

STRATEJİK DÜŞÜNCELERİN BİLİŞSEL HARİTALAR YOLUYLA MODELLENMESİ

Ümit Özen

Dupont Sabancı Polyester Europe B.V., Planetenweg 76-78, 2132 HP, Hoofddorp, Hollanda

Füsun Ülengin

İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fak., Endüstri Müh. Bl., 80680, Maçka, İstanbul

Özet: Yüksek belirsizlik ve rekabet ortamında farklı görevlerde ve rollerde çalışan Şirket çalışanlarının Şirketin geleceği ile her zaman çok farklı düşünceleri vardır. Bilişsel haritalama yöntemi ile bu farklı düşünceleri aynı çatı altında toplamak ve analiz etmek mümkündür. Böylece Şirketin geleceği ile ilgili ortak bir bakış açısına sahip olunabilmektedir. Bu çalışmada bir metodoloji geliştirilmiştir. Önce Şirket içinde ileriye yönelik mevcut stratejik fikirler ortaya çıkarılmış, fikirler ana başlıklar altında gruplandırılmış, önemlerine göre fikirler başlıkları altında değerlendirilmiş, birtakım secim kriterlerine göre önemli stratejik fikirler belirlenmiş ve bu fikirlerin birbirleri arasındaki ilişkileri grup çalışmaları ile ortaya konularak, bir bilişsel harita ortaya çıkarılmıştır. Ardından bilişsel haritaları çizmeye ve analiz etmeye yarayan bir program kullanılarak elde edilen bilişsel harita analiz edilmiştir. Analiz sonrasında ana hedef, bu ana hedefi destekleyen ana stratejiler ve bu stratejileri destekleyen politikalar ortaya çıkarılmıştır. Bu metodoloji büyük bir Şirket üzerinde denenmiş ve çıkan sonuçlar Şirketin geleceğine yönelik büyük fikirler vermiştir. Stratejik düşüncelerin ortak bir akıla dönüşmesini sağlayan bu yöntemle, kişiler birbirlerini daha iyi anlamış, Şirketin gelecekte hedeflediği yere gelebilmesi için kendilerine düşen görev ve sorumlulukları tüm çalışma boyunca hissetmişlerdir.

Anahtar Kelimeler : *Grup Karar Alma Teknikleri, Stratejik Planlama, Bilişsel Haritalar*

MODELING STRATEGIC THOUGHTS BY USING COGNITIVE MAPS

Abstract: In this paper, a cognitive map-based methodology is suggested as a tool to analyze different strategic thoughts in a corporation. The methodology provides an integrated group decision support framework for strategic learning and planning. It begins with the identification of all the ideas relevant for the future of the company, the categorization of the ideas, the specification of their relative priorities and continues with the formation of the related cognitive map until the detailed analyses of the map and finalizes with the specification of the goals, the key issues and the options to focus on in future. In order to verify its validity, the proposed framework is applied to a private company. The case study shows that the proposed methodology will be an important guide to the senior managers in building a shared framework for strategic thinking. It will help them understand and learn each other's perspective and improve their own mental models.

Keywords: *Group Decision Support System, Strategic Planning, Cognitive Mapping*

1.Giriő

Őirketlerin stratejik senaryolar geliőtirmesinde kullanılan bir yöntem de Bilişsel Haritalama yöntemidir. Bu yöntemde ekip üyelerinin gelecekle ilgili Őirketi ve endüstriyi etkileyecek faktörler tartışılmaktadır. Ekip üyesinin gözlemleri, karşılıklı yapılan görüşmeler ve bilişsel haritalar birçok önemli organizasyonel prosesleri tanımlar. Bilişsel haritalar güçlü öngörülere ve uzlaşmacı tartışmalara zemin hazırlar. Ayrıca hedef, strateji ve rekabet etkileşimlerini ortaya çıkarmada kullanılan oldukça etkin bir yöntemdir. Kişinin öngörülleri grafik bir format içinde gösterildiğinden, zihinsel modellerin yapısını ve içeriğini analiz etmek kolay olmaktadır. Bir başka noktada, grup içi stratejik düşüncelerin ortaya konulduğu ve katılımcıların ilgisini sürekli üzerinde tutan bir tekniktir. Katılımcılara yeni bakış açıları kazandırmaktadır. Bilişsel haritaların stratejistlerin çevre ve endüstri dinamiklerini anlamada kullanabilecekleri etkin bir yol olduğu kanıtlanmıştır. Özellikle Şirket yöneticilerinin stratejik konulardaki zihinsel modellerinin incelenmesinde artan bir ilgiyle kullanılan bir tekniktir.

