


Bir Dönüşüm Süreci Olarak Strateji: Mintzberg'in Perspektifinden Bütüncül Bir Yaklaşım

İbrahim Taha Dursun¹ 

Makale Türü: Derleme

Geliş Tarihi / Submitted: 11.11.2021

Kabul Tarihi / Accepted: 18.11.2021

Yayın Tarihi / Online Publication: 30.11.2021

Özet: Bu çalışma İşletme alanının önde gelen isimleri arasında sayılan Henry Mintzberg'in stratejik yönetim düşüncesi alanına katkı sağladığı biçimleşme okulu (*configuration school*) anlayışının değerlendirilmesini amaç edinmektedir. Çalışmanın temel iddiası şu şekilde ifade edilebilir: Mintzberg'in biçimleşme yaklaşımı örgütlerin değişen dış koşullar karşısında iç ve dış imkânlarını seferber ederek adapte olmasını öngören kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Böylece, örgütler beklenmedik durumlarla başa çıkabilecek yeteneklerini geliştirebilirler. On stratejik okul anlayışı içerisinde kapsamlı bir özelliğe sahip olan biçimleşme, örgütlerin dönüşüm sürecine bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle biçimleşme okulunun tarihsel gelişimi ve temel özellikleri incelenecek. Sonrasında, örgütlerde güç ve yapının farklı biçimleşme modelleri ve dönüşüm kavramının kapsamı ele alınacaktır. Son olarak, çalışma biçimleşme okuluna yönelik eleştirileri ve katkılarını tartışacaktır.

Anahtar Kelimeler: Henry Mintzberg, Biçimleşme Okulu, On Strateji Okulu, Stratejik Düşünce.

1. GİRİŞ

Stratejik yönetim son 70 yıldır başta işletmeleri olmak üzere birçok alanı etkisi altına alan bir düşünceyi oluşturmaktadır. Bu durumun oluşmasında teknolojik gelişmeler, rekabetin iş dünyası için anlamı, işletmelerin belirsiz ve risklerin arttığı ortamda iş yapmaları gibi hususlar öne çıkmaktadır. Bu çerçeveden hareketle de, stratejik yönetim alanında farklı görüşler de ilgili

yazında yerini almıştır ve almaya da devam etmektedir. Bu çalışma stratejik yönetim düşüncesi içerisinde Mintzberg'in tanımlamalarından biri olan biçimleşme okulunun temel düşüncelerini, varsayımlarını ele almaktadır. Çalışma literatür taramasından hareketle biçimleşme okulunun ana konularını ele almayı ve okulun temel argümanlarını tartışmayı amaçlamaktadır.

Stratejik yönetim düşüncesine önemli katkıları bulunan Henry Mintzberg tarafından geliştirilen on strateji okulu (*Ten strategic school*) strateji oluşturma sürecinin karmaşık yapısına ışık tutan bir çerçeve sunmaktadır. Strateji oluşturmada karşılaşılan engeller ve bu engeller karşısında çözüm üretme açısından aşamalı bir bakış açısı sunan Mintzberg, strateji süreçlerinde sistematik bir katkı sağlamaktadır. Bu on strateji okulu içerisinde özellikle bir okul üzerinde daha fazla durmak anlamlı olacaktır. Biçimleşme okulu olarak bilinen bu okul diğer dokuz strateji okulunun strateji oluşturma sürecine katkılarını bütünleştirmekte ve bu yönüyle sürecin başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, biçimleşme okulunun strateji geliştirme açısından ne ifade ettiği konusunda detaylı bir analiz ortaya koymak bir bütün olarak on strateji okulunun örgütlerin yeni koşullara adapte olması noktasındaki potansiyel katkılarını kavrama imkânı sunacaktır.

2. BİÇİMLEŞME OKULU VE TARİHSEL GELİŞİM

Henry Mintzberg stratejik yönetim alanında önemli isimlerin başında gelmektedir. Mintzberg strateji oluşturmada on okulun (Mintzberg diğerleri, 1998) geliştirilmesinde öncü bir rol oynamıştır. Bu on okul ile Mintzberg stratejik yönetim düşüncesindeki farklı anlayışları, argümanları belli başlıklar altında toplamıştır. On okul aynı zamanda stratejik yönetim düşüncesinin farklı anlayışlarını da göstermektedir. Bu okullardan kimisi strateji oluşturmaya kavram süreci olarak ele alırken, kimi okul da strateji oluşturmaya eğitim süreci olarak ele almaktadır. Tablo 1'de on strateji okulunun strateji oluşturmada öne çıkan düşüncelerine verilmiştir. Bu on okulu Mintzberg üç grupta toplamıştır.

