



Strateji Yaşam Rehberi

Temmuz 2004



İngiltere Dışışleri Bakanlığı fonu, British Council ve T.C. Başbakanlık Strateji Geliştirme Başkanlığı ile işbirliği içerisinde yürütölen Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Projesi kapsamında çevirisi tamamlanan bu çalışmanın siz değerli okuyucuların bilgisine sunulmasında emeği geçen Başbakanlık Strateji Geliştirme Başkanlığı ekibine; ayrıca bu rehberin Türkiye'deki meslektaşlarla paylaşılabilmesi için Türkçe'ye çevrilmesine onay veren Cabinet Office-Strategy Unit'e teşekkür ederiz.

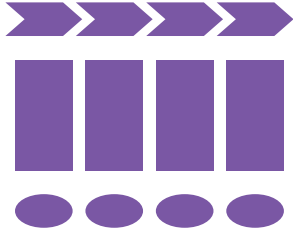
British Council, Türkiye

Giriş

Strateji Yaşam Rehberi devlette strateji geliştirmeyi ve stratejik düşüncüyü desteklemeyi amaçlar. Rehber strateji geliştirmeye proje temelli bir yaklaşımı teşvik eder ve dört genel proje evresi tanımlar. Devlette stratejik düşüncenin gelişimine destek olacak bir dizi beceri, faydalı araç ve yaklaşıma da değinir. Rehber başarılı bir strateji çalışması için bir reçete veya hazır bir çözüm değil bir kaynak ve başvuru rehberi olarak takdim edilmektedir.

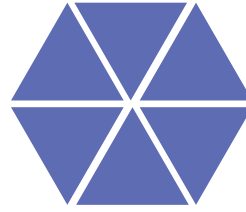
Başbakan'ın Strateji Birimi'ndeki Stratejik Yeterlilik Takımı, Rehberin içeriğinin anlaşılması ve uygulanması için bakanlıklara destek vermektedir.

Strateji Geliştirme



Bir strateji projesinin her bir evresindeki tipik iş ve çıktılar

Strateji Becerileri



Stratejik düşünce için faydalı araç ve yaklaşımlar

İçindekiler

Giriş	1
İçindekiler	2
Stratejiye Giriş	5
Bu Rehberi Nasıl Kullanabilirsiniz	10
Hakkımızda	11
İletişim ve Kayıt	12
Strateji Geliştirme	13
Gerekçelendirme ve Kurulum	14
Görev: Projenin Gerekçelendirilmesi	15
Görev: Sorunların Netleştirilmesi	16
Görev: Projenin Planlanması	17
Görev: Ekibin Kurulması	18
Çıktı: Proje Teklifi ve Planı	19
Yönetimle İlgili Konular	20
Sorular	21
Araştırma ve Analiz	22
Görev: Bilgi Toplama	23
Görev: Bilginin Analiz Edilmesi	24
Görev: Hayata Geçirme Yeterliliğinin Gözden Geçirilmesi	25
Çıktı: Ara Analitik Rapor	26
Yönetimle İlgili Konular	27
Sorular	28
Stratejik Yön Belirleme	29
Görev: Rehber İlkelerin Geliştirilmesi	30
Görev: Vizyon Geliştirme	31
Görev: Stratejik Hedef ve Amaçların Belirlenmesi	32
Çıktı: Tercih Edilen Stratejik Yön	33
Yönetimle İlgili Konular	34
Sorular	35

Politika ve Uygulama Tasarımı	36
Görev: Politika Seçeneklerinin Geliştirilmesi	37
Görev: Politika Seçeneklerinin Ayrıntılandırılması	38
Görev: Politika Seçeneklerinin Değerlendirilmesi	39
Görev: Uygulamanın Planlanması	40
Çıktı: Nihai Rapor ve Uygulama Planı	41
Yönetimle İlgili Konular	42
Sorular	43
Strateji Becerileri	44
İnsanların ve Projenin Yönetilmesi	45
Bir Ekibin Görevlendirilmesi	46
Ekibin Oluşturulması	49
Ekip Olarak Çalışmak	51
Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi	56
Geri Bildirim Almak ve Vermek	61
Planın Geliştirilmesi	64
İşin Yapılandırılması	66
Kilometre Taşlarının Belirlenmesi	68
Riskin Yönetilmesi	70
Hesap Verilebilirliğin Tanımlanması	72
Projenin Değerlendirilmesi	74
Paydaşların ve İletişimin Yönetilmesi	76
Kilit Paydaşların ve Sorunların Saptanması	77
Paydaşların Etkili Katılımını Sağlamak	79
Bir Paydaş Katılım Planının Geliştirilmesi	82
Bir İletişim Planının Tasarlanması	83
Medyayla İletişim	85
İletişimin Değerlendirilmesi	86
Sunuş Hazırlama	87
Düşüncenin Yapılandırılması	90
Sorun Ağaçları	91
İlk İlkelerle Düşünmek	94
Sistem Yaklaşımı	96
SWOT	101
PESTLE	104
Yaratıcılık Teknikleri	107

Bir Veri Tabanı Oluşturmak	113
Veri Tipleri ve Kaynakları	114
Araştırmalar	118
Mülakatlar ve Odak Grupları	126
Modelleme	129
Piyasa Analizi	136
Örgütsel Analiz	142
Uluslararası Karşılaştırmalar	146
Kıyaslama	151
Tahmin Etmek	154
Senaryo Geliştirme	158
Karşı Olgusal Analiz	165
Seçeneklerin Değerlendirilmesi	168
Çoklu Ölçüt Analizi	169
Maliyet-Fayda ve Maliyet-Etkinlik Analizi	174
Hükümet Müdahalesi Mantiğı	178
Uygulamanın Planlanması	181
Değişim Yönetimi	182
Örgütsel Değişim	186
Bir Uygulama Planının Tasarlanması	188

EKLER

Dış Linkler	191
Şablonlar	196

Stratejiye Giriş

Devlette Stratejiye Giriş

Stratejiler, kurumlara neyi başarmak istediklerini ve bunu nasıl başaracaklarını düşünmelerinde yardımcı olur. Stratejileri uygulamaya geçirerek ve stratejik hareket ederek –ilgisiz olaylar ve kısa vadeli oyalamalarla boğuşmadan– kendileri için gerçekten önemli olan konulara odaklanabilir ve kaynaklarını da buna göre ayarlayabilirler.

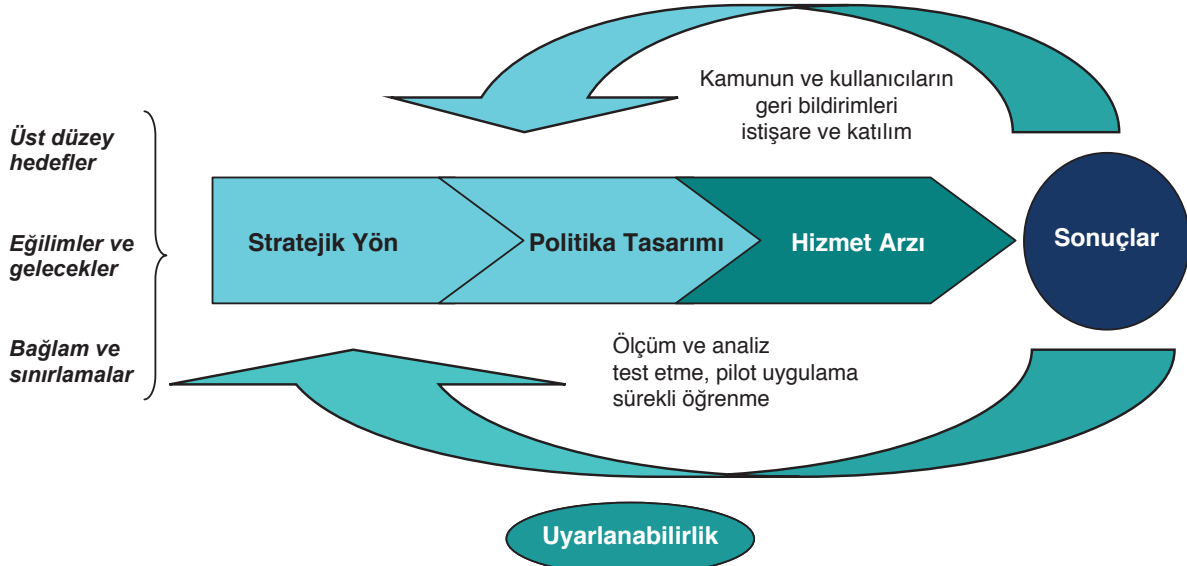
İş ve savaş dünyası üzerine engin bir strateji literatürü vardır; devletteki strateji de bunlara benzer, ancak daha karmaşık olma eğilimindedir. Devlet stratejisi genellikle tek bir hedef yerine çok sayıda amacı kapsar ve kanunlar, vergiler ve hizmetler gibi geniş bir yelpazede yer alan politika araçları kullanılarak uygulanır. Derli toplu çizgisel bir süreç olmaktan çok, beklenmedik olaylar ve siyasi baskılarla şekillenir. Bunun dışında, başka alanlardaki stratejilere göre daha görünür ve hesap verebilir olmak zorundadır.

Kural olarak, devlette ve kamu hizmetlerinde en iyi stratejiler

- Hedefler, göreceli öncelikler ve alternatif maliyetler konusunda açık ve nettir
- Nedenler, eğilimler, fırsatlar, tehditler ve olası geleceklerle ilgili derin bir kavrayışı temel alır
- Çeşitli politika araçlarının etkililiğine ve kurumların kapasitelerine ilişkin gerçekçi bir anlayışa dayanır (kağıt üzerinde iyi görünen ama uygulamada işlemeyen stratejilerin hiç bir faydası yoktur)
- Yaratıcıdır – yeni olasılıklar tasarlar ve keşfeder
- Deneyimler ışığında, etkili uyarlanabilirlik mekanizmaları ile birlikte tasarlanır
- Stratejide pay sahibi olan, finansmanı veya uygulanması ile ilgilenen tüm taraflarla birlikte geliştirilir ve bu taraflara açık bir şekilde anlatılır

Stratejiler birbirinden büyük ölçüde farklılık gösterir. Bazıları çok kesin bir şekilde tanımlanmıştır ve örgütsel hiyerarşide tepeden inme bir şekilde dayatılır. Diğerleri ise, tartışma, deney ve öğrenmeden, daha evrimci ve işbirliğine dayanan bir şekilde ortaya çıkar.

