayan, nispeten istikrarlı strateji dönemlerini anlatır.

Bu okulda, bir organizasyonun farklı boyutlarının, belli koşullar altında, *varoluş halleri* (states), *modeller* ya da *ideal tipler* tanımlayacak şekilde nasıl kümelendiği anlatılır. Ayrıca, zaman içinde bu hallerin nasıl sıralandığı betimlenerek, *evreler*, *dönemler* ya da örgütsel *yaşam döngüleri* tanımlanır. Varoluş halleri organizasyona nüfuz etmiş davranışları ima eder. Strateji oluşturma hareketi bu davranışları gevşeterek organizasyonun yeni bir varoluş haline geçmesini mümkün kılmak anlamına gelir. Dolayısıyla, madalyonun öbür yüzü, süreci oldukça dramatik bir dönüşüm örneğinin bir *krişiden dönme* (turnaround) ya da *yeniden canlanma* (revitalization) olarak görür. Burada madalyonun bu iki yüzü arasındaki önemli bir farklılığa daha işaret edilmektedir (Mintzberg vd., 1998:303): Biçimleşme ile dönüşüm birarada görülmekle birlikte, biçimleşme daha çok kavramlarla ilgili olduğu için akademisyenler tarafından araştırılmakta ve betimlenmekte, dönüşüm ise

yöneticiler tarafından denenen ve danışmanlar tarafından önerilen bir uygulama olmaktadır.

Bir anlamda, Biçimleşme Okulu'nun varsayımları diğer okulların varsayımlarını da kapsar, ancak herbirini iyi tanımlanmış bağlamlar içinde kabul eder. Biçimleşme Okulu'nu diğerlerinden ayıran da bu kapsayıcılığıdır. Biçimleşme Okulunun stratejik yönetime katkısı, karmaşa halindeki strateji belirleme dünyasına, özellikle muazzam ve çeşitlilik arzeden yazın ve uygulama dünyasına bir düzen getirmek olmuştur (Mintzberg vd., 1998:347).

Tipolojiler ve Taksonomiler

1993 yılında yapılan Special Research Forum on Configurations (Biçimleşme Üzerine Araştırmalar Özel Forumu) biçimleşme kuramı ve araştırmalarının insanlar, gruplar ve organizasyonlar hakkındaki anlayışımızı önemli ölçüde ilerletebileceği önermesi üzerine oturtulmuş bir toplantıydı. Meyer ve Tsui (1993) organizasyon analizine biçimleşme yaklaşımını tanımlayarak biçimleşme düşüncesinin tarihçesini izledikleri ve bu forumda sunulan beş görgül makaleyi inceleyerek Biçimleşme Okulu'nun temel katkı alanlarını ele aldıkları makalelerinde, “örgütsel biçimleşme” terimini, “genellikle birarada görülen, kavramsal olarak ayrı özelliklerin herhangi bir çok boyutlu kümelenmesi” olarak tanımlamaktadırlar:

“Çevrelerin, endüstrilerin, teknolojilerin, stratejilerin, yapıların, kültürlerin, ideolojilerin, grupların, üyelerin, süreçlerin, uygulamaların, inançların ve sonuçların biçimleşmeler, *ana örnekler* ya da *geştaltdar* içinde kümelendiği söylenmiştir. Biçimleşmeler, kavramsal olarak geliştirilmiş tipler içinde temsil edilebilir ya da görgül olarak çıkarılmış taksonomiler içinde yakalanabilirler. Bunlar, birden çok analiz düzeyinde konumlanabilir, bireyler, gruplar, departmanlar, organizasyonlar ya da organizasyon ağları arasındaki ortak biçimleri (pattern) anlatabilirler” (1993:1175).

Biçimleşme yaklaşımında bulunan örgüt araştırmacıları iki gruba ayrılmaktadır. Kavramsal olarak çıkarılmış biçimleşmelere *tipoloji*, görgül olarak çıkarılmışlara *taksonomi* adı verilmektedir. Bu kavramlar üzerinde süregiden bir semantik karışıklık ve herbirinin nispi yararları üzerine heyecanlı bir tartışma sürüp gitmektedir. Sosyal bilimler, sosyal yaşamın düzenli olduğu varsayımı üzerine temellenmiştir. Dolayısıyla, biçimleşme kalıpları, tipler ve kategoriler keşfetmek ve çıkarmak sosyal kuram ve araştırmanın esasıdır. Biçimleşmeler insanlara nesnelere birbirinden ayrı ve nispeten homojen gruplara ayırarak dünyalarına bir düzen verme ve anlam çıkarma izni verir. Nitekim örgüt kuramlarının kökeninde sınıflandırma yatar: Weber (1947) *karizma*, *gelenekçilik* ve *bürokrasiden*, Burns ve Stalker (1961) *mekanik* ve *organik* yapılardan, Mintzberg (1979) *basit yapı*, *makine bürokrasisi*, *profesyonel bürokrasi*, *bölmelere ayrılmış yapı* ve *adhokrasiden* söz etmiştir. Bütün bu sınıflandırma şemalarının ve pek çok diğerinin ardında

örgütsel çeşitliliği tipolojiler ve taksonomiler aracılığı ile anlama çabası vardır. Sınıflandırmanın amacı, rasyonellik, bürokrasi ve kontrol gibi temel kuramsal fikirleri soyutlamak ve sistematik olarak araştırmaktır.

