



# **Stratejik Yönetimin Bileşenleri**

***Yrd.Doç.Dr. Çağdaş Erkan  
AKYÜREK***



# Stratejik Yönetimin Bileşenleri

- Örgütlerde stratejik yönetimi ele almanın pek çok yolu vardır. Henry Mintzberg örgütsel strateji kavramı üzerine on farklı düşünce ekolu tanımlamıştır.
- Bu yaklaşımlardan üçü ***açıklayıcı ya da analitiktir*** (rasyonel): tasarım ekolü, planlama ekolü ve konumlandırma (analitik) ekolü.
- Altı ekol ***tanımlayıcı*** özellik taşımaktadır ve stratejik yönetime yönelik felsefi yaklaşımlarla ilgilenmektedir: girişimcilik ekolü, bilişsel ekol, öğrenme ekolü, politik ekol, kültürel ekol ve çevresel ekol.
- Son düşünce ekolü olan ***biçimsel*** ekol ise sürecin aşamalarını ve sıralamasını belirlemekte ve diğer ekollerin bulgularını bağlam içerisine yerleştirmeye çalışmaktadır.



# Analitik ve Oluşan Yaklaşımlar

- Karmaşık örgütlerde strateji geliştirmeyi öğrenmenin ya da bu bağlamda düşünmenin ***en iyi yolu*** olarak nitelenebilecek bir yaklaşım yoktur.
- Stratejik yönetimi ***analitik ya da rasyonel yaklaşımlar***, aşama ya da süreçlere ait mantıklı bir sıralamanın geliştirilmesine dayanmaktadır (*doğrusal düşünme*).
- ***Oluşan modeller***, diğer yandan sezgisel düşünme, liderlik ve öğrenmeye dayanmakta ve yönetimin bir parçası olarak görülmektedir.
- Her iki yaklaşım türü de bir örgütün stratejisinin açıklanmasında geçerli ve kullanışlıdır. Ancak ne analitik yaklaşım ne de oluşan modeller tek başına yeterli değildir.



# Analitik ve Oluşan Yaklaşımlar

- ***Bunun sonucu olarak her iki yaklaşım da gereklidir.*** Önceden belirlenmiş bir mantıksal plan olmadan örgütsel faaliyetlerin başlatılması ve sürdürülmesi zordur. Sağlık hizmetleri gibi dinamik bir çevrede yöneticiler, bir yandan gelişim sürerken diğer yandan yeni boyutlar öğrenmeyi beklemelidir.
- Gerçekte yöntemler hem birbirini tamamlamakta hem de çatışmaktadır – ***analitik yaklaşım bir haritaya benzer, oluşan model ise bir pusulaya benzemektedir.*** Her ikisi de birini bir hedefe götürebilir fakat bazı durumlarda farklı rotalara işaret edebilirler. Haritalar bilinen bir dünyada daha iyidir. Pusulalar ise liderler nerede olduklarını bilmediklerinde ve çok kuvvetli bir yön duygusuna sahip olduklarında işe yaramaktadır.