Her iki durumda da, bir stratejik yaklaşımın benimsenmesi, stratejik yön, politika tasarımı ve hizmet sunumuna ilişkin konularda alınan kararların, sürekli sınıma, geri bildirim, öğrenme ve geliştirme süreçleri sayesinde değişim yönetiminin ardışık süreçleri olarak görülmesini sağlamalıdır. Bir demokraside bu sürecin nihai amacı –kamu tarafından kıymetlendirilen hizmet ve sonuçlar anlamına gelen– **kamusal değer** yaratmaktır. Politikaların, uygulamadaki pratik yanlar dikkate alınarak, daha uzun vadeli bir strateji çerçevesinde geliştirilmesi gerekir. Tüm stratejiler, yeni bilgilere karşılık verebilmek için hızlı geri bildirim ve etkili bilgi akışları ile uyarlanabilir olmalı ve değişen koşulları veya beklenmedik olayları dikkate almalıdır.

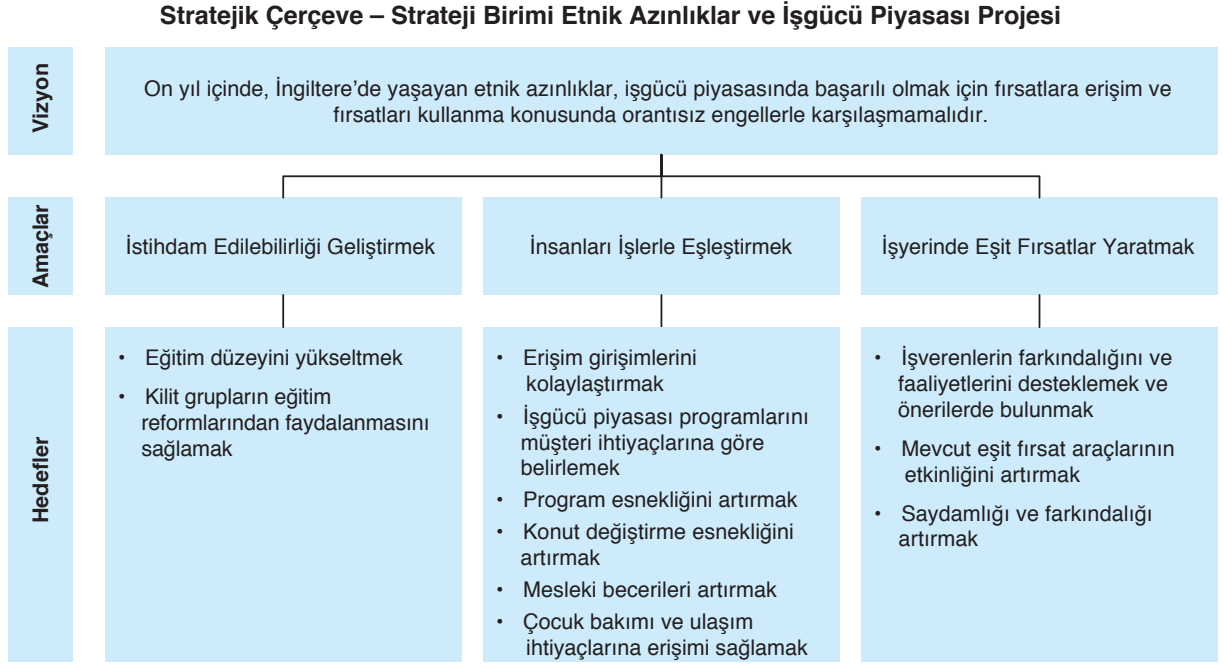


Stratejik Yön İçin Bir Çerçeve

Bir stratejinin, farklı stratejik seçimlerin ve bu seçimlerin yansımalarının analizine dayanan, net bir yön göstermesi gerekir. Stratejik yönün ya da ileriye doğru gidilmesi arzu edilen yolun tanımlanması, hükümet faaliyetlerinin koordinasyonu için tutarlı ve bağdaşık bir çerçeve sağlayan kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar ve hedefler ile birlikte sıklıkla bir vizyon geliştirilmesini de içerir:

- **vizyon**, arzu edilen bir geleceği tarif eden beklentilerin bir ifadesidir.
- **amaçlar**, arzu edilen bu geleceğe ulaşmak için gereksinim duyulan sonuçlardır.
- **hedefler**, bu sonuçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerdir.

Strateji Biriminin bir projesinden alınan örnek aşağıda gösterilmektedir:



Stratejik yönü belirleyen bir çerçevenin yanı sıra, stratejiler, hedeflerin nasıl elde edileceği konusunda net bir yol haritası olarak kullanılabilecek veriye dayalı politika tavsiyeleri de sunmalıdır. Geniş bir alandaki hükümet politikaları için geliştirilmiş strateji örneklerine Strateji Biriminin [internet sitesinden](#) ulaşabilirsiniz.

Strateji ve Politika Arasındaki İlişki

Strateji ve politika terimleri çok farklı şekillerde, bazen birbirinin yerine kullanılır. Bu rehberin amaçları doğrultusunda bu terimler aşağıdaki anlamlarda kullanılmıştır:

- **Strateji**, nereye gitmek istediğimiz ve oraya nasıl varacağımıza ilişkin genel karar sürecidir.
- **Stratejik yön**, arzu edilen geleceği tanımlar ve bu geleceğe ulaşılması için neyin başarılması gerektiğini belirler. Eylemlere bağlam ve tutarlılık kazandıran rehber ilkeler sunar.
- **Politika**, bu yöne doğru ilerleyecek araçları sağlar- genellikle belirli stratejik sonuçlara ulaşmak için sıklıkla birden fazla politikanın bir arada işlemesi gerekir. Politikaların tasarlanması işi, stratejik hedeflere nasıl ulaşılacağına tespit edilmesini, bunun başarılması için en uygun politika araçlarının seçilmesini, ve bu araçların uygulamada nasıl işlerlik göstereceğinin ayrıntılandırılmasını içerir.

Strateji ile politika arasındaki ilişki son derece yakındır ve hayli etkileşimli olmalıdır. Stratejiler, nasıl gerçekleştirilebileceklerine dair gerçekçi birtakım fikirlerle geliştirilmelidir; politikalar da, arzulanan sonuçlara nasıl katkıda bulunduklarını açıklayan bir stratejik çerçeve içinde var olmalıdır.

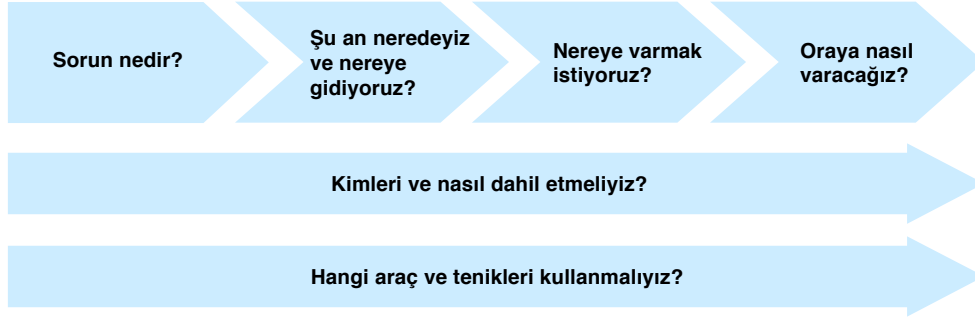
Strateji ve politikayı birbirinden ayırmak, elde edilemez stratejik hedefler belirlenmesi ve politika programlarının, kamusal ihtiyaçların karşılanmasına olan katkılarından ziyade bizatihi varlıklarına dayanan bir meşruiyet geliştirmesi riskini beraberinde getirir. Bu kavramların sıkı bir şekilde bütünleştirilmesi stratejilerin en uygun politikalar kullanılarak uygulanmasını sağlayacak ve farklı politikaların birbiriyle çelişmeden stratejik sonuçlar doğrultusunda birlikte işlemesini temin edecektir.

Strateji ve Hizmet Sunumu Arasındaki İlişki

Gerçekleştirilemeyen strateji ve politikalar işe yaramazlar. Strateji çalışmaları, hizmet arzı yeterliliğine ilişkin gerçekçi bir anlayış temelinde ilerlemelidir. Deneyimler ve beklenmedik sonuçlar ışığında evrim geçirebilecek uyarlanabilir öğrenme sistemleri yaratabilmek için gerçekleştirme evresinden strateji ve politika tasarım evresine geri bildirim yapabilecek mekanizmalara ihtiyaç vardır.

Strateji Geliştirme İçin Sorular

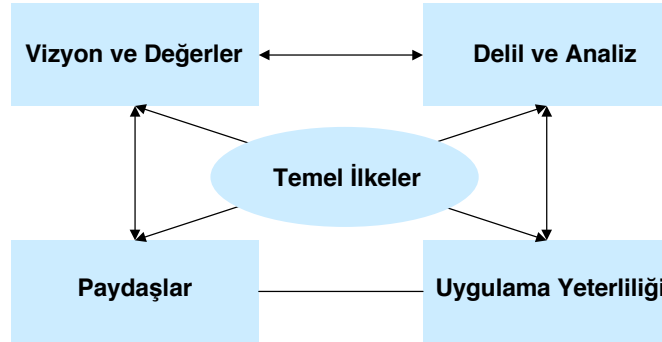
Hükümetin düşünce ve eylemlerine rehberlik eden bir alt çerçeve olarak strateji, birtakım soruların sorulmasını ve cevaplandırılmasını kapsar. Aşağıdaki şema, stratejik konuların çok karmaşık ve muğlak olmalarına rağmen strateji geliştirmenin özündeki soruların, araştırmacı ancak temelde basit olduğunu göstermektedir. Bu, söz konusu kilit soruların yanıtlanmasının ne kadar zor olabileceği gerçeğini değiştirmez; ancak karmaşıklığın aşırıya vardığı durumlarda değerli bir dayanak görevini görür.