Mintzberg ilk üç okulu öngörücü (prescriptive) olarak tanımlamıştır. Tasarım, planlama ve pozisyon okulları strateji oluşturmada öngörücü bir yaklaşım olarak stratejilerin nasıl oluştuklarından ziyade nasıl formüle edilmesi gerektiğine odaklanmaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 5). Diğer altı

okul (Girişimcilik, bilişsel, öğrenme, güç, kültürel ve çevre) da betimleyici nitelikler taşımaktadır. Altı okul stratejinin reçetelerinden daha çok stratejilerin gerçekte nasıl yapıldığını açıklamaya çalışmıştır (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 6). Son okul olan biçimleşme okulu da hem öngörücü hem de betimleyici nitelikler gösteren dokuz okulu birleştiren bir özelliğe sahiptir. Bu okula biçimleşme okulu ismini veren Mintzberg, strateji oluşturma süreci, stratejilerin içeriği örgütsel yapı gibi unsurları bu okulun düşüncesini oluşturan hususlar olarak ifade etmektedir.

Tablo 1. Mintzberg'in On Stratejik Okulu

	Okullar	Temel Düşüncesi
1.	Tasarım Okulu	Bir anlayış süreci olarak strateji oluşturma
2.	Planlama Okulu	Resmi bir süreç olarak strateji oluşturma
3.	Pozisyon Okulu	Analitik bir süreç olarak strateji oluşturma
4.	Girişimcilik Okulu	Vizyoner bir süreç olarak strateji oluşturma
5.	Bilişsel Okul	Zihinsel bir süreç olarak strateji oluşturma
6.	Öğrenme Okulu	Ortaya çıkan bir süreç olarak strateji oluşturma
7.	Güç Okulu	Bir müzakere süreci olarak strateji oluşturma
8.	Kültürel Okul	Kolektif bir süreç olarak strateji oluşturma
9.	Çevre Okulu	Tepkili bir süreç olarak strateji oluşturma
10.	Biçimleşme Okulu	Bir dönüşüm süreci olarak strateji oluşturma

Kaynak: Mintzberg, 1998: 5.

Biçimleşme okulunun ilk izleri Kanada'daki McGill Üniversitesi'ndeki çalışmalarda görülmektedir. 1970'lerde Hindistan'lı Pradip Khandwalla'nın (1970) doktora tezinden hareketle Mintzberg örgütleri yayınladığı iki kitap ile sınıflandırmıştır. Bu kitaplar (Mintzberg, 1979 ve 1983) organizasyonları yapıları ve güç ilişkileri açısından ele alarak biçimleşme okulunun temel düşüncelerini oluşturan eserleri oluşturmaktadır. Mintzberg yapıları ve güç ilişkileri bakımından organizasyonları girişimci, makine, profesyonel, adhokrasi, çeşitlendirilmiş, politik ve misyoner şeklinde tarif etmiştir.

Stratejik yönetimin temel düşünürleri arasında yer alan Alfred Chand-

ler'in 1962 yılında yayınlanan Strateji ve Yapı adlı eseri Mintzberg'in Biçimleşme Okulu'nun fikirlerinin oluşmasına önemli katkılar sunmuştur. Chandler eserinde işletmelerin yapılarına karar vermeden önce stratejilerini belirlemeleri gerektiği üzerinde durmuş ve strateji ve yapı arasındaki ilişkinin dinamik olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede Chandler "Strateji ve Yapı" eserinde büyük Amerikan endüstriyel girişiminin gelişimini ele almaktadır. Amerikan işletmelerinin gelişim seyirlerini incelerken dört dönem teşhis etmiştir. Bu dönemleri kaynakların temin edilmesi, kaynakların verimli bir şekilde kullanımı, yeni bir büyüme dönemi ve son olarak yeni büyüme ile birlikte bölümlere ayrılmış bir yapının kurulması şeklinde ifade edilmektedir. Kaynakların tedariki gerek tesis, araç-gereç gerekse de insan ve çalışanları ifade etmektedir. Sonrasında organizasyondaki yöneticiler çıktılarını oluşturmak için üretim, satış, muhasebe gibi departmanların kurulması ile kaynakların verimli kullanımını sağlamaya çalışmaktadırlar. Organizasyonlar bu dönemin sonrasında yeni pazarlar veya yeni pazarlarla ilgili yeni iş kollarında çeşitlendirmeye gitmeye başlamaktadırlar (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 318). Dördüncü dönemi Chandler incelediği Dupont firmasından hareketle yapıda bir değişikliği ifade eden bölümlere ayrılmış yapı ismini vermiştir. Chandler incelediği firmalardan hareketle organizasyonun yapısının stratejiyi takip etmesini çıkarmıştır. Bunu da yapı stratejiyi takip eder olarak ifade etmiştir (Keskin, 2020: 543).

Biçimleşme okulu organizasyonların stratejilerini oluşturmada stratejiyi dönüşüm olarak görmektedir. Dönüşüm "olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, transformasyon" (TDK, 2021) anlamlarına gelmektedir. Dolayısıyla biçimleşme okulu stratejiyi transformasyon olarak görmekte ve organizasyonun belli bir durumu benimsediğinde strateji oluşturmanın da bir durumdan başka bir duruma geçmesi süreci olarak (Bakoğlu ve Özcan, 2010: 66) ifade etmektedir. Böylece strateji oluşturma bir organizasyonu dönüştüren bir niteliğe sahip olmaktadır. Bu çerçevede biçimleşme okulundaki temel odak nokta bir organizasyonun strateji oluşturmada bir durumdan diğerine geçme veya sıçrama sürecine sahip olması ve böylece yeni biçimlerin bir sonucu olarak da örgütlerin kendilerini dönüştüreceğidir (O'Connor ve Netting, 2009: 74).

