# TAKIMINIZ STRATEJİK DÜŞÜNEBİLEN KİŞİLERDEN Mİ OLUŞUYOR?

## BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Stratejik düşünmede farklı süreçlerin anlaşılması
- Ne çeşit bir strateji düşünürü olduğunuzun ortaya çıkarılması
- Takımınızda yer alan stratejik düşünme tarzlarının çok çeşitli olabileceğinin bilinmesi

Çocukken rekabet içinde oynanan oyunlarda kazanmak için stratejiler geliştirilir; her zaman diğer takımın nasıl yenileceği ya da yakalanacağı hakkında bir fikir sahibi olunur. Geçmişte işe yaramış eski taktikler kullanılır ya da yeni buluşlar da geliştirilmeye çalışılır. Nasıl oynandığı kontrol edilir ve yeni fikirlere yeni stratejilere ulaşılır. Oyun içinde ayakta kalmak için ihtiyaç duyulacak yetenek ve taktikler yine oyundan öğrenilir. Bu oyunlar yardımıyla stratejik düşünme öğrenilir.

Eğitim ve öğrenme düşünülmüş hareketler ve davranışlar yerine, alışkanlığa dayanan tepkilerle iş görmemize neden olur. Bu işlem birer stratejist olarak potansiyel gücümüzü zayıflatır.

## STRATEJİK DÜŞÜNME, ESKİ ALIŞKANLIKLARDAN VAZGEÇMEKTİR

Strateji kavramını değerlendirirken pek çok insan şu şekilde düşünür:

### Geçmişten yararlanarak plan tespit edip, gelecekteki ilerleme ve başarı için yol belirleme.

Bu fikir beyinlere öylesine güçlü yerleşmiştir ki, insanlar:

- 1. Başka fikirlere sahip olsalar bile strateji geliştirmede farklı yollar kullanılabileceğini kabul etmezler.
- 2. Stratejik düşünmenin sürekli olduğunu kabul etmezler. Oysa stratejik düşünme yılda bir kez oturup birtakım tekniklerle yapılabilecek bir şey değildir.
- 3. Stratejinin sadece "en yukarıdaki insanlara özgü entellektüel bir uygulama" olduğunu düşünürler.

Konu stratejiye gelince, çoğu zaman insanlar yalnızca akılları neyi görmek için eğitilmişse onu görürler. İstenilen başarı tümüyle elde edilemese de, eski yöntemlerden vazgeçilmez. Hedefimiz eski alışkanlıkları terk edip düşüncemizin şimdiki sınırlarını aşarak yeni alanlara ulaşmasını sağlamaktır.

Böyle basmakalıp fikirlerden biri de stratejik düşünmenin yönetim kurulundaki yöneticilere, en yukarıdaki insanlara göre olduğudur. Bir kurumun her seviyesinde düşünme kalitesinin artırılması, cesur ilerlemeler ve en uç noktada mükemmellik için temel hazırlar.

Hepimiz stratejik düşünme becerisine ve bu beceriyi hayatımızda kullanma yeteneğine sahibiz.

Stratejik düşünen bir takımın yöneticisi olarak hedefi bu yetenekleri ortaya çıkarmak ve onları takımın strateji oluşturma becerisini kuvvetlendirecek şekilde geliştirmektir. Aynı zamanda aklın sınırlarını genişletmek ve öğrenmeyi teşvik etmek de görevleriniz arasındadır.

Bu kitapta ağırlık kazanan yaklaşıma göre, strateji oluşumu hem önceden belirlenmiş hem de anlık tasarlanmış düşünceyi içeren dinamik bir süreçtir; yani beynin mantıksal bir yol izleyen sol yarısı ile sezgiye dayalı çalışan sağ yarısının arasındaki ilişki gibi.

- Bazı insanlar geleceklerine dair görüşler üretir; diğerleri ise fırsatları önlerine çıktıkça kullanmaya çalışırlar.
- Bazı insanlar tatillerini en ince ayrıntısına kadar planlar; diğerleri ise tatil planını yola çıktıktan sonra tabii seyrine bırakır.
- Bazı insanlar yürüyüşe çıktıklarında yanlarında bir harita taşır, diğerleri yolu ilerledikçe kesfeder.

İki yaklaşım da aşırı kaçmadığı sürece verimli olabilir. Stratejik düşünme bu düşünce biçimlerinden yalnızca birini kullanmak değil, bu iki farklı düşünce sistemi arasında karşılıklı bir etkileşme oluşturarak sonuca varmaktır.

Bu kitap, takımınızın doğru bir stratejik düşünme anlayışı kazanmasına yardımcı olmak için, başlangıçta önceden belirlenmiş ve anlık tasarlanmış strateji üzerinde ayrı ayrı yoğunlaşmıştır. Daha sonra bu iki yaklaşımı bir araya getirip karşılıklı etkileşimlerini görerek her stratejiste güçlü ve etkili bir çalışma yolu sağlar.

Kitap üç ana kısımdan meydana gelmektedir:

#### **KISIM I - ORTAMIN HAZIRLANMASI**

Stratejiyi çevreleyen karmaşık dilin anlaşılabilir hale getirilmesi ile takımınız öğrenme yolunda önemli bir adım atmış olacaktır. Daha sonra hem kurumun kalbinde hem de akıl yoluyla çalışmanın önemini keşfedecekler, ardından kurumsal değer ilişkilerini ve stratejiye farklı yaklaşıldığında ortaya çıkan çeşitli durumları görerek devam edecekler.

### KISIM 2 - BELİRLİ STRATEJİ - STRATEJİK DÜŞÜNME BİLİMİ

Bu bölüm güncel bir perspektif ile geleneksel yöntemler kullanarak, takımınıza önceden belirlenmiş stratejilerle nasıl çalışılacağı konusunda yardımcı olacaktır.

## KISIM 3 - ANLIK STRATEJİYE GİRİŞ - STRATEJİK DÜŞÜNME SANATI

Bu bölümde takımınıza anlık stratejilerin nasıl işlediği anlatılacak ve yeni beceriler kazanmaları sağlanacaktır.

Son olarak entegre edilmiş düşünmeye işaret ederek, anlık ve belirli stratejiyi şartlara göre bir denge içinde birleştirmenin önemini ele alacağız.

#### **SONUÇ**

Bir stratejist için önemli olan dört nokta vardır: Başkalarında baskın olan stratejik düşünme alışkanlıklarını değerlendirebilmek, iş arkadaşlarının ve kendisinin çalışma tercihlerinin farkında olabilmek, anlık ve belirli olarak strateji oluşturabilmek ve eldeki düşünme modelleriyle karşılaşılan şartları birleştirebilmek.

Bu kitapta strateji gelişimi konusunda vurgulanan noktalardan birincisi, düşünme süreçlerinin gelecekteki hareketler için bir temel hazırlamada önemli olduğudur. İkincisi de stratejik planlamanın yalnızca bir sonraki mantıklı adımı atmak olduğu varsayımıdır.

## ORTAMIN HAZIRLANMASI

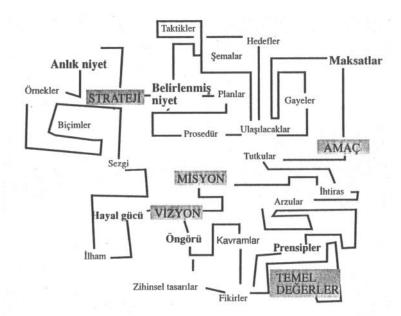
## BÖLÜM 2 STRATEJİ NEDİR: KAVRAM MI? LİSAN MI?

#### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Stratejik düşünmeyi çevreleyen lisanın anlaşılması
- Strateji kavramının anlaşılması
- Strateji gelişimine yönelik güncel yaklaşımların bilinmesi

Geçen yıllarla birlikte stratejiyi çevreleyen bir lisan labirenti oluştu. Takımınızın sonuç alabilecek bir şekilde stratejik düşünebilmesi ve davranabilmesi için, hem strateji kavramı hem de strateji lisanı açıkça gözler önüne serilmelidir. Bu bölüm stratejinin lisanını üç özel kümede araştırmaktadır:

Şekil 2.1 Bir lisan labirenti olarak strateji



- Strateji anlık ve belirli olarak
- Vizyon
- Amaç temel değerler ve görev

Şekil 2.1 de gösterilen labirentte strateji gelişimine dair anahtar kelimeler taralı kutular içine, konuyla ilgili diğer kelimeler ise siyah ve gri ile yazılmıştır. Bu bölümün sonuna kadar labirentin çeşitli parçalan seçilerek anahtar kelimeler daha detaylı olarak anlatılacak ve söz konusu lisanla ilişkiler kurulacaktır.

#### **STRATEJÍ**

İnsanların stratejiyi anlatmak için kullanmış oldukları çeşitli tanımlara değinelim: Strateji kontrol demektir. Bir kurumun uzun vadedeki yönelimi ve bakışıdır. Strateji ideal olarak kaynaklarmı değişen ortama uyarlayabilmeli, özellikle de pazara ve müşterilerine, hissedarların beklentilerini karşılayacak şekilde yönelebilmelidir.

Johnson and Scholes(1988)

Stratejiler hem gelecek için planlar, hem de geçmişten gelen şablonlardır.

Mintzberg(1987)

Bir şirketin müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için kollektif güçlerini olumlu yönde kullanarak kendisini rakiplerinden farklılaştırabilme yöntemidir.

Ohmae(1982)

Bir şirketin, tanımlanmış hedeflere ulaşmak için, kıt olan kaynaklarını ayırmasına varan plan ya da hareket yönüdür.

Pascale(1990)

Stratejinin esası çoğunlukla günlük rutinlerle ve onları kemikleşmeye izin vermeyecek bir biçimde yeterli dengede tutmaya çalışarak, politik dünyayı ya da "hüküm süren" i yönetmektir.

Garrett(1991)

Mintzberg(1987) bunun devamında stratejiyi, biri belirli, biri anlık olmak üzere iki ayak üzerinde yürümek şeklinde tanımlar. Strateji geliştirmek ve yürürlüğe koymak ayakta yapılan bir yolculuktur, bu kitapta seçilmiş olan yaklaşım da budur. Bir ayak strateji bilimi, diğer ayak strateji sanatıdır; biri belirlidir, diğeri anlıktır. Hareket ettikçe değişirler.

### BELİRLENMİŞ STRATEJİ

*Belirlenmiş strateji*, kesin bir sonuç elde etmek için atılması gereken mantıksal ve bilinçli adımları geliştirmektir.

Tarihi süreç, strateji ve taktiği birbirine yakın iki kavram olarak nitelemiştir.

Belirlenmiş strateji geleneksel olarak uzun vadeli planlama olarak anlaşılır, uzun vadede belli sonuçlara ulaşmak konusundaki kararlılığa işaret eder. Taktikler uzun vadeli stratejilerle uyuşan ve açık olarak belirlenmiş strateji ile bağlantılı kısa süreli planlardır.

Taktiklerdeki değişikler genellikle çevredeki değişiklikler sonucu oluşur.

Strateji oluşturma, hareket yönü oluşturmak ve önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak için yürütülecek plan, şema ve prosedürlerin geliştirilme sürecidir. Geçmişte bu planlar paylaşılan görüşlere dayanarak hesaplanırdı. Hiyerarşik bir süreç stratejistler ve stratejiyi harekete geçiren kişiler için bir yapı tanımlar.

Bir hiyerarşiye sahip olmak, sadece tek bir modelin var olduğu anlamını taşımaz. Stratejinin tanımı nasıl farklı kurumsal sistemlerdeki kullanımına göre değişiyorsa, hiyerarşik yapılar da aynı ölçüde değişkendir. Burada önemli olan, sıralanmış bir sürecin (bu süreç başarıya ulaştırabilir) mümkün kıldığı mantıklı adımlardan oluşan mantıksal bir düzendir. Kurumsal alandaki iş stratejisi çalışanlar tarafından kavranabilir ve uygulanabilir olmalıdır, aksi halde bu bir zaman kaybı olmaktan ileriye gidemez.

#### ANLIK STRATEJİ

Anlık strateji, yeni ve genellikle farklı fikirlerin bir amaca ulaşmak doğrultusunda yönlendirilmesine dayanmaktadır.

Bugün, stratejik yönetim gittikçe artan bir şekilde iş dünyasının biçim ve modellerinin anlaşılmasına yöneliyor. Eski modelleri ve geleceğe dair beklentileri anlık stratejilerle birleştirmek yoluyla olayların günlük akışına uyarak... Stratejik hiyerarşi artık eskisi kadar güncel değil ve strateji oluşumu yeni biçimler almakta.

Bunun amacı eski deneyimlerin dışarıda bırakılması değil aksine, kendine özgü bir biçeme sahip olan doğrusal yaklaşım hala stratejik düşünmede rol oynamakta,. İşin özü bu

farklı ve doğrusal olmayan modellerin, bugün strateji gelişiminde önemli bir rol oynadığıdır. Bu modeller gelişmekte olan bir süreç bağlamında anlaşılabilir. Bu süreç, kişilerin açık, esnek ve öğrenmeye istekli olmasını gerektirir. Bir kurumdaki farklı kişilerin fikirleri zamanla aynı noktada birleşir. Genel olarak strateji, ortak eylemlerden türer.

Örneğin işletme içinde insan kaynakları yöneticisi ve bilgisayar teknisyeninin birbirlerinin projeleri hakkında yorum yapması ve yöneticinin birkaç saat içinde intranetle eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi; uzmanın da girişimine destek bulması.

#### BAĞLANTILI STRATEJİ

Belirli stratejiler istikrarlı, geleceği önceden görülebilir kurumlar için kullanışlı bir yaklaşımdır. Anlık strateji ise, kurumun istikrarsız veya anlaşılmak için çok karmaşık olduğu durumlarda uygundur. Anlık strateji yöneticilere, çevreye karşı, herşey tam anlaşılmadan tepki gösterme ve harekete geçme fırsatı tanır.

Doğru olan her ikisini de kabullenmek ve de gerekli önemi vermektir.

#### **VİZYON**

*Vizyon*, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılır.

Bugün kurumlarda ve hatta günlük hayatta karşımıza çıkan genel görüş, bir vizyona sahip olmanın, başarılabilecek olanla şimdiki gerçek arasında bir gerilime yol açtığıdır. Vizyon, yeni şeylerin başarılmasını sağlayan bir dinamik oluşturur. Peter Senge (1990) vizyon oluşturma sürecini, yaratıcı bir gerilim oluşturmak diye tanımlar; şimdiki zaman ve gelecek arasındaki boşluk yaratıcı enerjinin kaynağıdır.

Geçmişte kurumsal bir vizyon çok uzun vadede kullanılmaktaydı, bu süre 10 yıla kadar uzayabilmekteydi. Bugün, pek çok kurumda vizyonlar gittikçe daha kısa vadeli olmaya başlıyor, üç ya da beş yıl gibi. Bir vizyona sahip olmak, işin son noktasını görmek demek değildir. Vizyonlar sadece gelecek başarılara giden bir yoldur, işte bir stratejistin kullandığı yol da budur.

Hayal gücünüz, sezginiz, anlayışınız ve duygusal durumunuz gibi özelliklerinizin tümü, vizyon geliştirme sürecini etkileyecek olan öğelerdir. Bu nitelikler geçmişte, stratejiye kazandırabilecekleri açısından değerlendirilmezlerdi. Artık sezgilere güvenmeyi, işte hayal gücünü daha fazla kullanmayı öğreniyoruz. Bütün bunlardan daha da önemli olarak, vizyonumuz tarafından uyandırılan duygulardan haberdar olmalıyız. Bu duygular vizyon ve şimdiki gerçek arasındaki gerilimdir; bizi A'dan B'ye götürecek olan bu sürükleme gücüdür.

Gelecek başarılara ulaşmak için vizyona dayanmanın bazı sakıncaları şunlardır:

- Birincisi, hiçbir zaman karşılaşacağımız olayları kesin olarak önceden tahmin edemeyiz.
- İkincisi, ilerleme için sadece vizyon oluşturma sürecine dayanırsak, kendi seçeneklerimizi kısıtlar ve eylemi engelleriz. Bir vizyon oluştururken geleceğe yönelik beklentileri ve geçmiş deneyimleri temel alırız. Bu, aynı şeylerin tekrarını ve yeniliklerin önüne geçilmesini getiren bir formül olur.
- Üçüncü olarak, sürekli değişen şartlarda bir vizyon oluşturmak, yönetim konusunda yanlış bir teselli olabilir; bu tavır, gerçeklerden kaçıp, hadiselere boş vererek başını kuma gömmeye benzer.

#### **AMAÇ**

Amaç, insanları ve kurumları ileri götüren tutkudur.