Meyer ve Tsui (1993) bu bağlamda örgütsel biçimleşmelerin sayısını sınırlayan nedenleri sorgulamaktadırlar. Örgütler birbirinden bağımsız ve sürekli değişebilen çok sayıda değişkenin karmaşık bileşimleri olsaydı, muhtemel bileşimlerin sayısı sonsuz olurdu. Ancak, biçimleşme bakış açısını benimseyen kuramcılara göre, bu potansiyel çeşitlilik, özelliklerin birbiriyle tutarlı kalıplar (pattern) içinde toplanma eğilimi ile sınırlıdır. Bu kalıplar, özellikler aslında birbirlerine karşılıklı bağımlı oldukları ve yalnızca *örtük olarak* (discretely) ve *aralıklı faslalarla* (intermittently) değişebildikleri için ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, kuramsal olarak düşünülebilecek biçimleşmelerin sadece bir bölümü gerçek hayatta görülebilmekte ve görgül olarak gözlemlenebilmektedir. Dolayısıyla, biçimleşme araştırmacıları tipolojiler ve taksonomiler “hep birlikte incelemeye konu olan örgütler ya da diğer sosyal birimler evreninin büyük bir yüzdesini içine alan farklı biçimleşme kümeleri” (Miller ve Friesen, 1984:12) saptamaya çalışmaktadırlar.

Örgütsel özelliklerin sistematik olarak kümelenmesine neden olan ya da öyle görünen birçok güç önerilmiştir. Örgütlerin dışından bir örnek biçimleşmelere yol açtığı ileri sürülen güçlerden biri ekolojik nişler içinde rekabetçi uygunluk için *çevresel seçilme* (Hannan ve Freeman,1989) diğeri ise güçlü kurumsal aktörlerin talepleri neticesinde stratejilerin ve yapıların *mimetik, zorlayıcı ve normatif yayılımı* (DiMaggio ve Powell, 1983) olmuştur.

Biçimleşme ve Koşul Bağımlılık Yaklaşımlarının İlişkisi

Meyer ve Tsui (1993) biçimleşme yaklaşımının koşul bağımlılık yaklaşımından ne gibi farklılıklar taşıdığını tartışarak biçimleşme okulunun organizasyon bilimine ne yarar sağlayacağı konusunu derinleştirmektedirler. Biçimleşme Okulu organizasyon analizinin tarihsel kökleri ve koşul bağımlılık (contingency) yaklaşımının 30 yıllık geçmişi üzerine kuruludur. Koşul bağımlılık yaklaşımı, çevrenin, teknolojilerin ve yapıların özelliklerinin birbirleri ile etkileşerek mümkün olan örgütsel formların sayısını sınırladığını göstermiştir. Bu yaklaşımın araştırmacıları sınırlı bir dizi yapısal kavramı – merkezleşme, biçimselleşme vb.- soyutlayarak, onların bir dizi durumsal kavramla – büyüklük ve teknoloji gibi – ilişkisini ölçmeye çalışmışlardır. Biçimleşme yaklaşımı koşul bağımlılık yaklaşımının parçalı kavramlarını geniş kalıplar içinde sentezleyip onları zengin, çok değişkenli betimlemeler içine yerleştirerek koşul bağımlılık kuramının geçmiş kazanımlarını bütünleştirmeye yardımcı olabilecektir.

Koşul bağımlılık yaklaşımı ile karşılaştırıldığında biçimleşme sorgulaması *bütüncül* bir tavrı temsil etmekte, sosyal bir varlığın parçalarının

anlamalarını bütünden aldıklarını ve soyutlanarak anlaşılacaklarını ileri sürmektedir. Biçimleşme kuramcıları, parçaların bir bütün olarak etkileşiminden düzenin nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışmaktadırlar. Sosyal sistemler, tek yönlü nedensellik döngülerii içinde birbiri içine geçmiş sıkı dokunmuş alaşımlar olarak görülmektedir. Ancak kabul gören varsayım *doğrusal olmama* (nonlinearity) olduğu için, bir biçimleşmede nedensel açıdan ilişkili değişkenler, başka bir biçimleşmede ilgisiz olabilir, hatta birbiri ile ters ilişki gösterebilir. Biçimleşme kuramcıları organizasyonların dengesizlik ile denge arasında, istikrarlı dönemleri kesintiye uğratan değişimlerle gidip geldiklerini, değişimin *evrelere ayrılmış* (episodik) olduğunu kabul ederler.

Biçimleşme Okulu araştırmaları genellikle *uzamsaldır* (longitudinal) ve kuramsal raporlarda *zaman ve tarih bağımlılığı* vurgulanır. Ayrıca, her tip durumda başarılı olmak için birden fazla yol olabileceği kabul edilerek çok önemli bir kavram olan *eşsonuçluluk* (equifinality) kavramına da yer verilmiş olunur. Örneğin, değişken bir çevrede teknolojik yenilik izleme stratejisi ya da bir niş strateji bir organizasyonu eşit ölçüde başarılı kılabilir. Biçimleşme yaklaşımının fazladan eklediği, bu stratejik yaklaşımların ancak birbiriyle tutarlı örgütsel süreçler ve yapılar kalıpları içinde işleyecekleridir.

