



STRATEJİNİN UYUM VE SEÇİM PARADOKSUNUN, STRATEJİK DÜŞÜNCE OKULLARINDAN ÇEVRE OKULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İlkay Öztürk^{1*+}

¹Dr., Bahçeşehir Üniversitesi, SHMYO, Odyometri

*ilkay.ozturk@vsh.bau.edu.tr

+ORCID: 0000-0002-9867-9108

Öz- Strateji oluşum sürecinde örgüt - çevre ilişkilerini inceleyen çalışmalar çeşitli strateji okullarının gelişimine neden olmuştur. 1960'lı yıllardan beri strateji alanında yapılan çalışmalar Mintzberg vd. tarafından on strateji okulu adı altında toplanmıştır. Bu okullar örgütlerin varlıklarını nasıl sürdürdükleri ile ilgili görüşler öne sürmektedir. Ancak, bu yaklaşımlara göre örgütlerin çevreye uyum sağladığı için mi ayakta kaldıkları yoksa çevre tarafından seçildikleri için mi ayakta kaldıkları bir paradoks oluşturmaktadır. Çevre okulu tarafından öne sürülen popülasyon ekolojisi yaklaşımına göre çevre, örgütleri seçmektedir. Çevre okulu çevrenin istediği örgütü seçeceğini vurgulasa da örgütler çevre tarafından seçilmek için kendilerini çevresel şartlara uyumlandırmak zorundadır. Bu yüzden değişim göstermek zorundadırlar. Çevreye uyum yaklaşımına göre örgütlerin yöneticileri çevredeki fırsat ve tehditleri zamanında algılayarak proaktif davranışlar sergilerler ve buna göre stratejik kararlar alırlar. Bu da endüstride yaratıcılık perspektifini ön plana çıkarmaktadır. Çalışmada uyum mu seçim mi paradoksu çevre okulu açısından değerlendirilmiş ve varlığını sürdürmek ve rekabet edebilmek için çevreye uyum gösteren örgütler çevre tarafından seçilir bileşkesinin strateji oluşturabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler – Çevre Okulu, Popülasyon Ekolojisi, Yaratıcılık, Uyum/Seçim

EVALUATION OF THE ENVIRONMENTAL SCHOOL FROM STRATEGIC THOUGHT SCHOOLS WITH REGARD TO ADAPTATION / SELECTION PARADOX OF STRATEGY

Abstract – Studies examining the organization-environment relations in the process of strategy formation led to the development of various strategy schools. Studies in the field of strategy since the 1960s Mintzberg et al. gathered under the name of ten strategy schools. These schools propose opinions about how organizations continue their existence. However, according to these approaches, it is a paradox that organizations survive because they adapt to the environment or because they are chosen by the environment. According to the population ecology approach proposed by the environmental school, the environment chooses the organizations. Although the environmental school emphasizes that the environment will choose the organization it wants, organizations must adapt themselves to environmental conditions in order to be selected by the environment. So they have to change. According to the approach of environmental compliance, the managers and sub-units of organizations display proactive behaviors by perceiving the opportunities and threats in the environment in a timely manner and make strategic decisions accordingly. This highlights the creativity perspective in the industry. In the study, the adaptation or choice paradox has been evaluated in terms of environmental school. It has been concluded that the "Adapting to the environment organizations are chosen by the environment" can form a strategy.

Keywords – Environmental School, Population Ecology, Creativity, Compliance / Selection

Giriş

Stratejiyi tarif etmek için altı kör adam ve bir file ilgili eski bir hikaye anlatılır. Kör adamların her biri, filin değişik bir parçasına dokunup inceleyerek farklı bir nesneye benzetmektedir. Birincisi, fili bir duvara, ikincisi mızrağa, üçüncüsü yılanı, dördüncüsü ağaca, beşincisi yelpazeye ve altıncısı ipe benzetir. Her biri kendi incelediği parçayı doğru bir biçimde tarif etmiştir ancak filin bütünü düşünüldüğünde her birinin tasviri yanlıştır (Mintzberg, vd., 1998). Strateji de parça parça tarif edilmek yerine teorisyenler tarafından değişik açılardan tarif eden kuramlar bir bütünü oluşturması için Mintzberg vd., tarafından bir araya getirilmiş ve on strateji okulu olarak kabul görmüştür. Bu okullar öngörücü ve tanımlayıcı olarak iki temel başlıkta incelenmektedir. Her bir okul strateji oluşturmada bir süreçtir; *1-Tasarım Okulu*: Strateji oluşturmaya, bir kavram oluşturma süreci olarak, *2-Planlama Okulu*: Strateji oluşturmaya, biçimsel bir süreç olarak, *3-Konumlandırma Okulu*: Strateji oluşturmaya analitik bir süreç olarak, *4-Girişimcilik Okulu*: Strateji oluşturmaya, bir vizyon yaratma süreci olarak, *5-Bilişsel Okul*: Strateji oluşturmaya, zihinsel bir süreç olarak, *6-Öğrenme Okulu*: Strateji oluşturmaya, ortaya çıkan bir süreç olarak, *7-Güç Okulu*: Strateji oluşturmaya, bir müzakere süreci olarak, *8-Kültürel Okul*: Strateji oluşturmaya, ortaklaşa bir süreç olarak, *9-Çevre Okulu*: Strateji oluşturmaya, tepkisel bir süreç olarak, *10-Bütünleştirme Okulu*: Strateji oluşturmaya, bir dönüşüm süreci olarak görmektedir (Mintzberg vd., 1998).

