

STRATEJİK YÖNETİCİ STRATEJİK DÜŞÜNÜR MÜ: SİSTEM YAKLAŞIMI BAĞLAMINDA CEVAP ARAYIŞI¹

Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞCI²

ÖZET

Strateji kavramı askeri terminolojiyle kullanılmaya başlanmış olsa da kavramın tarihini insan hayatının başlangıcına kadar götürmek mümkündür. İnsanın düşünmeden ve düşünerek, aldığı ve uyguladığı kararlar vardır. Bu noktada strateji; insanın düşünerek aldığı ve uyguladığı kararlar çerçevesinde kendi yerini bulabilmektedir. Bunun dışında ise hayatta kalabilmek için içgüdüsel olarak vücut sisteminin, aldığı ya da insana uyarımlarla aldirdığı kararlar vardır ki bunlar her ne kadar stratejik hareketler gibi düşünülse de kavramı tam olarak açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu noktada strateji kavramının oluşabilmesi için stratejik düşüncenin de sistemin içinde yer alması gerekmektedir. Dolayısıyla bu makalede; stratejik düşünme kabiliyetine değinilmiş ve sistem düşüncesi bağlamında stratejik kararların alıcıları ile stratejik düşünme arasındaki ilişki kurgulanmalı mıdır sorusuna yanıt aranmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, stratejik düşünme, sistem düşüncesi, sistem yaklaşımı, stratejik planlama.

Is Strategic Manager Strategic Thinker: Looking for An Answer Within the Context of The Systems Thinking

ABSTRACT

Although the concept of strategy has begun to be used with military terminology, it is possible to bring the history of the concept to the beginning of human life. There are decisions that people take and think, think and implement. Strategy, at this point, can find its place in the framework of the decisions taken and applied by people. Apart from this, there are instinctively decisions that the body system takes or warns people to survive, which are insufficient to fully explain the concept, although they are thought of as strategic movements. Strategic thinking must also be included in the system to form the concept of strategy at this point. Therefore, in this article; within the context of system thinking; strategic thinking ability and the question of whether the relationship between buyers of strategic decisions and strategic thinking should be devised or not has tried to be answered.

Keywords: Strategic management, strategic thinking, systems thinking, systems approach, strategic planning.

¹ Bu Makale 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan bildiriden geliştirilmiştir.

² Karabük Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü, baharasci@gmail.com

GİRİŞ

Tepe yönetimin bir fonksiyonu olan stratejik yönetim açısından bilginin toplanması ve analizi oldukça önemlidir. Bazı görüşlere göre asıl önemli olan bilginin kimden istendiği değil ne istendiği olsa da ne isteneceğini bilmek ve elde ettiğinin ne olduğunu anlayabilmek için de stratejik düşünme kabiliyetine sahip olmak gereklidir. Bununla birlikte her yöneticinin aldığı kararlar tam anlamıyla stratejik karar mıdır ve her yönetici ya da karar alıcı stratejik düşünme kabiliyetine sahip midir soruları da uygulama neticelerine bakıldığında ve bu sonuçlara sosyolojik gözlemler de eklendiğinde yanıt arayan sorular haline dönüşmektedir. Her ne kadar bu konu alan yazınında çok fazla çalışılmamış olsa da mikro anlamda şirketler için makro anlamda da devletler için stratejik düşünme kabiliyetinin geliştirilmesi önem içermektedir. Hem temel istihbarat teorisi hem de yönetim biliminde rekabet teorisi açısından ele alındığında bilgi; büyük bir güçtür. Ancak bu gücün etkili olabilmesi için stratejik düşünme kabiliyeti, stratejik kararlara etki eden sistemin geneline kazandırılması gereken bir olgudur.

Son 20 yıldır özellikle yönetim alanında olmazsa olmazlar arasına giren stratejik yönetim kavramı günümüzde sorgulanması gereken bir noktaya gelmiştir. Stratejik kararlarla ilgili yapılanlarda strateji ne kadar doğru algılanıyor ya da kelime o konularda bulunanlar için ne ifade ediyor sorularına cevap alma ihtiyacı duymadan genel olarak ezbere dayalı bir şekilde iş yapıları ile karşılaşmak şaşırtma özelliğini bile kaybetmiştir denilebilir. Akademik çalışmaların en önemli özelliklerinden birisi olan uygulamaya eleştiri yapabilme noktasına ülkemizde yapılan stratejik planlamalar ve benzer çalışmalar incelendiğinde gelmiş bulduğumuzu da söylemek yanlış olmayacaktır. Gözlemle başlayan eksikliklerin akademik olarak incelenmesi gerekir mi tartışmalarını yapabilmek adına da bu çalışmada birtakım sorulara yanıt aranmaktadır. Özellikle planlamaların nasıl yapıldığı konusu üzerinde durulduğunda bu sorunsal karşımıza daha net bir şekilde çıkmaktadır.

Alanda yapılmış çalışmalar incelendiğinde stratejik yönetim süreçleri ve stratejik planlamanın aşamalarının ayrıntılı bir şekilde yapıldığı görülmektedir. Ancak bu konularda karar vericilerin stratejik düşündüğü varsayımından hareket edildiği de aksi belirtilmediği ya da ispatlanmadığı için çalışmalardan anlaşılmaktadır. Stratejik düşünme ile ilgili çalışmaların yönetim alanında kendisine yer bulamaması bu varsayımdan kaynaklanıyor demek de muhtemelen bu noktada hatalı olmayacaktır. Ancak gerçekten stratejik kararlar diye tabir edilen kararların hepsini alanlar gerçekten stratejik düşünme kabiliyetleri yüksek kişiler midir? Bir başka husus ise karar alıcılar stratejik düşünmek zorunda mıdır ya da bu sorunsalla ilgili kabiliyetlerini ölçmeye gerek var mıdır?