Çoğunlukla amaç, şirketin misyonu ile çok yakından bağlantılı olarak tanımlanır ve vizyonla karıştırılır. Vizyon, elde edilmesi istenen sonucun bir resmini çizdiği halde,

amacın ele aldıkları daha soyuttur. İçi tutarlı bir amaçla doldurulamamış bir vizyon, boş bir hayal olmaktan ileri gidemez.

Vizyonun işin, takımın ve bireylerin kalbinde olduğunu keşfedeceksiniz. Amaç yoksa kalp yoktur; yalnızca vücut ve baş, yapı ve zihin vardır. Amaç, kişilerin hırsları, kişisel amaçları, değerleri ve arzuları arkasında saklanmış da olabilir.

#### TEMEL DEĞERLER

*Temel değerler*, şirketin işini nasıl planladığını tarif eder. Hangi tür davranışın ahlâka uygun olduğunu, insanlara nasıl davranılması gerektiğini, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar. Bölüm 5 değer kavramını daha detaylı olarak ele almaktadır.

#### **MISYON**

#### MİSYON DUYGUSU NEDİR?

Misyonu anlamak için önce onu, çoğunlukla karıştırıldığı vizyondan ayırmak gerekir. Vizyon kelimesi açıkça bir kurumun gelecekte bir resim ya da zihinsel görüntü olarak ne hedeflediği; anlamını taşır. Misyon ise daha çok bugün ile ilişkilidir; amaçla, iş felsefesiyle, kültürle. Bu, kişilerin değerleri ve inançlarıyla, şevk ve gururuyla ilgilidir. Misyon,daha ziyade hissedilir ve bu yüzden kurumun ve kültürün kalbinde yatar.

#### **SONUC**

Stratejinin lisanı ve anlamı bir evrim içindedir ve yeni düşüncelerle gittikçe daha açık ve daha esnek bir hal almaktadır. Belirli strateji ve anlık strateji arasında bir tezat teşkil etmek, stratejik düşünmenin ardında yatan karışıklığı anlamamızda bize yardımcı olacaktır. Farkı asıl önemli olan, yöneticilerin elindeki seçenekler ve yöntemdir: Farklı şartlarda farklı yöntemler kullanılabilir. Yöneticiler ve takımlar, seçim imkânlarını genişleterek, başarıya ulaşmak için, geleneksel "sebep ve sonuç" yaklaşımına saplanmak yerine, bütünleşmiş bir stratejik düşünme biçimi ile çalışabilirler.

## BÖLÜM 3 KALPTEN ÇALIŞMAK

#### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Kalpten gelen amaç duygusunun anlaşılması
- Kurumun kalbinden çalışabilmenin öğretilmesi
- Takımın kalbinden çalışabilmenin mümkün kılınması
- Amacın stratejiye aktarılması

Kalpte yatan amaçlara dokunmak, bir takımın başarıya ulaşma yolunda meşgul olacağı en güçlü uygulamadır. İnsanlar, kalpten gelen içgüdüler tarafından harekete geçirilir. Artık kurumlar gittikçe sol beynin mantığına, iş yerindeki duygusal katkılardan daha fazla değer veriyor.

#### KURUMUN KALBİ

Gerçekte kurumların kalpleri ve duyguları yoktur, iş ile mesleğin kalbini kollektif bir biçimde insanlar oluştururlar. Kurumun kalbinde çalışanların onayladığı ya da onaylamadığı bir değerler grubu bulunur. Eğer insanların çoğu bu değerleri onaylıyorsa o zaman kurumun güçlü bir kalbi vardır, değerler arasında bir denklik bulunur. Güven ve açıklık kolayca yayılır ve gelişir. İnsanlar öğrenir ve risk alırlar. Yaratıcılık ve yenilik kültürü etkiler.

Kurumun değerlerine taraftar olan insanların daha az olduğu yerde, kurumun kalbi zayıftır.

Açık kalple işleyen bir kurum, amaç duygusunu ortaklaşa içinde taşıyacaktır. Büyüleyici bir biçimde birdenbire başarıya ulaşmış şirketler, başarılarının sırrını değerlerin denkliğine ve kültür içinde kökleşmiş bir amaç duygusuna bağlayabilirler.

#### TAKIMLARIN KALBINDE

Takımların içindeki kalbi bulmak iyi ilişkiler kurmaktan geçer. Güven ve dürüstlük elde edilir; açık kalpli olabilme ve zayıf yönlerini açığa vurabilme duygusunun yerleşmesiyle ortaya çıkar. Bu temeller olmadan verimli ilişkiler kurma girişimleri başarısız olacaktır.

İyi iletişim
Karşılıklı saygı
Kişisel güvenlik
İçsel ve çevresel destek

#### SEKİL 3.1 İyi ilişkiler için temeller oluşturmak

## İYİ İLETİŞİM

İyi iletişim, başkaları ile bir arada olabilme yeteneğinde, yani insan seviyesinde iletişim kurmakta ve eğer ilişki zayıflarsa iletişim sürecini değiştirme tercihini kullanmakta yatar.

Başkalarıyla bir arada olabilme şu temel becerileri içerir:

- Dinlemek
- Konuşmanızın net ve öz olmasını sağlamak
- Söylemek istediğinizi anlatabilmek
- Konuşmayı kişisel hale getirmek
- Açıklama beklemek

Genel olarak ilişkinin başarısı azaldığında insanlar olayı kişiselliğin dışına taşırlar, kapalı konuma geçerler, klişelerle konuşurlar. Mevkilerini öne çıkartarak konuşurlar, gerçekte söylemek istediklerini daha dolaylı ve kapalı şekilde ifade etmeye çalışırlar.

#### KARŞILIKLI SAYGI

Bu iki kelime kendilerini açıklamaktadır, iki insanın ya da herkesin birbirine karşı saygı duyması gerekir. Saygının olmadığı ya da tek taraflı olduğu yerde, iletişim kısıtlı olarak gerçekleşir. Karşılıklı saygıyı kesintiye uğratan faktörler, mevki, önyargı, kendine güven eksikliği, farklılıkların hoş görülmemesi, anlayış ve karşılıklı güven eksikliği, kendini beğenmişlik gibi sorunlardır.

#### KİSİSEL GÜVENLİK

Kişisel güvenlik, insanların kendilerine ve takıma olan desteklerine değer verildiğini hissetmeleriyle sağlanır; ancak bu ortamda insanlar küçük düşürülme ve suçlanma korkusu olmadan risk alabilecek ve hatalarından ders çıkarabilecektir.

Kendinizi güvende hissederseniz kalbinizi açmaya başlayabilirsiniz. Bu sizi karşılıklı saygıya ve oradan da daha etkili iletişime götürür. İletişimin bu seviyesinden sonra insanlar ortak bir gayeye yönelebilir.

İş başarısı ve kurum üzerinde karşılıklı saygı ve kişisel güvenliğin etkisi gözden kaçırılmamalıdır. Takımların işe, iletişim iyi yürürken ve gerçekten de içten gelerek yapacakları destek, boş verilemeyecek kadar önemlidir.

#### **DESTEK**

Hem kurumsal sistemlerin hem de bireylerin hangi tür desteğe ihtiyaçları olduğunu öğrenmek için araştırma yapmak gerekir. Destek yetersizse genellikle bu bir öğrenme sürecini gerektirir. Bu öğrenmenin muhtevasının ne olacağı araştırma sonucu ortaya çıkacak teşhise bağlıdır ve yönetim uygulamalarında kesin bir değişim gerektirir.

#### AMAC CERCEVESINDE CALISMAK

Kararlılık ve amacı bulacağınız yer kalpti. Amaç gücün, politika ve zekânın ardına gizlenmiş olabilir. Bunu, insanların çoğu zaman bir amaçları olmadan hareket ettiklerini düşündüğüm için söylüyorum, böyle atılan her adım zahmetli ama isteksiz olacaktır.

### **SİRKETİN AMACI**

İş hayatı içinde "Şirket neden var?" sorusu sorulmalıdır. Bu soruyu cevaplayarak, yaptığınız işin birinci amacına, yani kurumun kalbine ulaşacaksınız.

*Çıkar sahibi olan kesim* her iş kolunda farklıdır, bununla beraber genellikle hissedarları, yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerini kapsar. Bir kurumun amacı çıkar sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılamak olacaktır, örneğin hissedarların gelirini en yüksek düzeye çıkartmak gibi. Fakat gerçek hayatta pek çok yönetici bu tanımı bir amaç için tatmin edici bulmaz.

Ancak bundan sonra amacın çeşitli katmanlarını meydana çıkarabilirsiniz, örneğin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, müşteri servisini geliştirmek, çalışanlara yönelik standartları yükseltmek, yerel toplumu desteklemek, çevre ve gelişmekte olan ülkeler gibi dünya sorunlarının çözümüne hizmet etmek gibi.

#### TAKIMIN AMACI

- Şimdi takımın amacı hakkında ne söyleyebiliriz?
- Takımınız, takım üyelerinin bağımsız olarak başaramayacağı neyi başarabilir?
- Toplantılarınızın gerçek amacı nedir?
- Neden bir takım oluşturduk?

Bunlar yöneltilmesi gereken önemli sorulardır ve ortak amacın meydana çıkarılmasına yardımcı olabilirler. Takım ruhu, birlikte öğrenmeye isteklilik, motivasyon, karşılıklı saygı, destek ve yüksek performansa ulaşma kapasitesi, kaynağını bu ortak amaçtan alır.

## AMAÇ VE STRATEJİ ARASINDAKİ İLİŞKİ NEDİR? DIŞSAL OLARAK

Strateji şunları belirleyebilir:

- Girilecek Pazar
- Şirketin pazarda almak istediği konum
- Şirketin sahip olduğu ya da elde etmek istediği ve ona genel rekabette avantaj sağlayacak belli bazı özellikler

## İÇSEL OLARAK

Amaç ve strateji şirket politikasına dönüştürülmeli ve bunlardan yola çıkılarak çalışanlara günlük işlerinde rehber olacak ana hatlar düzenlenmelidir. Çalışanların kurumun amacıyla bütünleşmesine yardımcı olacak davranış standartları iş stratejisinin bir kısmını şekillendirecektir.

Son olarak, bir işi ileri götüren, amaç düşüncesidir. Vizyonlar gelip geçicidirler, yeni stratejiler oluşup kaybolurlar, fakat amaç düşüncesi yaşamaya devam eder; insanların yaptıklarının ardındaki gerçek anlam, işin ardındaki hayat gücüdür.

#### **SONUC**

Bir kurumun kalbi için stratejik düşünmeye vereceği destek hayati önem taşır. Stratejik, stratejik düşünceyi desteklemek için artık yalnızca beyne ve zekâya dayanamaz.

## BÖLÜM 4 ZİHNİNİZİ UYANDIRMAK

## BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

Takımınız bu bölümdeki alıştırmaları izleyerek aşağıdaki tecrübeleri elde edecektir.

- Zihin açma alıştırmalarını ve tekniklerini uygulayabilecekler
- Düşünmenin şimdiki sınırlanmış biçimlerini nasıl aşacağını öğrenecekler

Bireysel farklılıklar sağ sol beyin farklılıklarından kat kat fazladır. Doğal olarak veya eğitim sonucu pek çok kadının ağırlıkla sağ beyin yarısıyla düşündüğü, erkeklerinse akılcı ve mantıklı düşünceye önem verdiği gerçeklik payı taşımaktadır.

Bunun önemini anlayarak bireysel farklılıkları önemsemeye başlamalı, kendi önyargılarınızdan haberdar olmalı ve çevrenizdeki farklılıkların teşkil ettiği potansiyeli kullanabilmelisiniz.

Bu tutuculukla başa çıkabilmek için, zihnin esnetilmesi gerekir.

#### ZİHİN İDMANLARI

Pek çokları için aktif düşünme kolaylıkla elde edilemeyecek bir alışkanlıktır; bu insanlar kolaylıkla tembelliğe düşerler ve yeni düşünme yöntemleri denemezler. Bu yüzden düzenli olarak alıştırma yapabileceğimiz bir zihin jimnastiği salonuna ihtiyacımız var.

## SOL BEYİN YARISI ALIŞTIRMALARI

Esnek bir stratejist, seçeneklerin tüm çeşitlerini anlar, sürekli olarak bunların bedelini ve getireceği yararı tartar. Başarı şansını artıracak olan esneklik seviyesi budur. Alternatifler üzerinde düşünmek cesur olmamızı ve "farzedelim ki" türünden sorular yöneltmemizi gerektirir.

### BİLGİ TEMELİNİZİ GENİŞLETMEK

Herşeyin bilgiyle ilgisi vardır, elbette stratejik düşünmenin de!

- Ürününüzü tanıyın
- İş kolunuzu tanıyın
- Harcamalarınızı bilin
- Pazarlama yöntemlerinizi tanıyın

- Satış yöntemlerinizi tanıyın
- Müşterilerinizi tanıyın

Siz farkında olmadan hayatınızın içinden pekçok bilgi ve haber akar. Çoğu zaman size önemsiz, ilgisiz ya da saçma geldiği için bilginin başkalarına iletilmesini engellersiniz.

Stratejik düşünen bir kişi, bilgi akışının anlamsız görünmesine aldırmadan kendisini sıyırıp geçmesini engeller, kendi bilgisini de başkalarıyla ne denli ilgisiz görünürse görünsün onlara aktarmaktan çekinmez. Siz ve takımınızın üyeleri, takımınızın ortak bilgi dağarcığına karşı hem bilgi alıcıları hem de vericilerisiniz.

#### YENİLİK YAPMAK

Bir şeye ne kadar alışıksanız, bu sizin düşünce süreciniz üzerinde o kadar az uyarıcı tesir oluşturur.

Düşüncenizi en etkili şekilde uyaran fikirler, yerleşmiş düşünce kalıplarını altüst edenlerdir, çünkü böylelikle sizi durumu anlamak için yeni bağlantılar kurmaya iterler. Bu tür kışkırtıcı tesirler sizin bakışınızı yeni yönlere çevirecek fırsatlardır.

## SAĞ BEYİN YARISINA YÖNELİK ALIŞTIRMALAR SİNETİK

Benzeşimler yıllar boyu yaratıcı süreçlere destek amacıyla kullanılmıştır. Sinetik ise mecaz ve benzeşimleri kullanarak yaratıcı fikirler oluşturmak ve sorunlara yeni yaklaşımlar getirmek için kullanılan çok gelişmiş bir yöntemdir. Size tanıdık gelenleri yabancılaştıran, yabancı gelenleri ise tanıdık hale getiren bir süreçtir.

#### SENARYO OLUŞTURMAK

Walt Disney kendine özgü senaryo kurgulama tekniğini yıllar önce geliştirdi ve bu teknik bugün hâlâ yaratıcı süreçleri kolaylaştırmak amacıyla kullanılmaktadır.

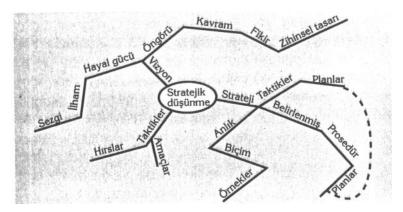
Bir senaryo içine fikirlerinizi yerleştirdikten sonra oluşacak düzeni ve iç bağlantıları görmeye başlayacaksınız: Bir fikir nasıl diğerine bağlı ve tüm parçalar nasıl birleşiyor. Pek çok yararlı fikir, *yaratıcı düşünme oturumları* ya da *eleştirel düşünme oturumları* yardımı ile üretilebilir. Bunlar yalnızca fikir üretimine ayrılmış özel zamanlardır, öne sürülen fikirler tahtada biraraya gelecektir. Dikkat etmeniz gereken bu iki oturumu ayrı zamanlarda yapmaktır, ikisinin aynı anda yapılması kafa karıştırıcı olabilir.

Burada gereken beceri olumlu düşünmede yatar, eleştirilerinizi uygun zaman gelene dek bekletmeyi bilmelisiniz.

#### ZİHİN HARİTASI

Düşünme düzenimiz çağrışımlar üretme ve oluşan bağlantıları tanıma süreçleri aracılığıyla işler. Kullandığımız her bir kelime ya da vardığımız düşüncenin, diğer düşünce ya da kavramlarla çok sayıda ilişkisi vardır.

Bir zihin haritası oluşturmak için sayfanın merkezine ana başlığı yazıp, bunu tüm yönlere yayılacak şekilde anahtar kelime ve imgelerle genişletmeniz gerekir, böyle oluşturulan bir zihin haritası organize bir yapıdır.



Bu yaklaşımın temel öğeleri şunlardır:

- Örgütlenme
- Anahtar kelimeler
- Çağrışım
- Kümeleme
- Görsel hafıza
- Benzersizlik
- Bilinçli kurulan ilişki

## YANAL DÜŞÜNME

Yanal düşünme bir problem üzerinde farklı kavrayışlar, farklı kavramlar, farklı çıkış noktaları denerken yanlamasına düşünmektir. Yanal düşünmenin iki farklı boyutu vardır.