İlk dört soru (şemanın üst kısmında), bugünkü haliyle dünyayı anlamamızı ve arzu edilen geleceği belirlememizi sağlayarak stratejinin özünü teşkil eder. Bunu takip eden iki soru (süreçlerin altında yatan sorular) etkili bir strateji geliştirmenin fildişi kulede ya da kapalı kutuda geliştirilemeyeceğini, açık ve saydam yöntem ve yaklaşımlar kullanılarak, işbirlikçi bir şekilde geliştirilmesi gerektiğini ifade eder. Bu sorular bir **strateji geliştirme** projesinin tipik evrelerince yakından yansıtılır ve geniş kapsamlı **strateji becerilerinin** önemini vurgular.

Stratejik Yaklaşımın Bileşenleri

Uygulamada, stratejik düşünme yukarıdaki soruların işaret ettiği kadar doğrusal olmayıp belli sayıda kilit kavramın yinelenmeli olarak düşünülmesini gerektirebilir.



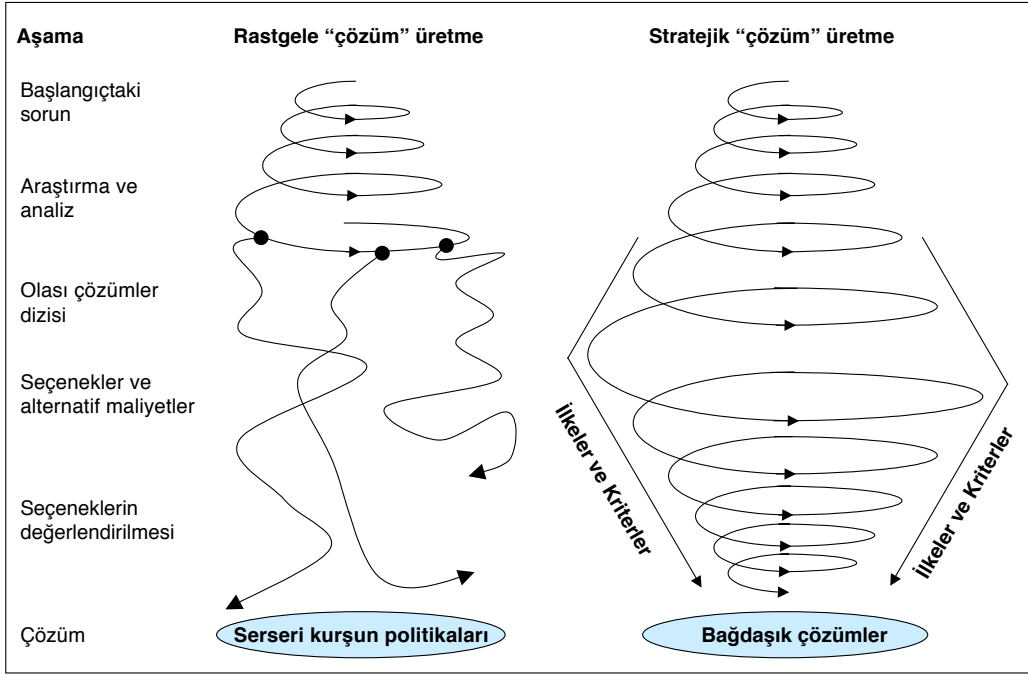
- **Vizyon ve Değerler:** Hükümetin; daha geniş değerleri ve prensipleri temelinde algılanan; öncelikleri ve alternatif maliyetleri tanımlayan, diğer politika alanlarındaki strateji ile ilişki ve uyumu açıklayan, gelecekteki arzu edilen durum.
- **Veri ve Analiz:** İtici güçleri ve nedenleri ile birlikte mevcut duruma; eğilimlere ve gelecekteki olası durumlara ilişkin bir kavrayış ile farklı politika araçlarının etkililiğinin gerçekçi bir değerlendirmesi. Bu kavrayışın, ekonomi, bilim, sosyal araştırma, istatistik vb. alanları da içeren bir veri temeline dayanması ve uluslararası karşılaştırmalar ve kıyaslamalar bağlamına yerleştirilmesi gerekir.
- **Paydaşlar:** Görüşleri, endişeleri ve perspektifleri ile ilgili derin bir kavrayışın yanı sıra strateji ve politika geliştirmeye nasıl dahil edilebilecekleri ve stratejilerin gerçekleştirilmesi aşamasında nasıl bir rol oynayabilecekleri konusunda bir plan olmalıdır.
- **Uygulama Yeterliliği:** Değişim ve başarılı bir uygulamanın önündeki engellerin anlaşılmasını sağlayacak şekilde, stratejileri hayata geçirme sisteminin ve bunun içindeki kurumların kültürlerinin ve mevcut kaynaklarının değerlendirilmesi.

Gerçek sorunların tespit edilebilmesi, örtülü varsayımların ele alınabilmesi ve mevcut yaklaşımların sorgulanabilmesi için bu dört bileşenin **ilk ilkelerden** itibaren nesnel bir şekilde değerlendirilmesi gerekir.

Bileşenlerden her hangi birindeki bir gelişme, sağlıklı bir stratejik düşünme için ilk ivmeyi sağlayabilir ve başka bileşenlerdeki düşünmeyi geliştirme gereksinimini ortaya çıkarabilir. Aynı şekilde, strateji geliştirme genellikle, bileşenlerin birbirine cevaben geliştiği ve evrildiği yinelemeli bir süreçtir.

Stratejik Çözüm Üretme

Stratejik bir yaklaşımın benimsenmesinde, örtük bir şekilde çözümler geliştirmek için rasyonel ve mantıklı bir süreç mevcuttur. Daha çok rastgele bir dizi çözümle sonuçlanma ihtimali olan geçici yaklaşımlara karşın stratejik yaklaşım, seçeneklerin üretilmesi ve değerlendirilmesi için çerçeve oluşturan bir dizi **değerlendirme ölçütü** ve **rehber ilkeler** üzerine kuruludur.

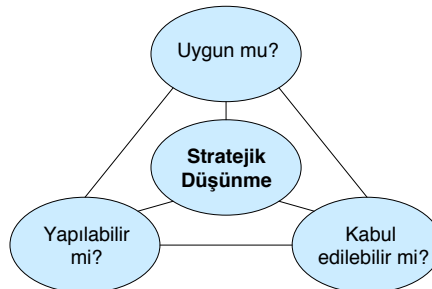


Bu süreçte kullanılması gereken değerlendirme ölçütleri hükümet eylemleriyle ilgili bütün kararlara uygulanabilir ve her bir seçeneğin uygunluğunu, yapılabilirliğini ve kabul edilebilirliğini ele alır:

- **Uygunluk**– Teklif edilen eylemler kilit sorunları ele alıyor mu ve arzu edilen sonuçları sağlayabilecek mi?
- **Yapılabilirlik**– Teklif edilen eylemler potansiyel sistem yeterlilikleri ve kaynaklarıyla hayata geçirilebilir mi?
- **Kabul edilebilirlik**– Teklif edilen eylemleri meşru kılacak yeterli siyasal ve kamusal destek var mı?

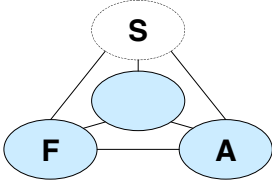
Stratejik bir Perspektifin İdamesi

Stratejik düşünmeye olan ihtiyaç, kurallı bir strateji geliştirme projesinin alanının çok ötesine uzanır. Politika tasarımının ve hayata geçirmenin her aşamasında, hükümet eylemlerinin kamunun gerçek ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanması ve bunda yeterlilik sahibi olmasını temin etmek için stratejik bir perspektife ihtiyaç vardır. Uygunluk, yapılabilirlik ve kabul edilebilirlik ölçütleriyle sorulan sorular bu türden bir stratejik perspektifin temelini oluşturur.



Dinamik bir dünyada, kamudaki yöneticiler ve politika yapıcılar bu üç kilit soruyu akılda tutmak ve herhangi bir açık durumunda faaliyete geçmek için bir stratejik perspektife ihtiyaç duyarlar:

Uygunluk Açığı

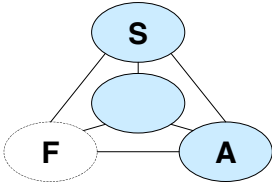


Kamunun hizmet verme konusundaki faaliyetleri ve yaklaşımları artık halkın ihtiyaçlarına uygun bir cevap vermiyorsa bir uygunluk açığı oluşur. Bunun aşağıdakiler gibi çeşitli nedenleri olabilir:

- orijinal problem ya da ihtiyaç değişmiş veya çözüme kavuşmuş olabilir
- diğer stratejik amaçlar veya öncelikler arasında gerilim oluşabilir
- yeni veriler, arzu edilen genel sonuçların değiştirilmesi gerektiğini ifade ediyor olabilir
- tırmanan veya kabul edilemeyecek derecede yüksek olumsuz etkiler baş gösterebilir

Kamu politikası artık değer katmadığında, eylemlerin uygunluğunu sorgulamak ve hüküm süren ihtiyaçları karşılamak için kaynakları yeniden tahsis etmek amacıyla bir stratejik perspektife ihtiyaç vardır.

Yapılabilirlik Açığı

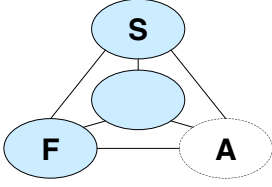


Arzu edilen sonuçların hayata geçirilememesi bir yapılabilirlik açığını ortaya çıkarır. Bunun çeşitli nedenleri olabilir:

- kilit sorunları ele almak için gerekli olan kaynaklar veya yeterlikler mevcut değilse veya eksik hesaplanmışsa
- kilit sorunların nasıl ele alınacağı konusunda sonuca götürücü veriler yoksa
- sistemde inovasyon, en iyi uygulamaların aktarımı ve sürekli iyileşme için müşevvikler yetersizse
- ilk aşamadaki hızlı kazanımların ötesinde bir yarar sağlamak için orantısız bir çaba gerektiren azalan getiriler mevcutsa

Bu durumda, stratejik önceliklerle harcamaları uyumlaştırma ve daha yeterli bir uygulama örgütü veya sistemi geliştirilmesi için bir stratejik perspektife ihtiyaç vardır. Alternatif olarak, eğer yapılabilirlik açığı çok büyükse, stratejik hedefleri daha gerçekçi amaçlar yararına sorgulanacağı bir durum oluşmuş olabilir.