Miller ve Friesen biçimleşme okuluna dair organizasyon yapısı, durum, organizasyonun süreçleri ve strateji kavramları olarak tanımlandığı ana ör-

nekleri (archetype) ile bu ana örnekler arasındaki geçişleri ele almaktadır. Bu yapısal değişimin adımsal olmadığı kuantum olduğu belirtilmektedir (Sarvan ve diğerleri, 2003). Biçimleşme okulu'na dair Miller ve Friesen (1980 ve 1984) strateji belirleme örneklerini on örnek başlığı altında incelemiştir. Bu incelemelerinde strateji oluşturmada önce strateji, sonra organizasyonun yapısı sonrasında da organizasyonun sahip olduğu sistemlerinin bir sıralama olarak değil aksine tüm bu unsurların aynı anda bazen de devrimsel (Miller ve Friesen, 1984) olarak değişecek olması şeklinde ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle strateji oluşturma birçok unsurun aynı anda değişmesini gerektiren stratejik bir devrim gerçekleşmelidir (Sarvan ve diğerleri, 2003: 105). Böylece organizasyon için strateji organizasyonun yapısı, kültürü ve oluşturacağı strateji ile birlikte bütünleşmiş bir anlayışı ve biçimleşmeyi ifade etmektedir.

Ana örnekler olarak ifade edilen hususlar Miller'in strateji oluşturmada dördü başarısız, altısı başarılı olmuş örnekleri (Miller, 1976; Miller, 1979) ifade etmektedir. Başarısız ana örnekleri olarak üst yönetimin duygusal olarak eskiyen stratejilere bağlı kaldığı ve değişim ihtiyacının zayıf kaldığı Durğun bürokraside ve zayıf bir merkezi otoriteye sahip bir dizi işletme sayılabilir. Başarılı ana örnekleri olarak da iyi kurulmuş, geleneksel stratejilere sahip ve ciddi engeller ve zorluklarla mücadele eden işletmeler, kendini sürekli yenileyen organizasyonlar, basit bir yapıya sahip, çok sayıda ürün çeşitlendirmesi yapmamış işletmeler örnek olarak ifade edilebilir. Miller bu başarısız ve başarılı ana örnekleri incelediği işletmeler üzerinden detaylandırmıştır.

Miller'in biçimleşme okuluna yaptığı katkılardan bir diğer başlığı da *değişimin kuantum görünümü* oluşturmaktadır. Kuantum değişimi biçimleşme okulunun parça parça değişimin aksine birçok unsurun aynı anda değişmesi anlamına gelmektedir (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 313). Bu kapsamda değişen unsurlar strateji, yapı ve sistemleri, süreçleri ifade etmektedir. Bu unsurların değişmesi hızlı veya bir diğer deyişle devrimci olabilir. Ya da yavaş bir şekilde de değişim yaşanabilir. Miller ve Friesen'in stratejik devrim dediği pek çok unsurun aynı anda değiştiği şeyin gerçekleşmesidir. Organizasyonlar faaliyetlerinde atak ve sıçrama gerçekleştirmek isterler. Bunun için de yeni bir strateji, yapı ve organizasyon kültürü arasındaki bütünleşmeyi sağlamak adına yeni bir biçimleşmeyi oluşturmaya çalışmaktadırlar. Buradan hareketle Kuantum değişim anlayışı büyük işletmelere, seri üretim gerçekle-

tiren firmalara daha uygun görünmektedir.

Devrimci ya da adımsal olarak değişim başlığı Miller'in biçimleşme okulu düşüncesinde önemli yeri olan diğer bir kısmı oluşturmaktadır. Bu çerçevede Miller stratejik devrim olarak ifade ettiği değişim, Quinn'de adımsal olarak değişim ile Miller'in anlayışına karşı çıkmaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 315). Burada iki yazarın farklı pencerelerden olaylara bakışı görülmektedir. Quinn (1978, 1980, 1982) bireysel olarak yöneticilerin algılarını, niyetlerini, düşünce süreçlerini ele alırken, Miller organizasyonların faaliyetlerine ve bunların sonuçlarını araştırma konusu haline getirmişlerdir.

3. BİÇİMLEŞME OKULUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Mintzberg'in tanımlamasında biçimleşme okulunun iki ana yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki bir organizasyonu durumlarını ve onu çevreleyen bağlamı *biçimleşme* olarak tanımlayan; diğeri de strateji oluşturma sürecini *dönüşüm* olarak tanımlayan (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 302) yöndür. Mintzberg biçimleşme ve dönüşümü aynı madalyonun iki yüzü olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla dönüşüm aslında biçimleşmenin bir sonucu olarak strateji oluşturmada önemli bir role sahip olmaktadır.