Koşul bağımlılık ve biçimleşme kuramları arasındaki fark, *Newton fiziği* ile *kaos kuramı* arasındaki ayırma benzetilmektedir (Meyer ve Tsui, 1993). Koşul bağımlılık kuramcıları, Newton yaklaşımı gibi, istikrar, düzen, birörneklilik ve dengenin baskın olduğu bir dünya öngörmektedir. Önemli etkiler doğrusaldır, ufak nedenler ufak etkiler doğurur. Oysa biçimleşme yaklaşımı “kaos” kuramınının *düzensizlik, istikrarsızlık, çeşitlilik, dengesizlik, doğrusal olmayan ilişkiler ve geçicilik* – zamanın akışına daha yüksek bir duyarlılık – kabullerini paylaşırlar. Kaos kuramınının getirdiği önemli bir sezgi, sistemin görünürdeki rastgele davranışlarının arkasında belli kalıpların şekillendiğidir. Kaos kuramcıları bunlara “*strange attractors*” adını vermekte, organizasyon kuramcıları ise “*biçimleşme*” demektedir.

Eleştiriler

Bu okula en ciddi eleştiri, bu akımı “McGillomania” olarak isimlendiren Lex Donaldson’dan (1996) gelmiştir. Donaldson biçimleşmelerin, anlaşılabilir ve öğretilmeleri kolay olduğu için kuram oluşturmaya kusurlu bir yaklaşım olduğunu ifade etmekte, pek az sayıda gerçek organizasyonun tek bir biçimleşme ile tarif edilebileceğini, çoğunun bu biçimleşmeler arasında yer almakta olduğunu ve bu biçimleşmelerde kendi deneyimlerini bulmaya çalışanlar açısından aşırı basitleştirilmiş karikatürlerin fazla yararı olmadığını ileri sürmektedir (127).

Mintzberg vd.’nin bu eleştiriye yanıtı (1998:344-5) bütün kuramların aslında yapay olduğu, tümünün kağıt üzerinde sözler ve resimlerden ibaret bulunduğu, gerçeğin her zaman kuramdan daha karmaşık olduğu ve

yöneticilerin bu kusurlu kuramlar arasından seçim yapmak zorunda buldukları ve biçimleşmelerin farklı biçimde organizasyonların nasıl biraraya geldiklerini anlamak açısından yararlı bir kavram dağarcığı (vocabulary) kazandırmış olduğu yönündedir. Gerçekten de, herhangi bir biçimleşmeyi tarif etmek, “açıklayabilmek amacıyla çarpıtma” gerektirir. Karmaşık dünyamızı anlayabilmek için bir şekilde basitleştirme yapma durumunda olan her kavram, her kuram ve her sözcük için bu durum geçerli olmaktadır.

GÜNCEL STRATEJİK YÖNETİM YAZININDA BİÇİMLEŞME OKULU

Bu başlık altında, Biçimleşme Okulu’nun bütünleştirici çerçevesinden yararlanarak stratejik yönetim düşüncesinde yer alan okulların bakış açılarını bütünleştirmeyi amaçlayan iki çalışmaya atıfta bulunulacaktır. Bu çalışmalardan ilki küçük ölçekli işletmeler bağlamında stratejik öğrenmeye odaklanmış olmakla birlikte, önermiş olduğu modelde stratejik yönetim düşüncesindeki diğer okulların bakış açılarını da yansıtmayı amaçlamaktadır. İkinci çalışma ise, Planlama ve Öğrenme Okullarının yaklaşımlarını bütünleştiren bir çerçeve sunmaktadır.

Stratejik Yönetim Okullarını Bütünleştiren Çalışma

Wyer vd., (2000) tarafından yapılan bu çalışmada Mintzberg’in stratejik yönetim yazını kapsamında ele alınabilecek on okulun her birinin stratejiye kendi bakış açıları ile yaklaştığı ve kendi eğilimlerini sergilediği kabul edilmekte, ancak bu okulları tek tek ele alarak her bir okulu diğerlerinden tecrit etmenin doğru olmayacağı vurgulanmaktadır. Bu kapsamda okulların birbirini tamamlayacak şekilde bütünleştirilebileceği fikrine dayanılarak bir model geliştirilmekte ve bu modelde Öğrenme Okulu merkezde olmak kaydıyla diğer okulların bakış açılarına da yer verilmektedir. Buna göre modelde girişimcinin vizyonuna ihtiyaç duyulduğu belirtilmekte, ancak bu vizyonun izlenmesi gereken bir hedeften ziyade pazar, ürün ve süreçler adına tercih edilen sonucu ifade ettiği vurgulanmaktadır. Strateji geliştirme biçimsel olmayan esnek bir vizyon ile desteklenmelidir. Girişimcilik Okulu’nun, strateji geliştirmede organizasyon liderinin yaratacağı vizyonu vurgulayan bakış açısı modelde bu anlamıyla yer almaktadır.

Model strateji geliştirmeyi ortaya çıkan bir süreç olarak görmekte ve Öğrenme Okulu’nun, stratejinin organizasyon öğrendikçe ve çevreye uyarlandıkça küçük adımlarla ortaya çıktığına dair bakış açısına yer verilmektedir. Bir organizasyonun gelişmesini sürdürmesi, örgüt üyelerinin öğrenmelerine bağlı olmaktadır. Strateji de bireylerin zihninde gelişmekte ve bireysel biliş önem kazanmaktadır. Modelde, Kelly’nin (1955) *kişisel yapı*

oluşturma kuramının (personal construct theory, PCT) varsayımları çerçevesinde Bilişsel Okul'un bakış açısı da yansıtılmaya çalışılmıştır.