250

Çevre Okulu, stratejiyi, bireyin ötesinde, diğer güçler ve aktörler üzerinden açıklamaya çalışır. Çevre okulu teorisyenlerine göre strateji oluşturma reaktif bir süreçtir ve bu nedenle vurgu, örgütün içinden çok onun dış bağlamına yapılır. Buna bağlı olarak bu teorisyenler, organizasyon üzerine empoze edilen baskıları anlamak için araştırmalar yaparlar (Mintzberg vd.,1998:6-7). Hatta teorisyenlerin ortaya attıkları teorilerde kendi yaşamlarından etkilendiğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Aras, 2016).

Çevre okulu'nun temel varsayımları;

- Çevre, birtakım genel kuvvetler olarak örgüte kendini gösterir, strateji oluşturma sürecinde en temel aktördür.
- Örgüt, bu kuvvetlere cevap vermek zorundadır, aksi takdirde elenecektir.
- Bu durumda liderlik, çevreyi anlama ve ona uyum sağlama amaçlarında edilgen bir unsur haline gelir.
- Örgütler, ekolojik tipteki görevleri ve pozisyonları içinde beraber gruplaşmışlardır. Kaynaklar çok azalınca kadar ve şartlar çok olumsuz oluncaya kadar varlıklarını sürdürürler, sonra ölümler (Sarvan vd., 2003:102). Günümüzde terkedilen Lamarkçı görüşte, canlıların gereksinimlerine göre evrimleştiği yer alır. Bu duruma örnek olarak zürafaların boyunlarının yüksek dallardaki bitki yapraklarını yemek için sonradan uzadığı verilebilir. Çevre okulu konuyu Darwinist yaklaşımla ele almıştır. Örgütlerin çevre şartlarına göre

çevreye uyum sağlamak için evrimleştiği ve bu şartlara uyum sağlayamazsa çevre tarafından seçilemeyeceği ve eleneceği görüşü hakimdir (Ayverdi ve Aydın, 2017:11).

Çevre okulu, uyum sağlayamadığı için seçilemeyen örgütler hakkında bilgi vermemesi, popülasyondaki artışın sebeplerini açıklayamaması (ki bu sebepler muhtemelen örgütün girişimciliği ve yaratıcılığı kullanma yeteneğidir) gibi nedenlerle eleştirilmektedir (Mintzberg vd., 1998:297; Dinçer, 1998:102).

Paradoks, Türk Dil Kurumuna göre düşünceler arasında tartışılmaya açık, kesin bir yargı içermeyen karşıtlıktır (www.tdk.gov.tr, 2011). Stratejik seçimlerde sınırlılık anlayışı, çevrenin örgüt üzerinde baskın etkisinin olduğu ve çok büyüklerin dışında çoğu örgütlerin çevreyi etkileyemeyecekleri görüşünü beraberinde getirmiştir (Bakoğlu, 2010:36). Çevre okulu varsayımına göre siz yaşamak isterken ne yaparsanız yapın eğer çevre sizi seçerse hayatta kalabilirsiniz. Bu durum zürafanın boynu neden uzundur? Uyum mu seçim mi paradoksunu gündeme getirmiştir.

Bu çalışmanın amacı stratejik yönetim yazınında önemli yer tutan on stratejik yönetim okulundan biri olan çevre okulunun temel varsayımlarını ortaya koymak ve çevre okulunun gözardı ettiği, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerle birlikte iş yapış şekillerinin değişmesiyle örgütlerin çevreyi değiştirmeye muktedir oldukları, ve öncü hamlelerle uyum zorunluluğunu esnetebilecekleri konusunu tartışmaktır.

1. Strateji ve Çevre Okulu

Uyumdan bahsetmek için öncelikle örgüt çevresini tanımlamak gerekir. Örgüt çevresi analizi; genel çevre (uzak çevre) ve iş çevresi (yakın çevre) olarak tanımlanarak yapılan analizdir (Ülgen ve Mirze, 2003:81). Genel Çevre: Küresel boyutu da hesaba katarak en yakın müşterimize kadar örgüt tarafından idare edilemeyen tüm çevreyi kapsamaktadır. Sistem sınırları dışında kalan her şey çevremizdir. Bu anlamda sınırların belirlenmesi çok zordur. Sınır nereden baktığınıza bağlı olarak değişir örgüt dışında kalan ve örgütün bu şekilde çevresi olan her şey örgütü az ya da çok etkiler.