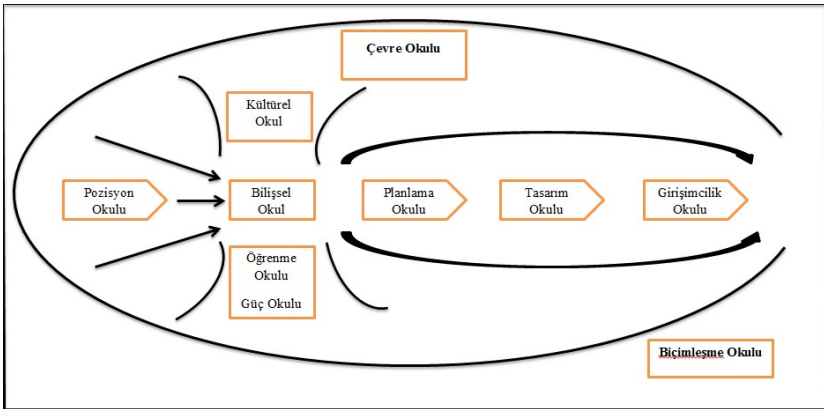
Stratejik yönetim temel olarak değişimi içinde barındıran bir süreci ifade etmektedir. Mintzberg biçimleşme okulunda stratejik yönetimin değişimin aksine süreklilik ile ilgili bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 302). Dolayısıyla strateji, sürekliliği tanımlayan istikrarlı bir yönü olan özelliği bulunmaktadır. Bu kapsamda strateji ve stratejik yönetim çıkış itibarıyla organizasyonun yönünü değiştirirse de sonrasında ortaya çıkan strateji(ler) organizasyonun yönünü sabitleştirir ve sürekliliği olan bir nitelik kazanır.

Biçimleşme okulunda Mintzberg varoluş halleri, modeller ya da ideal tipler (Sarvan ve diğerleri, 2003: 107) üzerinde durmaktadır. Bu unsurlar organizasyonun değişik ve farklı boyutlarının benzer şartlar altında nasıl bir noktada toplandığını belirtmektedir. Varoluş halleri bir organizasyon içerisinde etkisini gösteren davranışları ifade etmektedir. Strateji oluşturma da bu davranışlardan hareketle organizasyonun yeni bir varoluş hareketi içerisine girmesini sağlamaktadır. Böylece strateji oluşturma süreci dramatik bir dönüşüm haline gelir. Biçimleşme dönüşümü de içeren bir terim olarak kavramsal yönü olduğundan daha çok akademisyenlerce araştırılmaktadır.

Bu yönüyle biçimleşme kavramsal olarak ele alınmaktadır. Dönüşüm ise pratiğe dönük olarak uygulanmayı içeren ve yöneticiler tarafından denenen ve organizasyonlara danışmanlar tarafından önerilen daha zorlu bir durumu ifade etmektedir (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 303).

Mintzberg'in strateji oluşturmada literatüre kazandırdığı on strateji okulunda her bir anlayışın stratejiyi farklı şekilde oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bilişsel okul, organizasyonun merkezinde yer alan stratejistin zihninde yer alırken; pozisyon okulu analiz çerçevesine daha fazla odaklanarak verilerden hareketle bilişsel okula katkılar yapmaktadır. Planlama okulu başka yollarla oluşturulan stratejileri programlamak için ileriye bakar. Tasarım okulu stratejik bir perspektiften ilerisini görmektedir. Girişimcilik okulu geleceği hedefleyerek organizasyonun benzersiz bir vizyonun ötesine bakmaktadır (Mintzberg ve Lampel, 2001:46).

Şekil 1. Tek Bir Süreç Olarak Strateji Oluşturma



Kaynak: Mintzberg ve Lampel, 2001: 47.

Şekil 1 strateji oluşturmada okulların durumunu göstermektedir. Her bir okul strateji oluşturma sürecinde farklı rollere sahiptir. Nihayetinde her bir okul sürece farklı şekillerde katkılar sunmaktadır. Yukarıda ifade edildiği üzere her bir okulun strateji oluşturmada öne çıkan nitelikleri farklıdır. Ama burada biçimleşme okulu diğerlerini kapsayan, onların anlayışlarını çevrele-

yen bir role sahip bulunmaktadır. Bu çerçevede biçimleşme okulu sürece ya da onun çevresine bakmaktadır. Sürecin içine bakmaktan ziyade sürecin çevresindeki unsurlara odaklanmaktadır (Mintzberg ve Lampel, 2001).