Strateji bireylerin zihninde oluşsa da, organizasyondaki kilit önemdeki bireyleri kapsayan ortaklaşa bir süreç olduğu da vurgulanmalıdır. Bu anlamda Kültür Okulu'nun strateji geliştirmenin ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olduğunu vurgulayan bakış açısı da modelde kendine yer bulabilmektedir. Güç Okulu'nun organizasyonun farklı çıkarılara sahip bireyler ve gruplardan oluştuğuna dair bakış açısı ile stratejinin bir takım politik faaliyet ve güç yapıları tarafından desteklenebileceği ya da sınırlandırılabilirliği gerçeği de modelde yansıtılmaya çalışılmaktadır.

Kaynakların belirlenmesi, paylaşılması ve pazar, ürün ya da süreçlere ilişkin faaliyetlerin uygulanmasının programlanması anlamında Planlama Okulu'nun getirdiği bakış açısı da stratejik öğrenme sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Konumlandırma Okulu'nun geliştirdiği tarihsel endüstri analizleri ve rakiplerin analizi gibi analizler de işletmenin pazardaki konumunu önceden belirleme konusunda değer kazanmaktadır. Çevre Okulu işletmeyi etkileyen çevresel güçler ve baskıların anlaşılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu modelde işletmelerin çevrelerinden etkilendiği kabul edilmekle birlikte, işletmelerin çevrelerini etkilemeleri gereği üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda strateji geliştirme Çevre Okulu'nun önerdiği gibi çevresel güçlere tepki niteliğinde olmaktan çok, çevrenin ortaklaşa yaratılması üzerine yoğunlaşmalıdır.

Planlama ve Öğrenme Okullarını Bütünleştiren Çalışma

Volderba ve Rutges (1999) tarafından gerçekleştirilen diğer çalışmada ise, esneklik kavramına vurgu yapılmakla beraber, strateji biçimleşmeleri kavramı çerçevesinde Planlama ve Öğrenme Okulları'nın varsayımları bütünleştirilmektedir. Yazarlar, stratejik yönetim yazınındaki son gelişmeleri *doğrusal* (linear), *öğrenme* (learning) ve *dinamik kabiliyet* modeli (dynamic capability model) şeklinde üç başlık altında toplamaktadır. Doğrusal model kapsamında strateji bütünleştirilmiş bir plan gibi görülmektedir. Bu yaklaşımda strateji tanımlanırken, hedefler, kaynak paylaşımı ve planlar gibi kavramlara vurgu yapılmaktadır.

Doğrusal model stratejik yönetim yazınında hala oldukça geniş bir yere sahip durumdadır. Bu model, strateji sürecini rasyonel ve öngörücü bir süreç olarak ele almaktadır. Hedeflerin belirlenmesi, çevrenin izlenmesi, işletme içi yeteneklerin değerlendirilmesi, alternatif eylemlerin belirlenmesi ve değerlemeye alınması, hedefleri gerçekleştirecek bütünleştirilmiş bir planın geliştirilmesi gibi aşamalar bu sürecin önemli bileşenleri olmaktadır. Ancak, belirsizlik organizasyonların faaliyete geçmeden önce plan yapma ve karar alma yeteneklerini sınırlandırmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar esnek olabilmelidirler. Belirsizlik arttıkça, organizasyonların planlamayı tamamlayan

bir unsur olarak esnekliğe olan ihtiyacı da artmaktadır. Bu görüş ile paralellik gösteren öğrenme modeline göre, organizasyonlar kesin planlama ve kontrol yerine, açık olma ve taleplere yanıt verebilme anlamına gelen *stratejik düşünme ve öğrenme yeteneklerini* geliştirme üzerine yoğunlaşmalıdırlar. Bu yetenek ile önceden açıkça niyet edilmeyen stratejilerin ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Bu tarzda bir davranış özellikle istikrarsız ve karmaşık çevrelerde etkili olabilmektedir.

Öğrenme modeli, son yıllarda gelişme gösteren *dinamik kabiliyet modeli* ile güçlendirilmiştir. Bu bakış açısına göre, esneklik yönetimin gelecekteki farklı durumlarda etkili olabilecek yetenekleri geliştirebilmesini ifade etmektedir. Bu modelde farklı senaryolar çerçevesinde önemli olabilecek bir takım temel yetenekleri belirlemek ve bunları evre evre geliştirmek amaçlanmaktadır. İşletme stratejisinin amacı ise işletmeyi optimal stratejik seçenekler dizisi ile donatacak bir dizi kabiliyet ve kaynağın elde edilmesini sağlamaktır. Stratejik yönetim yazınında doğrusal modelden öğrenme modeline ve son yıllarda da dinamik kabiliyet modeline doğru bir gelişme özellikle *örgütsel esneklik* kavramına katkıda bulunmuştur. Strateji bakış açısıyla örgütsel esneklik, ortaya çıkan stratejilerin gelişmesini kolaylaştıracak şekilde yönetsel yeteneklerin ve örgütsel kaynakların birleştirilmesini ifade etmektedir. Örgütsel esneklik *niyet edilmemiş düzgen* ya da *kontrol altına alınmış kaos* şeklinde ifade edilebilecek ve istikrar kadar değişimi de mümkün kılan bir yönetsel süreç ile sonuçlanmaktadır. Böylece organizasyon *beklenmeyen durumlara cevap verebilme ve yeni eylemlere girişebilme yeteneğini* (temel yeteneğin yenilenmesi) ve aynı zamanda da *yeteneklerini sürekli iyileştirme yeteneğini* (temel yeteneğin geliştirilmesi) kazanmaktadır.