Elbette sistemleri stratejik yönetebilmek için stratejik planlara ihtiyacımız vardır. Planlamanın hareket noktası da iç ve dış çevre analizleridir (Barca, 2009). Ancak bu analizler tepe yöneticileri ya da karar alıcılar tarafından yapılmazken, analizler sonucu toplanan bilgi yöneticilerin önüne gelir ve kendilerinden, stratejik düşünme kabiliyetine sahip olup olmadığı bilinmeyen kişiler tarafından toplanan bilgilerden, stratejik kararlar vermeleri beklenir ya da karar alıcıların stratejik düşünüp düşünmedikleri tespit edilmeksizin aldıkları kararların stratejik olduğu kabul edilir. Bu konu hem şirketlerde hem

de devletin her kademesindeki kurumlarında benzer işleyişe sahip bir olgudur. Ancak yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde birkaç soru akla gelmektedir: Stratejik planlamaların yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri toplayan birimler ne kadar stratejik düşünebiliyor ve ikinci soru da stratejik yönetim birimlerinde istihdam edilenler ve buna tepe yönetim de dahil, karar vericiler ne kadar stratejik düşünebiliyorlar. Son olarak da stratejik yönetim ya da strateji üretimi, stratejik düşünme kabiliyeti olmadan gerçekleştirilebilir mi?

Bu çalışmanın temel sorunsalı da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Soruların cevaplarını örgütler için bulduğumuzda makro büyüklükler için uygulamak da mümkün olacaktır. Dolayısıyla büyük resme odaklanma ihtiyacı tam da burada karşımıza çıkmaktadır ve konu sistem yaklaşımı bağlamında incelediğinde sorulara yanıt alabiliriz düşüncesiyle çalışmanın yöntemi olarak da betimsel tarama yöntemi seçilmiştir.

Örgüt, önceden belirlenmiş amaçlar çerçevesinde sınırları çizilmiş bir yapı olarak çalışan ve birden fazla bölümden oluşan bir bütündür. Aynı anda pek çok faktörü etkileyen bir girdi-çıkı ilişkisi içerisindeki ana sistemin bir alt sistemidir. Özellikle, sürekli değişim içerisinde olan dış çevresinden etkilenen ve kendi sistemini yaşatabilmek için bilgi akışına ve analizine önem vermek zorunda olan bir yapıdır. Mikro boyutta düşündüğümüz örgütler için geçerli olanlar makro ölçekte yer verebileceğimiz devletler ve devlet kurumlarının yönetimi için de geçerlidir. Hem mikro hem makro sorunlara cevap verebilmek için de öncelikle sistemin ne olduğu tanımlanmalı ve sistem teorisi ayrıntıları paylaşılmalıdır.

Temel anlamda sistem; birbirine bağlı parçalardan oluşan ve herhangi bir parçadaki sorun sebebiyle işleyişini ya tamamen yitiren ya da sekteye uğratan bileşimlerdir. Daha net açıklamak gerekirse her makine bir sistemdir fakat makinenin işlevini eksiksiz yerine getirebilmesi için makinenin alt sistemlerinin düzgün çalışması gerekmektedir. Parçalardan ya da alt sistemlerden herhangi birisinde meydana gelen sorunlar makinenin ya tamamen işlevsiz kalmasına ya da beklenen performansı gösterememesine sebep olur. Buna benzer örnekleri hemen her bilim dalı için çoğaltmak mümkündür. Bu noktadan hareketle; insan bedenini, yönetilen her birimi, canlı ya da cansız her oluşumu mekanik yani birbirine bağlı süreçler sayesinde işlev görüyorsa sistem diye tanımlayabiliriz.

Bu tanım çerçevesinde bu çalışmada sistem teorisine değinilmiş ve ardından yönetim sistemlerinde son zamanların olmazsa olmazı gibi tartışılan stratejik yönetim ve planlama olgularına bütüne odaklanılarak bakılmaya çalışılmıştır. Amprik bir çalışmadan ziyade öncelikle betimleyici birtakım faktörlere ihtiyaç duyulduğu noktasından hareketle de çalışmada gelecek araştırmalar için odak sorunsalı tartışılmış ve kurgusal olarak yanıtlanmaya çalışılmıştır.

1. SİSTEM TEORİSİNİN TANIMI

Çok geniş bir araştırma alanını ve farklı kavramları kapsayan sistem teorisi, yönetim alanı için de disiplinler arası bakış açıları geliştirme olanağını ortaya koymaktadır (Boulding, 1956; Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Maturana ve Varela, 1975; Aldrich, 1979; Senge, 1990). Aristoteles'in tek bir parça yerine bütüne odaklanan holistik (bütüncül) görüşünden sonra araştırmacılar, son yüzyılda, bu tarihsel yaklaşımdan etkilenerek çalışmalarında bütüne odaklanmaya başlamış ve böylece farklı disiplinler açısından sistem yaklaşımı doğmuştur (Bogdanov, 1922, 1980; von Bertalanffy, 1968; Laszlo, 1996; Meadows, 2008).

Sistem yaklaşımı hemen her bilimin odağında yer almaktadır. Hizmet ve yönetim bilimleri ile mühendislik ve mimari bilimler açısından baktığımızda *hizmet sistemleri*; sistem düşüncesi yaklaşımının ortaya koyduğu *akıllı sistemler*; şebeke teorilerinden *ağ tipi sistemler*; doğal bilimler açısından *canlı sistemler*; ekonomi bilimi için *ekonomik sistemler*; sosyoloji perspektifinde *sosyal sistemler*; kanunlar için *kurumsal sistemler*; güdü bilimciler için *teknolojik sistemler*; psikolojide *algılayan sistemler* ve ekolojik açıdan *ekosistemler* en sık duyduğumuz sistem tipleridir (Mele vd., 2010). Her alan, sistemi kendi açısından tanımlamış olsa da temelde işleyiş biçimleri aynıdır. Dolayısıyla sistemsel açıdan bütün, parçaların ayrı ayrı toplamından daha fazladır.

1.1. Sistem Kavramı ve Sistem Düşüncesi

Çalışmanın giriş bölümünde kısaca değinilen sistem kavramının felsefi temelleri Antik Yunan'a kadar uzanmaktadır. Sokrates'den daha önce Aristoteles tarafından tanımlanan kavram kabaca "*her şeyi her şey*" ile açıklamaya çalışmaktır. Parçaların tek tek toplamlarının yarattığı etkidense, bütünün ortaya çıkardığı etki çok daha büyüktür. Sistem kavramını tanımlamanın yapısal sorunları amprik çalışmalar için problem teşkil ettiğinden özellikle sosyal bilimlerde sistemi ölçülebilir bir şekilde tanımlamak oldukça zordur ve bu sebeple Batı bilimi sistem yaklaşımını yönetim çalışmaları açısından bilimsellikten uzak bulmuştur (Çınaroğlu ve Avcı, 2013: 84).