Örgüt-çevre ilişkisini inceleyen yaklaşımlar iki ayrı dönemde ortaya çıkmıştır. 1950'lerde ve 1960'ların başında Sistem Yaklaşımı olarak, 1970'lerin sonundan günümüze birinci dönemde Koşul Bağımlılık Kuramı (Durumsal Yaklaşım), ikinci dönemde ise çevre okulunu oluşturan kuramlar olan Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Popülasyon Ekolojisi Kuramı ve Kurumsallaşma Kuramı olarak ortaya atılmıştır (Hatch, 1997:76; Mintzberg vd., 1998).

Sistem Yaklaşımı: Örgüt çevrenin bir alt sistemidir ve örgüt yapısını etkiler. Bütünün içindeki tüm sistemler ebatları oranında bütüne etki ederler. Bu yüzden örgüt yapısını anlamak için tüm alt sistemler analiz edilmelidir (Ackoff, 1964:9).

Durumsal Yaklaşım: Örgütün bütünü oluşturduğu alt sistemlerin tamamının hepsi örgüte aynı ölçüde etki etmezler.

Bazı alt sistemler diğer alt sistemlerin işleyişini de kendi taleplerine uydururlar. Bütünden talepte bulunurlar ve diğer alt sistemler de bu taleplere uyum gösterirler. Bazı alt sistemler daha etkindir ve bütünü etkilerler. Örgüt-Çevre ilişkisini inceleyen Woodward tarzı araştırmalar bu düşünceye ait araştırmalardır. Teknolojinin de bir alt sistem olarak örgütte belirleyici olduğunu ortaya çıkartmıştır. Burns ve Stalker ise durgun/çalkantılı çevre tanımlamasıyla örgüt yapısı ile çevrenin ilişkisini incelemiş ve mekanik yapıların durağan ve inorganik yapıların çalkantılı çevrede daha uygun olduğunu uç örneklerle ispatlamıştır (Burns ve Stalker, 1961; Burns ve Stalker, 2005:221). Örgütün varlığını sürdürmek için çevreye adaptasyonunu sağlayacak ilişki modellerini öneren durumsallık yaklaşımı bazı kuramcılar tarafından “doğal ayıklanma” görüşüne aykırı olarak örgüte çok, çevreye ise çok az esneklik ve güç atfetmekte olduğu için çok eleştirilmiştir (Morgan, 1998:74-75).

Çevre Okulu, örgütün stratejisinin çevre tarafından belirlendiğini savunan kişiler (Burns T. ve Stalker,(1961); Lawrence, P. ve Lorsch, (1967); J., Hannan M.T. ve Freeman, J.H., (1977)) tarafından oluşturulmuştur. Bu yaklaşımlar çevrenin örgüt üzerindeki etkileri üzerinde durmaktadır (Dinçer, 1998:71). İşletme strateji belirleme noktasında pasif bir role sahiptir ve “çevre” stratejik yönetimin temel aktörüdür (Bakoğlu ve Dinç, 2010:66). Çevre okulunu oluşturan kuramlar;

Kaynak Bağımlılığı Kuramı: Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen kaynak bağımlılığı kuramının temel fikri, kaynak ihtiyacının örgütleri çevrelerine bağımlı hale getirdiğidir. Kuram örgütlerin çevreleri tarafından kontrol edildiği varsayımına dayansa da yöneticilerinin çevre hakimiyetini sağlayan unsurlarını analiz edip, kendi çıkarları için kullanabileceğini belirtir (Pfeffer vd., 1978:152).

Kurumsallaşma Kuramı: Philip Selznick’in (1957) ortaya koyduğu kurumsallaşma kuramının temelini ise belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş bakımından neden birbirine benzediği konusu oluşturmaktadır. Yani aynı daldaki örgütler, yapı ve işleyiş bakımından birbirine benzerler. Örgütlerin yapı ve davranışları, pazar koşullarının yanında, kurumsal nitelikteki baskılar, inançlar ve beklentiler tarafından da şekillendirilir. Dolayısıyla kurumsallaşma yaklaşımı, belirli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme öngörmektedir. Eşbiçimlilik (isomorfizm) olarak adlandırılan bu benzerlik, örgüt ile çevresi arasında ilişki kuran en önemli faktördür. Bu kuram, strateji oluştururken bu önemli faktörün göz ardı edilmemesini vurgular (Selznick , 1957:270-277).

Popülasyon Ekolojisi Kuramı: Örgütlerin, faaliyetlerini gerçekleştirmek için kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlı oldukları varsayımına dayanmaktadır (Caroll, 1984:75). Bu bağımlılık çevrenin örgütleri dizayn edebileceği noktadadır ve kuram konuya çevrenin cephesinden bakmaktadır. Çevreye uyum sağlayan örgütler seçilmekte

bunu başaramayanlar ise ayıklanmaktadır. Kurama göre, yöneticinin uygulayacağı stratejinin önemli olup olmayacağı konusunda tartışma vardır, genel kabul yöneticilerin işletmenin çevresiyle olan ilişkisini belirleyen katılımın derecesini azaltacak önlemler alması gerektirir (Hannan ve Freeman, 1977:149-164).