- Kavramları ve algıyı değiştirmek için sistematiksel teknikler
- Doğrusal düşünceyi takip etmek yerine çok yönlü ihtimaller araştırmak

Bu terim sizin alışılagelmiş düşünce süreçlerinin dışına çıkmanızı sağlayacak kışkırtma da dahil olmak üzere pek çok metodu kapsar. Yanal düşünme kendinizi organize ederken size kestirme yollar sağlar ve kavrayıstan etkilenir.

#### **SONUÇ**

Stratejik düşünme konusunda yetenekli insanlar zihinlerini tam kapasiteyle kullanırlar. Başkalarının görmediği şeyleri görürler. Eksik bilgiyi ararlar ve kendilerine verilen bilgilerin konuya ilişkin var olan tüm bilgi olmadığının farkındadırlar. Varsayımlarını kontrol ederler ve bilmediklerini ortaya çıkaracak doğru soruları sorarlar. Meraklı, sorgulayıcı ve düşüncelidirler. Sol beyin yarısı ve sağ beyin yarısını tam bir denge içinde kullanırlar. Her zaman onlar için önemli olacak bir parça bilginin eksik olduğu varsayımı ile hareket ederler. Zihinlerinin kapasitesi kavrayabilecekleri sınırların ötesine genişleyebilir ve bu yalnızca düzenli egzersiz ve disiplin gerektirir.

## BÖLÜM 5 DEĞERLER

## BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- · Temel değerlerin öneminin anlaşılması
- Temel değerlerin nasıl anlaşılabilir hale getirileceği nin ve uygulamaya sokulacağının bilinmesi

#### • Destekleyici değerlerin nasıl tespit edileceğinin kavranması

Stratejik düşünmenin temelini oluşturan prensipler, kurumun sahip olduğu değerlerden kaynaklanırlar. Bunlar genelde temel değerler olarak anılırlar: Bir kurumunda yaygın olan inançların bütünüdür.

#### TEMEL DEĞERLER

Temel değerler, kalpte hissedilen amaç ve hedeflerin, kurumun (ve kişilerin) yönelimlerinde açık bir şekilde ifade edilmesi yoludur. Ortak amaç ve vizyonun işlenebileceği zemini hazırlarlar. Temel değerler genellikle kurumun en üst kademesindeki insanlarca meydana getirilmiştir ve bir kurumun işini nasıl yürütmesi gerektiğini ifade ederler.

### Temel Değerlere Örnekler

- Müşteri ilişkileri, çalışmalarımız için hayati önem taşır.
- Çevresel ve toplumsal sorunlara çok büyük önem veriyoruz.
- Müşterinin tatmin edilmesi bizim için birinci önceliktedir.
- Yüksek derecede motive olmuş ve iyi eğitilmiş bir kadro bizim için önemlidir.

Pek çok müessesenin temel değerleri belirgin değildir, bunlar çok uzun bir gelişme aşamasından sonra kurumun içine yerleşmişlerdir. Yeni gelenlerden bu değerlere uymaları beklenir, onlarsa değerlere, kabul görebilmek ve kuruma ait olabilmek için uyarlar.

Çalışanlar karşılaştıkları durumlar ve çeşitli öncelikler içinde hangi tercihlerin seçilebilir olduğunu bilmeliler. Çok fazla temel değer kafa karıştırıcı olabilir. Bir ya da iki temel değer genelde yeterlidir.

Temel değerler hayata geçirilebilir olmalıdır. Yeniden gözden geçirildiklerinde, hatalılarsa, değiştirilmeye uygun olmalıdır, ancak bu şekilde kurumun kültürü için bir temel oluşturabilirler. Bunların da üstünde, temel değerler işletmenin hayatta kalabilmesi açısından anlamlı olmalıdır..

Değerler, iş için vizyon oluşturma sürecinde önemli rol oynar. Vizyonun geliştirilme biçimi kurumun değerlerini yansıtır. Örneğin, bu birkaç üst düzey yöneticinin işi mi, yoksa, icinde pek cok calısanın yer alması gereken ortak bir calısma mıdır?

#### DESTEK DEĞERLER

İş için temel olmasalar da, bu değerler temel değerleri destekleyen bir yan değerler kümesidir; zemini zenginleştiren ve insanların motivasyonunu sağlayan bu değerlerdir.

## Destek Değerlere Örnekler

- 'Henüz burada icat edilmedi' sendromuna yer yoktur.
- Çalışmamıza "çevre dostu" prensipler katmanın yollarını arayacağız.
- Takımlar, takım çalışmasına neden gerek duyulduğunu açıklayan bir amaca dayanarak kurulacaktır.

Destek değerlerin insanların nasıl birlikte çalıştıkları hakkında olduğunu fark edeceksiniz, bu yüzden çalışanların bu değerleri üst yönetimin yerine kendilerinin tanımlamaları gerekir.

#### **SONUC**

Kurumsal değerler vizyon ve strateji ile ne kadar ilgili olurlarsa olsun, ne kadar açık tartışılırlarsa tartışılsın, bunların gerekliliğini test etmek çok kolaydır. Şunu sorun: Varlıkları bir fark teskil ediyor mu? İnsanların günlük işlerindeki davranışlarını somut şekilde etkiliyor

mu? Stratejisi, değerler hakkın da sorular sormalıdır: Bu değerler ne kadar etkili veya açık? Kurumun amaçlarını ne ölçüde yansıtabiliyorlar? Çalışanlar bu değerlere ne kadar uyuyorlar?

Değerler, strateji gelişimine yeni bir boyut kazandırır.

## BÖLÜM 6 ŞARTLAR

#### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Kurumsal şartların tayin edilmesi ve strateji oluşumu için uygun tarza karar verilmesi
- Kişisel tarz ve kurumsal şartlar arasındaki ilişkinin anlaşılması
- Kişisel düşünme tarzınızla karşıt diğer düşünme tarzlarının uyumunun sağlanması

Strateji geliştirirken sizi ve düşünme biçiminizi etkileyecek iki önemli faktör şunlardır:

1. İşin ve kurumun o anki durumu

2. Kişisel stratejik düşünme tarzınız

Bu iki faktörün şuurunda olmanız belirli ve anlık strateji karşısında benimseyeceğiniz yaklaşımı olumlu yönde etkileyecektir, aynı şekilde düşüncenizin sonuçları da bu olumlu etkiden yararlanacaktır. Siz ve takımınızın bu iki eksen arasındaki konumunu belirlemeniz

## FARKLI ŞARTLAR FARK OLUŞTURUR REKABETİN ROLÜ

Strateji kavramı rekabet ve çatışma içinde gelişmiştir. İçinde yaşadığımız rekabet dolu dünyada strateji oluşumunun iş başarısına katkısı dikkate değer ölçüdedir. Kişisel hedeflere de elbette stratejik düşünme yolu ile ulaşılabilir ve burada kendimizi rekabetin içinde buluruz.

Strateji, dışarı da kurumun rekabet gücünü artıracak eylemleri tanımlar. Buna rağmen stratejistin kullanmayı tercih ettiği yaklaşım genellikle başarısız olur. Bunun sebebi, ilk olarak değişim ve istikrar gibi konularla ilgili bazı şartların farklı yaklaşımlar gerektirmesi ve ikinci olarak da tercih edilen düşünce biçimlerinin bu şartları algılamakta insanları sınırlayabilmesidir.

## İSTİKRARLI ŞARTLAR

İstikrarlı şartlar altında kurum, olumsuz dış etkenler değişikliğe yöneltmedikçe aynı davranış biçimini sürdürür. İstikrarlı bir kurumun kültürü uyumlu, stratejileri tutarlı olacaktır ve kurum çevreye kolaylıkla uyum sağlayabilecektir.

Bu tip bir kurumda önceden belirlenmiş stratejiler etkili olacaktır. Geleceğe yönelik öngörüler rahatça üretilebilir ve geçmiş stratejiste önemli miktarda kesin bilgi verir. Bununla birlikte başarıya uyum ve tutarlılıkla ulaşılacağına dair varsayımların sorgulanması gerekir. Statejiler kendilerini yenileyen ve çevreye gereğinden fazla uyum sağlamış durumda olabilirler.

### **DEĞİŞEBİLİR ŞARTLAR**

Elbette ki bizler değişebilir şartlar altında yaşıyoruz. Eğer durum hızla ya da büyük ölçüde değişmeye başlarsa; statüko, şirketlerin birleşmesi, şirketlerin ele geçirilmesi, pazardaki değişmeler, beşerî değişmeler diğer nedenlerden ötürü kargaşaya doğru kayarsa, değişimin gerçekleşmekte olduğunu *hissederiz*. O zaman "değişebilir şartlar altında" olduğumuzu söyleyebiliriz.

## KİŞİSEL TUTUM VE KURUMSAL ŞARTLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çok çeşitli insanın var olduğu bir dünyada yaşadığımız için, çok farklı düşünce tarzlarıyla karşılaşmamız normaldir. Bu sizin yararlanabileceğiniz bir zenginliktir.

Sizin takımınızda da çok çeşitli düşünme tarzlarının varlığını tahmin edebiliyorum. Burada gerekli olan beceri, bu farklılıklardan takım seviyesinde yararlanmaktır, herkesin strateji oluşumu konusunda vereceği desteğe ne derece farklı gözükürse gözüksün *değer vermektir*. Böyle çeşitlilikler genelde kurumlar içinde baskı altındadır. Bir yönetici olarak sizin göreviniz, takımınızdaki stratejik düşünme çeşitliliğinden kaynaklanan potansiyeli değerlendirmektir. Şimdilik bu potansiyelin varlığını bilmek yeterlidir, bu yüzden farklılıkları değerlendirip onlardan yararlanarak takımınızı bu konuda bilinçlendirmeniz gerekir. Bu alıştırma size yardımcı olacaktır.

#### **SONUC**

Stratejik düşünmenin dikkate almanız gereken iki boyutu vardır:

- 1. Kurumunuzun içinde bulunduğu durumun istikrarlı ya da değişken oluşuna göre, anlık ve belirlenmiş strateji arasında bir denge oluşturulması.
- 2. Sizin benimsediğiniz stratejik yaklaşımla kendi tarzınız arasında bir uyum oluşturulması.

Bu iki boyutun etkisinin bilincinde olmanız düşüncenizin sonuçlarının değerini arttıracaktır. Aynı şekilde yanlış varsayımlarla hareket ederek hataya düşmenizi engelleyecektir.

## KISIM 2 BELİRLENMİŞ STRATEJİ: STRATEJİK DÜŞÜNME BİÇİMİ

## BÖLÜM 7 GERİYE BAKMAK

## BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Geçmişteki düzenin anlaşılması
- Tarihsel engellerin, üretken olmayan kısır döngülerin oluşumuna nasıl yol açtığının görülmesi
- İşi etkileyen pek çok dış etkeni derinlemesine irdelemeyi öğrenmek

#### GEÇMİŞİN ANLAŞILMASI

Geleceğe dair öngörüler üreten bir stratejik yaklaşımla çalışmak, geçmişin anlaşılmasını gerektirir. Bu bilgiler size iş içindeki, kurumun kültürü içindeki ve bir bütün olarak toplum içindeki düzenlerle ilgili kesin tahminler yapma imkânı tanıyacaktır. Bu konuda düşünürken şunlara ihtiyacınız olacak:

- Kurumun içindeki efsane ve öyküleri öğrenmek. Bu size sistemin içindeki engellere dair ipuçları sağlayacaktır.
- Kültür içindeki davranış biçimlerinin, yapıların, kurumsal sistemin verimliliğinin ve kurumun değerler sisteminin dayanıklılığının anlaşılması.
- Kurumsal büyüme biçimlerinin anlaşılması ve bu düzen içinde nerede yer aldığınızın bilinmesi.

- Geçmişteki planların kurumun performansı üzerine etkisinin bilinmesi.
- Toplumsal değişiklikler, artan rekabet ve dünya ekonomisindeki dalgalanmalar gibi değişikliklerin kurumun performansı ile ilişkilendirilmesi. Kurumun bu değişikliklere nasıl uyum gösterdiğinin farkında olmalısınız.
- İş hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalısınız.

Bu bilgiler sizi aydınlatır ve düşüncenizi şu şekillerde etkiler:

- Daha verimli olan çalışma yöntemleri geliştirilebilir.
- Üretken olmayan çalışma metodları terk edilebilir.
- Yeni yöntemler bulunabilir.

#### ÖYKÜLER, TÖRENLER, SEMBOLLER

Eğer eski davranış biçimleri, strateji ne olursa olsun işin gidişini engelliyorlarsa, strateji geliştirmenin bir anlamı kalmaz. Kurumun kültürü içindeki öyküleri, tören ve sembolleri ve böylelikle onların altında saklı anlamlan tanımak, bir stratejistin ilgi alanına girer. Bütün bunlar, kurumun temel değerlerinin iç yüzünü kavramak açısından büyük önem taşırlar.

#### ÖYKÜLER

Öyküler tipik olarak kahramanlardan, hainlerden, başarı ve felâketlerden bahsederler. Kurum için neyin önemli olduğunu kurum içinde anlatılan öykülerden anlayabilirsiniz. İpuçları hem anlatıla gelen öykülerde, hem de henüz hikâye kitaplarına girmemiş gizli öykülerde saklıdır.

#### TÖRENLER VE RUTİNLER

Her kurum birtakım tören ve rutinlere sahiptir. Bunlar olaylara bir yapı ve anlam kazandırır. Stratejistin bu tören ve rutinlerin kurumun işine ya da kültürün zenginliğine kattığı değeri belirlemesi gerekir. Tören ve alışkanlıkların tekrarı öylesine otomatikleşebilir ki, bir süre sonra hiç kimse onların gerçek değerini sorgulamaz.

Değerlerini kaybettikten sonra yalnızca gelenekleştikleri için varlıklarını sürdürüyor olabilirler.

#### **SEMBOLLER**

Kültürün en önemli yönlerinden biri de içinde taşıdığı sembollerdir. Bunlar yeni gelenleri ve ziyaretçileri kurum içinde hangi davranışlara değer verildiği konusunda aydınlatırlar. Fonksiyonel amaçlarının ötesinde mesajlar iletirler.

Şu gibi şeylerin içinde mesajlar bulabiliriz:

- Lisan anlaşılabilir mi, kullanılan diğer iş kollarındakilerin sadece basit bir kopyası mı, benzersiz mi?
- Mobilyalar Hiyerarşinin varlığına işaret eden kırmızı halılar ve süslü mobilyalar mı var, yoksa yönetim, açık ofis sistemi içinde görülebilir durumda mı?
- Duvarlardaki resimler
- Giriş/resepsiyon nasıl görünüyor?
- Ziyaretçiler neleri görüyor ve neleri göremiyor?
- Otomobil park yerleri bunlar kimlere ait?Bina Personel de yönetimle aynı yerde mi yemek yiyor, yoksa hiyerarşik bir biçimde işçiler bodrumdaki kantinde yemek yerken, yöneticiler çatıdaki lüks restoranı mı kullanıyor?
- Giyim Personel kendilerini yönetimden ayıran üniformalar giyiyor mu?

• Kamu açıklamaları - Kamu açıklamaları hissedarların ana çıkarlarına işaret ediyor mu?

Öyküler, tören ve sembollerle ifade edilen davranışlar kurumu kötü niyet ihtiva eden, kendini sürekli tekrarlayan ve üretken olmayan bir döngünün içine mi sokuyor, yoksa kurumu erdemli ve üretken olmaya mı itiyor? Kurumun kapasitesi öğrenmeye uygun mu yoksa anlatılan öyküler, doğaları gereği, bunu engelliyor mu?

#### KURUMSAL BÜYÜME

Çalıştığınız kurumun büyüme devrelerinden haberdar olmalısınız. Bunu yalnızca geçmişe bakıp büyüme biçimlerini görerek anlayabilirsiniz. Birçok olgunlaşmış kurum, gelişim aşamaları içinde kesintilerle karşılaşarak bugünkü durumlarına gelmişlerdir. Bunun pek çok sebebi vardır, bunlardan bazıları kurumun kendine ait sebeplerdir, bazıları ise kurumun dışından kaynaklanırlar. Bunlara dair tipik örnekler:

- Maliyet artışı
- Kârın düşmesi
- Pazar payını düşüren yeni rakipler
- Yeni hizmetler ve daha kısa sürede teslimat bekleyen müşteriler
- Kurumun ürettiği mallara veya hizmetlere talebi etkileyen toplumsal değişiklikler

Bu gibi olaylar tek başlarına ortaya çıkmazlar. Genelde birbirine bağlı birden fazla faktör vardır.

Fakat, bununla aynı derece akılsızca olacak başka bir davranış biçimi de, bir işten diğerine atlamaktır. Birçok kez ikinci plana olan ilgi artmıştır ve bunun sonucu olarak birinci plan başarıya ulaşabilecekken ilgisizlik yüzünden yarıda kalmıştır. Bu iki plan arasında kesişen pek çok nokta vardır, şekil bunu göstermektedir. Burada paralel süreçlerin ikisi üzerinde birden çalışabilmek gerekir.