Organizasyonun çevresinin ve içinde yer aldığı endüstrinin özellikleri strateji oluşturmayı farklılaştırmaktadır. Süreç küçük işletmelerde, bireysel olarak kişilerin etkinliği fazla olduğundan strateji oluşturma etkileşimli bir niteликтir. Ziyade bireysel olarak şekillenmektedir. Seri üretim işletmeleri ve hükümetlerde süreç daha rasyonel bir şekilde ele alınabilmektedir. Dinamik, ileri teknoloji sektörlerinde stratejilerin oluşturulması daha uygulamalı bir şekilde ortaya çıkma eğiliminde olmaktadır (Mintzberg ve Lampel, 2001:48). Bir diğer deyişle Mintzberg'in strateji okullarından planlama okulu strateji oluşturmada daha istikrarlı koşulların yer aldığı çevrede daha anlamlı ve başarılı olabilirken, girişimci, kültürel, çevresel gibi okullar daha dinamik bir tarzda biçime sahip olabilir. Biçimleşme okulu ise bu noktada diğer okulların tüm anlayışlarını ve varsayımlarını bütünleştiren bir yapıya sahip olarak daha kapsamlı bir hal almaktadır. Bununla birlikte biçimleşme okulu, hem rasyonel ve kasıtlı, hem de acil stratejilerin birleştirilebileceği okulları birleştiren bir kategori oluşturmaktadır (Criado ve diğerleri, 2010: 112).

Biçimleşme okulunun temel varsayımlarını, iddialarını şu şekilde ifade etmek mümkündür.

1. Çoğu zaman bir organizasyon özelliklerinin istikrarlı biçimleşmeleri açısından tanımlanabilir. Belirli bir strateji dizisine yol açan belirli davranışlarda bulunmasını sağlayan belirli bir yapı biçimini benimser.
2. Bu istikrarlı olan dönemler bazen bir dönüşüm süreciyle kesintiye uğrar ve başka bir biçimleşmeye kuantum sıçraması yapar.
3. Bu ardışık olan biçimleşme durumları ve dönüşüm dönemleri, zaman içinde kendilerini desenli diziler halinde düzenleyebilir.
4. Bu nedenle, stratejik yönetimin anahtarı çoğu zaman istikrar veya stratejik değişimi sürdürmek ve bu süreci organizasyona zarar vermeden yönetebilmektir.
5. Buna göre, strateji oluşturma süreci kavramsal tasarım veya formel planlama, sistematik analiz veya liderlik vizyonu, işbirliğine dayalı öğrenme veya rekabetçi politika, bireysel bilişe odaklanma, kolektif sosyalleşme veya çevredeki güçlere basit tepkilere odaklanma şeklinde gerçekleştirilebilir. Bir diğer ifadeyle strateji oluşturma konusundaki okulların kendileri belirli biçimleşmeleri temsil etmektedir.
6. Ortaya çıkan stratejiler planları veya kalıpları, pozisyonları veya perspektifle-

rin biçimini alırlar. Fakat yine de her biri kendi zamanına ve kendi durumuna uyarlanır (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 305-306).

Bu varsayımlardan hareketle biçimleşme okulu diğer okulların da yaklaşımlarını içerdiğinden strateji oluşturmada daha kapsamlı bir niteliğe sahip olmaktadır. Biçimleşme okulu bu yönüyle diğer okullar içerisinde de yer almaktadır denilebilir. Aslında her okulun kendi biçimleşmesi, kendi içerisinde strateji oluşturmada dönüşümü bulunmaktadır.

4. ÖRGÜTLERDE YAPI VE GÜCÜN FARKLI BİÇİMLEŞME MODELLERİ

Biçimleşme okulu anlayışına değinirken organizasyonlarda yapı ve gücün farklı bir şekilde dağıldığını da dikkate almak gerekir. Mintzberg (1989) bu kapsamda organizasyon türlerine göre yapının ve gücün biçimleşmesini ele almıştır. Her bir organizasyon çeşidinin aldığı biçimleşme farklılık göstermektedir. Bu çerçevede *girişimci organizasyonlar* genel anlamda basit yapıdadırlar. Genellikle küçük örgütlerin bu tarz bir yapıyı tercih ettikleri ifade edilebilir. Organizasyon yapısı biçimsel olmayan bir tarza sahip bulunurken, örgüt içerisindeki iletişim-koordinasyon genellikle tek bir kişiye bağlı olarak şekillenmektedir. Bu tür örgütlerde kişi girişimci nitelikte olabildiğinden, örgütün büyümesi kişinin kontrolü altında gerçekleşebilmektedir.

Makine örgüt yapısında, örgüt içerisindeki işlerin daha fazla uzmanlaşma istediği, çalışanların faaliyetlerinin standart hale geldiği bir durum söz konusudur. Bu yönüyle örgüt içerisinde lider herkesin işini programlayan bir personel ve halkla ilişkiler, hukuk danışmanı gibi destek personeli şeklinde role bürünmektedir. Makine organizasyonu otomobil, havayolu ve posta sektörlerinde olduğu gibi yerleşik, istikrarlı ve olgun endüstrilerde bulunmaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 307).