1920 yılında Von Bertalanffy, Genel Sistem Teorisi'nin yönetim alanı için uygulanabilir olduğunu belirtmiş ve her olayı, belirli bir çevre içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları; anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkili olacağını ileri sürmüştür. Bertalanffy, çeşitli disiplinler için farklı uygulamalar olabileceğini düşünerek genel bir analitik model kurgulamış ve örgütlerin yönetsel sorunlarına sistem teorisiyle çözüm bulmaya çalışmıştır. Bir başka bilim adamı Norbert Wiener ise, sibernetik alanında öncülük ederek 1948 yılında bir kitap yayınlamış ve "genelci" ve "bütüncü" bir görüşün yönetim ve organizasyon konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni düşünce tarzının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Batı bilimini eleştirel bir yönde devam edecek olursak aslında yönetim olgusunu daha iyi anlayabilmemiz için bütüncül yaklaşıma dolayısıyla sistem yaklaşımına felsefi olarak ihtiyacımız vardır. Ancak bu teoriye uygulama alanı bulmak kısmen zor olacaktır. Yine de zaman zaman bu fikri çalışılır bulmuş düşünürler çıkmıştır ve bunlardan diğer biri de 1978 yılında yayınladığı "Yaşayan Sistemler" adlı kitabıyla J. G. Miller'dır. Bu kitap,

örgüt araştırmaları alanında ilk kez bütüncül bakış açısı sunmuş çalışma olarak değerlendirilebilir.

Geleneksel yaklaşımların aksine 1978 yılında yayınladıkları “Örgütlerin Sosyal Psikolojisi” adlı kitapla Katz ve Kahn; örgütlerin faaliyetlerini açık bir sistem içerisinde sürdürdüklerinden bahsederek çalışmaları bir adım daha ileri götürmüşlerdir. Katz ve Kahn adı geçen çalışmalarında; negatif entropi, geribildirim, denge ve farklılaşma kavramlarına yer vererek alanın gelişimine katkı sağlamışlardır. Sistem çalışmalarından etkilenen önemli bir düşünür de Peter Senge’dir. 1970 yılında yayınladığı “Beşinci Disiplin” adlı kitabı ile Senge de alana; bir sistem içerisinde faaliyet gösterdiği için geribildirimlerden ve tecrübelerinden ders çıkartarak kendini geliştiren öğrenen örgüt kavramını kazandırmış ve tartışmalarda dikkati farklı bir noktaya çekmiştir.

1.2. Sistem Teorisine Yönetim Açısından Bakmak

Sistem teorisi ve sistem düşüncesi bu çalışmada ise yönetim bilimi açısından ele alınacak olup, yönetime nelerin etki ettiği ve bu etkilere hangi açıdan bakılması gerektiği resmin bütününe gösteren bir Şekil yardımıyla açıklanmaya çalışılacaktır. Sistem teorisi çalışmalarında genel olarak; bilgi, değer, kalite, çevre, ilişkiler, adaptasyon ve karmaşıklık kavramlarına odaklanılmıştır. Bu çalışmada ise önerilen modelin en önemli parçası olarak öngörülen bilgi faktörü hem stratejik planlama hem de stratejik yönetim açısından ele alınmaya çalışılmıştır.

Bilgi: Örgütler; sahip oldukları beceri ve yetkinliklerle öğrenebilen sistemlerdir ve bu özellikleri, onları, kendi bilgilerini üretebilir hale getirmektedir (Nonaka ve Tacheucki, 1995). Bu haliyle de örgüt, bilişsel bir sistem olarak algılanabilir. Ürettikçe öğrenen, öğrendikçe üreten bir sistem olarak örgüt, bilgiyi merkeze koyduğu anda bilişsel fonksiyonlarını aktive edebilmektedir. Bu durumu çalışmasında belirten Senge (1990) örgütlerin de insanlar gibi sadece öğrenen değil aynı zamanda düşünebilen sistemler olduğunu iddia etmiştir. Dolayısıyla; bilgi, sistem düşüncesinin en kıymetli parçası olarak yönetim işlevinin performansını etkilemektedir.

2. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK DÜŞÜNME

Stratejik kararlar verilebilmesi için toplanan bilginin stratejik bir bakış açısıyla toplanıp analiz edilmesi gerekir ki bu sayede bilgi, stratejik bilgiye dönüşebilsin. Bu sürecin etkili işleyebilmesi ve sürdürülebilir olması için de stratejik düşünme becerisinin ölçülmesi ve ihtiyaç dahilinde alt düzey yöneticilere kadar yayılarak örgütte sistemsal bütünlüğün sağlanması gerekmektedir. Stratejik kararları verecek ilgililere bilgi akışının alttan üste gerçekleşeceği düşünöldüğünde; birim çalışanlarının da stratejik düşünme ve strateji geliştirme kabiliyetlerinin yüksek olması beklenir ancak bu, her örgüt için mümkün olmayabilir, dolayısıyla çalışanları yönlendirebilecek, stratejik düşünme becerisine sahip alt düzey yöneticiler de pek çok örgüt için bir kazanım olacaktır.

Ancak stratejik düşünme denildiği zaman sadece üst düzey yöneticilerin sezgilerine ve geleceği tahminleme yeteneklerine bağlı tanımlamalar yapıldığı, literatür incelemeleri neticesinde ortaya çıkmıştır. Oysaki bu çalışma stratejik düşünme konusunu biraz daha

farklı boyuttan ele almayı amaçlamaktadır. Üst düzey yönetici, kendisine sunulan bilgi neticesinde önsezilerini harekete geçirebilecektir. Bu sebeple karar verme aşamasından önce de stratejik düşünebilme yetisinin gelişmiş olması bu çalışmanın ortaya koyduğu ve araştırılmasını çekici hale getirmeye çalıştığı problemdir.