#### GERİYE BAKMAK, HATADAN SAKINMAK

Geriye dönüp kurum içindeki davranış biçimlerini ve kurumun performansını incelemek çok kolaydır. Fakat, unutmamak gerekir ki, kurum, çok daha geniş bir sistem içinde varlığını sürdürmektedir. Bu sistemi kurumun içinde bulunduğu iş kolu, iş dünyası ve müşterilerin değişen talepleri oluşturur. Stratejist bunları hatırlamalı ve işin geçmişte dış dünya ile ne gibi bir ilişki içinde olduğunu ve dış dünyanın işi nasıl etkilediğini bilmelidir.

#### **SONUÇ**

Geçmişten gelen bilgi ve deneyim düşüncemize pek çok biçimde rehberlik eder, fakat çok açık olan bazı noktaları gözden kaçırdığımız zamanlar da olur. Düşüncemizi uyararak daha çok miktarda bilgiyi işlemeyi sağlayacak yöntemler bulmak, yapmanız gerekenlerden biridir; aklınızı daha farklı düşünmek için eğitmeniz gerekir. Geriye bakmak, geçmişi farklı yollardan "görmek" demektir. Gerçekten varolan dağlar, nehirler ve ovalar ancak farklı bakış açılarıyla görülebilir, bunun aksi duvarda asılı önemsiz bir manzara resmini seyretmek olur.

## BÖLÜM 8 ŞU ANDA NELER OLUYOR?

#### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

• G.Z.F.T analiz tekniğini oluşturan unsurların anlaşılması

#### • Bir G.Z.F.T analizinin nasıl yapılacağının öğrenilmesi

Şimdiki zaman sürekli hareket halindedir, değişmez ya da sabit değildir. Bugün böyle olan yarın değişebilir, ya da bir hafta sonra, gelecek ay içinde, altı ay sonra... Bu çok önemlidir, çünkü bunun anlamı stratejik düşünmenin dinamik bir süreç olmasının zorunlu oluşudur. Başarılı bir stratejistin sahip olması gereken becerilerden biri, çevrede meydana gelen ve kurumun istikrarını etkileyebilecek değişimlere cevap verebilmektir.

#### G.Z.F.T. ANALİZİ

Geleneksel stratejistin işin şimdiki durumunu belirlemek için kullandığı yöntemlerden biri G.Z.F.T. analizidir. Bu kesinliklere dayanan bir yaklaşımdır, kurumların çevreye uydukları sürece başarılı olacaklarını öngörür. G.Z.F.T. analizi, çevrenin (iç ve dış çevrenin) taleplerinin, kurumca karşılanabilir olup olmadığını tespit etmek için kullanılan bir araçtır. Bu analiz daha sonra, kurumun güçlerini temel alacak, zaaflarını alt edecek, karşılaşacağı fırsatlardan yararlanacak ve tehlikelerden kaçınacak hareketlere yön vermek amacıyla kullanılır.

Kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışan bir işletmenin şu alanları bir G.Z.F.T. analiziyle değerlendirmesi gerekir (Garret 1995):

- Politik
- Fiziksel
- Ekonomik
- Sosyal
- Teknolojik
- Ticarî

Bu çeşit bir analiz, saydığımız altı alan dikkate alınarak aşağıdaki yöntemlerle yapılır:

- Güçler, kurum içinde bulunan değer alanlarından kaynaklanır.
- Zaaflar, kurumun yükümlülükleridir.
- *Fırsatlar*, şartların fayda getirecek ya da en uygun olacak kombinasyonlarıyla ortaya çıkar. Bu koşullar kuruma yeni fırsatlar getirecek ve bir yön verecektir.
- *Tehlikeler* kurumun gelecekteki başarısını ya da iş dünyâsı içinde ayakta kalmasını tehdit edecek risklerdir.

Unutmayınız ki, güçler ve zaaflar kurumun içinden, fırsatlar ve tehlikeler ise kurumun dışından gelir.

### GÜCLER

Güçler somut ya da soyuttur, kişisel olabilir ya da olmayabilir.

#### **ZAAFLAR**

Genellikle bir kurumun yeni gelişim stratejilerine yatırım yapmasının sebebi, kurumsal bazı zaafların fark edilmiş olmasıdır. Aynı zamanda gelecekte bir zayıflığın ortaya çıkması tehlikesi de söz konusu olabilir.

#### **FIRSATLAR**

İşin başarısına yönelik var olan ya da potansiyel firsatları tanımlayabilmek, bir stratejisi için vazgeçilmez bir uğraşıdır. Takımınız da yeni örnekler bulabilir ama, sizin firsatlarla karşılaşmanızı sağlayacak olaylar şunlar olabilir:

• Devletin birtakım toplumsal projeler için teşvik verecek olması

- İş dünyasında iyi giden iklim
- Kalite kontrol yetersizliği, geç teslimat, düşük seviyeli hizmet gibi sorunlar yaşayan bir rakip
- Komşu şehirdeki perakende satışlarda gelişme

#### **TEHLİKELER**

Tehlikeler fırsatların tam tersidir. Bunlar kurumun gelecekteki başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek durumlardır, örneğin:

- Artan rekabet
- Fiyatları aşağı çeken rakipler. Bu, yakıt endüstrisinde sık rastlanan bir durumdur. Rakipler arasında düzenli olarak karşılıklı fiyatları değiştirmek çok olağandır.
- Komşu şehirdeki perakende satışlarda gelişme (bu bir işkolu için fırsat olabileceği gibi, bir diğeri için tehdit oluşturabilir).

Bu gün için bir güç, bir avantaj olarak kabul edilebilecek bir özellik, yarın bir zaaf olabilir. Belli bir bakış açısıyla bir zaaf olarak görülebilecek bir özellik, başka bir açıdan bir güç olarak görülebilir. Strateji düşünürü katı ve sabit olmak yerine esnek ve akıcı olmalıdır.

#### STRATEJİK AYARLAMALAR

G.Z.F.T. analizinde fırsatlar ve tehlikelerin ortaya çıkarılmasının düşüncenize yeni bir değer ekleyecek başka bir yönü daha bulunmaktadır. Fırsatlar ve tehlikeleri ortaya çıkarırken kurumun sürdürdüğü daha genel olan stratejileri göz önünde bulundurmak size yardımcı olacaktır. Stratejik düşünmeye yönelik bu görüş, Harvard İş Yönetimi Okulu'ndan Michael Porter tarafından 1980'lerde öne sürüldü. Bu yaklaşıma göre prensip olarak şunlara dikkat edilmelidir:

- Ticarî kurumların kendilerine rekabette avantaj kazandıracak temelleri nasıl oluşturdukları ve bu temelleri nasıl ayakta tuttukları
- Kamu hizmetinde bulunan kuruluşların, verdikleri hizmetin kalitesini kendilerine ayrılmış bütçe içinde nasıl sabit tuttukları

Burada üzerindeki yoğunlaşmamız gereken üç temel prensip vardır:

- 1. *Maliyette liderlik*: Bir işletmenin, rakipleri arasında en düşük maliyetle üretim yapan kurum olmayı hedeflemesidir, bir başka deyişle düşük maliyette liderliği bir zaman aralığı içinde elinde tutmasıdır.
- 2. Farklılaşma: Bir işletmenin işkolu içinde benzersiz olmayı hedeflemesidir.
- 3. *Yoğunlaşma:* Bir işletmenin bakışını tek bir hedef alan içine yöneltmesi, o alana odaklanmasıdır. Bu prensip, temelini başka pazarlardan vazgeçilerek yalnızca tek bir Pazar içinde hizmet verilmesinden alır. Bu yapılırken, maliyet ya da farklılık öne çıkartılabilir.

Şirketlerin pek çoğu, genel stratejilerinin ne olduğu konusunda bir açıklık olmadığı için, ilerlemelerini sürdüremez. Porter' in yaklaşımı strateji düşünürünü koşulları daha derinlemesine tartmaya ve işletmenin kendisini rekabette başarıya götürecek avantajları netliğe kavuşturmaya teşvik eder.

#### **SONUC**

Bu bölümün başında şimdiki zamanın dinamik bir süreç olduğundan ve G.Z.F.T. analizinin işletmenin şu anki durumunu tayin etmek için kullanılabilecek bir araç olduğundan

bahsettim. G.Z.F.T. analizinin değeri, stratejik düşünürün ilgisini, işle ilgili bazı önemli alanlara çekmesinde yatar; düşünmeye, irdelemeye yardımcıdır. Bununla birlikte, analizlerin de kendi sınırları vardır, örneğin bize sadece zaman içinde belli bir anın resmini vermeleri gibi. Karmaşık analizlere ihtiyaç duyulduğu zamanlarda, sonuçlar öylesine geç elde edilir ki, incelemeyi hedeflediğimiz zaman aralığı artık tarih olmuştur, özellikle bugün yaşadığımız hızla değişen dünya içinde. Stratejist, analizlerinin sonuçlarını düşünmeye yardımcı olarak kullanıyorsa, bu gerçek ona engel olacaktır. Her an bilgiye sahip olabilmek için bu sınırların ötesinde düşünmeye ihtiyacı vardır. Bölüm 9 strateji düşünürünün hesaba katması gereken bazı önemli faktörler üzerinde duracaktır.

## BÖLÜM 9 ANAHTAR FAKTÖRLER

#### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- · Kritik basarı faktörleri kavramının anlasılması
- Kritik başarı faktörlerinin nasıl tanımlanacağının öğrenilmesi
- Kritik başarı faktörlerinin değerlendirilebilmesi için ulaşılması gereken belli bazı sonuçların belirlenmesi
- Anahtar varsayımların tanımlanmasının öğrenilmesi
- Sınırlayıcı faktörler ortaya çıktığında bunların nasıl aşılacağının öğrenilmesi

Bu bölümde siz ve takımınız düşüncenizi etkileyecek üç alan üzerine bilgi edineceksiniz:

- 1. Kritik başarı faktörleri: Kurumun başarısı için kritik olan faktörler
- 2. *Anahtar varsayımlar*: Kurumun stratejisini yerleştirmek için planlarını üzerine kurduğu temel varsayımlar. Bu varsayımlar çok açık ya da net tanımlanmış olabileceği gibi, kurum işleyişi içinde saklı olabilirler.
- 3. *Sınırlayıcı faktörler:* Kişilerin beraberlerinde getireceği ve zorla uygulayacakları sınırlamalar. Bunlar kurumun potansiyelini düşürecek faktörlerdir. Bu kısıtlayıcı davranış biçimi ile nasıl mücadele edilmesi gerektiğini öğreneceksiniz.

Bu üç alanın hepsi de stratejik gelişmeyi derinden etkiler.

## KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Kritik başarı faktörleri, kurumun ilerlemesi ve başarıya ulaşması için önem verilmesi zorunlu olan birkaç yüksek öncelikli alandır, burada bu alanların öncelikli ve birkaç tane oluşunun vurgulanması gerekir. Kurum, başarılı olabilmek için bu faktörleri iyi bir şekilde yönetebilmelidir. Kritik başarı faktörlerini tanımlarken bunların belli bir sayıyı aşmamasına dikkat etmek gerekir; önemli olan bunların sayısı değil kalitesidir.

Oluşturulan vizyon, geliştirilen misyon, belli durumlarda hangi faktörlerin bizim için kritik olacağını tespit edecektir.

#### Örnek: Kâr amacı gütmeyen bir kurumun kritik başarı faktörlerinden bazıları:

- Hayır işleri için para ayırmak
- Halkla ilişkiler
- Kanunlarla uyum
- Eğitimli personel

• Sorumluluk

• Üretkenlik

#### **SONUÇLAR**

Kritik başarı faktörlerinin yaptığınız hareketlerde gözle görülebilir etkileri olan birtakım sonuçları vardır. Bu sonuçlar kritik başarı faktörlerinin yerine getirildiğinin göstergesidir. Örneğin "Yeterli miktarda para sağlanması" gibi bir kritik başarı faktörünü benimsemiş bir radyo istasyonu, bunun sonuçlarını yıllık reklam gelirleri içinde (artış ya da düşüş olarak) görecektir. Bu süreç stratejik planlama faaliyetleri içinde önem taşır, çünkü takımın ağır işler yüklenmesi yerine anlamlı faaliyetler içinde yer almasını sağlar.

#### ANAHTAR VARSAYIMLAR

Bunlar bir kurumun, stratejisini planlarken temel aldığı önemli varsayımlardır. Her planlama faaliyetinde stratejisi kurumun kontrolünde olmayan faktörler üzerine bazı varsayımlar yapmak zorunda kalır.

Bazıları belgelenir, bazılarından hiç söz edilmez.

Harekete geçmeden önce kritik varsayımları tespit etmezseniz, arzuladığınız başarıya ulaşamazsınız.

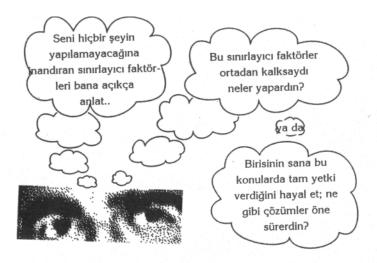
Anahtar varsayımlar stratejik planlamaya ciddî yardımlarda bulunur. Örneğin:

- Size risk faktörlerini tanıma ve ölçme konusunda yardımcı olur.
- Bir stratejiyi yürütmeye başlamadan takımınızın incelemesi gereken alanları tespit eder.

## SINIRLAYICI FAKTÖRLER

Bu bölümde şu ana kadar stratejik düşünmenin olumlu yönlerine dikkat çektik. Fakat yine de çoğunlukla insanlar "artık hiçbir şey yapılamaz" sendromuna kapılırlar, özellikle gelecek belirsizse ve kontrolün kaybolduğu hissediliyorsa. Sürekli yapılamayacak şeyleri tespit etmeye çalışmak ve geride yapılacak ne kaldığını düşünmek, stratejisti içinden çıkılmaz bir duruma sokar.

Stratejistin görevlerinden biri, Şekil 9. 1 'de gösterildiği gibi kendisi ve çevresindeki kişiler hakkında sürekli sorular sormaktır. Bunu yapmanın yollarından biri, olaya üçüncü bir kişinin gözünden bakmaya çalışmaktır, yani durumun dışına çıkarak ve durumu objektif olarak değerlendirerek.



ŞEKİL 9.1 Kısıtlayıcı faktörlerin üstesinden gelmek

Stratejisi için bu noktada gereken beceri, çevresindekileri bilinçlendirmesi ve onların en iyi durumun ne olduğu konusundaki düşüncelerini açıkça ifade etmelerini sağlamasıdır.

Akışı engelleyen nedenlerin ortadan nasıl kalktığını, yeni enerjinin nasıl serbest kaldığını görünce, bu sürecin gücü karşısında hayrete düşeceksiniz.

Sınırlayıcı faktörler genellikle sınırlayıcı davranış biçimleri ve bir kültür içindeki sınırlayıcı düşünce yöntemleri olarak görülebilir. Burada başarılması gereken, bu düzenin dışında kalmak ve ona meydan okumaktır.

#### **SONUÇ**

Başarıya giden yolda, nereden geldiğinizi ve nereye gitmekte olduğunuzu gösteren yol işaretleri vardır. Belirli stratejiler için bu yol işaretleri kritik başarı faktörleridir. Yolunuzu belirlerken haritanızda kritik başarı faktörlerini tespit etmelisiniz.

Son olarak, sizin kendi sınırlayıcı faktörleriniz var. Bu yolculuğu yapabilmek için kapasiteniz yeterli mi? Beklenmeyen şeylerin üstesinden nasıl geleceksiniz? Dayanma gücünüz var mı? Önünüzde yolculuğunuzun haritası varken bu soruları sormak sizi sınırlayabilir. Sizde ve başkalarında gözlenen bu davranış biçimi ile başa çıkma becerisini geliştirmek, bir stratejisi için hayatî önem taşır. Aynı zamanda bu beceri, şimdiki sınırlarınızı henüz keşfedilmemiş alanlara doğru genişletecektir.

## BÖLÜM 10 VİZYON

### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Vizyon kurma prensiplerinin anlaşılması
- Bir vizyon oluşturup bunu çevrenizdekilere yayarak başkalarının desteğinin kazanılması
- Vizyon oluşturma sürecini yavaşlatabilecek kişisel engellerin nasıl ortadan kaldırılacağının öğrenilmesi
- Vizyon oluşturma süreci yardımıyla kişisel bir vizyon oluşturulması

#### **VİZYON**

Vizyon oluşturma, kurumun gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağına dair hayalî bir resim yaratmak olarak tanımlanabilir. Bu süreç gelecekte olacakların tayin edilerek bu konularda spekülasyonlar yapılmasını içerir. Bir vizyon oluşturmak için referans noktalarınızı değiştirmeniz gerekir:

#### VIZYONUN NİTELİKLERİ

Bir vizyona sahip olmak, takımınızın kurumun ilerlediği yönü görmesine olanak tanır. Yarınki başarıyı elde etmek için planlarınızı bugünden hazırlarsınız. Belirli stratejiler, bu hedeflere bir vizyonla ulaşılacağı görüşünü de beraberinde getirir.