Hannan ve Freeman’a göre, bir örgütün doğumu; yeni bir şirket kurulması, çok sayıdaki firmanın yeni bir ulusal organizasyon oluşturmaları, ve mevcut bir işletmenin yeni bir pazara girmesi olmak üzere üç yöntemle gerçekleşir. Kendi grubuna uyum sağlamak, bir grup içinde yenilikçi bir girişimle doğan örgütün ilk adımıdır. Uyum artarsa nüfus artar. Kendi grubunda gerekli kaynakları sağlayan örgütler ayakta kalır. Kıt kaynaklara ulaşmaya çalışan aynı gruptaki diğer örgütler de rekabeti artırır. Dolayısıyla ayakta kalabilenler kaynaklara ulaşabilenler yani en iyilerdir. Yani zayıfları eleyip güçlülere yaşama şansı tanıyan ve seçen çevredir. Çevre bu seçimi yaparken, kendi amaç ve özelliklerini dikkate almakta, uygun miktar ve özellikteki örgütleri seçmekte, diğerlerini elemektedir. Böylece izomorfizm oluşmaktadır. Yani çevre zayıfları elediği için ayakta kalanlar seçilebilmek için birbirlerine benzemeye başlamaktadırlar. Çevre ne kadar değişirse örgüt türleri de aynı oranda değişmeye başlar. Böylece çeşitlilik ve türler oluşur. Türlerin sayısı çevresel şartlara bağlı olarak değişir (Betton ve Gregory, 1985:750-757).

İşletme organizasyonlarında da çeşitli nedenlerle bir katılık ortaya çıkmaktadır. Hannan ve Freeman (1977)’a göre bunun başlıca nedenleri şunlardır: sabit yatırımlar; uzmanlaşmış personel sayısı; organizasyon yapısı içinde oluşan güç dengeleri; dış çevreden gelen data ve bilgi yetersizliği; prosedür ve iş yapma usulleri ile şekillenen organizasyon kültürü ve sanayi dalına giriş ve çıkış ile ilgili engeller (bariyerler). Bir başka deyişle firmanın yüksek maliyetleri, iletişim yapısı, iç politikaları ve kurumsal şekilleri, rasyonellik ve sosyal kabul görme kaygıları gibi iç ve dış faktörler bu süreci etkiler. Bu faktörler organizasyonları katılaştırmakta, organizasyonlar kolaylıkla kaynak transfer veya aktarmaları yapamamakta, iş yapma usullerini değiştirememekte, dolayısıyla değişime karşı bir direnç göstermeye, değişen çevre koşulları karşısında zorlanmaya başlamaktadır. Bu faktörlerin baskısı ne kadar güçlü olursa, örgütlerin çevreye uyum esneklikleri o kadar zayıf olacaktır. Bu zayıflık örgütün rekabeti kaybetmesine sebep olur. Organizasyon bünyesinde oluşan bu katılık, çeşitli organizasyon kademelerinde farklı olabileceği gibi, organizasyonun büyüklüğü ve faaliyetlerin çapraşıklığı itibarıyla de farklılık gösterebilir. Ayrıca, bir firmanın yaşı ile büyüklüğü birbiriyle ilişkili olarak onun ölümü üzerinde etkili olmaktadır. Kapasitesinin düşük olması, rollerin iyi tanımlanmaması, personelin tecrübe yetersizliği, yerleşmemiş prosedürler, çalışanlar arasında güvenin tam olarak yerleşmemesi gibi konular, yeni olmanın sakıncalarıdır. Dolayısıyla, ölüm oranları yaş ilerledikçe azalır. Ancak, belli bir yaştan sonra tekrar artar.

Organizasyon teorisinde popülasyon perspektifinin faydası, organizasyonların ne tümünün tek (biricik), ne de tümünün aynı olmadığı şeklindeki ikili varsayıma dayanır. Ancak evrim teorisi olarak popülasyon ekolojisi, bu varsayımlardan yalnızca birincisine dayanak sağlar. Popülasyon ekolojisi, değişimde, farklılaştırıcı güçlerden ziyade, homojenleştirici güçlerin altını çizer. Popülasyonların sayısındaki mutlak artış ya da azalışları öngöremez ya da farklı popülasyon tiplerinin zaman içerisindeki artış ya da azalışlarını izah edemez. Aynı zamanda yeni örgütsel formların nasıl ortaya çıktığını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu yaklaşım, farklı dönemsel çizgiler arasındaki tedrici dönüşümleri açıklayabilir. Ancak bu değişim, örgütsel evrimin büyüklüğünü açıklama aşamasında, son derece yavaş bir biçimde meydana gelmektedir. Ayrıca “phyletic değişim” daima gelecekteki gelişimi için gerekli olan sonraki potansiyelini tüketir. Bunun anlamı tam olarak şudur: Sonuç olarak uzun dönem evrim, popülasyonların bizzat kendilerinin değişimin temel birimleri olduğu görüşünün ve toplulukları araştırmanın bağımlı ilişkileri olduğunu belirten topluluk ekolojisi yaklaşımının benimsenmesini gerektirir (Astley, 1985:224-241).