Kabul Edilebilirlik Açığı



Eylemleri meşru kılmak için yeterli siyasi destek veya kamuoyu desteği yoksa bir kabul edilebilirlik açığı oluşur. Bunun, aşağıdakileri de içeren çeşitli nedenleri olabilir:

- değişim ihtiyacının kavranmasındaki yetersizliği de içeren, strateji geliştirmede kamunun katılımındaki yetersizlik.
- çevredeki değişimlerin strateji ile ilgili görüşlerde değişikliğe neden olması.
- ön saflarda yer alan yenilikçi kurumlar kamunun ihtiyaçlarına cevap verirken orijinal amaçlarının ötesinde evrimleşmesi.

Bir stratejik perspektif, paydaşların etkili katılımını teşvik eder ve sorunu ele almak için teklif edilen eylemin uygunluğunu ortaya koyan güçlü bir veri dayanağı getirir. Stratejilerin aynı zamanda, halkın ihtiyaçlarının karşılanmasında inovasyonu ve girişimciliği teşvik edebilecek kadar uyarlanabilir olmaları gerekir.

Stratejik Yeterliliğin Geliştirilmesi

Gerek strateji geliştirme yeteneği gerekse günlük faaliyetlerde stratejik perspektifi idame etme yeteneği açısından stratejik yeterlilik geliştirilmesi aşağıdakilerin geliştirilmesine odaklanmayı gerektirir:

- Bakanlar, CEO'lar, Müdürler ve üst düzey yetkililer tarafından daha iyi stratejik çalışmalar yapılması yönünde talep
- aşağıdan yukarıya bir sorgulama ve stratejik düşünmeyi teşvik eden bir sarsıntı yaratma kültürü
- stratejik yaklaşım talebini güçlendiren örgütsel yapılar ve süreçler
- sorunların ve bunlara nasıl cevap verileceğinin doğru anlaşılmasını sağlayan güçlü bir veri tabanı
- engin ve farklı deneyime sahip beceri sahibi ve güvenli insanlar; en iyi uygulama kaynaklarına erişim

Referanslar

Kamusal Değer Yaratmak (Creating Public Value) başlıklı Strateji Birimi tartışma belgesi kamusal değer kavramını açıklar ve kamu politikalarının hedefleri ve performansında nasıl kullanılacağını açıklar.

Bu Rehberi Nasıl Kullanabilirsiniz

Rehber, iki bölüm etrafında yapılandırılmıştır. **Strateji Geliştirme** bölümü bir strateji projesi yürütme sürecini tartışır. **Strateji Becerileri** bölümü ise başarılı strateji çalışmaları için gereken becerileri ele alır.

Özet

Yeni kullanıcılar için, rehberin içeriğiyle ilgili özete **Stratejiye Giriş** bölümünden ve aşağıdaki başlıklarda belirtilen strateji evrelerinin ve becerilerinin her biri için yazılan özet sayfalardan ulaşabilirsiniz:

Strateji Geliştirme

- Gerekçe ve Kurulum
- Araştırma ve Analiz
- Stratejik Yön Belirleme
- Politika ve Hayata Geçirme Tasarımı

Strateji Becerileri

- İnsanları ve Projeyi Yönetmek
- Paydaşları ve İletişimi Yönetmek
- Düşünmeyi Yapılandırmak
- Bir Veri Tabanı Geliştirmek
- Seçenekleri Değerlendirmek
- Hayata Geçirme Evresini Planlamak

Strateji Geliştirme Bölümü

Dört proje evresi için özet sayfalarını okuduktan sonra her hangi bir evreyi daha derinden anlayabilmek için daha ayrıntılı sayfalar okunabilir. Her bir özet sayfası aşağıdaki ayrıntılara link sağlar:

- Tipik görevler
- Örnek çıktılar
- Ele alınması gereken yönetim konuları
- Sorulması gereken tipik sorular
- Konuyla ilgili beceriler.

Strateji Becerileri Bölümü

Her bir strateji becerisi özet sayfası çok sayıda yararlı araç ve yaklaşıma bağlantılar (link) içerir.

Bunlar, birlikte strateji uygulayıcısı için bir “araç kiti” görevini görürler – bir iş için en doğru aracı kullanmak strateji çalışmalarının etkililiğini ve verimliliğini artırmayı sağlayacaktır.

Her bir aracın ya da yaklaşımın yakın zamanda yapılan strateji çalışmalarında nasıl uygulandığını göstermek için “Uygulama” örnekleri sunulmuştur. Daha fazla bilgi almak isteyenler için de referanslar verilmiştir. Uygun olan yerlerde, boş formatlar verilmiştir.

Devlet için Rehber Olabilecek Diğer Kaynaklar

Strateji Yaşam Rehberi strateji geliştirme ve stratejik düşünme konusunda destek vermeyi hedefler. Stratejileri politika tasarlama ve hayata geçirme aşamasına götürmekle sorumlu olanlar için rehber olabilecek diğer kaynaklar:

- Kraliyet Hazinesinin hazırladığı **Yeşil Kitap** – tekliflerin ve faaliyetlerin değerlendirilmesine yardımcı olur
- GCSRO **Politika Merkezi** ve **Mor Kitap** – politika yapmada araştırma ve verilerin kullanımını teşvik eder
- OGC’nin **Başarılı Uygulama Araç Kiti** ve **Başarı Süreci** – tedarik ve uygulama programlarını ve projelerinin yönetimini destekler.

Hakkımızda

Strateji Biriminin Tarihçesi

Başbakan'ın Strateji Birimi Kabine Ofisinin bir parçasıdır. Hükümetin merkezinde stratejik düşünme ve politika analizi için net bir odak sağlamak üzere kurulmuştur. Performans ve İnovasyon Birimi, Başbakanlık İleri Strateji Birimi ve Yönetim ve Politika Çalışmaları Merkezine bağlı Politika Çalışmaları Müdürlüğü'nün bir bölümünün birleşmesiyle resmi olarak Temmuz 2002'de çalışmalarına başlamıştır. Birim, Kabine Sekreteri aracılığıyla doğrudan Başbakana bağlıdır.

Strateji Biriminin dört ana rolü vardır:

- Temel politika alanlarıyla ilgili uzun vadeli stratejik incelemeler yapmak
- Kesit politika sorunları ile ilgili çalışmalar yürütmek
- Bakanlıklarla birlikte çalışarak stratejik düşünmeyi geliştirmek ve kamu yönetimi çapında politika yapmayı iyileştirmek
- Hükümet çapında sosyal araştırmalar için stratejik liderlik sağlamak.

Birimin Strateji Geliştirmeye Yaklaşımı

Birimin strateji geliştirmeye proje temelli bir yaklaşımı vardır. Çoğu proje Parlamente'ya bildirilir ve her bir projenin kapsamını özetleyen kısa raporlar (Performans ve İnovasyon Birimi tarafından yayımlanan raporlar dahil) ve proje raporları Strateji Biriminin [internet sitesinde](#) yayımlanır. Her bir projenin ihtiyaçlarına göre ekipler belirlenir. Bunların çoğu, uygulama ve hayata geçirmede sorumlu olan kişiler de dahil olmak üzere devlet memurlarını ve devlet dışından bir çok kişiyi bir araya getiren küçük disiplinlerarası ekiplerdir.

Birim, sağlam bir analizin strateji için gerekli bir temel olduğu inancına dayanarak, birim, verilere dayalı bir yaklaşım benimsemektedir. Bunun dışında, insanların başlangıçta katılımlarının sağlanmasının sürdürülebilir değişim olasılığını artırdığına inanan, konusunda da açık bir yaklaşım benimsemektedir.

Stratejik Yeterlilik Ekibi

2003 yılında kurulan Stratejik Yeterlilik Ekibi Strateji biriminin, stratejik düşünmeyi geliştirme ve politika yapmayı iyileştirme konusunda bakanlıklarla çalışma taahhüdünü yerine getirmek üzere çalışmaktadır. Bu rehberi yayımlamak ve koçluk, eğitim ve ağlar aracılığıyla en iyi strateji uygulamalarını desteklemekten başka, ekip onların uygulanabilir stratejiler geliştirme ve en önemli stratejik zorluklarının üstesinden gelme yeteneğini değerlendirme ve iyileştirme konusunda bakanlıklarla birlikte çalışmaktadır.

Hükümet Baş Sosyal Araştırmacıları Ofisi

Hükümet Baş Sosyal Araştırmacıları Ofisi (GCSRO) Ekim 2002'de devlet çapında sosyal araştırmalar yapılması için stratejik liderlik yapmak üzere kurulmuştur. Devlet çapında araştırma planlaması ve araştırma bilgisine erişim konularını koordine etmeyi ve yüksek beceri düzeylerinin ve kalite standartlarının temin edilmesini sağlar.



İletişim ve Kayıt

Güncellemeler İçin Kayıt Yaptırın

Strateji Yaşam Rehberi devam eden bir çalışmadır ve düzenli aralıklarla güncellenmektedir. Rehberin yeni bir versiyonu yayımlandığından haberdar edilmek isterseniz lütfen ayrıntılı bilgilerinizi vererek **kayıt** yaptırınız.

Strateji Birimi

Strateji Birimi Londra'da Admiralty Arch'ta bulunur. Genel konulardaki sorularınız için aşağıdaki adresle irtibat kurun:

Strategy Unit 4th Floor
Admiralty Arch The Mall
London SW1A 2WH

strategy@cabinet-office.x.gsi.gov.uk

Tel: 020 7276 1881

Strateji Geliştirme

Etkili strateji geliştirmek, için sorgulama yetkisi, düşünmek için alan ve paydaşların bağlılığını gerektirir. Bunlar ve başka birçok nedenden dolayı, strateji çalışmaları en iyi, geleneksel düşünce tarzında bir değişim yaratabilecek ivmenin odak noktası olarak işleyecek açıkça tanımlanmış bir proje bağlamında yürütülürse başarılı olur.