Esneklik, bir organizasyonun sahip olduğu gerçek ve potansiyel yönetsel yeteneklerinin ve yönetimin kontrol kapasitesini arttırmak ve organizasyonun kontrol edilebilirliğini iyileştirmek için bu yeteneklerin harekete geçirilme hızının derecesini ifade eder. Yönetsel bir görev olarak esneklik, beklenmeyen durumlarla baş edebilmek için bir takım yönetsel yeteneklerin yaratılması ya da desteklenmesi ile ilgilidir. Bu yönetsel görevin temel bileşenleri ise:

- Gerçek ve potansiyel yönetsel yeteneklerin varlığı
- Yönetsel yeteneklerin çeşitliliği
- Yönetimin sahip olduğu yetenekleri harekete geçirme hızıdır.
- Bu dinamik kabiliyetler esneklik karması içerisinde bütünleştirilmektedir. Esneklik karması da üç tür esneklikten oluşmaktadır:
- *Faaliyet düzeyinde esneklik*: Organizasyonun mevcut yapısı ve hedeflerine dayalı yeteneklerini ifade etmektedir.

- *Yapısal esneklik*: Organizasyon yapısının, karar ve iletişim süreçlerinin değişen koşullara evrimsel bir yolla uyarlanmasını sağlayan yetenekleri belirtmektedir.
- *Stratejik esneklik*: Organizasyonun hedefleri ve çevreyle ilgili yeteneklerdir. Organizasyon faaliyetlerinin doğasında bir değişimi gerektirir.

Bu yönetsel yetenekleri harekete geçirmek ise teknoloji, yapı ve kültür gibi örgütsel tasarımı etkileyen koşulların yeterliliğine bağlıdır. Yazarlar çalışmalarında örgütsel esnekliğe ilişkin kuramsal bir modele de yer vermektedirler. Bu modelden hareketle şu hipotezler ortaya atılmaktadır:

Durağan, basit ve tahmin edilebilir bir çevrede (istikrarlı bir çevre), başarılı organizasyonlar, *sınırlı esneklik karması* kullanmakta, rutin bir teknoloji, mekanik bir yapı ve tutucu bir kültüre sahip olmaktadır.

Dinamik ve/veya karmaşık fakat geniş ölçüde tahmin edilebilen bir çevrede, başarılı organizasyonlar, faaliyet düzeyinde esneklik ağırlıkta olmak üzere daha *kapsamlı bir esneklik karması* uygulamakta, rutin olmayan teknoloji, nispeten mekanik yapı ve tutucu bir kültüre sahip olmaktadır.

Tahmin edilemeyen, dinamik ve karmaşık bir çevrede, başarılı organizasyonlar, yapısal ve stratejik esnekliğin ağırlıkta olduğu *geniş bir esneklik karması* uygulamakta ve tamamen rutin olmayan bir teknoloji, organik bir yapı ve yenilikçi bir kültüre sahip olmaktadır.

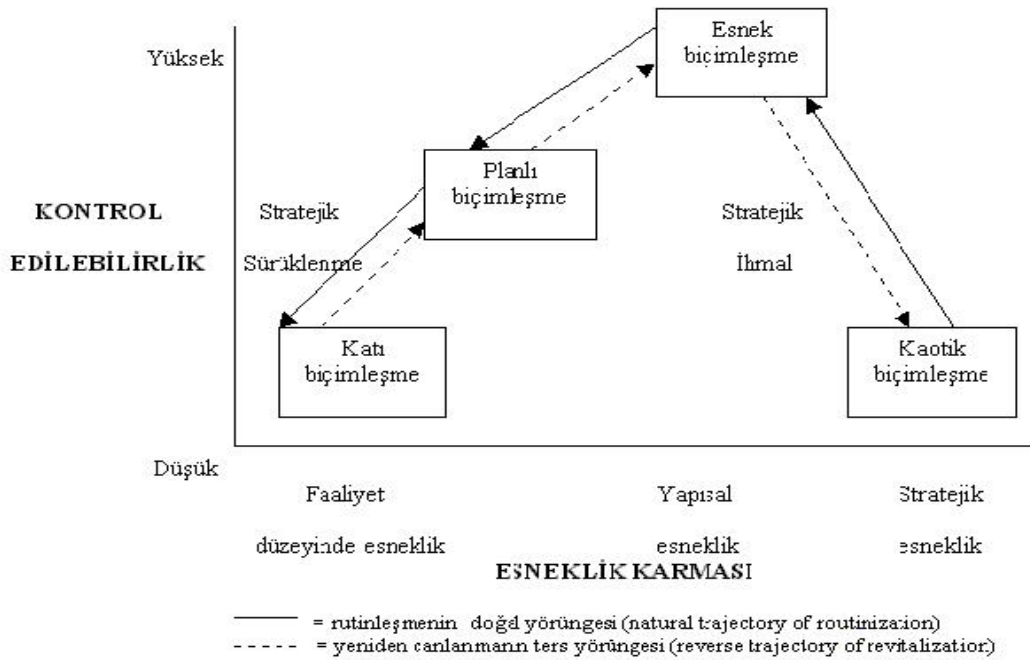
Bu modelden hareketle strateji biçimleşmeleri (strategy configurations) sınıflandırması yapılmaktadır. Bu sınıflandırmada ele alınan iki boyut, *esneklik karmasının bileşimi* (faaliyet düzeyinde, yapısal ve stratejik esnekliğin yoğunluğu) ve örgütsel koşulların kontrol edilebilirliği ya da *tasarım yeterliliği* (örgütsel koşulların düşük ya da yüksek düzeyde kontrol edilebilirliği). Bu bağlamda ortaya çıkan strateji biçimleşmeleri, *katı* (rigid), *planlı* (planned), *kaotik* (chaotic) ve *esnek* (flexible) biçimleşmeler olarak tanımlanmaktadır (Şekil 1).