Çevre okulunun temel katkısı stratejik yönetim sürecine, çevreyi de katmasıdır. Öngörücü okullar çevreyi edilgen bir güç olarak tanıtırken, betimleyici okul olan çevre okulu çevrenin belirgin özelliklerinin tasvir edilmesini ve bu özelliklerin strateji geliştirme sürecine etkilerinin belirlenmesini vurgular. Evrimci anlayışa göre, örgüt çevrede belirleyici değil, pasiftir. Çevre okulu alternatif yaratma ya da seçimin faydasını azımsar. Ancak genel çevre özelliklerine göre en iyi seçimi yapan örgütler stratejik yönetim araçları rekabet üstünlüğü sağlayabilir ve strateji liderliği yapabilirler (Erdil, vd., 2010:25).

2. Endüstride Evrim ve Yaratıcılık

Evrimsel iktisatçı Schumpeter işletmelerin kullandığı teknolojilerin, dışsallıkların, yenilikler yapan girişimcilerin dış çevreyi ve dolayısıyla ekonomiyi dinamik hale getirdiklerine dikkat çekmektedir (Aktan ve Eker, 1997:38-39). Ancak bu dinamizm yıkıcı olmaya başladığında yine çevre tarafından denetlendiği görülmektedir. Evrimci iktisatçılar işletmeleri sürekli denge arayışı içinde olan yapılar değil, değişen çevreye uyum sağlamak için kaynak, yetenek ve teknolojisini sürekli değiştirip çevresel değişimlere karşı proaktif işletmeler olarak görür (Taymaz, 1998:1-2). İşletmeler sadece kendi menfaatleri doğrultusunda davrandığında ve toplum menfaatlerini göz ardı ettiğinde yine çevresel baskı ve yönlendirmelerle sosyal sorumluluk, çevre odaklı üretim, yeşil pazarlama gibi faaliyetlerini ön plana çıkarmaya ve çevre tarafından seçilmeye çalışıldıkları görülmektedir (Altuntuğ, 2007:220). İşletmelerin rekabet baskısından kurtulup varlıklarını sürdürebilmeleri ancak çevresel normları algılamalarına ve ona göre stratejiler geliştirmelerine bağlıdır. Eğer çevresel şartlar statik olsaydı işletmeler yalnızca operasyonel amaçlarına odaklanırlardı. Ancak çevre dinamik ve dışsal etkiler baskın olduğu için geleceğe odaklanmak zorundadırlar. İşletmelerin hayatta kalması için en önemli mesele yaratıcılık ve yeniliktir. Rakipler tarafından taklit edilemeyen, rekabet avantajı

yaratılan, sektörde rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme potansiyeli olan yeni rutinler, yeni beceriler ve yeni örgütsel potansiyeller geliştirmektir (Bakoğlu, 2004:247). Bailey, Johnson ve Daniels, strateji geliştirme türlerini bireysel güç odaklı ve kontrollü aşamalı olarak ikiye ayırmıştır. Bireysel güç odaklı strateji oluşturmada işletme içindeki güç sahibi kişilerin işletme stratejisini kendi vizyonları doğrultusunda belirleyebileceğinden, kontrollü aşamalı strateji oluşturmada ise örgütsel amaçları gerçekleştirilmeye yönelik stratejilerin çevreden gelen değişikliklere göre küçük çaplı düzenli olarak geliştirilebileceğinden bahsetmiştir (Pinar, vd., 2010:11-16).

Düşünce okullarından Girişimcilik okulu da örgütlerdeki liderlerin girişimcilik özellikleri ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaktadır (Drucker, 1985). Stratejinin oluşturulması ve uygulanmasında liderin azımsanmayacak kadar önemli rolü vardır. Kritik kararların alınmasında ve örgütün gelecek için rotasının çizilmesinde liderin etkisi çevre okulunun azımsadığı kadar değerlidir. Bu durumda kişilerin ve örgütlerin yaratıcılığı, yeni bakış açıları, çevreye duyarlılık, sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır.

Veblen'e göre canlıların düşünce, yetenek ve becerileri evrimi ve uyumu sağlarken, işletmelerin sahip olduğu kurumsal kaynaklar, kurumsal kültür, kurumsal öğrenme, kurumsal beceri ve yetenekler uyumu sağlamaktadır (Aktan ve Eker, 1997, s. 38-39). Evrimciler de rekabet etmek, değişmek ve taklit etmek zorunluluğunu öne sürerken yenilikçi davranışlar göstermek için bazı özgün ve uygun kaynaklara sahip olmak zorunluluğunu da şart olarak görmüşlerdir (Gökten, 2006:31; Günalp ve Özel, 2005: 72).