Bir diğer örgüt türü olan *Profesyonel organizasyonlar*, gücün büyük kısmını profesyonel yöneticilere vermektedirler. Bu tarz organizasyonlarda yapı adem-i merkeziyetçi bir tarzda oluşmaktadır. Adem-i merkeziyetçi tarzda yer alan organizasyonlarda güç tepede toplanmaktan ziyade gücün örgütün bütününe yayıldığı görülmektedir. Kararlar sadece üst yönetim tarafından değil, orta ve alt yönetim kademelerinin de karar mekanizmasına katıldıkları bir sistem oluşmaktadır. Dolayısıyla adem-i merkeziyetçi örgütlerde her kademede yer alan çalışanlar karar mekanizmasının her aşamasında yer alabilmektedir.

Çeşitlendirilmiş organizasyonlar, bir holding şirketinde gibi her bölümün kendi durumları ile başa çıktıkları görülür. Dolayısıyla organizasyonlar Holding'den uzakta faaliyetlerini kendi yapılarını kurarak bağımsız bir şekilde gerçekleştirebilirler. Burada tamamen bir bağımsızlıktan söz etmekten ziyade, sınırlı bir bağımsızlık kastedilmektedir.

Adhokrasi organizasyonlar, bürokratik organizasyonların tersini ifade etmektedir. Özellikle yenilik yapmak zorunda olan havacılık, film yapımı sektörü gibi alanlar adhokrasiye örnek olarak gösterilebilir. Bu tarz yapılarda farklı uzmanlık alanlarından kişiler ekipler halinde bir arada çalışmaktadırlar. Burada matris organizasyonlar öne çıkmakta ve yapıyı oluşturmaktadır.

Misyoner organizasyonlar, bu tarz organizasyonlar iş üzerindeki uzmanlıkta azalma, gevşek bir iş bölümü, güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir. Organizasyonun bütününde çalışanların hep birlikte paylaştığı ortak değerler ve inançlar bulunmaktadır. Diğer bir yapıda *siyasi organizasyondur*. Bu yapıda istikrarlı bir güç sistemi kurulmadığında organizasyon içerisinde ayrılmalar, anlaşmazlıklar ortaya çıkarak aslında siyasi bir yapı ortaya çıkar. Bazı siyasi organizasyonlar zorlu dönüşüm dönemlerinde geçici olurken; diğerleri farklı güçler tarafından ayrılan piyasa güçlerinden çok uzun süre korunan bir şirket gibi kalıcı durumda yer alabilirler.

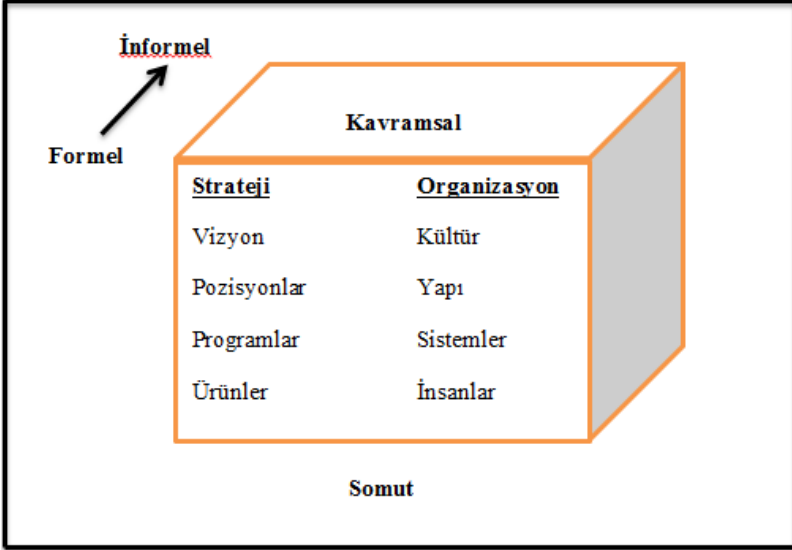
Mintzberg'in güç ve yapıdan hareketle biçimleştirdiği organizasyonların her birisinin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bu organizasyon türleri aslında biçimleşme farklılıklarını ifade ederek strateji oluşturma konusuna farklı bir bakış getirmektedir. Bununla birlikte Mintzberg organizasyonlarda yer alan yöneticilere, çalışanlara bu farklı yapı çeşitleriyle rehberlik etmektedir. Teorik olarak bilgiden pratiğe dönük bir reçete sunuyor şeklinde bir yorumda bulunulabilir.

5. DÖNÜŞÜM NE İFADE ETMEKTEDİR

Günümüz ortamında işletmeler sürekli değişen çevre şartlarında faaliyetlerini devam ettirme mecburiyeti içerisinde yer almaktadırlar. Bu mecburiyet işletmelerin dönüşümünü beraberinde getirmektedir. Örgütsel değişim olarak da ifade dlebilecek bu süreç organizasyonun bütün unsurlarıyla ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerdeki meydana gelebilecek değişikliği ifade etmektedir (Tunçer, 2013: 377). Burada temel soru organizasyon içerisinde nelerin değiştirilebileceğidir? Biçimleşme okulunda bu soruya Mintzberg

değişim küpü çerçevesinde cevap aramaktadır. Değişim küpü kapsamlı bir değişim içerisinde neler olmasını belirtmektedir.