Katı biçimleşmede, esneklik karması sınırlıdır ve organizasyonun kontrol edilebilirliği ya da cevap verme yeteneği düşüktür. Planlı biçimleşmede esneklik karması sınırlı iken organizasyonun kontrol edilebilirliği ya da cevap verme yeteneği katı biçimleşmeye oranla daha yüksektir. Kaotik biçimleşmede, stratejik esnekliğe dayalı oldukça geniş bir esneklik karması kullanılmakta ancak organizasyon tamamen kontrolsüz kalmaktadır. Esnek biçimleşmede ise stratejik ve yapısal esneklik ağırlıklı olmak üzere geniş bir esneklik karması kullanılmakta ve organizasyonun koşullarını değiştirebilme yeteneği de oldukça yüksektir.

Planlı biçimleşmede tahmin edilmeyen bir değişme söz konusu olursa *stratejik sürüklenme* (strategic drift) meydana gelmektedir. Bu durumda bilinçli

bir şekilde gerçekleştirilen ufak değişimler de çevreyle uyum gösterememektedir. Bunun sonucunda ise planlı biçimleşmenin, katı biçimleşmeye dönme riski vardır. Kaotik biçimleşmede, yönetsel istikrarın olmaması *stratejik ihmale* (strategic neglect) neden olmaktadır. Organizasyon tamamen çevre tarafından kontrol edilmektedir. Stratejik ihmalin oluşması ise esnek biçimleşmenin, kaotik biçimleşmeye dönme riskini doğurmaktadır. Bir organizasyonun hayatta kalması için çevredeki değişimlere paralel olarak planlı ya da esnek biçimleşmeler arasında, planlıdan esneğe veya esnekten planlıya doğru kaymaları gerçekleştirilmesi gerekir.

Şekil 1’de ifade edildiği gibi bu model, planlama ve öğrenme modellerinden yararlanan bir esneklik biçimleşmeleri modeli tarif etmekte, bunlar arasındaki geçişlerin koşullarını irdeleyerek stratejik yönetim kavramlarını zenginleştirmektedir.



Şekil 1. Stratejik biçimleşmelere ilişkin bir tipoloji

Kaynak: Volderba ve Rutges, 1999:107.

SONUÇ

Bu çalışmada Mintzberg vd. (1998) tarafından on okul içinde sınıflandırılarak incelenen stratejik yönetim yaklaşımları tarihsel gelişme sıralamasına dikkat edilerek tek tek ele alınmış, her birinin temel varsayımları, anahtar kavramları, kaynak kişiler ve strateji ile ilgili önerileri üzerinde durularak bir karşılaştırma ve sentez temeli oluşturmaya

çalışılmıştır. Hepsi toplu olarak değerlendirildiğinde, stratejik yönetim alanının 1960'lardan başlayarak oldukça önemli sayılabilecek bir değişim geçirdiği, zengin bir çeşitlilik kazandığı ve 2000'li yıllara gelindiğinde daha karmaşık ve istikrarsız bağlama uygun daha karmaşık yaklaşımların ortaya çıkmış olduğu görülebilmektedir.

1960'larda yazın ve uygulama önce yavaş, sonra daha hızlı ancak tek yönlü (aynı anda tek bir okulun egemen olduğu) gelişim göstermiş, 1990'lardan sonra ise büyük bir çeşitlilik kazanmıştır. 1960'larda Tasarım Okulu, 1970'lerde Planlama Okulu, 1980'lerde Konumlandırma Okulu birbirini izleyen egemenlik dönemleri geçirmişler, Konumlandırma Okulu daha sonraları popülerliğini kısmen kaybetmiş olmakla birlikte etkili olmaya devam etmiş, 1990'larda alan çok daha eklektik gelişmiş, diğer okullar önem kazanmıştır (Okullarla ilgili tarihsel evrilme grafiği, strateji belirleme alanının haritası ve strateji belirleme sürecinin bütünleştirilmiş yapısı için bkz.: Mintzberg vd., 1998:350-369). 90'lardan sonra dikkati çeken husus, özellikle Güç Okulu'nun makro yönlerine, ittifaklar ve ortaklaşa stratejilere ve bilişsel okul araştırmalarına ilginin büyümekte bulunması, gerçekten önemli gelişme gösteren iki okulun ise Biçimleşme ve Öğrenme Okulları olmasıdır.

Bu çalışmadan şu genel sonuçlar çıkarılabilir:

Strateji belirleme sürecinin araştırılması ve kavranmasında tek bir okulun bakış açısından yola çıkılması aşırı basitleştirme ve dolayısıyla yetersiz kalma riski taşımaktadır.