Burada, siz ve takımınızın vizyonun anlamını daha iyi kavramanız için sunulmuş altı önemli nokta var. Vizyon bu özelliklerin tümünü içinde barındırır:

- 1. Güçlüdür
- 2. Maksatlıdır.
- 3. Kendini belirler
- 4. Somuttur

- 5. Çok yüzlüdür
- 6. Duygusaldır

Vizyon oluşturma çoğumuz için kolay bir düşünme yöntemi değildir; genellikle bugünün gerçeklerine, sorunlarına ve bugün verilmesi gereken kararlara eğiliriz, günlük kararlarımızı alırken geleceğe dair beklentilerimiz yerine, geçmiş deneyimlerimizi temel alırız. Bir vizyon kurmak şunun gibi sorular yöneltmektir: "Bize ne olacak?" ya da "Beş yıl sonra hangi noktada olmak istiyorum?" ya da "İşkolumuz nereye gidiyor ve işletmemizin bu işkolu ile nasıl bir ilişki içinde olmasını istiyoruz?".

Vizyon oluşturma sürecini yalnızca en üsttekilerin yani yöneticilerin denetleyebileceğine inanılması çok saçmadır. Bunun aksine, hepimiz, gerek kurumsal, gerek kişisel vizyonları ya da çalıştığımız bölüme ait vizyonları oluşturma ve bunları izleme kapasitesine sahibiz. Eğer başarı hedefleniyorsa herkesin katılımı ile işler daha geniş bir düzen içinde yürümek zorundadır.

Vizyon oluşturma geleceği tahmin etmektir, yaratıcı ve keşif ruhuna sahip olmayı gerektirir, risk almaya ve öğrenmeye açık olmanız gerekir. Peter Senge (1990) kitabı "Beşinci Disiplin"de vizyonun şu an ile gelecek arasında bir lastik bant gibi nasıl bir gerilim oluşturduğunu anlatır. Bu gerilimin gevşemesi gerektiğini düşünürsek bunun iki yolu olabilir, gerçeği vizyona yaklaştırmak ya da vizyonu gerçeğe çekmek. Size gereken elinizde sağlam bir vizyon tutmaktır.

## TAKIMA AİT BİR VİZYON OLUŞTURMAK

Vizyon oluşturma sürecini daha iyi anlamak için üç farklı karakteri canlandırabilirsiniz:

### KAŞİF

Yaratıcı düşünce, gerçeklerden, kavramlardan ya da tecrübeden yoksun değildir. Bir kaşif gibi bir stratejistin de, yeni şeyler görmek, yeni deneyimler kazanmak ve eskiyi yeni gözlerle görmek için çaba harcaması gerekir. Bu arayış süreci içinde kaşifin alışılmamış düzenlere, beklenmeyen ilişkilere ve mantığa aykırı gelen inançlara dikkat etmesi gerekir.

#### ZANAATÇI

Yeni bir düşünce çerçevesi oluşturduktan sonra, şimdi harekete geçip içinizdeki zanaatçıyı serbest bırakmanız gerekiyor. Bir zanaatçı gibi desenler aramalısınız. Bir zanaatçı bu süreçten, farkı görünen kavramlar ve gerçekler arasındaki benzerlik ve paralellikleri aramak için yararlanacaktır. Bunu yaparak, kolaylıkla kafanızda konuya ilişkin bir iki yeni düşünce oluşturabilirsiniz. Düşüncelerinizin anlamsız mı yoksa uygulanabilir mi olduğuyla ilgilenmeyin, bir zanaatçı da böyle yapar. Bu aşamada bu o kadar da önemli değildir.

#### **YARGIÇ**

Bir yargıç olarak yeni fikirleri eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmelisiniz. Kendinize şöyle sorular sorun:

- Bu fikir işe yarar bir fikir mi?
- Eğer uygulanabilirse sonuçları müessese için değerli olacak mı?
- Bu fikri hissedarlara satabilir miyiz?
- Bu fikri uygulamanın herhangi bir sakıncası var mı?
- Zamanlama doğru mu?

Eninde sonunda bir karara varırsınız, bu çok cesur bir karar olsa bile.

Siz ve takımınız bu karakterlerin özelliklerinden uygun bulduklarınızı kendi hayatınıza geçirebilirsiniz. Büyük bir ihtimalle vizyondan en iyi şekilde yararlanmak için karakterlerin farklı güçlerini birleştireceksiniz. Size bir vizyon oluşturmada yardımcı olacak, takımınızın üyeleri içinde dağılmış yeteneklerin bileşimidir.

### VİZYONU AÇIKLAMAK

Eğer vizyonunuzu oluşturduysanız, açıklamanız gerekir. Daha anlaşılabilir bir dil kullanarak vizyonunuzun gücünü artırmaya zaman harcamak isteyebilirsiniz. Benzetmeler ve benzerliklerden yararlanarak daha canlı bir anlatım kullanabilirsiniz. Vizyonlar şu özellikleri taşımalıdır:

- İlham verici
- Açık, keskin ve somut
- Esnek
- Belirli
- İşletmeye ne gibi değerlerin ekleneceği konusunda açıklayıcı

#### MÜMKÜN MÜ, HAYAL Mİ?

Farklı insanlar çok farklı vizyonlar oluştururlar. Bir vizyon oluştururken hep farklı açılardan bakmaya çalışarak herkesin katılabileceği bir vizyon meydana getirmek gerekir.

Vizyon oluşturma, insanların başarının aşılamaz olduğuna inanılan sınırlarını genişletmektir. Bir lastik bant gibi; sizi vazgeçirmeyecek, yalnızca zorlayacak kadar çekmeniz gerekir.

Vizyon ve şu anki gerçek arasındaki boşluk genellikle insanlar için güçlük yaratır. Bu boşluk, vizyonun gerçeklere aykırı olduğu görüntüsünü verebilir, bu da insanları umutsuzluğa sürükler. Hedefler belirlersiniz, planlar yaparsınız ve bunları ne kadar süre içinde yapacağınıza karar verirsiniz.

Bir vizyona sahip olmak imkânsız görünenleri olura çevirmenizi sağlar.

#### KİŞİSEL SINIRLAR

Çocuk olarak hayata muazzam bir yaratıcılıkla başlarız, büyüdükçe kafamızın içinde bir güç kavramı gelişir. Bununla birlikte yaratıcılıkla gelen bu güç, zamanla yetişkinlerin tavır ve yorumlarıyla azalır, bize her "bunu yapamazsın" ya da "bu imkânsız" dendiğinde gücümüzden bir parça eksilir.

Pekçok çocuğa bir görevi başarmak için yetersiz olduğu fikri aşılanır, hatta kimsenin ondan umudu olmadığı söylenir. Bu mesajı onlara veren ise ebeveynler, öğretmenler, akranları ve sosyal sistemdir.

Bunun gibi, kendimizi değersiz hissetmemiz vizyon oluşturmamızın önüne geçebilir. Çocukken bize karşı yapılan "sen yeteri kadar iyi değilsin" ya da "senden hiç umut yok" şeklinde eleştiriler, etkilerini yetişkinlik döneminde "hata yapma korkusu" hatta "başarı korkusu" şeklinde gösterir, yeteneklerimiz üzerinde derin yaralar açar. Bu eleştirilerin sözle dile getirilmesi gerekmez, bunlar kesintisiz olarak aile, öğretmenler ve sosyal sistem tarafından imâ yoluyla dolaylı olarak ifade edilir.

Kendimiz hakkında bu en derinde yer alan görüşlerimiz bir çırpıda değişmez elbette. Değişmek için kendinize zaman tanıyın. Değişim, öğrenme isteği ve sürekli yeni deneyimlere açık olmayı gerektirir.

İnsanları öğrenirken destekleyecek ve onların risk almalarını teşvik edecek ortamlar sunmalıyız. Hata yapıldığında, çalışanların bu hatadan aldıkları geri bildirim(hataları sonucu verdiğimiz tepki yoluyla) ders çıkarmalarını sağlamalıyız; azarlamak, geri bildirimle öğrenmekten çok daha az destekleyici bir yaklaşımdır. Kurumlarda bizi asıl zorlayacak iş,

insanların farkında bile olmadıkları, geçmişin önüne set çektiği yetenekleri açığa çıkarmaktır. Bireyler olarak hepimizin görevi kendi kişisel gücümüzü ve değerimizi keşfedip, kaybettiğimiz özgüveni, risk alma cesaretini ve yaratıcılığı geri kazanmaktır.

Bir vizyonu başarmak için çalışmak, tüm kalbinizle inandığınızı elde etmek için vazgeçmeden çalışmaktır.

Kendiniz hakkında düşüncenizin derinliklerinde yatan maçlarınız bir anda değişemez. Bunların değişmesinin tek yolu öğrenmeyi arzulamak ve gizli enerjinizi açığa çıkaracak yeni deneyimler edinmenin önemini kavramaktır. Bu yeni deneyimler, kafanızda oluşmuş kendiniz hakkındaki olumsuz fikirleri de yok edecektir. Fakat bunları tek gerçekleştiremezsiniz. Çevrenizde, doğru yolda olup olmadığınızı, hangi yöne ilerlediğinizi gösterecek insanlar olmalı. Bunun nedeni kolayca anlaşılabilir, insan her zaman kendi potansiyelinin bilincinde değildir. Özellikle öğrenmeyi ve yapıcı eleştirileri destekleyen bir ortam olusturmak, takımınıza risk alma cesaretini kazandıracaktır.

#### **SONUC**

Bir vizyon sadece yönünüzü aydınlatır. Yönünüz hedefinizdir. Vizyonlar ulaşıldıklarında yerlerini yenilerine bırakırlar: Fakat amaç yaşamaya devam eder.

Bir vizyon oluşturmak, özellikle kişisel sınırlar ve engeller ortadan kalkarsa, güç kazandırıcı olabilir. Bir vizyona sahip olmak zihninizi fırsatlara açık olmak üzere şekillendirecektir.. Kurumlarda vizyonu oluşturanlarla vizyonu hayata geçireceklerin bir arada çalışması başarının anahtarıdır.

Bir vizyon kurmak için pekçok teknik vardır, biz bunlardan ikisine burada yer verdik. Örnek olarak verdiğimiz ilk teknik takım vizyonu, diğeri ise kişisel vizyon oluşturulması üzerineydi. Kurumsal ve kişisel vizyon aynı olursa, enerji ve motivasyonun artacağı açıktır. Burada anlatılan teknikler farklı durumlara adapte edilebilir.

## BÖLÜM 11 MİSYON

#### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- · Bir misyonun amacının anlaşılması
- Bir misyonun parçalarının birleşmiş bir bütüne uyarlanması
- Çalışanları içine alabilecek bir misyon bildirisinin nasıl yazılacağının öğrenilmesi

Bu bölüm size, misyonu oluşturan parçaların bir araya getirilmesinde takımınızın ihtiyaç duyacağı yeteneklerin geliştirilmesinde yardımcı olacaktır. Bütün kurumların bir misyonu yoktur, bu yüzden sizin bir misyona sahip olmanız büyük önem taşımaz. Bununla birlikte, bir misyonun nasıl geliştirileceğini öğrenirken, misyon bildirisinin ardındaki derin anlamı kavradıkça, misyonun kurumunuza kazanacaklarını göreceksiniz. Misyon bildirisinin değerini bundan sonra kendiniz yargılayabilirsiniz.

#### **BİR MİSYONUN AMACI**

- Misyon belirsiz bir kavramdır, tanımlanması ve ortaya konulması güçtür. Başı veya sonu yoktur, yalnızca vardır.
- Bir kurumun misyonu kurumun izlemeyi seçtiği özel bir yoldur; bu yolda ilerlemenin işletmeye bir değer katacağı farz edilir.
- Bir misyon bildirisi; amaç, vizyon ve bu vizyona ulaşmak için gereken stratejinin bütünlüğü içinde açığa çıkar.
- Bir misyon bildirisi; geleceğe dair bir vizyon değildir, yine de vizyonu içinde taşır.

• Misyon bildirisi yöneticilere ve personele çalışmalarında rehberlik eder; fakat sadece *şu an için*, gelecekte değil.

Bir misyonun belirtilmesi, ofisin girişine renkli harflerle yazarak yapılamaz. Misyonu çalışanlarınıza ve takımınıza anlayabilecekleri, her şeyi kapsayan bir kavram olarak sunmanız gerekir. Bir kurumun misyonu sistemle bütünleşmelidir: Kurumun yukarıdan başlayarak her noktasıyla, zihniyle, kalbiyle, vücudu ve ruhu ile. Bir duvara, misyonun yazılı olduğu bir tabela asıp, boş yere bu tabeladan duvara çok değerli bir şeylerin geçeceğini ummak yersizdir.

Takımlar kendileri için bir misyon belirleyebilirler, fakat bu kurumun misyonu ile uyum içinde olmalıdır.

### **BİR MİSYON GELİSTİRMEK**

Bir misyon geliştirmek için daha önceki bölümlerde öğrenmiş olduğunuz beş soruyu sormalısınız. Her soru misyon geliştirmede önem taşıyan bir prensibi vurgulamaktadır. (Bunlar da daha önce parantez içinde gösterilen önceki bölümlerde tartışılmıştır.)

Soru	Prensip
1. Şirketin varoluş sebebi	Amaç (Bölüm 3)
nedir?	
2. Şirketin inancı nedir?	Temel Değerler(Bölüm 5)
3. Şirkette kendine özgü	Güç/er (Bölüm 8)
olan nedir?	
4. Şirketi gelecekte	Vizyon (Bölüm 10)
ne bekliyor?	
5. Şirketin benimsediği	Değerler sisteminin
değer sisteminin temelini	temelini oluşturan davranış
oluşturan davranış çizgisi	örnekleri (Bölüm 3)
şekilleri nelerdir?	

Bu sorulan anlamanın en iyi yolu onları cevaplamaya çalışmaktır.

### MİSYON BİLDİRİSİ

Misyon bildirisi kurumun misyonunu insanların anlayabileceği ve kullanabileceği bir şekilde kelimelere döker. Bu, kısaca Sadeliğe Devam Et (SDE) olarak adlandırılabilir.

#### **SONUC**

Misyon, çalışanların işlerine hayat verecek enerjiye sahip olmalıdır ve içinde kurumun başarısına yönelik bir beklenti barındırmalıdır. Bir misyonun varlığı eğer şu beş faktör - amaç, vizyon, strateji, değerler ve davranış biçimleri- bir arada harmanlanmışsa hissedilebilir. Misyon duygusu büyük önem taşır; kurumun eylemlerine inanılmasını ve güvenilmesini sağlayacaktır. Misyon çok iyi bir motive edicidir ve insanların çalışmalarına bu beş öğenin özünü katar. Özellikle misyon fikri karar verirken ve hükme varırken size iyi bir temel oluşturur.

Son bir fikir; her zaman değişken olan çevre yüzünden, misyonun içinde barındırdığı stratejiler ve değerler zamanla uygunluklarını yitirebilirler. Eski stratejilere ve değerlere bağlı kalmak başarıya giden yolu açmak yerine tıkayabilir. Çalışma hayatındaki bütün uygulamalar gibi misyon da, düzenli olarak gözden geçirilmeli ve ayarlanmalıdır.

## BÖLÜM 12 SINIRLARIN ÖTESİNDE

#### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Kendi düşüncelerinize ve başka insanların düşüncelerine meydan okumayı öğrenmek
- Kendi davranışlarınıza ve başka insanların davranışlarına meydan okumayı öğrenmek
- Yönetimlere ait bakış açılarına meydan okumayı öğrenmek

Bu bölüme kadar olan bütün bölümler strateji gelişiminin hem teorisini ve hem de pratiğini ele aldılar. Bu bölüm tamamıyla stratejik düşünmede pratik becerilerin kazandırılmasını amaçlamaktadır.. Bu bölümde takımınızın çalışmalarına uyarlayabileceği etkinlikler sunuyoruz.. Bu etkinlikleri üç sınıfta inceleyebiliriz:

- Düşünce süreçlerine meydan okumak
- Davranış biçimlerine meydan okumak
- Yönetimlere ait bakış açılarına meydan okumak

Bu etkinlikleri takımınızla birlikte zaman zaman uygulayabilirsiniz. Bazı etkinlikler size ilginç gelirken diğerleri gelmeyebilir. Her birine ayrı zaman ayırın ya da hepsini birden takımınıza sunup uygulamak istediklerini seçmelerini sağlayın.