Yaratıcılık ve yenilikçilik, hızla değişen ve çalkantılı bir çevrede modern örgütlerin hayatta kalmaları için çevreye uyum faaliyetlerinin en önemli konusudur (Ekvall, 1999:403).

Yenilikçilik: Performansa, takıma, örgüte ya da kuruluşun rollerine önemli derecede fayda sağlamak için tasarlanmış ilgili birimde yeni olan bir rol, grup, fikir, süreç, ürün ya da prosedürün örgüte girişi ve uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır (West ve Far, 1989:16). Yenilikçilik, dış ortamdaki sosyal, ekonomik ve teknolojik değişikliklere cevap verebilmek için bir örgütün kendi içerisinde değiştirilmesi anlamına gelmektedir (Damanpour, 1991:556). Geniş anlamda yenilikçilik bir örgütün kendini değiştirme ve sürekli olarak yeniden icat etme kapasitesidir (Schneider vd., 1994:20).

Yaratıcılık: Yenilikçilik ile yakından ilgili olup; herhangi bir alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretimi şeklinde ifade edilebilmektedir (Amabile, 1996: 44). Yani yaratıcılık yeni fikirle ilişkilendirilirken yenilik uygulama ya da ürüne dönüşüm ile ilgili olup sürecin önemli kısmını oluşturmaktadır (Rami vd., 1994: 24).

Çevresel çalkantı, pazardaki risklerin ve fırsatların farkına vararak, örgütün harekete geçmesini ve çalkantının yol açtığı

risk ve belirsizliklerin üstesinden gelmek için de örgütsel yenilikçiliği gerekli kılmaktadır (Gemici ve Zehir, 2019:68).

Örgütlerin önünde kaynaklarını etkin kullanmak, yetenelerini müşterileri ve toplum için bir değer haline getirmek için seçenekler bulunmaktadır (Erdil, 2010:29). Bu değeri örgütün yaratıcılığını kullanarak, yeni düşünce tarzları ve yeni iş yapış şekilleri yaratarak sağlayabilmektedirler. Çevre analizlerini doğru okuyan vizyoner liderler sayesinde yeni stratejiler oluşturarak örgütün ayakta kalma şansını arttırabilmektedirler. Stratejik faaliyetlerine yön verirken çevrelerine uymak zorundadırlar. Dolayısıyla çevreye uyan örgütler, ayakta kalan ve çevre tarafından seçilen örgütler olmaktadır.

Sonuç

Uyum mu seçim mi paradoksunun gösterdiği ortak paydanın, strateji oluşma sürecini açıklamalarının yanında, iç ve dış çevre olgularını birbirinden kopuk süreçler olarak değil birbiri ile etkileşimli bir süreç olarak kabul etmeleri olduğu söylenebilir.

Strateji süreçler, içerik ve endüstri kapsamındaki uyum/seçim paradoksu incelenmiş ve çağdaş stratejik yönetim düşüncesinin oluşturulması açısından çevre okulu yaklaşımına göre değerlendirilmiştir. Varılan sonuç şudur ki, betimleyici okullardan olan çevre okulu her ne kadar strateji geliştirme sürecini dışarıdan içeriye olarak tanımlasa ve çevrenin istediği örgütü seçeceğini vurgulasa da örgütler çevre tarafından seçilmek için kendilerini çevresel şartlara uyumlandırmak dolayısıyla değişim göstermek zorundadırlar. Bu da endüstri de yaratıcılık perspektifini ön plana çıkarmaktadır. Böylece çevreye uyum gösterebilen örgütler çevre tarafından seçilir bileşkesi elde edilir.

Örgütsel uyum anlayışına göre çevre tüm örgütler için aynı fırsat ve tehditleri sunar. Mademki durum böyle ve herkesin yaşam şansı çevreye uyumuna bağlı o zaman tüm örgütler aynı yapıya ulaşmaya eğilimlidirler ve zaten çoğu da birbirine benzemektedir. Çevre tüm kaynakları sunar ama almak örgütün yetenekleri ile ilişkilidir. Çünkü kaynaklar kıttır. Eğer örgütler *“farklı olursak çevre yaşatmaz”* mantığıyla strateji belirliyorlarsa deterministik bir yaklaşım belirlemiş demektir. Kendisini çok güçlü hissetmeyen örgütler için böyle bir kurgulama doğrudur. Bu anlayışı benimsemenin maliyeti ortalamalara razı olmak yani risk almadan düşük düzeyde getiriyle yetinmektir. Herkes benzer yerlere bakarak benzer sonuçlar bekler benzer stratejiler geliştirir.