2.1. Stratejik Düşünce ve Stratejik Düşünme İlgili Modeller

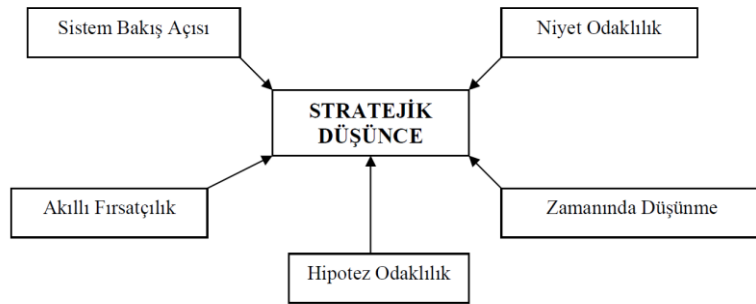
Stratejik düşünce konusunda ilk tartışmalar Kenichi Ohmae tarafından başlatılmıştır ve Ohmae “The Mind of Strategist” adlı eserinde; stratejik düşünebilen insanı, özgün bir şekilde analiz yapabilen ve sorulara analitik cevaplar verebilen, bunu yaparken de mantığın sınırlarını olabildiğince zorlayan insan olarak tanımlamıştır (Ohmae, 1982: 35).

Aynı alanda çalışmalar yapan Jeanne Liedtka’ya göre de stratejik düşünce; sistem bakış açısını benimseyerek amaca odaklanan, zamanında düşünebilen ve görülmeyeni görebilme yeteneğine sahip zekâ ile desteklenen stratejik düşünme biçimidir (Liedtka, 1998: 121).

Stratejik düşünme ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise literatür; kavramın tanımı, özellikleri ve yönetim açısından nasıl kullanıldığı hususlarına odaklanmıştır (Goldman, 2005). Strateji alanında kullanılan terminolojide farklı çalışmalarda farklı stratejik yönetim ve stratejik planlama tanımları yapıldığı için alan bu anlamda oldukça tartışmalıdır. Bu karışıklıklara ek olarak stratejik düşünme ve stratejik düşünce kavramlarının da literatüre eklenmesi alanı daha da tartışılır hale getirmiştir (O’Shannassy, 1999). Strateji teriminin tarihsel kökenleri çok eskiye gitse de bu karışıklık aslında kavramların yönetim alanına son yüzyılda girmiş olması ile alakalıdır.

Genel anlamda stratejik düşünerek elde edilen düşünceyi stratejik düşünce olarak tanımlayabilirken bu alanda çalışanlar kavramı açıklayabilmek için farklı modeller geliştirmişlerdir. Stratejik düşünce için en temel tanımlamaları yapan Mintzberg’i (1994) farklı bir şekilde yorumlayan Liedtka (1998), stratejik düşünceyi, düşünmenin bir başka biçimi olarak ifade etmiş ve bir model önermiştir. Önerdiği modelde; sistem bakış açısını, niyet odaklılığı, akıllı fırsatçılığı, hipotez odaklılığı ve zamanında düşünmeyi stratejik düşünceyi oluşturan beş temel unsur olarak ifade etmiştir.

Şekil 1. Stratejik Düşüncenin Unsurları

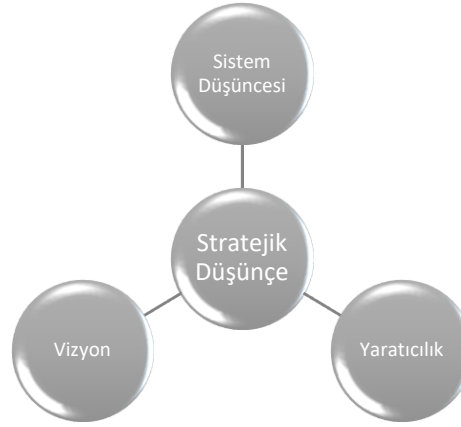


Kaynak: Liedtka, J.M. 1998. *Strategic Thinking: Can It Be Taught? Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1: 124.

Liedtka'nın bu modelde tanımlamış olduğu sistem perspektifi aslında Senge'nin de eserinde bahsetmiş olduğu zihinsel (mental) modellerin bir yansımasıdır. Dolayısıyla yönetim çalışmalarını özellikle öğrenen örgütler bağlamında ele aldığımızda; örgütlerin, sadece geçmişinden ve yaşadığı andan değil, geleceğinden de öğrenebilen örgütler haline dönüşebilmesi için geçmişi ve yaşanan anı düşünüp yorumlayabilen düşünce tarzından daha fazlasına yani geleceği de düşünebilen stratejik düşünceye ihtiyacı vardır. Bu husus, ilk etapta üst yönetim düzeyinde arzu edilse de bu çalışma ile ortaya konulmak istenen; önerilen modelde de belirtildiği gibi analiz aşamasında görev alan orta ve alt düzey yöneticilerin, stratejik kararlardaki dolaylı etkileri sebebiyle, stratejik düşünme açısından da mühim olduklarıdır.

Liedtka'ya ek olarak Ingrid Bonn ise, stratejik düşünceyi stratejik problemleri çözenin bir yolu olarak tanımlamıştır. Bonn'a göre ise stratejik düşüncenin unsurları; sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyondur (2005: 340).

Şekil 2. Bonn'un Stratejik Düşünce Unsurları

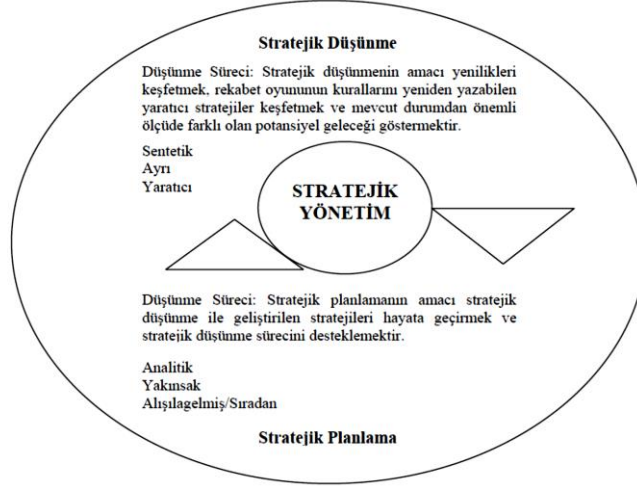


Kaynak: Bonn, I. 2005. *Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal*, 26, 5/6: 340.