İstikrarsız ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların rekabet üstünlüğü de karmaşık etkenlerin biraraya gelmesini gerektirmekte ve bu karmaşık süreç, ancak farklı okulların bakış açılarını yansıtan kavramların aynı anda kullanılması ile analiz edilebilmektedir.

Strateji belirleme sürecinin etkinliğini analiz eden araştırmacılar, farklı bağlamlarda strateji-yapı-süreç ilişkisini değişim döngüsü içinde ele aldıklarında belli biçimleşmelere ulaşmakta, bu biçimleşmeler gerçeğin basitleştirilmiş modelleri olmakla birlikte sürecin anlaşılmasında önemli katkılar sağlamaktadır.

Stratejik yönetim alanının gelecek yönelimleri hakkında tahminde bulunmak istenirse, strateji belirleme sürecinin bireysel, ortaklaşa, kurumsal ve çevresel unsurlarını içeren karmaşık biçimleşme modellerinin geliştirilmesine devam edileceği ve halen diğer okulların kavramlarını kapsayıcı bir nitelik taşıyan Öğrenme Okulu'nun egemenliğini sürdüreceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ALADA, D. (2001) İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 23-24, s.12.
- ANDREWS, K. (1971, 1980 ve 1987 baskıları) *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones- Irwin Inc., Illinois.
- ANSOFF I. ve MCDONNELL, E. (1990) *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.
- ASTLEY, W.G. ve SACHDEVA, P.S. (1984) Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis, *Academy of Management Review*, 9(1), 104-113.
- BARRINGER, B.R. ve BLUEDON, A.C. (1999) The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*. 20, 421-444.
- BETTON, J. ve DESS, G.G. (1985) The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations, *Academy of Management Review*, 10(4), 750-757.
- BURNS, T. ve STALKER, G. (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- CHANDLER, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, J.L., BOWER, R.G., HAMERMESH ve M.E. PORTER (1982 ve 1987 baskıları) *Business Policy: Text and Cases*, 6th Ed. Homewood, Ill. 1987.
- COLE, A.H (1959) *Business Enterprise in Its Social Setting*: Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CORNER, P. D., KINICKI, A.J. ve KEATS, B.W. (1994) Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice, *Organization Science*, 3:294-308.
- DAFT, R. (2001) *Organization Theory and Design*, South Western Publishing, Ohio.
- DIMAGGIO, P.J. ve POWELL, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 April, 147-60.
- DİNÇER, Ö. (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul.

- DRUCKER,P(1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*: Harper&Row. DRUCKER, P. (1998) *Yeni Gerçekler*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- DONALDSON, L. (1996) For Cartenianism: Against Organizational Types and Quantum Jumps. İçinde: *For Positivist Organization Theory: Providing The Hard Core*, London: Sage, 108-129.
- DOTY, D. H. ve GLICK, W. H. (1993) Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of two Configurational Theories, *Academy of Management Journal*, 36: 6, 1196-1250.
- EKMAN, P. ve DAVIDSON, R. (1994) *The Nature of Emotion*, Oxford University Press, USA.
- EKELUND, R.B. ve HEBERT, R.F. (1990) *A History of Economic Theory and Method*, McGraw Hill, USA.
- ENTRIALGO, M., FERNANDEZ, E. ve VAZQUEZ, C.J. (1999) Linking Entrepreneurship and Strategic Management Evidence From Spanish SMEs, *Technovation* 20, 427-436.
- EREN, E., (1979) *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayın No:2, İstanbul.
- GALLEN, T. (1997) The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers, *Management Decision*, 35(7), 541-551.
- GRIMES, A.J. (1978) Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis, *Academy of Management Review*, 3, 724-735.
- HAGEN,E.E.(1962) *On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*, Dorsey Press Homewood II.
- HALL, R.H. (1991) *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, Prentice Hall, Singapore.
- HAMEL, G. ve PRAHALAD, C. K. (1986) Do You Really Have A Global Strategy?, *The Mckinsey Quartel*, Summer86, (3), 34-50.
- HAMEL, G. ve PRAHALAD, C. K. (1989) Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June 1989, 63-76.
- HAMEL, G. ve PRAHALAD, C. K. (1993) Strategy As Stretch And Leverage”, *Harvard Business Review*, March-April 1993, 75-84.
- HAMILTON, R. T. ve HARPER, D.A. (1994) The Entrepreneur in Theory and Practice, *Journal of Economic Studies*, 21(6), 3-18.
- HANNAN, M.T. ve FREEMAN J.H. (1977) The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-64.