Ancak, örgütlerin belirli bir sektörde var olabilmek için örgütün kurumsal çevreye uyumunun yanında, çevredeki kaynakları kullanabilir durumda olması gerekir. Örgüt-çevre ilişkisinde sadece çevrenin örgüt üzerindeki etkileri değil, örgütün verdiği tepkiler de önemlidir (Leblebici, 2004:303). Bu tepkiler planlama, tasarım, konumlandırma, girişimcilik, bilişsel, öğrenme ve güç okulunda olduğu gibi liderin davranışlarına ve stratejinin oluşmasında örgüt içi güçlerin

önemli olduğuna ve yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetleri ile çevrenin değiştirilebileceğine dair sonuçlar ortaya koyacaktır. Bu da varlığını sürdürmek ve rekabet edebilmek için çevreye uyum gösteren örgütler çevre tarafından seçilir bileşkesinin strateji oluşturabileceği sonucunu doğurmaktadır.

Her iki yaklaşımın birbirinin alternatifi değil, birbirinin tamamlayıcısı olduğunu gören örgütlerin rekabet avantajı sağlaması mümkündür. Bu durumda örgütlerin hem buldukları çevreyi ve kullanabilecekleri kaynakları görmeleri hem de kendi yeteneklerini keşfetmeleri ve yapacakları stratejik analizlerle buldukları çevreyi nasıl etkileyebileceklerini görmeleri, kendilerini başarıya taşıyacak en önemli unsur olacaktır. Gelecek araştırmalarda çevrenin seçimine odaklanıp, kendi yaratıcılığını ve yenilikçiliğini kullanmayan örgütlerin kapanma sebepleri ve sadece kendi yeteneklerine odaklanan ve çevresel değişimleri gözardı eden örgütlerin kapanma sebepleri ortaya konularak teoriye destek sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R. L. (1964), General system theory and systems research: contrasting conceptions of systems science. Views on general systems theory. Proceedings of The Second Systems Symposium at Case Institute of Technology.
- Aktan, C., Eker, A.,(1997), İlk Çağdan Günümüze İktisadi Düşünce Okulları, DEÜ, İİBF, Maliye Bölümü, Prof. Dr. Nezihe Sönmez'e Armağan Özel Sayısı, İzmir, 38-39.
- Altuntuğ, N. (2007), Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/ SBE, Isparta.
- Amabile, T. M., (1996), Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press.
- Aras, M.,(2016), A Biographic Approach To Learning School: A Study On Mintzberg And Lindblom. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 11(2), 125-138.
- Astley, W. Graham (1985), The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution", Administrative Science Quarterly, Vol. 30, 224-241.
- Ayverdi, L., & Aydın, S. Ö. (2017), A natural selection activity to mobilize scientific creativity: clippy island. Journal of Inquiry Based Activities, 7(1), 9-20.
- Bakoğlu, R. (2004), Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme, Mali Çözüm Dergisi, 67, 155-168.
- Bakoğlu, R. (2010), Çağdaş Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bakoğlu, R., ve Dinç Özcan, E. (2010), İşletme düzeyinde strateji paradokslarının mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi. Öneri Dergisi.C.9.S.34. Temmuz .57-69.
- Betton, J. ve Gregory, G.D., (1985), The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations. Academy of Management Review, Vol. 10. No:4., 750-757.
- Burns T. & Stalker, G. (1961), The Management of Innovation. London: Tavistock.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (2005), Mechanistic and organic systems. Organ Behav, 2, 214-225.
- Carroll, G. (1984), Organizational Ecology, Annual Review of Sociology, 10:71-93.
- Damanpour, F., (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. Academy of Management Journal, 34(3), 555-590.
- Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Drucker, P.(1985), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles: Harper&Row.
- Ekvall, G., (1999), Creative climate. In M. A. Runco S. Pritzker (Eds.), Encyclopedia of creativity, CA: Academic Press. San Diego, Vol. 1, 403 – 412.
- Erdil, O., Kalkan, A., ve Alparslan, A. M. (2010), Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1), 17-31.
- Evrin, T. (2001), Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri, TÜBİTAK/TTGV/DİE, Ankara.
- Gemici, E., & Zehir, C. (2019), Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), 66-83.
- Gökten, K. (2006), İktisatta Evrim Düşüncesi ve Evrimci İktisadın Teknolojiye Yaklaşımı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, (11), 31.
- Günalp, B. ve Özel, H. (2005), Rekabet Politikalarının Esasları, Siyasa, Yıl:1, (1), 72.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977), The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology. Vol. 82, 149-164.
- Hatch, M.J. (1997), Organization Theory, Oxford University Press.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 12(1), 1-47.
- Leblebici, D. N. (2004), Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre Ve Örgütsel Doku. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 285-307.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel J., (1998), Strategy Safari. New York: The Free Press.
- Morgan, G. (1998), Örgüt ve Yönetim Teorilerinde Metafor (Çev. Gündüz Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978), The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2010), Dış Çevre ve Bireysel Güç Odaklı Strateji Geliştirme Süreçlerinin Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilik Üzerindeki Etkisi, Öneri Dergisi, C.9, Ocak, 33.
- Rami, A. B., Lau, J., Dubrin, J. A., (1994), Contemporary Applied Management., Illinois: Irwin, Burr Ridge.
- Sarvan, F., Arıcı E. D., Özen J., Özdemir B. ve İçigen, E. T., (2003), On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 102.
- Selznick, P., (1957), Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Evanston, IL: Row, Peterson
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K., (1994), Creating the Climate and Culture of Success. Organizational Dynamics, 23(1), 17-29.
- Taymaz, E. (1998), Türkiye imalat sanayiinde teknolojik değişim ve istihdam. Teknoloji ve İstihdam. DİE Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, K., (2003), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık.
- West, M. A., Farr, J. L., (1989), Innovation at work: psychological perspectives. Social Behaviour, 4, 15 –30.
- www.tdk.gov.tr, (05.06.2011).