Liedtka gibi Bonn da stratejik düşünce için sistem düşüncesinin yani bütüncül bakış açısının önemine değinmiştir. Ancak yaratıcılık ve vizyon faktörlerini modeline ekleyerek süreci, üst düzey yönetici açısından ele almıştır. Bireyler, yaratıcılık yani hayâl gücü sayesinde farklı bakış açıları geliştirebilir ve sorunlar karşısında alternatif çözüm önerileri sunabilirler. Buna ek olarak Bonn, stratejik düşünmeyi, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Tanımladığı boyutlara göre; bireylerin, örgütü ve çevreyi anlayabilen, yaratıcı ve vizyon sahibi olmaları durumunda bireysel boyutta stratejik düşünme gerçekleşirken, örgütlerin de stratejik düşünmeyi ödüllendirdikleri ve çalışanlarının yaratıcılığından faydalandıkları durumlarda örgütsel boyutta stratejik düşünme sağlanmaktadır. Bonn, bu açılardan yaklaşarak kurguladığı modelinde Liedtka'dan ayrılmaktadır (Dehgani vd.,2015: 153).

Bu çalışma ise, stratejik düşünme ve stratejik planlamanın her ikisine de aynı önemi veren Heracleous'u (1998) temel alarak önerdiği modelde; stratejik yönetim sürecini başarılı kılacak iyi bir stratejik planlamanın, stratejik düşünmeden yoksun, mümkün olamayacağını öne sürmektedir.

Şekil 3. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama



Kaynak: Heracleous, L. (1998). *Strategic Thinking or Strategic Planning? Long Range Planning*, Vol. 31. No. 3: 485.

Heracleous modelinde stratejik düşünme ve stratejik planlama arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmış ve stratejik yönetimin başarısını, bu ilişkinin derecesine bağlamıştır. Stratejik planlamayı tek döngülü öğrenme ve stratejik düşünmeyi çift döngülü öğrenme şeklinde tanımlayan Heracleous (1998), stratejik düşünme ve stratejik planlama arasında mantıksal düzlemde ilişki olduğunu iddia etmiştir.

3. SORUNSALA CEVAP ARAYIŞI

İşletme yazını ile strateji kavramının kesiştiği dönem olarak ele alabileceğimiz 1970'li yıllar daha sonrasında tam anlamıyla stratejik planlamanın da ortaya çıktığı yıllardır. Bu dönem itibarıyla işletmeler, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmaya başlamış ve örgütün hem iç hem de dış çevresinden kaynaklı üstün ve zayıf yönlerini analiz etmeye başlamıştır. Analizler sonucunda da işletme için en uygun olan stratejiler belirlenmeye başlamıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 36). Pazarlarda meydana gelen değişimler rekabette de değişime sebep olmuş ve bunun sonucunda da rekabet yoğunlaşmıştır. Rekabetteki artan baskı da yöneticileri gelecek için daha emin adımlar atabilmek için stratejik düşünmeye ve planlamaya itmiştir. Sonuç olarak bu dönem stratejik yönetim anlayışının başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir. Akabinde Stratejik Yönetim Okulu'nun kurulması da bu savı destekleyen bir gelişme olmuştur.

Stratejik planlama kavramı kısa bir sürede stratejik yönetim kavramına dönüşmüş ve 1980 sonrası örgütlerin kendilerini keşfettikleri ve çevresel dinamikler açısından ele aldıkları bir dönem olmaktan biraz daha öteye götürdüğü bir dönem olmuştur. Bu gelişmelerle strateji yönetim açısından süreklilik arz eder hale gelmiş ve başarı için önemli bir faktör olduğunun idrakı da kavramın yönetim çalışmalarında kullanımı

açısından dönüm noktasına olmuştur. Bu haliyle stratejik yönetim, karmaşık örgütlerin yönetimi için felsefi tartışmaların zemini haline gelmiştir (Swayne vd., 2006: 9). Alana katkıları oldukça fazla olan Barca ise stratejik düşünebilme ile ilgili noktaya ilk dikkat çekenlerin 1960'lardan sonra iki önemli danışmanlık firması olan McKinsey ve Boston Danışma Grubu (Boston Consulting Group) olarak belirtmektedir.

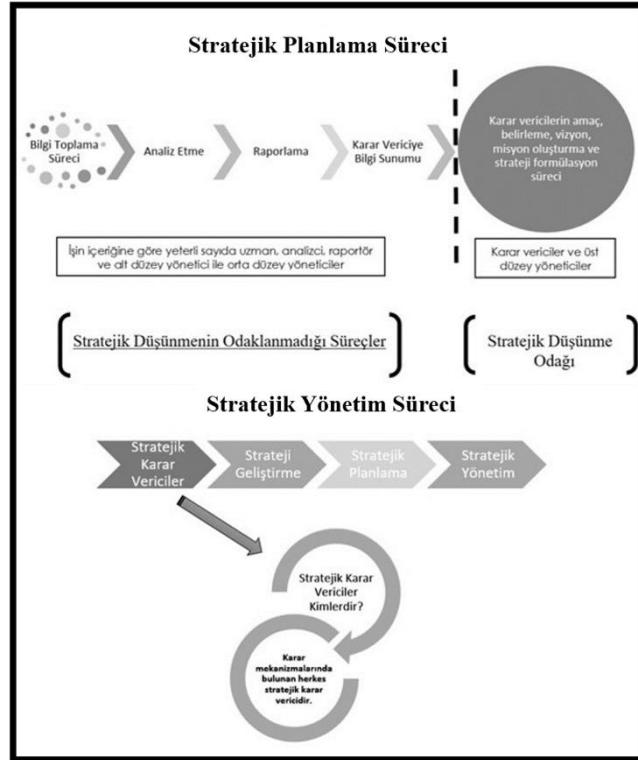
Günümüzde de üzerinde araştırmaların devam ettiği bu anlayışın, gelecekte de gelişmeye son derece açık olduğu görülmektedir. Nitekim 1982 yılında “Strategic Thinking” (Stratejik Düşünme) isimli eseriyle Kenichi Ohmae, 1985’te “Deliberate and Emergent Strategies” (Kasıtlı ve Gelişen Stratejiler) ile Henry Mintzberg, yine aynı yılda “Contingency Approach (Environmental Turbulence)” (Acil Durum Yaklaşımı (Çevresel Türbülans)), 1987 yılında “From Competitive Advantage to Corporate Strategy” (Rekabet Avantajından Şirket Stratejisine) ile Michael Porter, 1994 yılında “Competing for The Future” (Gelecek İçin Rakip) ile Gary Hamel ve C. K. Prahalad, daha sonra 1998 yılında “Strategic Thinking: Can It Be Taught” (Stratejik Düşünce: Öğretilebilir mi) ve “Linking Strategic Thinking” (Stratejik Düşünmeyi Artırma) ile Jeanne M. Liedtka, 2001’de “Developing Strategic Thinking” (Stratejik Düşünmeyi Geliştirme) ve 2005’te “Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach” (Stratejik Düşüncenin Geliştirilmesi: Çok Katmanlı Bir Yaklaşım) ile Ingrid Bonn ve 2005 yılında “Developing The Leader's Mindset: Establishing Measures” (Liderlerin Zihniyetini Geliştirmek: Önlemlerin Oluşturulması) isimli çalışmasıyla John Pisapia, “Stratejik Düşünce” alanının gelişimine katkıda bulunan başlıca isimlerdir. Dolayısıyla 1980’li yıllardan günümüze kadar uzanan süreci, örgütlerin stratejiyi uygulama esasına odaklandıkları türden bir stratejik yönetim anlayışının hakim olduğu “stratejik düşünce dönemi” olarak ele almak mümkündür.