Strateji geliştirme süreci karmaşık ve doğası gereği tekrarlanan bir yapı arz ettiği halde, strateji projeleri genellikle bir kaç evreden geçerek gelişir. Aşağıdaki çerçeve bu evrelerle birlikte tipik görevler ve örnek çıktıları açıklamaktadır. Her evrede ortaya çıkan yönetimle ilgili konular ve sorular da vurgulanmıştır.

Bu çerçeve, faydalı bir referans noktası sunar ancak bir şablon olarak algılanmamalıdır. Uygulamada evrelerin tamamen ayırık ve sıralı olması mümkün değildir. Görevler aslında evrelere yayılabilir ve projenin gerçek karmaşıklığı ortaya çıktıkça evrelerin de yeniden gözden geçirilmeleri gerekebilir.

Evreler



Görevler

- Projenin gerekçelendirilmesi - Sorunların netleştirilmesi - Projenin planlanması - Ekibin kurulması	- Bilgi toplamak - Bilgiyi analiz etmek - Uygulama kapasitelerini gözden geçirmek	- Kılavuz ilkeleri geliştirmek - Vizyon Geliştirmek - Stratejik amaç ve hedefleri tanımlamak	- Politika seçenekleri geliştirmek - Politika seçeneklerini ayırtılandırmak - Politika seçeneklerini değerlendirmek - Uygulamayı Planlamak
---	---	--	--

Çıktılar

Proje Teklifi ve Planı	Ara dönem analitik raporu	Tercih edilen stratejik yön	Nihai rapor ve uygulama planı
> Yönetim sorunları	> Yönetim sorunları	> Yönetim sorunları	> Yönetim sorunları
> Sorular	> Sorular	> Sorular	> Sorular

Strateji Geliştirme > Gerekçelendirme ve Kurulum

Evre

Gerekçelendirme ve Kurulum

Görevler

- Projenin gerçekleştirilmesi
- Sorunların netleştirilmesi
- Projenin planlanması
- Ekibin kurulması

Çıktı

Proje önerisi ve plan

Taze stratejik düşünce ihtiyacı doğmaya başlarken teklif edilen işin kapsamına, gerekçelerine ve yaklaşımına bir netlik kazandırmak önemlidir.

Bu erken evrede aşağıdakiler önemlidir:

- Projeye olan ihtiyacın gösterilmesi
- Ele alınması gereken konuların tanımlanması ve yapılandırılması
- Projenin nasıl yapılandırılacağını planlanması
- Uygun bir ekibin bir araya getirilmesi.

Projeye olan ihtiyacın gerekçelendirilmesi, paydaşların sahipliğinin sağlanması ve geleneksel düşünmeyi sorgulama ihtiyacının ardındaki ivmenin yaratılması için önemlidir. Bu durum, projenin kapsamının tanımlanabilmesi ve kararlaştırılabilmesi için sorunların yakından incelenmesini gerektirir. Aynı zamanda, bu aşamada projenin sponsoru olarak rol alabilecek bir Bakan ya da üst düzey yetkilinin belirlenmesi yararlı olacaktır.

Ele alınması gereken konuların netleştirilmesi aynı zamanda projenin mantıksal iş akışlarının ve ekip içindeki gerekli rollerin ve sorumlulukların belirlenmesine de yardımcı olacaktır. Bu, belirli çıktı ve kilometre taşlarına olan taahhülle birlikte, bir proje planı, projenin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için bir risk değerlendirmesi ve teklif edilen proje yönetim yapısının açıklamasıyla belgelendirilmelidir. Bu erken aşamada bile, proje planına paydaşların nasıl dahil edileceğiyle ilgili bir plan ve bir iletişim stratejisi eklenmelidir.

Bu evre boyunca, nasıl bir proje ekibine ihtiyaç duyulacağı giderek netleşecektir. Evrenin sonuna doğru, beklenen iş yükünün üstesinden gelebilecek büyüklükte, gerekli bütün becerilere ve deneyimlere sahip ve bütün kilit paydaşlar tarafından kabul edilebilecek bir ekip oluşturulmalıdır.

Ele alınacak konuların paydaşlarla birlikte netleştirilmesi ve kararlaştırılması, proje bütçesinin kararlaştırılması ve doğru ekibin görevlendirilmesi oldukça uzun bir zaman alabilir. Sonuç olarak bu evre başlangıçta beklenenden çok daha uzun sürebilir. Ancak, projenin geri kalanı için kritik bir temeldir ve bunun için fazla zaman ayrılmalıdır.

Bu evre için gerekli olan beceriler arasında:

- > **düşünmenin yapılandırılması**
 - > **insanların ve projenin yönetilmesi**
 - > **paydaşların ve iletişimin yönetilmesi**
- yer almaktadır.

Strateji Geliştirme > Gerekçelendirme ve Kurulum > Görevler

Projenin Gerekçelendirilmesi

Bir projeye başlamadan önce, bu projeye olan ihtiyacı tanımlamak ve gerekçelendirmek önemlidir. Bu sayede, doğru soruların sorulup sorulmadığı, bir gözden geçirmenin değer katıp katmayacağı, başka birisinin liderlik yapmasının gerekli olup olmadığı ve zamanlamanın doğru olup olmadığı anlaşılabilir. Bu aşamada gösterilecek titizlik daha sonra önemli getiriler sağlayacaktır.

Gerekçelendirme çalışması aşağıdaki konuları kapsamalıdır:

- Ele alınacak sorunun tanımlanması
- Projeye olan ihtiyacı belirleyen vizyonun ve değerlerin ifade edilmesi
- Bu konuyla ilgili bu güne kadar yapılan işlerin belirlenmesi
- **Devlet müdahalesi için açık bir gerekçe**nin olup olmadığının değerlendirilmesi
- Sorun üzerinde bir etkide bulunabilmenin fizibilitesinin değerlendirilmesi
- Beklenen kaynak gerekliliklerinin tahmin edilmesi
- Proje için bir görev tanımının oluşturulması
- Proje için uygun bir sponsorun tanımlanması (örneğin: Devlet Bakanı, Bakan ya da Müsteşar).

Bazı durumlarda, bu çalışma zamanlamanın doğru olmadığı ya da başkasının bu işi daha iyi yapabileceğinin açık bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Eğer çalışma stratejik bir gözden geçirme ihtiyacı olduğunu teyit ederse, bu, sağlıklı yürütülmesine yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın arzulanan sonucu, bütün paydaşların ortak beklentilere sahip olduğunun anlaşılması ve projeye yüksek düzeyde bir bağlılık göstermeleri olacaktır. Proje başlamadan önce bu şekilde bir yetkilendirme çalışmasının yapılması, görevlendirilen ekibin de etkili bir şekilde statükoyu sorgulaması ve **ilk ilkelere**den itibaren stratejiyi geliştirmesi için önemlidir.

Yukarıdaki soruları yanıtlayan bir proje teklif dokümanı veya görev tanımları belgesinin oluşturulması erken aşamada sahiplenmeyi de beraberinde getirecektir.

Yararlı linkler:

> **devlet müdahalesinin mantığı**

> **ilk ilkelere düşünme**

Strateji Geliştirme > Gerekçelendirme ve Kurulum > Görevler

Sorunların Netleştirilmesi

Strateji projelerinin karmaşık ve tüm konuları kapsayan niteliği, en baştan itibaren ele alınacak sorunların net bir şekilde ifade edilmesinin ve bu konuda bütün paydaşlarla mutabakata varılmasının önemli olduğu anlamına gelir. Bu sayede, projenin kapsamı tanımlanabilir, gözden geçirmeye açık olmayan her türlü sabit sınır tespit edilebilir ve çıktılar için beklentiler belirlenebilir.

Bu çalışma, ele alınacak genel sorunun tanımlanmasının ötesine geçmelidir; sorun bütün alt sorunlar da belirginleştirilebilecek şekilde mantıksal bir şekilde ayrıştırılmalıdır. Sorunun bu şekilde yapılandırılmasında kullanılan güçlü araçlardan bir tanesi sorunların ve alt-sorunların mantıksal bir aile ağacı gibi hiyerarşik bir şekilde üretilmesini sağlayan **sorun ağacıdır**.

“Sorun alanının” bu şekilde haritalanması birkaç nedenden ötürü yararlıdır:

- Konuyla ilgili sorunların ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasını sağlar
- Bir sorunun gerçek kök sebeplerinin tanımlanmasına yardımcı olur
- Bakış açılarının anlaşılabilmesi için paydaşlarla ilk tartışmaların yapılabileceği bir odak sunar
- Proje için potansiyel iş modüllerinin ya da iş akışlarının belirlenmesini sağlar
- Daha sonraki veri toplama ve veri analizleri için bir yapı ve çerçeve sağlar.

Başlangıçta sorunların bu şekilde netleştirilmesi aynı zamanda ekibin belli odaklanmayı muhafaza etmesine yardımcı olur, her ekip üyesine kendi çalışmalarının bütünün neresinde yer aldığını bilme şansı verir ve projede daha sonra ekibin başlangıçta başarmayı istediği şeyi başarıp başarmadığını kontrol etmek için bir referans görevi görür.

Yararlı linkler:

> **sorun ağaçları**

Strateji Geliştirme > Gerekçelendirme ve Kurulum > Görevler

Projenin Planlanması

Proje ve kapsamı için paydaşların taahhüdü alındıktan sonra projenin ayrıntılı bir şekilde planlanması önemlidir. Doğru, iyi korunan ve sık sık referansta bulunulan bir proje planının olması başarılı **proje yönetimi** için gereklidir.

Plan yapmak için yeterli zaman ayırmak projenin başarısı açısından can alıcı olduğu halde, özellikle paydaşların veya bakanların proje sonuçlarını bir an önce elde etme hevesleri yüzünden projenin daha ilginç olan analiz evrelerine bir an önce geçebilmek için planlama aşaması genellikle ihmal edilir veya aceleyle geçilir. Ancak planlama proje yönetimi felsefesinin temelidir ve bu evreyi iyi yapmak hayati derecede önem taşır. Ekip liderlerinin zamanlarının %30'unu proje planlamasına harcamaları gerekmektedir.