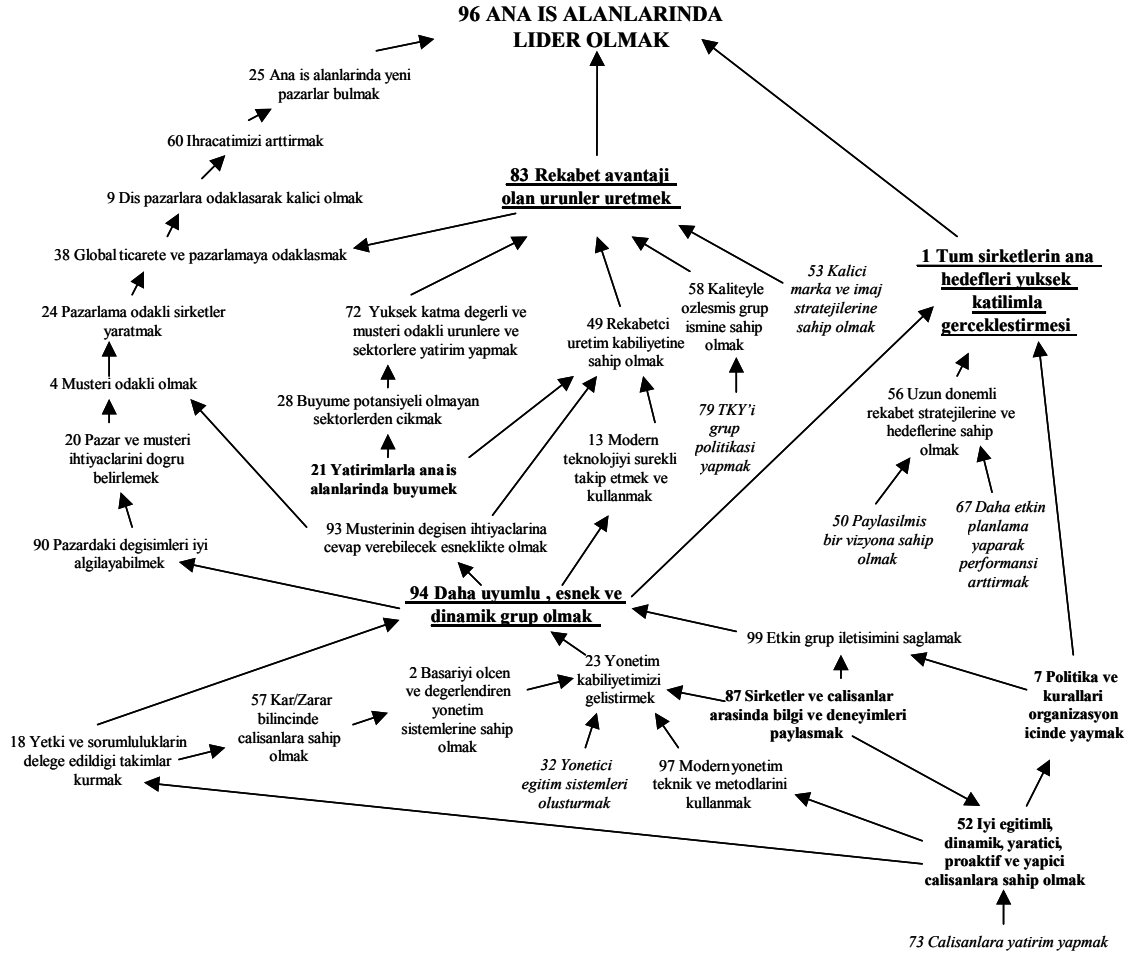
2. Uygulanan Metodolojinin Adımları

Grup kararları almada kullanılan bilişsel haritalama yöntemi büyük bir Türk Őirketinin hedef ve stratejilerini belirlemek amacıyla kullanılmış ve Şirket yapısına uygun bir metodoloji geliştirilmiştir. Uygulanan metodolojide ilk adım Şirketin geleceği hakkında Şirket üst yöneticilerinin düşüncelerinin

tartışıldığı bir arama konferansı düzenlemek olmuştur. İkinci adımda, arama konferansına katılan tüm yöneticilerle bu yöntemi uygulamak, kişi sayısının çok olması ve bu kişilerin zaman darlığından dolayı zor olacağından, daha küçük ama etkin bir çalışma grubu yine şirket yöneticilerinden oluşturulmuştur. Üçüncü adımda, arama konferansında ortaya atılan stratejik fikirler, Textpack programı ile belirli başlıklar altında toplanmış ve proses edilmiştir. Dördüncü adımda, oluşturulan çalışma grubu Textpack tarafından önemli başlıklar altında gruplandırılan fikirleri, kendi deneyim ve öngörülerine göre 1-7 ölçeğini kullanarak birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirmişlerdir. Değerlendirilen fikirler arasından grup üyelerince en önemli olabilecek fikirler, birtakım seçim kriterlerine göre seçilmiştir. Beşinci adımda ise bu seçilen önemli stratejik fikirler arasındaki neden-sonuç ilişkisi, grup üyelerince sorgulanmış ve bilişsel haritalama yöntemi ile haritalanmıştır. Bu çalışma sırasında farklı anlamalar ve değerlendirmeler ortak bir zeminde tek bir akıla hizmet eder hale gelmiştir. Sonuçta ortaya analize hazır, grup üyelerince paylaşılmış ve yaratılmış bir düşünceler ve ilişkiler haritası oluşturulmuştur. Son olarak, Decision Explorer programı ile oluşturulan bilişsel harita analiz edilerek önemli konular (hedefler, ana stratejiler ve politikalar ve başlangıç noktaları) şirket için belirlenmiştir. Böylece şirket üst yönetiminin odaklaşması gereken ana stratejik konular ortaya konulmuştur.