## DÜŞÜNCE SÜREÇLERİNE MEYDAN OKUMAK

Şimdi, stratejik düşünme süreçlerini kesintiye uğratacak engelleri daha ayrıntılı olarak inceleyeceğiz ve onlarla nasıl başa çıkılacağına değineceğiz.

## -MELİ, -MALI BİÇİMİNDE İFADELER

İnsanların bana "İşte bu şekilde yapılmalı" demesi genellikle içimde zorlandığıma dair bir his uyandırır. Öğrenmeye hizmet etmesi gereken bir kural, artık katı ve sabit bir sürece dönüşmüştür.

Hayat içinde "-meli" lere yeni şeylerin nasıl yapılacağını kavrarken ve kendi güvenliğimiz için ihtiyaç duyarız. "-meli"ler üzerinde varolduğumuz altyapıyı oluşturur ve zamanla alışkanlık haline gelirler.

Kurallar önemlidir "-meli" ler zamanla zayıflayabilirler. Buna karşı ne yapılabilir? Bu sorunun en az iki cevabı var. Bu iki etkinlikte bunları göreceksiniz.

#### ETKİNLİK I - BİR "-MELİ"Yİ DEĞİŞTİRMEK

Bu alıştırma oldukça kolaydır. Ne zaman katı bir bakış açısıyla "-meli" kullanırsanız veya başka birinin bunu kullandığını duyarsanız:

• "-meli" ekini "-ebilmek" eki ile değiştirin ve ne olacağını görün. Bu size ihtimaller arasında seçim yapma şansı tanır, bunu yaparken de önemli kuralları ve anahatları çiğnememiş olur.

#### ETKİNLİK 2 - NEDEN YAPMALISINIZ?

Bu biraz daha zorlu bir alıştırma, fakat sorunu daha derin bir şekilde çözüyor, sizi amaca götürüyor:

• Beş kez "neden" diye sorun.

Bu beş "neden" i cevapladıktan sonra elinizde ya net bir stratejik dayanak olacak, ya da yeniden "-me-li"yi birinci sıraya yerleştirecek anlamsız bir iddia ortaya çıkacak.

"-meli" lerin stratejik bir dayanak olarak kullanılamayacağını anlamak için beş "neden" sorusunu cevaplamak zorunda bile kalmayabilirsiniz.

## DAVRANIŞ BİÇİMLERİNE MEYDAN OKUMAK ETKINLIK 3 - SINIRLARI AŞMA

Zor olsa da aşağıdaki soruları samimî bir şekilde cevaplamaya çalışın:

- Başarısızlık söz konusu olmasaydı ne yapmak için gayret ederdiniz?
- Yapabileceğiniz hangi beş önemli hata, kurumun misyonunu gerçekleştirememesine yol açabilir.

### ETKINLIK 4 - STRATEJIK OLARAK İŞ GÖRME

Strateji geliştirmenizi gerektiren bir konuma gelince içine düşebileceğiniz en büyük tuzaklardan biri geçmişteki hareket biçimlerinize dayanarak iş görmektir. Stratejik düşünmenin gerektirdiklerinden biri de hiçbir şey yapmamanın sıkıntısıyla yaşayabilmektir, stratejik düşünmede farklı etkinlikler olabileceğini anlamaktır. Bunlar en iyi bildiğiniz şeyi yapmanın huzuruna sığınmaktan çok daha iyidir.

#### ETKINLIK 5 - FARK EDİLMEYENİ FARK ETMEK

Strateji düşünürünün becerilerinden biri de "arada bir yerde sıkışmış" olanı fark etmektir. Bu yüzden şunları deneyin:

- Görülmeyeni görmek
- Duyulmayanı duymak
- Söylenmemişi söylemek

## YÖNETİMLERE AİT BAKIŞ AÇILARINA MEYDAN OKUMAK ETKINLIK 6 - NİTELIK SORULARI YÖNELTMEK

Nitelik soruları, konunun kalbine işaret ederler ve özellikle de insanların ilgilendikleri konulara. Çokça yapılan bir yanlış pasif olmaktır, "hizmet yeterince iyi değil" gibi.

Konunun kalbine birkaç yoldan nüfuz etmeyi deneyin:

- ...'in gelişmesini engelleyen ne yapıyorsun?
- ...'nin zamanında yetişmesinden *kim* sorumlu?
- Teslim tarihine yetişmemiz için ben kişisel olarak ne yapabilirim?

## ETKÍNLÍK 7 - POLÍTÍK BÍLÍNÇ

Yöneticiler ve takımların stratejik rollerinin önemi arttıkça, politik davranabilme yeteneği kritik hale gelir. Pek az kurum bu alanda eğitim imkânı sunar; insanlardan genellikle bunu kendi anlayışlarıyla ve başkalarını model alarak öğrenmeleri istenir. Bazıları bunu başarır, bazıları ise"safça bir mutluluk" içinde yaşamaya devam eder ve kendilerine kariyerlerinin neden bir sona doğru yaklaştığını sorarlar.

Verilen mesajın yalnızca ulaştığı sonuç kadar iyi olduğunu düşünürsek:

- Son zamanlarda bir kişiye ya da gruba verdiğiniz, istediğiniz etkiyi oluşturamamış mesajı düşünün. Daha iyi bir sonuç elde edebilmek için bu mesajı nasıl vermeliydiniz?
- Kelimelerin üzerinde çok durmayın, katettiğiniz süreci, içinde bulunduğunuz durumu, o anki davranış biçiminizi düşünün.

• Diğerleri üzerinde neyin etkili olduğunu düşünün; Mesajınızı iletmeyi istediğiniz kişiler üzerinde en büyük etkiye sahip ve onlara bu mesajı iletebilecek olan kim? Mesajınız şu sıralar rağbette olan hangi konularla bağlantılı? Sizin mesajınızı duyması gereken doğru insanlar kimler?

Politik bilinç bir stratejist olarak rolünüz için hayatî önem taşır.

## KISIM 3 ANLIK STRATEJİYE GİRİŞ: STRATEJİK DÜŞÜNME SANATI

## BÖLÜM 13 SANATI ÖĞRENMEK

#### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Bazı yaklaşımları terk etmeyi öğrenmek
- Süreç içinde kullanılacak becerilerin anlaşılması
- Bir değişim yöntemi olarak çevredekiler! bilinçlendirebilmek
- Enerji akımların kendi yararınıza nasıl kullanabileceğinizin bilinmesi

## ANLIK STRATEJİLERİ UYGULAYABİLECEĞİNİZ BİR ÇEVRE TEŞKİLETMEK

Anlık stratejilerin gelişmesine izin verecek ve aynı zamanda öğrenme isteğini tatmin edecek bir ortam meydana getirebilirsiniz. Bunun anlamı esnek yapılar kurmaktır, otoriter kontrolü gevşetmektir, yaratıcılığı ve risk almayı teşvik etmektir. Özellikle, takımınıza yaptıkları hatalardan öğrenme fırsatı tanımak ve utandırma, suçlama ve sert eleştiri gibi yıkıcı tavırlardan kaçınmak gerekir.

Siz ve takımınızın rolü herkesin birbirinin deneyimi ve bilgisinden birşeyler öğrenip kendini geliştireceği ortamı oluşturmak olmalıdır. Bundan sonra kendi ilginiz ve merakınızla olayları gelişirlerken izleyecek ve onları strateji gelişimi için fırsatlar oluşturacak şekilde kullanabileceksiniz.

## BAZI YAKLAŞIMLARI TERK ETMENİN GEREKLİLİĞİ

Birçok kurumda tüm cevaplara sahip olmaya çalışmak gibi bir saplantı bulunur, bunun nedeni yüksek derecede belirsizliklerin tatmin edici olmaması ve insanların kontrolü ele almak ve rahata kavuşmak için cevaplar aramaya girişmesidir. Eğer anlık stratejiler kurumun iş uygulamaları arasında yer alacaksa bu cevap saplantısı terk edilmelidir. Cevapların bulunması yönünde bir talep varsa ve belirsizlik bir rahatsızlığa yol açıyorsa, üst düzey yöneticiler "Cevapları henüz bilmiyoruz" diyebilmeliler; orta derece yöneticiler ise üst düzey yöneticilerin bu yaklaşımı ile başa çıkabilmeli ve herşeyi bilmemek onlarda da bir rahatsızlığa sebep olabilir.

Anlık stratejilerle çalışma riskini alırken işin en başında değişim yönünde dev adımlar atmanız sizin için bir zorunluluk değildir. Bu konuda seçim hakkı size ait. Başlangıç için küçük adımlar atmayı tercih edebilirsiniz, anlık stratejilerle çalışabilmek için gerekli olan becerileri takımınızla birlikte kazanana kadar bu küçük adımlarla devam edebilirsiniz.

## SÜREÇ İÇİNDE YAPILACAK BECERİLER SÜREÇLERİ ANLAMAK

Süreçler, olayların nasıl meydana geldikleri ile ilgilenir, neyin meydana gelmesi gerektiği ile değil. Bu konuda zihnin farklı bir tavır alması gerekir. Böylelikle, bir tartışma sırasında odak noktamız tartışmanın içeriğinden tartışmada taraf olan kişilerin karşılıklı etkileşimlerine kayar. Strateji oluşumunda da odak noktanız, başarmak istediğiniz değil; başarma yolunda davranış şeklinizin ne yönde etkileneceği olacaktır.

Süreç, anlık kelimesinin içinde gizlidir, "meydana gelmekte olan" şeyler birer süreçtir. Bir şey meydana gelince, sanki hayatımızın arka planından öne çıkmış gibi olur, günlük yaşamın gürültüsü içinden gelip varlığını hissettirmiştir, dikkatimizi kazanmıştır. Birden kafamızda *şekillenir*, olayın yalnızca farkında olmaktan yola çıkıp olayı anlamlandırmaya varırız. Eğer sürece daha fazla dikkat etmeye başladıysanız, insanlarla çalışma yönteminiz de değişecektir. Diğerleriyle, konuştuklarınız ya da birlikte yaptıklarınızdan daha fazla karşılıklı etkileşim içinde olduğunuzu anlayacaksınız. Hiç, bir sohbetten, karşınızdakinin kendini rahatsız hissettiğini anlayıp, bunun nedenini öğrenmeden ayrıldınız mı? İşte bu henüz oluşmamış bir fotoğraf gibidir. (Aşırı gelişmiş olsaydı, fotoğrafı çok uzun süre oluşma aşamasında bırakmış olmalıydınız).

Anlık strateji süreçleri içinde önemli bir rol oynayan üçüncü bir faktör daha bulunmaktadır. Bu faktör, *çevresel alandır* ve gerçekten de büyük önem taşır.

İşte bunlar *alan şartlandır*, bir kişiye ve çevresine ait bağımsız koşullardır bunlar. Bu konuyu, anlık stratejiler içinde vizyon oluşturma sürecini ele alacağımız bir sonraki bölümde daha fazla açacağız.

İçinde bulunduğunuz her durumda, şimdi de olduğu gibi, süreçlerin bu üç öğesi görülebilir; figür, zemin ve alan. İş gününün herhangi bir anında durup, bu kavramları içinde bulunduğunuz an için tarif etmek, size gerekli becerileri geliştirmeniz için iyi bir alıştırma olabilir.

## **BİLİNÇLİ OLMAK**

Bilinçli olmak, meydana gelen figürlere anlam vermektir, bunlar fikirlerdir, tasarılardır, algılardır, sesler ve duygulardır vs. Tüm süreç becerileri içinde en temel olan keskin bir bilinç duygusu ve çevredekileri bilinçlendirebilme yeteneğidir.

Hepimiz, bizde rahatsızlık uyandıracak şeyleri bilincimizden dışlama yeteneğine sahibiz. Fakat, böyle yaparak değişimi engellemiş oluruz. Süreç becerileri arasında, insanların potansiyelini ve fikirlerini ortaya çıkarabilmek kadar, rahatsızlıklarını da ortaya çıkarabilmek yer alır.

#### ERKEN SONA ERDİRMEK

İlerlemeden önce değinmemiz gereken bir nokta ise konuşmalar ve sohbetler ile ilgili. Birçok kişi konuşmayı çok erken neticelendiriyor yani henüz daha anlatılmak istenen konuda dinleyicilerin kafalarında boşluklar varken ve herkes konuyu kavrayamamışken. Bu olunca boşlukları kendi değerleriyle, inançlarıyla, düşünceleriyle, algılarıyla, geçmiş deneyimleriyle, varsayımlarıyla doldurmaya çalışırlar. Bu tuzaktan kendinizi konuşmaları nasıl sürdürüp bitireceğiniz konusunda bilgilendirerek kurtulabilirsiniz.

#### **BİLİNÇLENDİRMEK**

Bilinç, denemeye ve değişime açılan kapıdır. Şu davranış biçimleri bilincinizi artırmanıza yardımcı olacaktır:

• Elinizde nelerin olduğuna değil, neferin eksik olduğuna dikkat edin, yani, duyguların, konu başlıklarının, bilginin, şevkin, rekabetin vs. varlığını kontrol edin.

- Karşılıklı etkileşimlerinizde meydana gelen kalıpları ve temaları farketmeye çalışın, dikkatinizi çekenleri söyleyin.
- İlgi ve merakınızı işinize taşıyın.
- Çevreniz üzerinde hem yoğunlaşın, hem de çevrenizi tarayın. Çevresel görüşünüzü geliştirin.
- Başkalarının söylemek zorunda olduğu şeylere kulak verin.
- Parçalar kadar bütüne de dikkat edin.
- Farklılıkları güçlendirin.
- Bilinçli olmanıza kendi kendinize nasıl engel olduğunuzu anlamaya çalışın, Örneğin:
  - -Cok konusmak
  - -Aşın eleştirel ve yıkıcı olmak
  - -Zihninizin başka şeylerle meşgul olması
  - -Kendi düşüncelerinizi kabul ettirmeye çalışmak
  - -Çekinmek

#### ENERJİ AKIMLARINI TAKİP EDEBİLMEK

Eserini oluştururken sanatçı ondan gelen enerjiyle kendi kişiliğini harmanlar ve enerjinin içinden geçip akmasına izin verir. Bu ona tablosundaki görüntüleri oluştururken yardımcı olur. Onun enerjisi ile onu çeviren yaşam arasında oluşan bağlar desenleri meydana getirir.

Hislerinizi enerji akımlarındaki değişimi hissedecek şekilde geliştirmekle, siz ve takımınız anlık stratejilerle çalışabilmek için gereken önemli bir beceriyi kazanmış olacaksınız. Bütün bunlardan sonra, sizin rolünüz, iki yönlü olacak:

- 1. Fikirlerin ve buluşların oluşabileceği bir ortam oluşturmak.
- 2. Fikirlerin varlığını sadece fark etmekle yetinmeyip onları ortaya çıkararak teşvik etmek, bunu yaparken akıntıya karşı yüzmek yerine enerji akımlarını takip etmek.

Akıntıya karşı yüzmeye çalışmak tüm enerjiyi tüketen bir uğraştır, genellikle de bu yolla bir sonuca varılamaz. Enerji akımlarını takip etmek, stratejisti verimli bir zemine ulaştırabilir.

Bireylerin içinde saklı yapıcı, üretici enerjinin, bir kuşun kafeste kapalı kaldığı gibi kilit altında tutulduğunu çok sık gördüm, bunun nedeni ise genellikle yönetimin sıkı denetimi. Bu gibi durumlarda benim görevim bu enerjiyi serbest bırakmanın yollarını aramaktı, bunu yaparken kurumun sağlamlığının da zarar görmemesi gerekiyordu.

Günlük işlerinizde enerjinin nasıl farkına varabileceğinizi tespit etmeye çalışın, neleri fark edeceğinizi, çevrenizdeki insanların içlerindeki pozitif enerjiyi açığa çıkarmalarını nasıl sağlayabileceğinizi düşünün.

#### **SONUÇ**

Bu bölümde size yetenek ve yöntemlerin önemini vurgulayarak, anlık strateji teşkil etme sanatına kısa bir bakış sunduk. Bahsettiğimiz yöntemler çoğunlukla ortak bilinci genişletecek ve geliştirecek yöntemlerdi. Bilinçlenmek bizi hareket ve değişime götürür.

Fark ettiğiniz gibi, şu ana kadar keşfettiğiniz kadar keşfedeceğiniz şeyler var önünüzde. Bunun sebebi anlık süreçlerin temelinde insan davranışının yatması ve ortaklaşa davranış biçimleri meydana gelen fikirleri kendi yararınıza kullanırken önemli bir rol oynamasıdır.

Anlık stratejiyi kullanmaya başlamadan önce öğrenmeniz gereken yalnızca birkaç beceri var; bunlardan daha önemli olan insan davranışını ve kendinizi anlayabilmek. Siz ve

takımınız şu ana kadar hiç kuşkusuz ki, pekçok beceri edindiniz, mesele yalnızca bu becerileri etkili bir biçimde kullanabilmekte.