Geleneksel yönetim anlayışına göre; düşünenler ve karar vericiler sadece üst yönetimde ve uygulayanlar ise sadece alt kademedeki bireylerdir. Strateji kavramının askeri terminolojiden geldiği göz önüne alındığında geleneksel düşünce haklıdır. Neticede ordularda komuta kademesi vardır ve doğru ya da yanlış bir karar alırlar ve alt kademe bu kararı sorgulamadan emre itaat eder ve uygular. Ancak ulus devletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte büyük imparatorluklar dönemi sona ermiş ve ardından bireysel mülkiyet hakları ve müteşebbis olabilme imkanını tanıyan serbest piyasa ekonomisinin işlerlik kazanmasıyla birlikte orduların yerini ekonomik rekabet açısından şirketler almış ve bu gelişme ile birlikte geleneksel görüşün gelişim ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Hamel, 1996: 80). Bu gelişme işletme yönetiminde stratejik düşünce anlayışının yer etmesine sebep olmuş ve ortaya stratejik düşünenlerin örgütün alt kademelerinde olduğu ve üst yönetimin ise sadece yapılan işlerin yöntemini kontrol ettiğini ileri süren bir görüş çıkmış oldu. Bu görüş, stratejik düşünebilme yeteneğinin de sadece yöneticilere mahsus ya da sadece yöneticilerde aranan ve geliştirilmesi gereken bir düşünsel yetenek değil, örgütün tüm kademelerinde görev alan bireylerde var olması beklenen bir düşünme biçimi olduğuna dikkat çekmektedir (Hamel, 1996: 80).

Bir önceki başlıkta değinilen modellerden farklı olarak bu çalışma da stratejik düşünme sürecini sadece üst düzey yöneticiye has bir olgu gibi görmemektedir. Bu nedenle karar vericilerin, analizcilerin ve hatta bilgiyi toplayanların bile stratejik düşünebilme kabiliyetlerinin gelişmesi gerektiğini önermekte ve süreci sistem yaklaşımı çerçevesinde bir bütün olarak değerlendirmektedir. Mevcut çalışmalar stratejik yönetim sürecinde yöneticileri ön planda tutarken, önerilen görüş sürecin başarısını etkileyecek temel unsurun bütüne yayıldığını ifade etmeye çalışmaktadır.

Yönetim alanında yapılan çalışmalar; stratejik planlama ve stratejik yönetim sürecinde karar vericileri tanımlamış ve önemine değinmiştir ancak karar alıcıların kimler olduğu aslında çok da net bir şekilde ortaya konulmamıştır. Genel olarak yönetim işi yöneticilere atfedildiğinden karar alıcılar da alt, orta ve üst düzey yöneticiler olarak değerlendirilmiştir. Buna karşılık stratejik düşünme çalışmaları ise sadece üst düzey yöneticiye odaklanmıştır. Bu çalışmada; öncelikle bir sorun tespiti yapılmaya ve ardından da stratejik planlamalar yapabilmek ve kararlar alabilmek için bilginin önemine değinilmeye çalışılmıştır. Stratejik yönetimin araçlarının hemen hepsinin kullandığı analizlerin hammaddesi olan bilgi, genel olarak bakıldığında; stratejik toplandığı varsayılmış bir unsurdur. Oysaki bu çalışma ile sistem yaklaşımı bağlamında tarama yapıldığında ihmal edildiği düşünülen hususlara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bonn'un da modelinde belirttiği gibi örgütlerin öncelikle bireysel stratejik düşünme seviyesini tespit edebilmeleri gerekmektedir. Örgütünü ve çevresini anlayabilen, yaratıcı ve vizyon sahibi bireyler stratejik düşünme kabiliyeti gelişmiş bireylerdir diye tanımladığımızda bireysel seviyenin örgüt tarafından ne kadar ödüllendirildiği ve kullanıldığı da örgütsel stratejik düşünme seviyesini belirleyecektir. Bu çalışma ile ifade edilmeye çalışılan fikirler, yazar tarafından oluşturulan Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4. Sorunsala Çözüm Önerisi