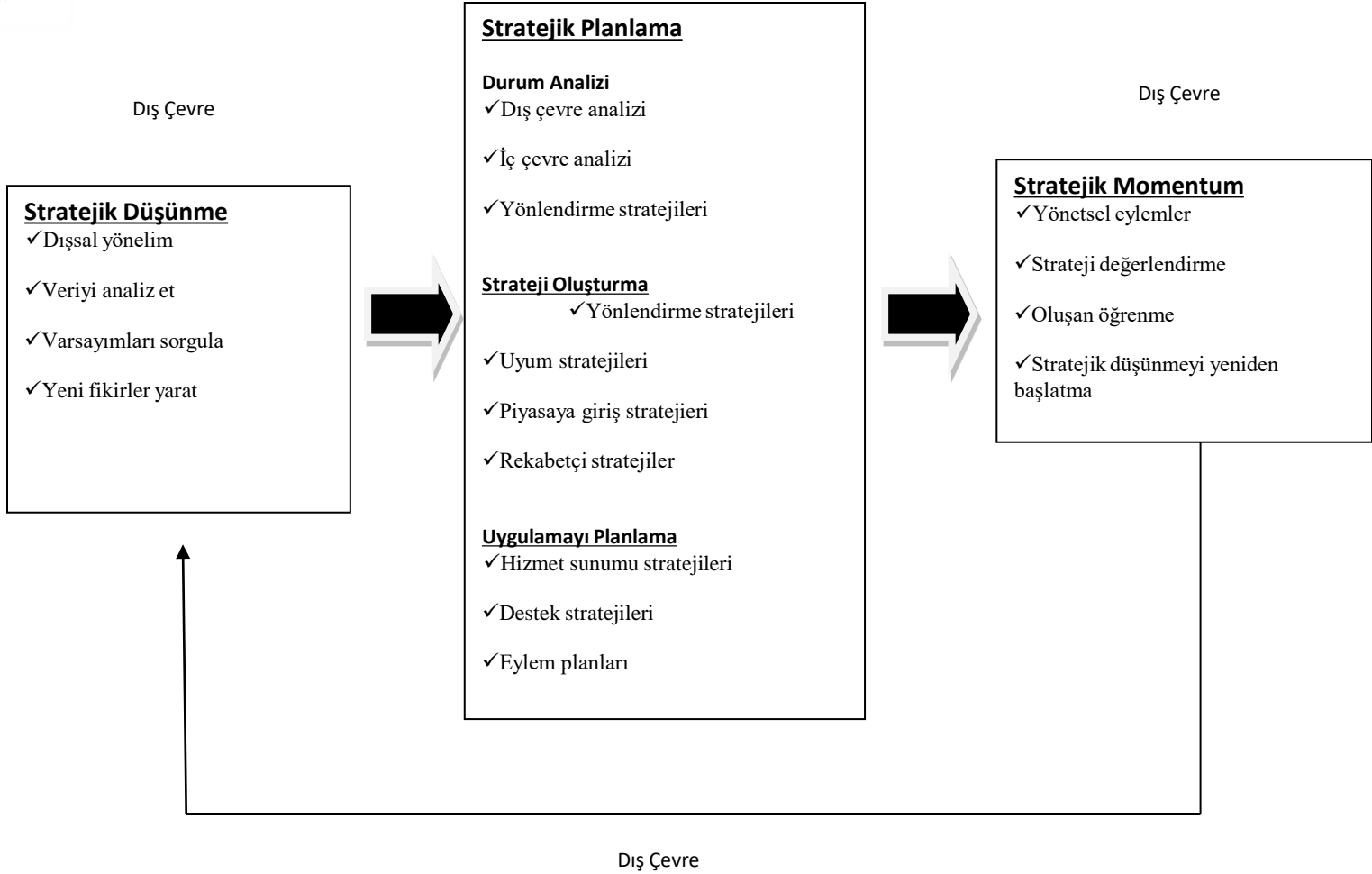


# Stratejik Düşünme Haritaları

- Stratejik düşünme haritaları örgüt için kapsamlı bir stratejinin geliştirilmesi yolculuğunu başlatacaktır fakat haritaların her durumu öngörmesini beklemek hata olacaktır.
- Yöneticiler stratejileri yönetme işini yaparken, stratejiler hakkında pek çok şey öğrenirler çünkü bugünün planları ve karar şablonları yarının problemlerini çözmek için yeterli olmayacaktır.
- Bu sebeple stratejik yöneticiler yollarına devam ederlerken düşünmeli, analiz etmeli ve sezgilerini kullanmalıdır.
- ***Bilimin amacı*** “bilgiyi biriktirmek” değil algı ve eylemleri yönlendirip şekillendirecek zihinsel haritalar yaratmaktır.



# Stratejik Düşünme Haritaları





# Stratejik Düşünme

- Stratejik düşünme, stratejik yönetimin altında yatan temel entelektüel faaliyettir.
- Liderler eş zamanlı olarak hem oyunu oynamalı hem de bir bütün olarak oynanan oyunu gözlemlemelidir. Bu, sahadan çıkıp kenardan oyunu seyretmek gibi bir durumdur.
- Yani stratejik yöneticiler bakış açılarını kaybetmemeli ve büyük resmi görebilmeli, oyunun içinde kaybolmamalıdır.
- Fakat büyük resmi doğru anlamak için oyunu gözlemleyecek olan kişinin sadece sahadan çıkıp kenardan izlemesi yetmeyecek, sonrasında bunu anlamak ve belki de strateji ya da oyuncu değişikliği yapabilmek için soyunma odasının sessizliğine de ihtiyaç duyacaktır.