Gerçekte ise bizim bu kitapta yer veremeyeceğimiz kadar çok beceri var, ihtiyaç hissettikçe bunlara kendiliğinden ulaşacaksınız. Önümüzdeki iki bölümde sırasıyla vizyon oluşturma ve anlık stratejinin çeşitliliği ile ilgili ayrıntılı bilgi bulacaksınız.

## BÖLÜM 14 ALAN VİZYONU

### BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Alan vizyonu kavramının anlaşılması
- Kendinize ait organizasyon sistemlerinin anlaşılması ve bunların alan vizyonu üzerine etkilerinin görülmesi
- Nitelikli ilişkiler kurmanın öğrenilmesi
- Bir temanın nasıl oluşturulacağının bilinmesi

1980'lerin sonunda, birçok kurum uzun vadeli vizyonlarını terk etti. Bu kurumlar güçlü temel değerler ve sağlam bir amacın yönlerini bulurken, verecekleri kararlar için temel oluşturacağını keşfettiler

Bunun anlamı bizim aslında şu anda alan vizyonu ile nasıl çalışılacağını *bilmemizdir*. Bir yandan fark ederken diğer bir yandan insan davranışını keşfetmek ise bu bölümün izleyeceği ana yöntem olacaktır. Alan vizyonu kavramı ile yeni tanışmış olmanız, bu kavramın yeni olduğunu sanmanıza yol açacak, hem kullanılan lisan hem de kavramın kendisi size yeni gelecek. Bunlar zihinsel düzeyde yeni olabilirler, fakat sezgisel düzeyde yeni olamazlar. Bir şeyleri yeni öğrenirken yaptığımız gibi, başlamadan önce bu konuyu uygulamaya geçirmek için zaman ayırmak yararlı olacaktır.

Bir *alan* boş bir hacimden ibaret değildir. Bunun aksine yaşamın zenginliğiyle doludur ve karmaşık bir etkileşimler ağından etkilenir. Bu vizyonda olacaklar önceden kesin bir biçimde tasarlanmamıştı, bunun yerine doğa ile bir etkileşim içinde ortaya çıkan fikirler ve ilham ile biçimlenmişti. Alan vizyonunun önemli bir niteliği de meydana gelenlerin kendiliğinden birleşmesidir, oluşan fikirlerin *tek bir noktaya* yönelmeleridir.

Vizyon stratejik düşünmenin ve kurumsal değişim yöntemlerinin temel öğelerinden biridir. Belirli stratejilerde vizyon geleceğin somut bir görüntüsüyken, bunun aksine vizyon anlık stratejilerde soyut düzenlerden ve ilişkilerden meydana gelir. Örneğin öğrenmekte olan bir kuruma dair somut bir vizyona sahip olmak imkânsızdır, öğrenmekte olan bir kurum sürekli değişim içindedir, bir keşif ve ilişkiler kurma süreci içinde bulunur. Bu durumda merkez tema "öğrenme"dir, bir başka durumda merkez tema bundan farklı olacaktır. Tema, imkânlı sonuçlardan oluşan bir dizi ile yakından ilişkilidir.

Hem *tema*, hem de *nitelikli ilişki* stratejiyi mümkün kılan faktörlerdir. Bunlar *kendi kendini organize etmeye* olanak tanırlar, bunun sonucu olarak da anlık stratejiler meydana gelir. Bu doğrusal bir sebep-sonuç süreci değildir, bunun yerine karmaşık ve karşılıklı etkileşime dayanan bir sistemdir. Bu noktada ihtiyacımız olan işteki bağlantıların farkına varmak ve kendimizi anlık bir süreç yaşamaya bırakmaktır.

## SAĞLIKLI KENDİ KENDİNİ ORGANİZE ETME SİSTEMİ DÜZEN VE KONTROLÜ BİRBİRİNE Mİ KARIŞTIRIYORUZ?

Tabiatta zaman zaman kendi kendini organize eden sistemlere ilişkin örnekler görürüz. Bunu görmek için küçük bir yangından sonra kendini yenileyen ormanı gözlemlemek yeter, bu bize tabiatın kendisini yeniden organize etmekte ne kadar acele ettiğini gösterecektir. Yaşayan bir sistem içindeki düzen kendini yeniden organize etme kapasitesine sahiptir.

Kurumlardaki geleneksel strateji gelişimi anlayışı bu fikri kabul etmez, üst düzey yöneticilerin de işletmenin yönünü belirledikleri sistemlere bir bağlılık vardır. İşletmenin denemelerle, öğrenerek ve sorgulayarak kendi yönünü bulması onaylanmaz. Geleneksel olarak, istikrar sağlamak için kontrol elde etme güdüsü, düzen arayışının önüne geçer. Bizim alışkın olduğumuz, düzen sağlanana kadar şaşkınlık içinde beklemek değil, isteğe bağlı ve planlanmış eylemlerle düzeni sağlamaktır. Düzenin kendiliğinden oluşmasını beklemeyiz çoğu kez.

Organize olmak çoğunlukla yeni fikirlere ulaşma fırsatını yok eder. Bunun anlamı "şimdi herşeyi bırakıp ne olacağını görelim" demek değildir. Tam tersine, ne doğa ne de anlık strateji bu şekilde yürümez. Tabiat, ayakta kalırken ve gelişirken pasif değildir, kendi kendini organize ettiği bir sistem içinde son derece aktiftir. Aynı şekilde bizlerin de bu tip organizasyon sistemleri içinde aktif olmamız gerekir. Bunun yöntemi sorgulamadır – gözlem sonucu öğrenmedir.

Aklımız bize çoğu kez doğaya karşı bir üstünlük sağlar. Buna rağmen iş dünyasında zekâ genellikle aklı alt eder. Aşağıdaki tanımlar *Collins İngilizce Sözlükten* alınmıştır:

Zekâ: Düşünme ve akıl yürütme yeteneği.

Akıl: Anlama yeteneği. Mânâyı idrak etme ve kavrama gücü.

Akıl, insana ait tüm kabiliyetlerin kullanılması anlamına gelir. Aklımızı gerektiği gibi kullanmak kendi kendini organize etmenin temelini oluşturur. Akıllıca davranmak içten gelen ihtiyaçlara dıştan gelen uyanlar kadar cevap vermektir. Bunu, hem kurumsal hem de kişisel açılardan yaklaşarak söylüyorum.

Toparlarsak, anlık strateji geliştirmek şu anlamlara gelir:

- Kurumsal sistemleriniz içinde besleyici bağlantılar ve ilişkilerle aktif olarak bir arada olmalısınız.
- Çevreye ve içten gelen ihtiyaçlara aklınızı kullanarak cevap vermelisiniz. Zekânızı ise kaynaklarınızdan biri olarak görmelisiniz.

#### DÜZEN

Takımınızın üzerinde durması gereken bir başka bakış açısı daha var. Kendi kendini organize eden bir sistemle çalışırken kontrol, planlanmış ve yapılanmış sistemlerinkine göre daha farklı olacaktır. Bu tip sistemlerde önem verilmesi gereken düzendir, buna rağmen pek çok kurumda yanlış bir biçimde kontrole önem verilmektedir. Düzen biçime girmekte olan bir şeyleri ve kendi yapısını beraberinde getirir, kendisini içinde biçimlendiği çevreye bağlar.

Alan vizyonu kendi kendini sürdürür, düzen oluşturur ve kendini organize eder. Bu kurumun içine işler ve kültürü olumlu ve üretken bir biçimde etkiler.

Düzen nitelikli ilişkiler kurarak ve temalar geliştirerek sağlanabilir.

### NİTELİKLİ İLİŞKİLER

Kurumlarda nitelikli ilişkiler çeşitli yöntemlerle oluşturulabilir. Eğitmenlik ve rehberlik sayesinde çalışanlar görüşlerini daha açık bir şekilde ifade etmeye başlayacaklardır. Tüm bunlar insanları soru yöneltmeye teşvik eder, onlarda merak uyandırır, sorgulayan akıllarını canlandırır, öğrenme, yenilik ve yaratıcılık arzusunu uyandırır. Bunlardan da önemlisi, sizin de bağlantıları ve iyi ilişkileri teşvik etmeniz gerekir. O zaman utandırma ve suçlamanın yerini, âdil mücadele ve destek alacaktır ve bunlar öğrenme alışkanlığını geliştirerek ilerlemeyi getirecektir. Bu kültür böylelikle anlık stratejiyi mümkün kılacak, düşüncedeki farklılıkları ve fikirlerin bir araya gelişini ortaya çıkarmak unsurunu da beraberinde oluşturacaktır.

## İYİ İLİŞKİLER KURMAK

Gerçek ilişki değişime götürür. İyi bir temasta bulunduğumuz zaman bunu anlarız. Kendimizi farklı hissederiz, bu, daha önce yaşanmamış bir şeylerin yaşandığına işaret eder. Ne yazık ki, iyi ilişkiler pek çok kurumda çok nadir görünüyor. Gerçekte, bu kalıplaşmış cevapta belirtilenin aksine, insanlarla kaynaşmak, çok zaman ve enerjiye mal olacak bir iş değildir; bununla birlikte, yeni karşılaştığımız kişilerle ilişkilerimizin gelişmesi için belli bir zaman geçmesi gerekmektedir.

Peki, iyi ilişkiyle neyi kastediyoruz? Gerçekte bu, karşınızdaki insanla etkileşmenizin muhteviyatı kadar, bu etkilenmenin ne şekilde, *nasıl* gerçekleştiğini de içermektedir. Aşağıdaki dört prensip size ve takımınıza, çalıştığınız insanlarla iyi ve etkili ilişkiler kurmada yardımcı olacaktır. Aynı şekilde müşterilerinizle ilişkilerinizi de geliştirecektir.

#### 1. DAHİL ETME

Kendinizi diyaloga verin ve mümkün olduğunca karşınızdaki kişiyi de diyaloga dahil etmeye çalışın, onun söylediklerini yargılamaya ya da zamanından önce analiz etmeye çalışmayın.

İlişkiyi aza indirgemek şu şekilde olur: "Bu sorunun çözülmesi gerekiyor. Buradaki herkes meşgul, fakat yalnızca birkaç dakikanızı alacak", ilişkinin artması ise: "Bunun yapılmasına ihtiyacım var. Bana yardım edebilecek durumda mısınız? (Ceuap için süre bırakın) Buna ne kadar zaman ayırabileceğimizi düşünüyorsunuz?" İşte bu son cümlenizde meseleye siz sahip çıkıyorsunuz ve diğerlerini size yardımcı olmaya davet ediyorsunuz (hem kendinizi, hem de diğerlerini dahil ederek), aynı zamanda zamanın ne kadar önemli olduğunu da belirtiyorsunuz.

## 2. ÜÇÜNCÜ VARLIK

Siz ve diğer kişi/kişiler arasındaki ilişkiyi artırma kararınız üçüncü bir varlığın gelişmesine götürür, üçüncü varlık, ilişkinin kendisidir ve ilişkinin doğası göz önünde bulundurularak tanımlanabilir, örneğin dost, iş arkadaşı, ebeveyn gibi. Aynı şekilde ilişkinin kalitesinden yola -çıkarak da tarif edilebilir, samimi, güvenli, çatışmalı vs. gibi.

Eğer üçüncü varlık yoksa, üçüncü kişi için var olmadığınız düşüncesine kapılırsınız.

## 3. DİYALOĞU YAŞAMAK

Pekçok insan, duygularını sonuna kadar yaşamak yerine, ne hissettikleri ve neye inandıkları konusunda konuşarak vakit geçirirler.

#### 4. TUTARLILIK

Konuşmalarınızda tutarlı olmanız, her seferinde aynı konu hakkında değişik bir görüş belirtmemeniz insanların size güven duymasını sağlayacaktır, bu şekilde diğerleriyle daha iyi iletişim kurabilirsiniz. Tutarsızlık ilişkiyi tıkar. *Tutarlılık*, dilinizin ve davranışınızın bir olmasıdır.

• *Tutarsızlık*, bir şey söyleyip, davranışınızda bunun aksini yansıtmanızdır, örneğin "Sana çok kızgınım." derken, yüzünüzde bir gülümseme olması.

Diğer insanlarla olan ilişkilerinizde tutarlı olabilmek için kendinizin şuurunda olmanız gerekir.

## BİR TEMA OLUŞTURMAK

Aşağıdaki tanım Collins İngilizce Sözlükten alınmıştır.

TEMA: Müzik, edebiyat ya da diğer sanat dallarına ait eserlerde gittikçe geliştirilen ya da yinelenen birleştirici fikir.

Tema, içinde vizyonun özünü barındırır, kurumun tümünün içine işlemiştiri. Farklı müzik aletleriyle ya da çok farklı yorumlarla çalınan bir müzik parçasını işte bu şekilde tanırsınız ve tema hiçbir zaman kaybolmaz. Hatırlamamızı sağlayan budur.

Tema alan vizyonu içinde ve anlık strateji gelişiminde önemli fonksiyonlara sahiptir.

- 1. Temalar kendi kendini organize eden bir sistem içinde kendiliğinden belirir; sistemin içine dışarıdan dahil edilmemişlerdir.
- 2. Temalar sistem tarafından oluşturulur ve değişim yönünü etkilerler.
- 3. Bir temanın birleştirici nitelikleri değişken çevrelerde önemli ölçüde istikrar sağlar.
- 4. Bir tema kendini farklı şekillerde ifade eder.
- 5. Tema alanın bir özelliğidir ve alan üzerinde etkiye sahiptir.

Bir tema ortaya konmuşsa ve kurumun içine sızmışsa, artık insanlar nereye giderlerse gitsinler bu tema ile karşılaşırlar. Değişim oluşturacak olan alan vizyonuna düzen veren işte budur.

#### **SONUC**

Alan vizyonu somut sonuçlar yerine yöntemler üzerine düşünmektir. Bunun anlamı somut sonuçlara ulaşılamayacağı olmamalıdır. Mühendislik Şirketi açıkça elle tutulur ve üretken bir sonuca ulaşmıştır. Bir vizyonun meydana çıkmasına imkân sağlamak öncelikle kurumu kendi kendisini organize etmeye bırakmaktır. Bu günün deyişiyle, bu, sistem içinde pozitif enerji üretecek güçleri işin içine katmaktır. Bu bölüm içinde birçok mümkünleştirici faktörle tanıştık, fakat daha söz edilebilecek pek çok faktör mevcut. Büyük ihtimalle bunlardan bazılarını fark etmişsinizdir bile. Aklınızdan asla çıkarmamanız gereken prensip, sizin bir stratejist olarak mümkün kıldığınızdır.

## BÖLÜM 15 FARKLI DÜŞÜNCELERE DEĞER VERMEK

## BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Faklı düşüncenin öneminin anlaşılması
- Fikirleri bütünleştirmek yerine farklılıkları güçlendirmenin öğrenilmesi
- Önyargıların ortaya çıkarılmasının ve bunlarla nasıl baş edileceğinin öğrenilmesi

Hepimiz aynı olsaydık neler olabileceğini düşünebiliyor musunuz?

Bu bölümde çeşitlilik "insanların birbirlerinden farklı olduğu" anlamına gelmektedir.

Birçok kurumsal kültür insanların farklılıkları yerine benzerliklerini öne çıkararak uyumu teşvik etmektedir. Reddedilme korkusu, insanları farklılıklarını sergilemekten alıkoymaktadır. İşte bu yüzden çok şanssız bir şekilde kurum, işgücü içindeki çeşitlilikten yararlanma fırsatını elinden kaçırmaktadır. Anlık stratejinin var olabileceği gerçek ortam bu çeşitlilik sayesinde meydana getirilebilir. Çeşitliliğin içinde yenilik yatar ve yenilik heyecan ve ilgi uyandırır, uyuma aşırı derecede bağlı kurumlarda anlık strateji kendisine hayat alanı bulmakta güçlük çeker. Anlık süreçler, farklı düşünme biçimlerini teşvik eden, çalışma şekillerinin ve davranışların çeşitlilik gösterdiği bir ortama bağımlıdır.

- Açığa çıkartmak
- Ayırt etmek
- Ayırım yapmak

## 3A KURALI AÇIĞA ÇIKARMAK

Farklılıklara değer vermek iş hayatında önem taşır, çünkü yeni imkânlara açılan yolları kapamak yerine imkânların oluşmasını sağlar. Yine de insanların, çeşitliliğin zenginliğini görmelerini sağlayan olağandışı şartlar ve durumlardır.

Bunun sebeplerinden biri ait olma duygusunun bazı insanlar için çok güçlü olmasıdır. Değer görmek ve takdir edilmek genellikle ait olma ve uyum göstermeyle ilişkilendirilir. Bazı nedenlerden ötürü çeşitlilik kurumlar içinde alaya alınmaya ve yalnız bırakılmaya götürür. Bunlar insanların çoğununun yaşamaktan korkacağı deneyimledir. İş yerinde çeşitlilikten gelen renkliliği görmememize şaşmamak gerekir; çünkü çeşitlilik yeraltına itilmektedir.