- HATCH, M.J. (1997) *Organization Theory*, Oxford University Press.
- HININGS, C.R., HICKSON, D.J., PENNINGS, J.M. ve SCHNECK, R.E (1974) Structural Conditions of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, 19, 22-44.
- JAFFEE, D. (2001) *Organization Theory: Tension and Change*, Mc Graw-Hill, Singapore.
- JOHANNESSEN, J.A, OLSEN, B. ve LUMPKIN, G.T. (2001) Innovation as Newness: What is New, How, New, and New to Whom?, *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
- KELLY, G. A. (1955) *The Psychology of Personal Constructs*, Vol. 1 and 2. Norton, New York, NY.
- KILMAN, R. ve HERBEN, R.P. (1976) Towards a Systematic Methodology for Evaluating the Impact of Interventions on Organizational Effectiveness, *Academy of Management Review*, Vol.1 No.3, 87-98
- KOÇEL, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, Beta, İstanbul.
- LANGLOIS, R.N. (1987) Schumpeter and Obsolescence of the Entrepreneur, *History of the Economics Society Annual Meetings*, June21.
- LEARNED, E.P., C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS ve W.D. GUTH (1965) *Business Policy: Text and Cases* Homewood, Ill.: Irwin.
- LEE, S.M. ve CHEN, J.Q. (1997) A Conceptual Model For Executive Support Systems, *Logistics Information Management*, 10(4), 154-159.
- LINDBLOM, C. E. (1979) Still Muddling, Not Yet Through, *Public Administration Review*, November/December 1979, 517-526.
- LOUNSBURY, M. (1998) Collective Entrepreneurship: the Mobilization of College and University Recycling Coordinators, *Journal of Organizational Change Management*, 11(1),50-69.
- MAKRIDAKIS, S. (1990) *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century*. New York: Free Press.
- McLARNEY, C. ve CHUNG, E. (2000) What Happened is Prologue: Creative Divergence and Corporate Culture Fabrication, *Management Decision*, 38(6), 410-419.
- McCLELLAND, D.C. (1961) *The Achieving Society* ,Princeton, NJ: D.Van Nostrand.
- MARCH, J.G. ve SIMON, H.A. (1958) *Organizations*, New York: John Wiley

- MEYER, A. D. ve TSUI, A.S. (1993) Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, 36: 6, 1175-1196.
- MILES, R.E. ve C.C. SNOW (1978) *Organizational Strategy Structure and Process*, New York, Mcgraw Hill
- MILLER, D. ve P.H. FRIESEN (1980) Momentum and Revolution in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 23:4, 591-614.
- MINTZBERG, H. (1977) Strategy Formulation as a Historical Process, *Int. Studies Of Mgt. & Org*, 7(2), 28-40.
- MINTZBERG, H. (1979) *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1979) Patterns In Strategy Formation, *Int. Studies Of Mgt. & Org*, 9(3), 67-86.
- MINTZBERG, H. (1983) *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H (1994) *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, The Free Press, New York.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1998) *Strategy Safari*, The Free Press, New York.
- MINTZBERG, H, ve LAMPEL, J. (1999) Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*, Spring , 21-29.
- MINTZBERG, H. ve J.A. WATERS (1982) Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, *Academy of Management Journal*, 25:3, 465-499.
- MORRIS, M.H, PITT, L.F. ve BERTHON, P. (1996) Entrepreneurial Activity in the Third World Informal Sector, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(1), 59-76.
- MITROFF, I.I ve KILMANN, R.H.(1975) Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving, *Management Review*, July, 18-28.
- MYERS, I.B. (1962) *Introduction to Type: A Description of the Theory and Applications of the Myser-Briggs Type Indicator*, Plo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
- OLIVER, R., (2002) The Future of Strategy: Historic Prologue, *Journal of Business Strategy*, July/August, 6-9.

- OSLAND, E. G. ve YAPRAK, A. (1995) Learning Through Strategic Alliances Processes and Factors That Enhance Marketing Effectiveness, *European Journal of Marketing*, 29(3), 52-66.
- ÖZDEN, Y. (2000) *Öğrenme ve Öğretme*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- PELLEGRINO, K.C. ve CABRO, J.A. (2001) Behind the Mind of The Strategist, *The TQM Magazine*, 13(6), 375-380.
- PFEFFER, J. (1981) *Power in Organizations*, Pitman Publishing, London.
- PORTER, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, The Free Press.
- PORTER, M. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press.
- ROBBINS S.P. (1990) *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice hall, USA.
- RUMELT, R. P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance* (Boston: Harvard Business School Press.
- SALANCIK, G.R. ve PFEFFER, J. (1974) The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University”, *Administrative Science Quarterly*, 19, 453-473.
- SCHIPPER, B. (2001) [www. geocities.com /bcsipper/schumpcv](http://www.geocities.com/bcsipper/schumpcv).
- SCHWARTZ, S. (2001) Management as the Spirit of the Modern Age, *Journal of Business Ethics* 29, 189-198.
- SCHUMPETER, A.(1934) *The Theory of Economic Development*: Oxford University Press.
- SCOTT, W.R. (1998) *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey.
- SAVAŞ, V.F. (1997) *İktisadın Tarihi*, Liberal Düşünce Topluluğu Yayınları, İstanbul.
- SELZNICK, P (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston,IL: Row, Peterson
- SIMON H. A (1947 ve 1957 baskıları) *Administrative Behavior*, New York: Macmillan.
- ŞİŞMAN, M. (2002) *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- THOMPSON, J.L. (1999) A Strategic Perspective of Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 5(6), 279-296.
- TURANLI, R. (1994) *İktisadi Düşünce Tarihi*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

VOLBERDA, H. W. ve RUTGES, A. (1999) FARSYS: A Knowledge-Based System For Managing Strategic Change, *Decision Support Systems*, 26, 99-123.

WEBER, M. (1947) *Theory of Social and Economic Organization*, New York: The Free Press.

WYER, P., MASON, J. ve THEODORAKOPOULOS, N. (2000) Small Business Development And The Learning Organization, *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(4), 239-259.