# Stratejik Düşünme

**Stratejik düşünme**; değişimi kabul eden, değişimin neden ve sonuçlarını araştıran ve örgütün geleceğini yönlendirmeye çabalayan bir entelektüel süreci gerektirir.

Daha özgün olarak, stratejik düşünme;

- Değişim gerçeğini kabul eder,
- Mevcut varsayımları ve eylemleri sorgular,
- Sistem anlayışı üzerinde yükselir,
- Olası gelecek senaryolarını zihninde canlandırır,
- Yeni fikirler üretir ve
- Dış çevreye örgütsel uyumu dikkate alır.





# Stratejik Düşünme

Stratejik düşünürler sürekli şunları sorgularlar:

- “Şu an yapmayı bırakmamız gereken neler yapıyoruz?”
- “Yapmaya başlamamız gereken neleri yapmıyoruz?”
- “Yapmaya devam etmemiz gereken fakat muhtemelen temel olarak başka bir şekilde yapmamız gereken neler yapıyoruz?”

Stratejik düşünür için, bu sorular örgütün yaptığı her şeye uygulanabilmektedir: örgütün ürün ve hizmetler, politika ve prosedürler, stratejiler vb...



# Stratejik Planlama

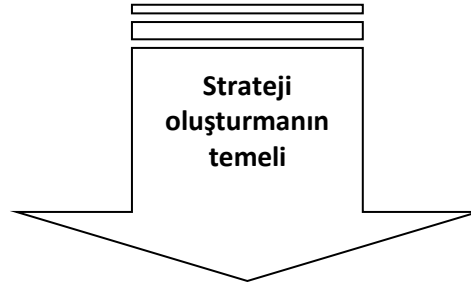
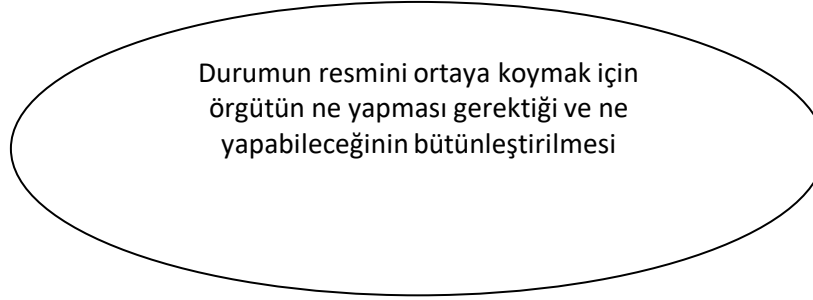
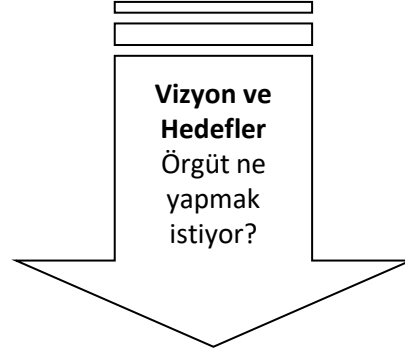
Stratejik planlama:

- Bir strateji yaratmak için sırasıyla, adım adım izlenen bir süreç meydana getirir,
- Periyodik olarak grup halinde stratejik düşünme (beyin fırtınası) oturumlarını gerektirir,
- Veriye/bilgiye ihtiyaç duyar fakat uzlaşma ve yargıya da yer verir,
- Örgütsel odaklanma sağlar,
- Tutarlı karar vermeyi kolaylaştırır,
- Örgütü dış çevreye uydurmak için neye ihtiyaç olduğu konusunda fikir birliğine ulaştırır ve
- Yazılı bir stratejik planla sonuçlanır.



# Stratejik Planlama

- Stratejik planın geliştirilmesi durum analizi, strateji oluşturma ve stratejinin hayata geçirilmesinin planlanmasını gerektirmektedir.
  - Durumun analizi ve anlaşılması üç ayrı stratejik düşünme faaliyeti ile gerçekleştirilmektedir. Bunlar;
    - (1) dış çevre analizi;
    - (2) iç çevre analizi ve
    - (3) örgütün yön stratejilerinin geliştirilmesi ya da artırılmasıdır.
- Bu faaliyetlerin etkileşimi ve sonuçları stratejinin geliştirilmesi için gereken zemini yaratmaktadır. Bu üç bağlantılı faaliyet stratejiyi yönlendirmektedir.