3. Bilişsel Haritanın Yorumlanması

Şekil 1'deki bilişsel haritaya bakıldığında çalışma grubu üyelerinin yeni iş alanlarına girmek yerine, ana iş alanlarında büyümeyi tercih ettikleri görülmektedir. Topluluğun faaliyet gösterdiği başlıca alanlar: banka ve sigortacılık, lastik, kimya, perakendecilik, gıda, çimento, otomotiv, tekstil, kağıt ve telekomünikasyondur. Rekabet avantajları teknolojiye yatırım yaparak, proses geliştirme ve maliyet düşürme teknikleri kullanarak, en iyi üretimi en düşük maliyette ve en yüksek kalitede gerçekleştirerek elde edilecektir. Rekabet edilebilir özelliklerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde şirketlere büyük görevler düşmektedir. Çalışmada topluluk iletişimi oldukça gerekli görülmüştür. Topluluk vizyonunu ve misyonunu anlamada ve yaymada, oluşan data ve bilgileri analiz etmede, zamanında karar alabilmede, şirketler arası gelişmeleri ve başarıları paylaşmada, zamanında projeleri bitirmede ve izlemede, müşteri tepkilerini ölçmede ve yorumlamada topluluk içi iletişim kanallarının çok açık olması gerekmektedir. Etkin iletişim yoluyla daha esnek şirketler ve topluluk yaratılabilecektir. Şirketlerde biriken iş, yönetim bilgisi ve deneyimi, diğer şirketlerle ve çalışanlarla mutlaka paylaşılmalıdır. Son olarak, çalışma grubu üyelerince dinamik, iyi eğitilmiş ve proaktif kişilerle çalışılmadıkça, topluluk esnek ve dinamik bir yapıya kavuşamayacaktır. Bu yüzden, çalışanların kalitesi topluluk için çok önemli bulunmuştur. Yıllar geçtikçe karar almada profesyonel çalışan yönetici sayısı topluluğunda büyümesiyle giderek artmıştır. Yetenekli, deneyimli ve bilgili profesyonel yöneticilerin desteği olmaksızın şirket ve topluluk hedeflerine ulaşmak kolay değildir.



Şekil 1. Bilişsel harita

4. Sonuçlar ve Öneriler

Bu çalışmada, Bilişsel Haritalama yöntemi kullanılarak bir şirketin geleceğe ait stratejik düşünceleri ve bu stratejik düşünceler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Amaç; şirketin geleceği hakkında daha net sonuçları ortaya koymaktır. Çalışma ilerledikçe şirket hakkında söylenmiş birçok dağınık ve birbirinden farklı fikirden, paylaşılmış stratejik ortak bir düşünceye doğru bir gidiş gözlemlenmiştir. Çalışma sonuçları kişilerin öğrenme kabiliyetlerini geliştirmiş, anlaşılabilir, kabul edilmiş ve paylaşılmış hedef ve stratejiler çerçevesinde şirketin gelecekteki yönü etkin takım çalışması ve iletişimi ile ortaya konulmuştur. Bilişsel Haritanın analizi sonucunda, incelenen şirketin gelecekteki hedefi ve bu hedefe ulaşmayı sağlayacak stratejiler belirlenmiştir. Buradan hareketle, şirket çalışanlarına hedefler konularak kişisel performans ölçümlerine gidilebilir. Böylelikle sistemin tam olarak zamanında ve etkin çalışması sağlanabilir. İçeride ve dışarıdaki hızlı değişim, yöneticilerin kafalarındaki stratejik düşünceleri de sürekli değiştirir. Eğer hedefte, stratejilerde veya politikalarda ciddi bir değişiklik gerekiyorsa, strateji oluşturma grubu yeniden toplanmalı ve gerekirse harita üzerinde değişikliğe gitmelidir. Tüm çalışma grubu kişileri eğer sürekli bir araya getirilebiliyorsa, Eden tarafından geliştirilmiş olan SODA yöntemini kullanmak oldukça etkin ve daha az zaman bir yoldur. SODA yönteminde tüm adımlar çalışma grubu ile birlikte ara verilmeksizin hep birlikte yapılıp çalışma tamamlanmaktadır. Ancak bu makaledeki çalışmada, zamanı kısıtlı yöneticileri bir iki gün bile olsa bu işe yönlendirmek ve onlarla birlikte sürekli çalışmak mümkün olmadığından, SODA yöntemine benzer farklı bir metodoloji geliştirilmiştir.

Bu bildirinin tam metni ve kaynaklar, kongre CD'sinde bulunabilir.