Geleneksel anlayışa göre şekli yorumladığımız zaman stratejik planlama yapılabilmesi için ilk ihtiyacımız olan bilgi faktörüdür. Ne eksik, neye ihtiyaç var veya hangi konuda ne durumdayız gibi soruların cevaplarını bulmadan, kısaca durum tespiti yapmadan planlama yapılabilmesi imkansızdır. Bilgiler iç ve dış çevre analizleri neticesinde anlaşılır hale getirilir ve raporlanır. Bu raporlar da sürecin çıktısı olarak karar alıcıya sunulur. Bu karar alıcı hangi pozisyonda olursa olsun kendisine iletilen rapora bakarak karar verecek ve süreci kurgulayacaktır. İlk etapta buraya kadar pek çok kişinin emek sarf ettiğini varsaydığımız bilgi toplama, analiz ve raporlama işlemleri ne kadar stratejik yapıldı gibi bir soru sorsak bu süreç esnasında bu soruya yanıt alabileceğimiz bir durum mevcut değildir. Yine varsayımdan hareket ederek; stratejik düşünebildiği ve analitik çalıştığı varsayılan bireyleri istihdam ettiğimiz için süreç stratejik işlemiştir diyebiliriz. Peki o zaman, bu bireyleri seçenler ne kadar stratejik düşünebiliyor ya da bu bireylerin eğitimi ne kadar stratejik ya da son olarak bu bireylere eğitim verenler ne stratejik düşünme kabiliyetine sahiptir soruları sürekli yanıtsız kalmaktadır. Bu durumda stratejik planlama ve yönetim süreçlerine stratejik yürütülmüştür diyebilmek için sistemin tamamını değil, bir kısmını düşünüyor olmamız gerekecektir. Bu durumda bireylerin istihdam edilmeden önceki deneyimleri ve eğitimleri ile ilgilenilmediği ortaya çıkmaktadır. Belli üniversitelerden eğitim almış öğrenci aday olduğunda iyi bir eğitim almış diyebiliyoruz ancak bu eğitim strateji geliştirebilmek için öğrenciye eğitim esnasında neler kattı ya da aday eğitimi sayesinde kendisinde hali hazırda bulunan bu kabiliyeti ne kadar geliştirebildi gibi sorular yine yanıtsız kalmaktadır. Bu durumda sistem yaklaşımı bağlamında süreçler değerlendirildiğinde stratejik düşünmeden yoksun olduğu için ya da stratejik düşünme kabiliyetine ait herhangi bir ölçüm yapılmadığı için süreç stratejik işlememiş sadece başlıklarda ve belli noktalardan sonra sürece stratejik müdahaleler yapılabilmıştır denilmesi hatalı olmayacaktır. Süreç bu noktadan sonra topladığı bilgiyi doğrudan yöneticilere göndermektedir. Buraya kadar stratejik düşünme kabiliyeti için köklü ve uzun dönemli değişimlere ihtiyaç duyulacağı için konu ile ilgili reformların sonraya bırakıldığını varsayalım ve bu noktadan sonra yöneticiler için nasıl bir durum söz konusudur onu tartışalım. Burada da değişen bir şey yoktur. Yine hangi düzeyde olursa olsun yöneticileri stratejik düşünme kabiliyeti var olan bireyler olarak kabul etmekteyiz. Yöneticilerin stratejik düşünme kabiliyetleri verilere ilgili alanda yapılan çalışmalara bakıldığında çok rastlanılmamaktadır. Buna ek olarak mevcut seviyelerini daha yükseğe nasıl taşıyabilirler gibi durumlar için de planlamalar yapılmamaktadır. Oysaki kalıtsal kabul ettiğimiz zekâ geliştirilebilir bir faktördür ve hiçbir konuda öğrenmenin yaşı yoktur. O nedenle kişi kaç yaşında olursa olsun gelişime açıktır ve gelişebilir. Bu sebeple önce bireylerin zekâ seviyeleri ile stratejik düşünme kabiliyetleri arasındaki ilişkiye bakılmalı ve ilişkinin durumuna göre yorumlamalar yapılmalıdır. Şirket içinde boş zamanları değerlendirme alanları gibi kullanılan yerlerde bile satranç ve benzeri stratejik düşünme kabiliyetini geliştirici uygulamalar için fırsat yaratılmadığını gözlemlemek mümkündür. Hele ki günümüzde akıllı telefonların kullanımının yaygınlaşmasıyla insanlar bir randevuyu beklerken bile kendi sanal dünyalarında kullanmaktan hoşlandıkları uygulamaların arasına düşünme kabiliyetlerini sıkıştırarak beynin gelişimine engel olmaktadır.

Planlama ve yönetim süreçlerinde stratejik konularda karar verenlerin kimler olduğunu tespit ederek ilk etapta onlara uygulanabilecek bir takım stratejik düşünme kabiliyeti ölçme yöntemlerinin ardından örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitimler alınabilir ve ilk önce stratejik karar vericiler, uzun dönemde de temel eğitimden başlayarak tüm karar vericiler stratejik düşünme kabiliyetlerinin gelişimi açısından eğitilebilirler. İktisat biliminin rasyonel kabul ettiği tüketici her anlamda bir karar vericidir ve stratejiden uzak kararları uzun dönemde ve alt toplamda tüm sistemi olumsuz etkileyebilecek güce sahiptir. Ayrıca ekonomilerde bireylerin yanında firmalar ve en son olarak da devlet karar vericidir ve iktisat biliminin varsaydığı rasyonaliteden çoğu zaman uzak kararlar almaktadırlar.

Şekle tekrar dönecek olursak; stratejik yönetim süreci sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alındığında, karar veren yönetici kadar karar vericiler için raporlamalar yapan çalışanlar da önem kazanmaktadır. Çünkü sistem düşüncesine göre yönetici, çalışanlardan bağımsız bir parça değildir. Yöneticinin aldığı kararlar çalışanları etkilediği sürece örgütler sistem olarak ele alınmaya devam edecektir. Ancak bu noktada tepe yönetime stratejik düşünme kabiliyeti gelişmiş bireyleri getirmek örgütsel anlamda stratejik düşünmenin gerçekleşeceği anlamına da gelmeyecektir.

Bu noktada her örgüt için olmasa da bilginin daha da değerli olduğu sistemler açısından en alttan en üst seviyeye kadar stratejik düşünme seviyeleri tespit edilmeli ve ihtiyaçlar doğrultusunda stratejik düşünmenin gelişimine katkı sağlayacak eğitimler ve faaliyetler örgütün gündemine alınmalıdır.

Bu çalışmanın gelecek çalışmalara ışık tutmak istediği nokta da burada ortaya çıkmaktadır. Örgütler bireyleri istihdam ederken birtakım sınavlara tabi tutmakta ve sözlü mülâkatlar gerçekleştirmektedir. Ancak eleme sürecinde kullanılan bu tip sınavların, stratejik düşünmeyi ortaya çıkarma konusunda ne derece başarılı olduğu konusu özellikle kamu kurumları için tartışılması gereken bir konudur. İşe alımın ardından bu bireylerin stratejik düşünme kabiliyetlerinden ne derece yararlanılıyor oldukları konusu da örgütsel boyutta üzerinde çalışılması gereken bir sorunsaldır.