# Stratejik Momentum

Stratejik yönetimin üçüncü bileşeni, örgütün stratejik hedeflerine ulaşması için stratejini günlük olarak yönetilmesiyle ilgilenen stratejik momentum (ivme, zamanlama) bileşenidir.

Stratejinin yönetiminin bir parçası olarak, stratejik momentum:

- Özgün amaçlara ulaşmak için yapılan asıl işlerdir,
- Karar verme süreçleri ve sonuçları ile ilgilidir,
- Stil ve kültür sağlar,
- Öngörü, yenilenme ve kusursuzluğu destekler,
- Kontrol aracılığıyla stratejinin performansını değerlendirir,
- Bir öğrenme sürecidir ve
- Stratejik düşünme ile periyodik stratejik planlamaya dayanır ve onları güçlendirir.



# Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetim;

- Örgütü ortak amaç duygusu ve değer paylaşımı ile birbirine bağlar,
- Pek çok koşulda finansal performansı geliştirir,
- Örgüte karar vermede tutarlılık kadar özgün hedefler de sunar ve yol gösterir,
- Yöneticilerin şimdiki zamanı anlamalarına, gelecek hakkında düşünmelerine ve değişim gerektiğine işaret eden sinyalleri tanımalarına yardımcı olur,
- Yöneticilerin hem dikey hem de yatay olarak iletişim halinde olmalarını gerektirir,
- Örgüt içerisindeki genel koordinasyonu geliştirir ve
- Örgüt içinde dinamik durumların yarattığı ihtiyaçları karşılayabilmek için yenilenme ve değişimi teşvik eder.

*Yrd.Doç.Dr. Çağdaş*

*Erkan AKYÜREK*



# Stratejik Yönetimin Ne Değildir?

Stratejik yönetime;

- Esaslı sorunları olan örgütler için kolay çözümler sağlayan bir teknik olarak bakılmamalıdır.
- Örgütler için hızlı ve kolay çözümlere nadiren rastlanmaktadır; başarılı strateji yönetiminin örgütün değerlerinin ve kültürünün bir parçası haline alması çoğunlukla yıllar almaktadır.
- Stratejik yönetime basit bir teknik ya da araç gözüyle bakılması, onun başarısızlığa terk edilmesi anlamına gelebilir.



# Stratejik Yönetimin Ne Değildir?

- Stratejik yönetim evrak işlerinin tamamlandığı bir süreç de değildir.
- Eğer stratejik yönetim sadece bitmeyen formların doldurulduğu, toplantı tarihlerinin belirlendiği, kilometre taşı grafiklerinin çizildiği ya da bir önceki yıla ait hedef ve planların sadece tarihlerinin değiştirildiği bir duruma geldiyse, bu zaten stratejik yönetim değildir.
- Etkili strateji yönetiminde evrak işi olabildiğince azdır. Bu bir eğilim, bir anlayıştır, bir doküman serisi değildir.





# Stratejik Yönetimin Ne Değildir?

- Stratejik yönetim sadece yasal bir düzenleme kurumu ya da akreditasyon ajansının planı doğrultusunda gerekenleri karşılamak için başlanılan bir faaliyet değildir.
- Bu tip durumlarda liderliğe yönelik bir bağlılık söz konusu değildir ve insanlardan katılım beklenemez, planların hayata geçmesi de ihtimale kalır.



# Stratejik Yönetimin Ne Değildir?

- Stratejik yönetim sadece örgütün mevcut faaliyetlerinin geleceğe doğru uzatılması değildir. Tamamen mevcut eğilimlere ait öngörülere dayalı değildir.
- Stratejik yönetim gelecekte önem kazanacak konuları belirlemeye çalışır.
- Sağlık hizmetlerinde stratejik yöneticiler sadece “***Bu hizmeti gelecekte nasıl sunacağız?***” sorusunu sormamalıdır.
- Bunun yerine sorulacak sorular şunlar olmalıdır: “***Gelecekte bu hizmeti sunmalı mıyız?***”, “***Ne gibi yeni hizmetlere ihtiyaç olacaktır?***”, “***Biz şu an daha fazla ihtiyaç duyulmayan hangi hizmetleri sunmaktayız?***”.