Şekil 2. Değişim Küpü



Kaynak: Mintzberg ve diğerleri, 1998: 326.

Şekil 2 Mintzberg'in değişim küpünü göstermektedir. Küpün ön yüzünde strateji ve organizasyon yer almaktadır. Strateji organizasyonun gittiği yönü ifade ederken, organizasyon ise kültür, yapı, çalışanlar ve sistemleri tanımlamaktadır. Organizasyon değişmek istediğinde bu iki ana unsurun ve detaylarının ele alınması gerekmektedir. Küpte iki ana unsur somut durumdan kavramsala doğru bir diğer ifadeyle somuttan soyuta doğru değişiklik gösterebilir. Strateji unsurunda ürünlerden vizyona (somuttan kavramsala veya soyuta) doğru bir değişim veya dönüşüm sağlanabilmektedir. Aynı somuttan kavramsala doğru yolculuk organizasyon ana unsurunda da mevcuttur. İnsanlar veya çalışanlar somut tarafı ifade ederken, en başta yer alan kültür daha kavramsal bir tarafı tanımlamaktadır.

Değişim küpünde vizyon en kavramsal unsuru belirtmektedir. Vizyon şirketin enerji ve kaynaklarını arzulan bir geleceğe ulaşmak için yönlendir-

diren stratejik niyeti tanımlamaktadır (Pearce ve Robinson, 2015: 33; Ülgen ve Mirze, 2006: 69). Organizasyon boyutunda ise kültür en kavramsal olanı ifade etmektedir. Değişim küpünde strateji ve organizasyon boyutlarında yeniden yapılandırma, şirketin konumlandırmasının belirlenmesi gibi organizasyonun konumları, organizasyon yapısında yeniden düzenleme veya kademe azaltma gibi uygulamalar yapılabilmektedir. Sonrasında organizasyon içerisinde programlar ve sistemler yeniden mühendislik, yeniden programlama gibi faaliyetler ve yenilikler gerçekleştirilebilir. En somut unsurlar olarak organizasyonun ürünlerinde ve çalışanlarda sırasıyla ürünlerin tasarımının yeniden ele alınması, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile küp içerisinde değişimin gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Değişim küpündeki iki boyuttaki tüm unsurlar içerisinde değiştirilebilecek en soyut şeyler olarak vizyon ve kültür en spesifik olarak da ürünler ve çalışanlar öne çıkmaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998).

Küpteki değişim için gerçekleştirilecek kısımlar özellikle somut olandan başlayarak gerçekleşmektedir. Bir diğer deyişle, sistemleri ve insanları değiştirmeden yapı üzerinde düzenleme yapmak, programları ve ürünleri yeniden tasarlamadan vizyonun değiştirilmesi çok anlamlı olmayacaktır. Değişim küpündeki ön yüzünde, görünür olan kısımlar açık, formel kısmı oluşturmaktadır. Değişim formel olandan informel olana doğru, açık olandan örtük olana doğru gerçekleşmektedir.

6. SONUÇ

Biçimleşme okuluna en büyük eleştiri Lex Donaldson tarafından yapılmıştır. Bir zamanlar “McGillomania” (McGill’in öne çıkması) olarak tanımlayan Donaldson biçimleşmelerin anlaşılmasının ve öğretilmesinin kolay olduğunu savunmakta ve bundan dolayı da biçimleşmenin teori haline getirilmesinin kusurlu bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 344). Donaldson organizasyonların sadece siyah veya beyaz değil, grinin birçok tonuna sahip olduklarını vurgulamaktadır (Donaldson, 1996). Donaldson bir diğer eleştirisini de kuantum değişimi konusunda yapmaktadır. Donaldson’a göre işletmelerin ya statik olduğunu ya da hızlı bir biçimde değiştiğini iddia etmenin gerek kavramsal olarak gerekse de ampirik olarak hatalı bir davranış olduğu üzerinde durmaktadır. Organizasyonların çoğunun hızlı bir şekilden ziyade oldukça yavaş ve adım adım değiştiğini savunmaktadır.