• İnsanların iş yerine getirebilecekleri deneyimleri, hünerleri ve bilgeliği açığa çıkarmak ve değerlendirmek, strateji düşünürünün üstlenmesi gereken görevlerden biridir. Anlık stratejilerin zenginliği insanların içinde yaşar, aynı sanatçının içinde yaşadığı gibi. Bu zenginliğe dokunulmazsa sanatçı yalnızca araçlardan ve tekniklerden oluşan bir yığındır. Yaratılmakta olan eser sadece ruhunu kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda sanatçının hayat deneyimlerinden kaynaklanan zenginliğini de yitirir; sanatçının kendisine has gözlerle gördüğü dünyasının izleri, eserin üstünden silinir.

Bu yolla çalışarak anlık stratejiyi işyerinizdeki renklilikten yararlanarak kendi istediğiniz gibi kullanabilirsiniz. Sizin göreviniz, yeni düzen ve bağlantıların bütünüyle ortaya çıkmalarına imkân sağlamaktır, süreç içinde bazılarının ortaya çıkmasını engelleyebilirsiniz. Farklılıklara saygı duyulmadığı zaman neler olabileceğini görmek için, yeniden restoran örneğine dönelim.

## ANLATMANIN RUHU - ÇEŞİTLİLİĞİ AÇIĞA ÇIKARMA ARACI OLARAK ÖYKÜ ANLATMA

Her öyküyü dinlerken şu üç basit kural izlenir:

- 1. Her öyküyü sorgusuz ve önyargısız dinlemek.
- 2. Her öyküye ilişkin tepkisini açığa vurmak (gözlemler neyin eksik olduğu, neleri farkettiği görüntüler ve duygular).
- 3. Konuşmadaki "yüksek enerji noktalarından" yola çıkarak öyküleri genişletmek.
- 1. Bu üç kural kullanılarak öykülerin içten geldiği gibi anlatılması sağlanıyor, böylelikle öyküler daha bilgilendirici oluyor.

Şimdinin yani "burada ve hemen"in öneminden daha önce bahsetmiştim. Öykü anlatmak buna ters düşüyor gibi görülebilir, çünkü "orada ve geçmişte" olanlardan söz etmektedir. Bu öykülerin değeri, şimdiki zamanda nasıl anlatıldıklarında yatmaktadır.

Öykü anlatma alıştırmalarıyla uğraşırken çoğunlukla "Nereden başlamam gerekiyor?", "Benim öykümün başlangıcı nerede? Orada mı, burada mı?" şeklinde sorularla karşılaşacaksınız. Eğer bu olursa, fark etmez, her ikisi de olabilir, biri olmadan diğeri de olmaz. Nereden başlamanız gerekiyorsa oradan başlayın.

#### **AYIRT ETMEK**

Eğer insanlar birey olarak kendilerini gösterebiliyorlarsa ve özel yetenekler kurum içinde değer görüyorsa, o zaman sağlıklı bir ayırt etmeden söz edebiliriz. Bununla birlikte

kurumların genel eğilimi, farklılıklardan yararlanmak yerine benzerliklere değer vermek yönündedir. Bunun bir sonucu olarak insanlar bir araya gelen iki nehir gibi uyum içinde birleşirler. Bir süre sonra farklılıklar daha az görünür olur ve benzerlikler belirginleşir.

Farklılık kaybolduğu zaman yenilik ve ilgi de kaybolur. Yeni ve taze fikirlerin ortaya çıkma fırsatı ortadan kalkar.

Bu bölümdeki ilk alıştırma *aşırı derecedeki farklılıklar* ve *aşırı derecedeki benzerlikler* arasındaki kutuplaşmaya işaret etmekteydi ve bunun bizim üzerimizdeki etkileri tartışılmaktaydı. Böyle aşırılıklar anlık stratejiyi desteklemezler. Benim burada vurgulamak istediğim nokta, yüksek derecede dengesizliklerin anlık stratejilerin verimli bir şekilde gelişmesinin önüne geçeceğidir. Genellikle bu dengesizlik farklılık yerine benzerlik yönündedir, yine de bazı iş kollarında bunun tersi de görülebilir.

## FARKLILIĞI AÇIĞA ÇIKARMAK

Çevrenize baktığınızda, varsayımlarınızı dayandırdığınız farklılıkları göreceksiniz; bunlardan bazıları doğrudur, bazıları değildir. İnsanların düşüncelerindeki farklılıkları göremezsiniz, yalnızca davranışlarındaki farklılıkları görebilirsiniz ve varsayımlarınızda bunlardan yola çıkarak oluşur. Su çizgisinin üstünde bizim ulaşabileceğimiz davranışlar yer almaktadır; bunları görürüz ve duyarız. Su çizgisinin altında insanların sadece davranış ve dil yoluyla ulaşılabilen yönleri görülmektedir, bunları göremeyiz ve duyamayız. Bu süreçler, üzerlerine varsayım ürettiğimiz süreçlerdir. İnsanlar arasındaki etkileşimin yanlış anlaşılmaya ve hataya ne kadar açık olduğuna şaşmamak gerek!

Belirtilenler insanlara ait süreçlerden yalnızca birkaç tanesidir. Aşağıdaki alıştırma size ve takımınıza bunlardan daha fazlasını tespit etmede yardımcı olacaktır.

#### AYIRIM YAPMAK

Collins İngilizce Sözlük aşağıdaki tanımları veriyor:

Ayırım yapmak: İnce farklılıkları görebilme yeteneği

Ayırım yapmak: Önyargıya dayanan hareket

Şimdiden bu bölümde ortada bir sorun olduğunu hissedeceksiniz. Stratejik düşünüre becerilerini geliştirirken bir yön verecek kelimenin kendisi -ince farklılıkları görebilmek- aynı zamanda onu değerli ve önemli olabilecek farklılıkları görmekten alıkoyuyor - ön yargıya dayanan hareket- Bu bölümde, yolunda gitmeyenin ne olduğunu, kısaca bunu doğru yola nasıl döndüreceğimizi göreceğiz.

Hayatta kalmak için ilk öğrendiğimiz şeylerden biri, bizi doyuranla bizi tehdit eden arasındaki ayırımı yapmaktır. Ayırım yapma eylemi sağlıklı ve hayatî önem taşıyan, yapıcı bir süreçtir.

Fakat, insan tabiatı gereği, ayırım yapmak yok edici bir sürece de dönüşebilir.

Bu çizim aynı zamanda gelişebilecek yok edici bir sürecin önüne geçebilmek için her aşamada neler yapılabileceğine de işaret etmektedir. Aşağıda bulunan *Collins ingilizce Sözlük'*ten alınmış tanımlar bu konuda ortak bir anlayış geliştirmemizde bize yardımcı olacaktır:

Basma kalıp Bireysellik ve orijinallikten yoksun

**Kalıplaştırma** Sürekli aynı şekilde kullanılmaktan ötürü tazeliğini yitirmiş fikir, özellik ya da gelenek.

Varsayım Birşeyin olacağına kesin gözüyle bakmak

Önyargı Yetersiz bilgilere dayanarak önceden oluşturulmuş görüş

Bu konunun anlık strateji için bu kadar önem taşımasının nedeni, kalıplaştırma ve katı önyargılar yüzünden yeniliğin açığa çıkmasının engellenmesi ve birçok gerçeğin arasından görmenin imkânsız hale gelmesidir.

#### KALIPLAŞTIRMA

Kalıplaştırma, istikrar sağladığı için sağlıklı ve kullanışlı bir yöntemdir. Bunun anlamı her sabah evden çıkınca, dünyayı yeni baştan algılamak için zaman harcamadığımızdır. Geçmişteki bilgi ve deneyimlerden yola çıkarak bunlara yenilerini ekleyebiliriz. Burada karşılaşabileceğimiz sorun, tembellik edip bu becerilerimize çok fazla güvenmekle başlar. Bu becerilerimize dayanarak kalıplaştırma yaparken ortaya koyduğumuz varsayımları kontrol etmek için yeterli zaman harcamayız. Bu varsayımların dünya görüşümüzün en alt katmanlarına kadar inmesine izin vermiş oluruz, onları sorgulamayız. Bu bizim dünyaya bakışımızın katılaşmasına sebep olur.

Kalıplaştırmada kullandığınız yöntemleri kontrol etmek, insanlar ve durumlar üzerine yaptığınız varsayımların bilincine varmaktır, bilgi repertuarınızı sürekli yenilemenizdir.

#### ÖNYARGI VE AYIRIM YAPMA

Yukarıda söz ettiğimiz katılaşmalar arttıkça, önyargılar oluşmaya başlar. Önyargılar hem kendimiz, hem de diğerleri için çok yıkıcı olabilir. Eğer önyargılarımızı ayırım yapmada kullandığımız yöntemlerin bir parçası olarak görürsek, ayırım yapma yıkıcı bir eylem halini alır.

Eğer bir önyargıya sahipseniz, yalnızca bu inancınızı destekleyen davranışları ve özellikleri görürsünüz. Önyargılar yalnızca insanlara yönelik değillerdir. Örneğin geçmişte size zarar vermiş bir sisteme karşı da önyargı taşıyabilirsiniz, meselâ bir kurum içindeki rekabet sistemine karşı. Bu durumda olumsuz maçlarınızı tüm rekabet sistemlerini kapsayacak şekilde genelleştirirsiniz ve böylece önyargı başlar; bu maçınızla başa çıkacak bir sistem kurmak yerine eski düşüncelerinizi destekleyecek bir sistemde diretirsiniz. İşte o zaman ayırım yapmaya başlarsınız, önyargılarınızdan yola çıkarak hareket edersiniz.

Önyargılar her zaman dolaysız olan deneyimlerden kaynaklanmazlar. Örneğin, çevremizdeki insanların çoğu aynı önyargıları taşıyor ve o şekilde davranıyorlarsa, bu önyargılar bize de geçer. Önyargıların oluşturulmasının en büyük sorumlularından biri de medyadır. Özellikle çocuklar buna karşı çok duyarlıdır, çünkü onlar fikirleri sorgulamadan kabul ederler ve yetişkin olunca da bunları hafızalarında taşırlar.

Önyargılardan ve olumsuz ayırımcılıktan kurtulmanın en kolay yolu, ne yaptığınızın şuuruna varmaktır; yani, kendi önyargılarınızı açığa çıkarmanız gerekir. Bunu yapmak kimi zaman çok güç olabilir, çünkü acı gerçeklerle yüzleşmeniz gerekebilir. Bunu bozulmuş ilişkilerde ve parçalanmış gruplarda gözledim. Taraflardan her biri diğerine karşı önyargılıydı; herkese acı veren gerçek, kaybedilenler farkedilince ve herkes sorunun ortaya çıkmasında oynadığı rolün bilincine varınca ortaya çıkar. Acı veren "Sorun öncelikle benden/bizden kaynaklanıyordu ve aslında suçun hepsi onlarda değil." cümlesini telaffuz etmektir.

Önyargılara dayanan ayırımcılık güçte bir dengesizliğe yol açar ve bu baskıyı beraberinde getirir. Aşağıdaki alıştırma, kalıplaştırma ve önyargılarla ilgili varsayımlarınızı ve maçlarınızı ortaya çıkartmanız için size yol gösterecektir.

#### **SONUC**

İnsanların farklılıklarını işyerine getirmesini takdir etmek ve farklı düşünceleri ortaya çıkarmak için çaba göstermek, stratejilerinizi geliştirirken yararlanabileceğiniz bir renklilik oluşturacaktır. Pozitif geri bildirim sistemleri kurarak bu sistemi desteklemelisiniz, bu sayede hem bir ait olma duygusu teşkil edilecek hem de farklılıkları açığa vurma isteği doğacaktır.

Bununla birlikte siz bir ikilemle karşı karşıyasınız. uyum sağlama, birtakım rahatsızlıkları azaltacak, bir bakıma kurumu çevreleyen bazı sorunları denetim altında

tutmanıza yardımcı olacaktır. İşte bu eylem içinde, anlık stratejinin çok önemli bir unsuru olan yenilik, yok olur gider. İşyerine yenilik getirmek için yönetim ve personelin bu uyumdan uzaklaşmaları gerekir. Yenilikleri açığa çıkarmak için yönetim ve elemanlar, uyum kültürü içine gizlenmiş konuları su yüzüne çıkarmalıdırlar.

## BÖLÜM 16 BÜTÜNLEŞMİŞ STRATEJİ GELİŞTİRME

#### BU BÖLÜMDEBÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- Anlık ve belirli stratejilerin gerçek bütünleşmesinin anlaşılması
- Strateji gelişiminde bu iki farklı yaklaşımın nasıl bütünleştirileceğinin öğrenilmesi

Bütünleşmiş strateji nedir? Bütünleşmiş strateji neye benzer? Bütünleşmiş bir çal çalışma yöntemi şu an kullandığınız yöntemlerden nasıl daha iyi olabilir? Bu soruların kolayca verilebilecek cevapları yoktur, çünkü elimizde sadece bir tek yöntem yok.

Aslında bir şekilde şu an için bile strateji gelişiminde bütünleşmiş bir yaklaşım izliyorsunuz. Herhangi bir üst düzey yöneticiyle konuşun, o da size aynı şeyleri söyleyecektir. Yine de, sizin gördüğünüz belirli stratejidir. Görmemiş olduğunuz bütünleşmiş strateji ya da anlık stratejidir, çünkü bunların ikisi de, kısa zaman öncesine kadar iş dünyasında tanımlanmamıştı.

Bugünkü uygulamalar ve gelecekte ortaya çıkacak yeni yöntemler arasındaki fark, birisinde şansa güvenmeniz, diğerinde ise bilinçli olarak bütünleşmiş stratejiler geliştirmenizdir. Bilinçli olarak bütünleşmiş strateji geliştirmeye küçük adımlarla başlamalısınız. Bir takım projesiyle ya da aşağıdaki örnekte olduğu gibi kişisel bir projeyle, hatta ilerde belki kurumsal bir projeyle.

#### BÜTÜNLEŞMİŞ BİR YAKLAŞIM GELİŞTİRMEK

Stratejik düşünmenin bir yolculuğa benzediği söylenmişti. Bu, belirli bir varış noktası olmayan bir yolculuktur. Uzun vadeli stratejilerle belirli varış noktalarına ulaşmak güçtür. Önemli olan yolculuğun kendisidir, iki ayak üzerinde yapılan bir yolculuktur bu, bir ayak anlık, diğeri belirli stratejidir. Bir ayak üzerinde gereğinden fazla durursanız, yolculuğunuz sona erer. Bu iki ayak, bütünleşmeyi, birlikteliği temsil etmektedir. Artık ya bu, ya diğeri yoktur, her ikisi birden vardır.

- *hem* yapı *hem* esneklik
- hem amaç hem öğrenme
- *hem* beyin hem kalp
- *hem*, bilinen *hem* bilinmeyen
- hem kontrol hem düzen

Bütünleştirme "parçalan bir araya getirerek ya da birbirlerine ekleyerek birleşmiş bir bütün oluşturma eylemi" anlamına gelir. Bilinen ile bilinmeyeni birleştirerek nasıl bütünleşmiş bir strateji geliştirebilirsiniz? Eğer düşünülecek olursa, belirli strateji daha çok bilinenle, anlık strateji ise bilinmeyenle çalışmaktır, öyleyse siz şunları yapmalısınız:

- Bilinebiliri idare etmek için yapılanmış kontrol biçimleri geliştirin.
- Bilinmeyeni idare etmek için kendi kendini organize edecek düzenekler kurun.

### BİR REFERANS NOKTASI BELİRLEMEK

Bir referans noktası, bir çeşit denetim sağlar; herkesin izlediği bir yol haritasıdır. Margaret Wheatley der ki: "Anlam ve amaç, bizim için birer referans noktası olarak hizmet ederler". Herhangi bir kurum içinde, ne kadar büyük olursa olsun, eğer ortak bir amaç varsa, düzeni sağlayan bir referans noktası da mevcuttur. Ortak amaç sayesinde, belirli ve anlık stratejiler birbirlerini sararlar, birbirlerinin içine geçer ve bütünleşirler.

Ortaklaşa sahip olunan değerler ve ortak bağlar da bizler için birer referans noktası sayılır.

#### SINIRLAMALARIN BELİRLENMESİ

Sınırlamalar ya kısıtlamalardır ya da işletmeyi başarıya götüreceğine inanılan değişimleri tanımlarlar. Bunlar stratejistin önüne iki şekilde gelir: "Ne?" ve "Nasıl?"

"Ne?" *sınırlan* genellikle çok belirgindir, üretim, finans ve satış gibi kavramları içlerinde taşır.