SONUÇ

Stratejik düşünme ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında çoğu zaman ana tartışma konusu; beynin mantıksal ve duygusal algılama kabiliyetinin farklılığına odaklanmaktadır. Bazı araştırmacılar stratejiyi bilimsel olarak incelemiş ve beynin sol tarafının, karar anında daha etkili olduğu için duygulardan bağımsız hareket ettiğini ileri sürmüştür. Bu çalışmaları eleştirenler ise beynin sağ tarafının kararlarda etkinliğinden bahsetmiş ve stratejiyi sanatsal ve duygusal olarak ele almışlardır ve neticede önsezilerin etkin olduğu karar mekanizmalarını savunmuşlardır. Günümüzde ise disiplinler arası çalışmalara bu nedenle daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple, bu çalışmada mantıksal kararlar kadar duygusal kararların da etkili olduğu ifade edilmeye çalışılmıştır. Bunun için de önerilen çözümde; stratejik planlama sürecine dahil olan herkesin stratejik düşünme becerileri tespit edilip, ihtiyaç halinde eğitilmeleri gerekliliği iddia olarak ortaya atılmıştır.

Stratejik planlama günümüzde çok sık karşılaştığımız bir kavram olsa da özelde bu çalışmada ele alınan konu stratejik planlama iken genel anlamda da örgütü bir sistem olarak düşündüğümüzde ihtiyaç duyulan her kademedede stratejik düşünme becerisine sahip bireylerin istihdamı önem kazanmaktadır. Bu bireylerden en üst seviyede yararlanabilen ve çalışanlarını stratejik düşünmeye teşvik eden örgütler de rekabette bu olguya verdikleri önem kadar başarıyı yakalayabilirler.

Çalışmada aktarılanlara ek ve sonuç olarak her yöneticinin stratejik kararlar alabilme kabiliyetinin yüksek olacağını ya da olduğunu varsaymak da bu çalışmanın sorgulamaya çalıştığı ana noktadır. Belli kademelerden geçerek üst yönetime gelmiş bireyler için vizyon sahipliğini kabullenmek daha akla yatkın olsa da kurumla ya da örgütle herhangi bir ilgisi olmadan ve liyakatsiz atamalarda durum muhtemelen değişiklik gösterebilir. Bu noktada temelden gelen stratejik düşünme kabiliyeti gelişimi sorunu ile karşılaştığımızı söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle ülkemizdeki eğitim sisteminin eksik kalmış yanları, bu kabiliyetin gelişimini engelleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Algılamaktan çok ezberlemeye dayalı bir eğitim sistemiyle stratejik ve beraberinde yaratıcı düşüncenin gelişmesi de bir o kadar zor olacaktır. Bu açıdan belki kültürler arası farklılıklardan kaynaklanan sorun neticesinde Batı'daki stratejik yönetim deneyimlerini olduğu gibi ülkemizde uygulanabilir kabul etmek doğru olmayacaktır. Farklı eğitim sistemleri ve kültürel bakış açılarının uygulama çıktıları da doğal olarak farklı olacaktır. Ancak yönetim çalışmalarında özellikle Türkçe alan yazını için tartışılması gereken bir konu mudur ve bilimsel açıdan henüz yeni olan bu tartışmaların boylamsal değerlendirmelere ihtiyacı var mıdır sorularına bu çalışma, stratejik düşünme kabiliyetlerini ölçerek ve yapılan ölçümleri karşılaştırarak bir sonuca varılabilir çözümünü sunmaya çalışmıştır.

KAYNAKÇA

- ALDRICH, H. (1979). *Organization and Environment*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- BARCA, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikâyesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 17-19.
- BARCA, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, Nisan, Mayıs, Haziran: 34-52.
- BOGDANOV, A. (1980). *Essays In Tektology: The General Science of Organization*, Trans. By George Gorelik. Seaside: Intersystems Publications.
- BONN, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 5/6: 340.
- BOULDING, K. (1956). General Systems Theory - The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3): 197-208.
- BURNS, T. ve Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- DEHGANI, A., Nahand, E. S. Ve Moghni, H. (2015). Identifying Components of Strategic Thinking and Their Role in Improving the Desicion-Making Process for Managers (Case Study: Organization fort he Protection of Consumers and Producers). *World Essays Journal*, 3(2): 150-160.
- ÇINAROĞLU S. ve Avcı, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, Aralık, ss.83-101.
- GOLDMAN, Ellen F. (2005). Becoming An Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEO's, *The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University*, UMI No. 3181551.
- HAMEL, G. (1996). Strategy As Revolution, *Harvard Business Review*, 80.
- HERACLEOUS, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? *Long Range Planning*, Vol. 31. No. 3: 481-487.
- KATZ D. ve Kahn R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Newyork: John Wiley&Sons.
- LASZLO, E. (1996). *The Systems View of The World: A Holistic Vision For Our Time*. New Jersy: Hampton Press.
- LAWRENCE, P. ve Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration In Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-30.
- LIEDTKA, J.M. (1998). Strategic Thinking: Can It Be Taught? *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1: 120-129.
- MATURANA, H.R. ve Varela, F.J. (1975). Autopoietic Systems. *BLC Report 9*. University of Illinois.
- MEADOWS, D.H. (2008). *Thinking In Systems: A Primer*. Chelsea: Green Publishing.

- MELE, C. ve Polese, F. (2010). Key Dimensions of Service Systems: Interaction In Social and Technological Networks to Foster Value Co-Creation, In Demirkan, H., Spohrer, J., Krishna, V. (Eds.). *The Science of Service Systems*, Springer.
- MELE, C., Pels, J. ve Polese, F. (2010). A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications. *Service Science* 2, (1/2): 126-135.
- MILLER, D. ve Friesen, P. (1980). Archetypes of Organizational Transition, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2., 268-299.
- MINTZBERG, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January February: 107-114.
- NONAKA, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- OHMAE, K. (1982). *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, USA.
- O'SHANNASSY, Tim (1999). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. *Working Paper*, ISSN 1038-7448, No.WP 99/21, November.
- SENGE, P.M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- SENGE, P. (1993). *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SWAYNE, L., Duncan, W. J. Ve Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organization*, (Fifth Edition), Blackwell Publishing, USA.
- ÜLGEN, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- VON BERTALANFFY, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- WEINER, N. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Paris, (Hermann & Cie) & Camb. Mass. (MIT Press) ISBN 978-0-262-73009-9; 1948, 2nd revised ed. 1961.