Biçimleşme okuluna getirilen bu eleştiri şu noktada yanıtlanabilir. Donaldson teorilerin doğru ya da yanlış olmamış gibi, tek bir doğruluk ölçütüne dayandırmaktadır. Halbuki teoriler kağıt parçaları üzerindeki kelimeleri veya resimleri ifade etmektedir. Gerçek ise daha karmaşık yapıdadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 345). Biçimleşme okuluna getirilen ikinci en önemli eleştiri basite indirgeme başlığını taşımaktadır. Her türlü sınıflandırma aslında keyfi bir şekilde sınıflandırmayı yapanın tercihini yansıtmaktadır. Dolayısıyla aslında biçimleşme okulu da gerçeği olduğundan çok daha basit bir çerçevede değerlendirmektedir. Her ne kadar gerçeğin karmaşık yapısını kavrama noktasında yetersiz kaldığı yönünde eleştirilse de biçimleşme okulunun strateji geliştirme süreçlerine ve stratejik yönetim düşüncesine önemli katkılar sunduğu dikkate alınmalıdır. Bu noktada iki temel katkıdan bahsetmek mümkündür. Birinci olarak, strateji geliştirmenin başlı başına bir organizasyonun dönüşümü anlamına geldiği vurgulanmaktadır. Bura organizasyon kültürü, yapısı, sistemleri ve insan kaynaklarını da içine alan bir dönüşüm kastedilmektedir. İkinci olarak, strateji geliştirme biçimleşme okulunda da vurgulandığı gibi, bütüncül bir süreçtir. Bu süreçte öngörücü ve tanımlayıcı olmak üzere farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Biçimleşme okulu ise bu farklı stratejik okulları katkılarını içinde toplamakta ve dinamik bir bakış açısı sunmaktadır.

Strategy as a Transformation Process: A Holistic Approach from Mintzberg's Perspective

Abstract: This study aims to evaluate the understanding of the configuration school, which Henry Mintzberg, who is considered one of the leading names in the field of business, contributed to the field of strategic management thought. The main claim of the study can be expressed as follows: Mintzberg's configuration approach offers a comprehensive perspective that envisages that organizations adapt to changing external conditions by mobilizing their internal and external opportunities. Thus, organizations can develop their abilities to deal with unexpected situations. Configuration, which has a comprehensive feature among the ten strategic school understandings, offers a holistic perspective to the transformation process of organizations. In this context, first of all, the historical development and basic features of the configuration school will be examined. Afterwards, the different configuration

models of power and structure in organizations and the scope of the concept of transformation will be discussed. Finally, the study will discuss his criticisms and contributions to the configuration school.

Keywords: Henry Mintzberg, Configuration School, Ten Strategic Schools, Strategic Thinking.

Kaynaklar

Bakoğlu, Refika ve E. D. **Özcan** (2010), “İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg’in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi”, **Öneri**, 9 (34): 57-69.

Chandler, Alfred (1962), **Strategy and Structure: Chapter in the History of The Industrial Enterprise**, Cambridge: MIT Press.

Criado, Alex R. et all (2010), “A Configuration-Holistic Approach to Born-Global Firms’ Strategy Formation Process”, **European Management Journal**, 28 (2): 108-123.

Donaldson, Lex (1996), “For Cartesianism: Against Organizational Types and Quantum Jumps.” In *For Positivist Organisation Theory: Proving the Hard Core*, London: Sage, :108—129).

Keskin, Nurzahit (2020), “Bir Yönetim Gurusu Olarak Alfred D. Chandler ve İşletme Tarihi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Analitik Bir Değerlendirme”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 8 (3): 535-562.

Khandwalla, P. N. (1970), *The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm* (doctoral dissertation, Carnegie-Mellon University).

Miller, D. (1976), “Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes” (PhD. thesis, Faculty of Management, McGill University).

Miller, D. (1979) “Strategy, Structure, and Environment: Context Influences upon Some Bivariate Associations.” *Journal of Management Studies*, 16 (3): 294-316.

Miller, D. ve P.H. Friesen (1980), “Momentum and Revolution in Organizational Adaptation”, *Academy of Management Journal*, 23 (4): 591-614.

Miller, D. ve P.H. Friesen (1984), “A Longitudinal Study of The Corporate Life Cycle”, *Management Science*, 30 (10): 1143-1183.

Mintzberg, H. ve J. Lampel (2001), “Reflecting on The Strategy Process” in (eds). Cusumano, Michael A. ve Constantinos, C. Markides (2001), *Strategic Thinking For The Next Economy*, San Francisco: MIT Sloan Management Review.

Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry (1983), *Power in and Around Organizations*, Englewood

Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry (1989), *Mintzberg on Managemet: Inside Our Strange World of Organizations*, New York: Free Press.

Mintzberg, Henry ve diğçerleri (1998), *Strategy Safari*, New York: The Free Press.

O'Connor, M. K. Ve F. Ellen Netting (2009), *Organization Practice A Guide to Understanding Human Service Organizations*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pearce, J. ve R.B. Robinson (2015), *Stratejik Yönetim*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sarvan, Fulya ve diğçerleri (2003), "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz Ünivesitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6: 73-122.

Tunçer, Polat (2013), "Değışim Yönetimi Sürecinde Değışime Direnme", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1): 373-406.

Türk Dil Kurumu (2021), Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/>, (01.11.2021).

Ülgen, Hayri ve S. K. Mirze (2006), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.

Quinn, J. B. (1978), "Strategic Change: 'Logical Incrementalism.'" *Sloan Management Review* 20(1): 7-21.

Quinn, J. B. (1980), "Managing Strategic Change." *Sloan Management Review* 21 (4): 3-20.

Quinn, J. B. (1982), "Managing Strategies Incrementally." *Omega, The International Journal of Management Science*, 10 (6) :613-627.