Ayrıntılara girmeden önce bir proje planı geliştirmek için bir adım geri gitmenin çeşitli faydaları vardır:

- Ekipte ortak bir vizyon gelişmesini sağlar
- Projenin farklı parçaları arasında tutarlılık olmasını sağlar
- Görevlerin iyice düşünülmesini ve potansiyel engellerin dikkate alınmasını sağlar
- Zaman, bütçe ve analizin derinliği ve kapsamı konusundaki alternatif maliyetleri belirler
- Uzun süreli aktivitelerin önceden kestirilmesini sağlar
- Projenin kapsamına nelerin girip nelerin girmediği konusunda paydaşların beklentilerinin yönetilmesini, ekibin yaptığı işin ve projenin yolunda gidip gitmediğinin yönetilmesini sağlar
- Zorluklarla karşılaşıldığında bir “çapa” görevi görür.

Plan, projenin gerekçesi ve yaklaşımı konusunda derinlemesine bilgi içermelidir. Bunun dışında, işin nasıl **yapılacağı, kilometre taşlarının** neler olacağı, temel **risklerin** nasıl azaltılacağı veya en aza indirgeneceği konusunda bilgiler içermelidir. Buna ek olarak, plan, **paydaşların ve iletişimin yönetilmesi** için planlanan bir yaklaşımı da belirlemeli ve **projenin yönetim yapısını** tanımlamalıdır.

Son olarak, projenin ne derecede kamusal alanda olacağının da kararlaştırılması gerekir. Bazı projelerin hassas niteliklerinden dolayı bunların kamuoyuna duyurulmaları uygun olmayabilir.

Yararlı linkler:

- > **planın geliştirilmesi**
- > **işin yapılandırılması**
- > **kilometre taşlarının belirlenmesi**
- > **risklerin yönetilmesi**
- > **hesap verilebilirliğin tanımlanması**
- > **paydaşların ve iletişimin yönetilmesi**

Strateji Geliştirme > Gerekçelendirme ve Kurulum > Görevler

Ekibin Kurulması

Bu noktaya kadar projenin gerekçelendirilmesi, planlanması ve kapsamının belirlenmesi işleri bir ya da iki birey tarafından yürütülmüş olabilir. Bu kişilerden birisi gelecekte proje lideri olabilir. Ancak, projenin ardındaki ivme arttıkça, büyüyen iş yükünün üstesinden gelebilmek için tam bir ekibe ihtiyaç duyulacaktır.

Ekibin Görevlendirilmesi

Bir **ekip görevlendirme** işi kulağa geldiği kadar basit olmayabilir. Projenin yaşam döngüsü içinde ekibin büyüklüğüne, kompozisyonuna ve sahip olmaları gereken becerilere dikkat edilmelidir; aynı zamanda uygun bir ekip liderinin seçilmesine özen gösterilmelidir. Ayrıca, kilit paydaşların temsilcilerinin ve proje sonlandıktan sonra stratejinin uygulanmasına katkı sağlayacak uygulayıcı kurumların temsilcilerinin de ekipte bulunmasının getireceği fayda da düşünülmelidir. Böyle bir yaklaşım, projenin sahiplenilmesi ve bilgi transferi ve süreklilik açısından hayati önem taşıyabilir.

Ekibin Oluşturulması

Ekip liderinin, **ekibin oluşturulmasında** aktif rol alması önemlidir. Farklı ekip üyelerinin farklı çalışma yöntemleri, güçlü yönleri ve zayıf yönleri olacaktır. Ekip geliştirmenin amacı bireylerdeki en iyi yanların ortaya çıkmasını sağlayacak bir ortam ve birlikte iyi çalışan bağlı bir ekip yaratmaktır. Başarılı bir ekibin geliştirilmesine yardımcı olabilecek çeşitli araçlar ve egzersizler vardır.

Ekip Olarak Çalışmak

Bir ekip olarak çalışmak ile ilgili iyi tanımlanmış ve iyi anlaşılan bir yaklaşım çok önemlidir: özellikle de farklı disiplinlerden gelen kişilerin olduğu ekiplerde çalışmak ekip üyeleri için yeni bir deneyimse. Projenin başlangıcında bir proje açılış toplantısı yapılması ve ekip üyeleri için uzak bir mekanda bir gün düzenlenmesi ekibin çalışma yaklaşımını geliştirmek için yararlı bir yöntemdir. Bunlara, projenin ömrü boyunca iyi yapılandırılmış ekip toplantıları eşlik etmelidir. Haftalık ekip toplantılarına ek olarak ortaya çıkan kilit sorunlarla ilgili ara toplantılar düzenlenmelidir. Ekibin iletişimi, doküman yönetimi ve diğer prosedürlerle ilgili konular bu evrede kararlaştırılmalıdır. Bunun dışında, bilgi yönetimi veya ekipteki belli kişilerin yaratıcılığının geliştirilmesi gibi spesifik proje yönetimi faaliyetleri ve alanları için sorumlulukların dağıtılması yararlı olabilir.

Yararlı linkler:

- > **ekibin görevlendirilmesi**
- > **ekibin geliştirilmesi**
- > **ekip olarak çalışmak**

Strateji Geliştirme > Gerekçelendirme ve Kurulum > Çıktılar

Proje Teklifi ve Planı

Bu evrenin başına doğru, ilk çıktının eldeki sorunun ne olduğunu net bir şekilde ortaya koyan proje teklifi, proje kapsam belgesi veya görev tanımları olması muhtemeldir. Bu doküman kapsamlı olabileceği gibi birkaç sayfadan ibaret olabilir; tam şekli, sponsorların ve paydaşların sahiplenebileceği bir şekil olmalıdır.

Buna ek olarak, bu evrede insanların, projenin, paydaşların ve iletişimin yönetimi ile ilgili teklif edilen yaklaşımı belirleyen birtakım dokümanlar hazırlanmalıdır.

Bir **proje planında** asgari aşağıdaki konular yer almalıdır:

- Ele alınacak sorunun ya da konunun tam tanımı, cevaplanması gereken kilit sorular
- Sorunun parçalara ayrılması, takip edecek analizlerin çerçevesinin oluşturulması ve ekibin organize edilmesi için bir **yapı**
- Kilit **kilometre taşlarına** ve çıktılara taahhüt
- Projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasının önündeki **risklerin** ve bunların nasıl azaltılabileceğinin değerlendirilmesi
- Projenin **yönetişim yapısıyla** ilgili açıklamalar

Planlar aynı zamanda proje boyunca **paydaşların** dahil edilmesi ve birlikte çalışılması için benimsenmesi planlanan yaklaşımı ve planlanan **iletişim stratejisini** de açıklamalıdır.

Bu dokümanların ancak etkili bir şekilde başkalarına aktarıldığı, iletildiği, tam olarak anlaşıldığı ve ekip ve kilit paydaşlar tarafından kabul edildiği zaman projenin temeli olma işlevlerini yerine getirebilecekleri dikkate alınmalıdır.

Yararlı linkler:

- > **planın geliştirilmesi**
- > **işin yapılandırılması**
- > **kilometre taşlarının belirlenmesi**
- > **risklerin yönetilmesi**
- > **hesap verilebilirliğin tanımlanması**
- > **paydaşların ve iletişimin yönetilmesi**

Strateji Geliştirme > Gerekçelendirme ve Kurulum > Yönetimle ilgili Konular

Bu evrenin büyük bir bölümünde projenin temellerini oluşturan yönetim görevleriyle ilgili konular kararlaştırılır. Ancak yönetim görevi hiçbir şekilde sona ermez. Proje planının sürekli bir şekilde değerlendirilmesi ve değişen koşullar ışığında gözden geçirilmesi; paydaşların da proje süresince yönetilmeleri ve dahil edilmeleri gerekmektedir.

Proje Yönetimi

Ele alınması gereken ilk konu, projenin sahiplenilmesini ve projeye taahhüt verilmesini sağlamaktır. Projenin herhangi bir etkisi olacaksa ve gerekli kaynaklar kullanılabilir hale getirilecekse en temel konulardan birisi budur. Bu evredeki en temel proje yönetimi görevi **proje planının** geliştirilmesidir. Bu evrede sorun tanımlanıp yapılandırılır, kilit kilometre taşlarına ve çıktılara olan taahhütler ve riskler belirlenir; projenin yönetim yapısı kararlaştırılır.

İnsanların Yönetimi

Doğru beceri ve deneyimlerin bir araya geldiği ve beklenen iş yükünü karşılayabilecek büyüklükte bir ekip görevlendirilmelidir. Kilit paydaş ve uygulama kurumlarının temsilcilerinin de ekibe dahil edilmesinin yararları düşünülmelidir. Ekip içindeki roller ve sorumluluklar tanımlanmalı, bu konuda mutabakat sağlanmalı ve ekibin oluşturulması ve birlikte iyi çalışabilmesinin sağlanması için aktif bir yaklaşım benimsenmelidir.

Paydaşların Yönetimi

Bir **paydaş katılım planı** geliştirme süreci kilit paydaşların belirlenmesini ve bunlarla temas kurulmasını gerektirecektir. Paydaşların sorunlarının ve endişelerinin anlaşılmasına başlanması ve bunun projenin ardındaki vizyonu ve nihai stratejik yönün seçileceği ölçütleri desteklemek için kullanılması önemlidir.

İletişim Yönetimi

Bu erken aşamada bile, ekibin proje konusunda özellikle medyayla nasıl iletişim kuracağını belirleyen bir **iletişim stratejisi** geliştirilmelidir.

Yararlı linkler:

- > [insanların ve projenin yönetilmesi](#)
- > [paydaşların ve iletişimin yönetilmesi](#)

Strateji Geliştirme > Gerekçelendirme ve Kurulum > Sorular

Bu evre, aşağıdakilere benzer soruların ele alınmasına yardımcı olacaktır:

Bir projeye gerçekten ihtiyaç var mı?

- Ele alınması gereken sorun nedir?
- Projeye olan gereksinimi ortaya çıkaran vizyon ve değerler nelerdir?
- Bu konuyla ilgili bu güne kadar neler yapıldı?
- Bu konuyla ilgili devlet müdahalesini gerekçelendirebilecek açık bir neden var mı?
- Projenin sorun üzerinde etkili olabilme ihtimali nedir?
- Proje için hangi düzeyde kaynak gerekmektedir?