EXTENDED ABSTRACT

Studies examining the organization-environment relations in the process of strategy formation led to the development of various strategy schools. Studies in the field of strategy since the 1960s Mintzberg et al. gathered under the name of ten strategy schools. These schools propose opinions about how organizations continue their existence. However, according to these approaches, it is a paradox that organizations survive because they adapt to the environment or because they are chosen by the environment.

The Environment School tries to explain the strategy beyond the individual through other powers and actors. According to environmental school theorists, strategy formulation is a reactive process and therefore emphasis is placed on its external context rather than within the organization (Mintzberg vd., 1998:6-7). The basic assumptions of the environmental school; The environment appears in the organization as a number of general forces and is the main actor in the strategy-making process. The organization has to respond to these forces, otherwise it will be eliminated. In this case, leadership becomes a passive element in understanding and adapting to the environment. Organizations survive until Resources are very low and conditions are very negative, then they die (Sarvan vd., 2003:102).

According to the environmental school assumption, "whatever you do while you want to live" you can survive if the environment chooses you. Why is this giraffe's neck longer? It brought the paradox of adaptation or election to the agenda. The aim of this study is to reveal the basic assumptions of the environmental school, which is one of the ten strategic management schools, which has an important place in the strategic management literature and to discuss the issue that organizations are able to change the environment by changing the way they do business with creative and innovative activities that the environmental school ignores, and that they can stretch the obligation to comply with leading moves. Theories that make up the environmental school are Resource Dependence Theory, Institutionalization Theory and Population Ecology Theory. Resource dependence theory is based on the need for funding to make organizations dependent on their environment. Institutionalization Theory is based on the similarity of organizations in the same branch in terms of structure and functioning. Population Ecology Theory is based on the assumption that organizations are dependent on the environment that holds the resources to carry out their activities.

Creativity and innovation are the most important topics of environmental compliance activities for the survival of modern organizations in a rapidly changing and turbulent environment (Ekvall, 1999:403). Although the environmental school emphasizes that the environment will choose the organization it wants, organizations must adapt themselves to environmental conditions in order to be selected by the environment. So they have to change. According to the approach of environmental compliance, the managers and sub-units of organizations display proactive behaviors by perceiving the opportunities and threats in the environment in a timely manner and make strategic decisions accordingly. This highlights the creativity perspective in the industry.

Innovation is defined as the introduction and implementation of a role, group, idea, process, product or procedure designed to provide significant benefits to performance, the team, the organization, or the roles of the organization (West ve Far, 1989:16). Creativity is closely related to innovation; it can be expressed as the production of new and useful ideas in any field (Amabile, 1996: 44). It can be said that the common denominator demonstrated by the adaptation or election paradox explains the process of forming the strategy, as well as accepting internal and external environmental phenomena not as disconnected processes but as an interactive process.

Strategy processes, content and industry-wide adaptation / selection paradox were examined and evaluated according to the environmental school approach in terms of forming a modern strategic management thought. The conclusion is that although the environmental school, which is one of the descriptive schools, defines the strategy development process from the outside, and the organizations will choose the organization they want, the organizations have to change in order to adapt to the environmental conditions to be chosen by the environment. This brings forward the creativity perspective in the industry. Thus, organizations that can adapt to the environment are selected by the environment, and a resultant component is obtained. In the study, the adaptation or choice paradox has been evaluated in terms of environmental school. It has been concluded that the "Adapting to the environment organizations are chosen by the environment" can form a strategy. It is possible for organizations that see that both approaches are complementary to each other, not alternatives, and provide competitive advantage. In this case, it will be the most important factor for organizations to see their environment and the resources they can use, as well as discover their own talents and see how they can affect their environment with their strategic analysis. In future researches, the theory can be supported by focusing on the choice of the environment, the reasons of the organizations that do not use their creativity and innovation, and the reasons for the closure of organizations that focus only on their own abilities and ignore environmental changes.