Projenin ele alacağı sorunlar nelerdir?

- Alt-sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl araştırıp analiz edeceğiz?
- Kilit paydaşlardan her birinin temel endişeleri nelerdir?

Proje amaçlarını nasıl gerçekleştirecek?

- Ekip nasıl yapılandırılmalıdır?
- İş iş akışlarına ayırmanın en mantıklı yolu nedir?
- Her bir ekip üyesinin rolleri ve sorumlulukları ne olmalıdır?
- Projenin çıktıları ne olacaktır?
- Kilit kilometre taşları ve son tarihler nelerdir?
- Projenin başarısının önündeki temel riskler nelerdir; nasıl yönetilecekler?

En uygun proje yönetim yapısı hangisidir?

- Projenin sponsoru olabilecek en uygun Bakan ya da üst düzey yetkili kimdir?
- Bir uzman danışma kurulu olmalı mıdır?
- Bir yönlendirme grubu olmalı mıdır?
- Bunların her birinde kimler bulunmalıdır?

Kilit paydaşlar kimlerdir?

- Her bir paydaşın ilgi alanı ve görüşleri nelerdir?
- Paydaşlar ne derece destekleyici ve nüfuz sahibidirler?
- Her bir paydaşın rolü ne olmalıdır ve onları nasıl dahil etmeliyiz?
- Paydaşlarla ve başkalarıyla nasıl iletişim kuracağız?
- Proje ne dereceye kadar kamuoyuna duyurulmalıdır?

En uygun proje ekibi nasıl olmalıdır?

- Bir ekipte gereksinim duyulan beceriler ve deneyimler hangileridir?
- Kilit paydaşlardan her hangi birileri ekipte yer almalı mıdır?
- İlgili uygulama kurumlarından temsilcileri ekibe nasıl dahil edebiliriz?
- Ekibin en etkili şekilde bir arada çalışması için onları nasıl teşvik edebiliriz?
- Ekip içerisinde hangi iletişim modları kullanılacak?
- Ekip bilgi yönetimini nasıl ele alacak?

Strateji Geliştirme > Araştırma ve Analiz

Evre

Araştırma ve Analiz

Görevler

- Bilginin toplanması
- Bilginin analiz edilmesi
- Hizmet arz kapasitesinin gözden geçirilmesi

Çıktı

Ara
Analitik
Rapor

Proje kararlaştırıldıktan ve proje planı belirlendikten sonra, ekip:

- konuyla ilgili mevcut tüm niteliksel ve niceliksel bilgileri tespit edip toplayarak
- bir kavrayış ve anlayış geliştirmek için bu bilgileri analiz ederek

veriye dayalı strateji ve politika geliştirmek için temelleri atmaya başlayabilir.

Bu evrede, mevcut sorunlarla ilgili doğru bir anlayış geliştirilmesi ve bu sorunlara nasıl cevap verilmesi gerektiği konusunda mevcut en iyi bilgiye erişilmesi yer alır. Uygulamada, bu evre, ekibin düşünceleri evrim geçirdikçe ortaya çıkan yeni veri gereksinimleri ile tekrarlamalı bir süreçte yol açacaktır. Projenin takvimi içerisinde, mevcut bilgidaki boşlukları doldurmak için birtakım yargılara varılması muhtemeldir; bu yargılar devam eden araştırmaların önceliklerini belirlemede kullanılmalıdır.

Verilerin toplanması ve analiz edilmesi için çok çeşitli araçlar ve teknikler mevcuttur. Sürecin başlangıçlarında devlet uzmanlarıyla bağlantılar kurularak uzmanlıklarından azami şekilde yararlanılmalıdır.

Uygulama sisteminin dinamiklerinin ve bu sistemdeki kurumların kültür ve mevcut kaynaklarının anlaşılması değerli bir bağlam kazandıracaktır. Aynı zamanda, yeni stratejinin gerektirdiği değişim derecesinin de ortaya çıkmasına yardımcı olacak ve başarılı bir şekilde uygulanması yolundaki potansiyel zorlukların tespit edilmesini sağlayacaktır.

Arzu edilen sonuç, ekibin, gelişen strateji üzerinde etkisi olabilecek kilit olgulara ilişkin kapsamlı ve doğru bir anlayış geliştirmesidir. Eldeki zaman içerisinde yapılan analizin kapsamı ne kadar genişse, ortaya çıkacak tablo da o kadar zengin olacaktır.

Bu evreyi bir analitik ara raporun yayımlanmasıyla kapatmak değerli olacaktır. Bu sayede, ekip çabalarını odaklayabilecek, sorgulama ve geribildirim için fırsat yaratılacak ve bir sonraki evrede stratejik seçeneklerin geliştirilmesi için ortak bir anlayış platformu geliştirilebilecektir.

Bu evrede konuyla ilgili beceriler şöyledir:

- > **düşüncenin yapılandırılması**
- > **bir veri tabanının oluşturulması**
- > **insanların ve projelerin yönetimi**

Strateji Geliştirme > Araştırma ve Analiz > Görevler

Bilgi Toplama

Projenin bu evresi için başlangıç noktası konuyla ilgili verilerin, bilgilerin ve malumatın toplanması ve mevcut sorunlar ve geçmiş ve bugünkü politika çözümlerinin etkililiğiyle ilgili doğru bir anlayışın geliştirilmesidir.

Mevcut birçok veri ve bilgi kaynağı bulunmaktadır; bunu dışında yeni bilginin toplanması için de, araştırmalar, mülakatlar ve odak gruplar gibi, birçok yöntem bulunmaktadır. Kullanılan veriler, kaynaklar ve yöntemler projenin niteliğine bağlı olacaktır. Her bir bilgi türünün belirli kaynakları, kuralları ve uygun kullanım ve yorumlama yöntemleri vardır. Buradaki kilit zorluk niceliksel ve niteliksel bilgi arasındaki dengeyi doğru kurabilmektir.

Her hangi bir yeni araştırma çabasına girişmeden önce, mevcut verilerin tespit edilmesi ve, belki de Mor Kitapta (**The Magenta Book**) anlatıldığı şekilde sistematik gözden geçirmeler ve meta-analiz gibi yöntemler kullanarak yeterli kalitede olduğundan emin olmak için, eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir. Öneriler almak ve aynı çabaların tekrar edilmesini önlemek için her alandaki devlet uzmanlarıyla (ekonomistler, bilim insanları, sosyal araştırmacılar, istatistikçiler vb.) ve daha geniş akademik ve araştırma çevreleriyle erken aşamalarda bağlantılar kurulmalıdır.

Bu evrenin tasarımında, son evrede sorun ağaçları gibi teknikler kullanılarak sorunların netleştirilmesi sırasında geliştirilen yapılar yön vermelidir. Bu sayede, veri toplama ve analiz süreci hipotez tarafından yönlendirilecek ve eldeki tüm kaynakların seferber edilmesi ihtiyacı ortadan kalkacaktır. Seçeneklerin önünün kapatılmaması ve bilgi toplama sürecinin gereksiz yere daraltılmaması gerektiği halde, ekibin çabaları ileriye doğru giden yola dair ortaya çıkan nosyonlar çerçevesinde odaklanırsa süreç daha verimli olacaktır. Verilerden elde edilen yeni veriler ışığında hipotezin düzenli bir şekilde yeniden değerlendirilmesi önemlidir.

Sponsor ve Paydaş Perspektiflerinin Toplanması

Sponsorların ve kilit paydaşların farklı perspektiflerinin anlaşılması, bilgi toplama sürecinin kritik kısımlarından biridir. Sponsorun perspektiflerinin anlaşılması için zaman ayrılması sayesinde projenin onların temel endişelerine yanıt vermesi kolaylaştırılmış olacaktır. Aynı zamanda sorunun ya da konunun ardındaki siyasi bağlamın da anlaşılması sağlanacaktır. Benzer şekilde, farklı paydaşların perspektiflerini bilmek önemlidir. Sorunlar konusunda yöneticilerden veya uzmanlardan genellikle daha zengin bir kavrayışa sahip olan uzmanlar, uygulayıcılar ve sahada çalışan personel de dahil olmak üzere kilit paydaşlarla yapılacak mülakatlar sayesinde paydaş haritalama sürecine destek verilecek ve paydaş katılım planına katkı sağlanacaktır. Farklı perspektifleri dinlemek sorunlara yeni bakışlar sağlayacak ve alternatif çözümler üretilecektir.

Bilgi Toplama Sürecinin Yönetilmesi

Bilgi toplama süreci için yeterli zaman ayırmak çok önemlidir. Süreç ilerledikçe yeni kaynakların ortaya çıkacağına şüphe yoktur; bunların araştırılması ilave zaman gerektirecektir – örneğin, mülakat yapılan kişiler mülakat yapılması gereken başka kişileri önerebilirler. Ancak, projenin ana odak noktası olmayan alanlarla ekibin dikkatinin dağılmaması önemlidir.

Önemli birtakım veri bilgileri halihazırda bulunmuyorsa, yeni bir araştırmanın başlatılması gerekebilir. Bu yeni araştırmanın sonuçları projenin takvimi içerisinde elde edilemeyebilir, ancak stratejiler, ortaya çıktıkça yeni bilgilere karşılık verebilecek kadar esnek bir şekilde tasarlanmalıdır.

Yararlı linkler:

- > [veri tipleri ve kaynaklar](#)
- > [araştırmalar](#)
- > [mülakatlar ve odak gruplar](#)
- > [Mor Kitap](#)

Strateji Geliştirme > Araştırma ve Analiz > Görevler

Bilginin Analiz Edilmesi

Önümüzdeki strateji ve politika tasarımı çalışmalarını destekleyecek bir veri tabanı oluşturmak için toplanan bilginin analiz edilmesi gerekmektedir. Nesnel, olgulara dayalı bir temel oluşturmak son derece önemlidir ve bütün paydaşların eldeki sorunlarla ilgili aynı anlayışa sahip olmalarını sağlayacaktır. Analiz edilen bilgiler ışığında, orijinal sorun tanımının değiştirilmesi için esnekliğe ihtiyaç olabilir.

Mevcut Durum

Mevcut durumla ilgili doğru ve kapsamlı bir tablo oluşturabilmek önemlidir. Zaman içindeki eğilimleri göstermek için tarihsel zaman-dizisi verilerinin kullanılması da strateji projesine olan ihtiyacı ortaya çıkaran değişimin itici güçlerini açıklamak için yardımcı olur. Bu evrede, modelleme ve piyasa analizi gibi teknikler kullanılarak sistemin dinamikleri ve ekonomisi anlaşılabilir.

Göreceli Durum

Mevcut durumla ilgili değer yargılarında bulunmak, bağlam içinde olacaksa kolaylaşır. Uluslararası karşılaştırmaların ve kıyaslama ölçütlerinin kullanılması başka ülkelerden ve politika alanlarından dersler çıkarmak ve elde edilebilecekler konusunda beklentiler oluşturmak için güçlü bir yöntem olabilir.

Olası Gelecekler

Son olarak, olası geleceklere ilişkin kavrayışlar yaratmak için, mevcut gerçeklik ve eğilimler konusunda nesnel bir görüşü desteklemek amacıyla **tahmin, senaryo geliştirme ve karşı-olgusal analiz** gibi teknikler kullanılmalıdır. Beklenen eğilimlerden sapmalar yaratabilecek potansiyel riskler, şoklar veya belirsizlikler de tespit edilmelidir. Bu sayede, sadece mevcut sorunları ele almayıp aynı zamanda gelecekte de etkili kalabilen bir strateji geliştirmek için en iyi şansa sahip olmaları sağlanacaktır.

Yararlı linkler:

- > [modelleme](#)
- > [piyasa analizi](#)
- > [uluslararası karşılaştırmalar](#)
- > [kıyaslama ölçütlerinin kullanılması](#)
- > [tahmin yürütme](#)
- > [senaryo geliştirme](#)
- > [karşı-olgusal analiz](#)

Strateji Geliştirme > Araştırma ve Analiz > Görevler

Hayata Geçirme (Uygulama) Yeterliliğinin Gözden Geçirilmesi

Bilgi toplama ve analiz süreci aynı zamanda uygulama sisteminin yapısı ve dinamikleri konusunda ve sistem içindeki kurumların kültürü ve kaynakları konusunda da bir kavrayış geliştirmelidir. Bu sayede, üzerinde çalışılabilecek güçlü yönler belirlenerek, yeniden elden geçirilmesi gereken etkin olmayan yapılar ve süreçler ortaya çıkarılarak ve sistemin genel değişim kapasitesi tartılarak, yeni stratejinin gelişimi için değerli bir bağlam sağlanacaktır. Uygulama yeterliliğinin, bir strateji uygulama sonrası çalışması olarak değil de, bu aşamada değerlendirilmesi, yeni stratejinin gerçekten uygulanabilir olması isteniyorsa, son derece önemlidir.

Sistem Yapısı ve Dinamikleri

Uygulama yeterliliğinin gözden geçirilmesi için başlangıç noktası sistemin yapısının ve dinamiklerinin anlaşılmasıdır. Bunun için, uygulama sistemindeki her bir kurumun rolünün ve kurumlar arasındaki ilişkilerin anlaşılması gerekir. Her bir kurumun odağının ve önceliklerinin incelenmesi ve bunların ne kadarının sistem içinde paylaşıldığının değerlendirilmesi önemli olacaktır. Buna ek olarak, finansman kaynakları ve formülleri, bilgi akışları ve hesap verilebilirlik ve karar verme ile ilgili düzenlemeler, sistemin dinamiklerinin ve performansının belirlenmesinde kilit bir role sahiptir.

Örgütsel Kültür

Örgütsel kültürün anlaşılması, herhangi bir değişimin yer alacağı bağlamın netleştirilmesini sağlayacaktır. Bir kültürün ardındaki değerler ve inançlar o kurumun, davranış ve sistemler gibi daha görünür yönlerini şekillendirir ve bir kurumun yeni stratejilerin beraberinde getirdiği gelişmeleri benimseme kapasitesi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Kilit karar alıcıların ve güç sahiplerinin belirlenmesi de projenin sahiplenilmesi ve başarılı bir uygulama yapılması için de önemlidir.

Mevcut Kaynaklar

Uygulama sistemindeki kurumların mevcut kaynakları ve yeterlilikleri de değerlendirilmelidir. İlgili uzmanlık alanlarının belirlenmesi, yeni stratejinin mevcut güçlü yönlerden yararlanacak biçimde şekillendirilmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda, kurumun yeni stratejiyi uygulamaları önünde yeteneklerini sınırlayabilecek nitelikteki, faaliyetleri veya yeterlilikleri ile ilgili boşlukların, halihazırdaki kaynak veya bütçe taahhütlerinin belirlenmesi de yararlı olacaktır.

Bu uygulama yeterliliği anlayışı, gelecekteki değişimin başlangıç noktası ve bağlamı için bir rehber görevi görür. Yeni strateji geliştirildikçe başarılı uygulama için gerekli olan değişimin derecesini belirlemeye yardımcı olacaktır ve bunun ne kadar uygulanabilir olduğunu da ortaya koyacaktır.

Yararlı linkler:

> [Örgütsel analiz](#)

Strateji Geliştirme > Araştırma ve Analiz > Çıktılar

Ara Analitik Rapor

Bu evreden elde edilecek çıktılar, ekibin araştırma ve analizlerinin bulgularını ortaya koyan bir doküman olmalıdır. Bir veri tabanını ya da veri kümesini bu şekilde yayımlayarak paydaşlar için ileriye doğru ortak bir platform yaratılmış olur.

Bir ara dönem analitik rapor, başlangıçta belirlenen bir hikaye çizgisi çerçevesinde analizin sonuçlarını ve bunlardan ortaya çıkan çıkarımları ortaya koymada yararlı bir yöntemdir.

Örneğin:

- Durum nedir?
- Sorunlar nelerdir?
- Farklı sorunların göreceli önemi veya etkisi nedir?
- Sorunlara neden olan şey nedir?
- Şu anda bu sorunlarla nasıl mücadele ediyoruz?
- Bu mücadele biçimi işe yarıyor mu?
- Bu durumun gelecekte ne şekilde değişmesi bekleniyor?

Raporun mümkün olduğunca kısa bir sürede taslağının hazırlanmaya başlaması önemlidir. Taslak hazırlama sürecini erken başlatmak hikaye çizgisini düşünmek için zaman kazandıracaktır ve veri toplama ve analiz çalışmalarını şekillendirmeye yardımcı olacaktır. Ara dönem analitik rapor aynı zamanda nihai raporun genel yapısıyla ilgili düşüncelerin birleştirilmesine yardımcı olacaktır.

Ara dönem raporunun hazırlanması zaman alacaktır, dolayısıyla proje planına bunun için yeterli zaman konmalıdır. Aynı zamanda raporun okuyucuları ve raporun ne şekilde iletileceği de dikkate alınmalıdır. Örneğin, vatandaşların görüşü alınacaksa, raporun internet ortamında yayımlanması yararlı olacaktır.

Yararlı linkler:

> [paydaş ve iletişimin yönetimi](#)

Strateji Geliştirme > Araştırma ve Analiz > Yönetimle İlgili Konular

Projenin bu aşamasında proje yönetimi genellikle ihmal edilir. Ekip üyeleri ayrıntılı veri toplama ve analiz etme üzerine konsantre olmuşlardır ve proje yönetiminin dikkatten kaçması kolay olabilir. Proje planı ve paydaş katılım planına sürekli atıfta bulunulmalı ve bu belgeler güncellenmelidir. Bu evrede, iletişim planı da, her türlü zayıflıkların belirlenebilmesi için değerlendirilmelidir.

Proje Yönetimi

Çalışmayı yönlendiren vizyon ve hipotez, veri toplama ve analiz çalışmaları sonucu ortaya çıkan veriler ışığında gözden geçirilmelidir. Arzu edilen bilgi ayrıntılarına projenin takvimi içinde erişmek mümkün değilse, mevcut verilere dayanarak yargıda bulunabilmek için pragmatik bir yaklaşım gerekecektir. Projenin ilerlemesini kontrol etmek ve yolunda olduğunu belirlemek için kilometre taşlarının da gözden geçirilmesi gerekmektedir.

İnsanların Yönetimi

İş akışlarının gözden geçirilmesi ve teyit edilmesi önemlidir. Bu sayede ekipteki roller ve sorumluluklar da gözden geçirilerek kararlaştırılabilir. Ekibin nasıl çalıştığı konusunda düzenli olarak ekipten geri bildirimler alınmalıdır.

Evrenin sonlarına doğru, ortaya çıkan analizler konusunda önerilerde bulunması için proje **Yönlendirme Grubunun** toplanması yararlı olabilir. Bu toplantı sırasında ara analitik raporun sunuşu yapılabilir. Hikaye çizgisi (storyboarding) gibi teknikler kullanılarak sunuşların hazırlanması sunuş yapılmadan önce mantığın kontrol edilmesine yardımcı olur ve slaytlar hazırlanmadan önce destekleyici tüm bilgilerin hazır olmasını sağlar.

Paydaşların Yönetimi

İstişare raporlarının yayımlanması (çevrimiçi olarak ve/veya kağıt formatında), seminerlerin düzenlenmesi ve odak grupların kullanılması gibi faaliyetler yoluyla, paydaşların sürekli olarak aktif katılımı sağlanmalıdır.

Katkılarının değerini en üst düzeye çıkarabilmek ve sahiplenmeyi sürdürebilmek için proje süreci ve paydaşların ve sponsorların rolü konusunda bu kişiler net bir şekilde bilgilendirilmelidir.

İletişim Yönetimi

Paydaşlarla istişarelerin yapılandırılması için kamuya açık bir istişare çalışması faydalı bir yoldur. İnternet yararlı bir araçtır ve az sayıda toplantı veya seminerle birlikte kullanılmalıdır. Etkili bir süreç geliştirmek, istişare dokümanları hazırlamak ve iletişimi planlamak zaman alacağından her türlü kamu istişaresi için yapılacak planlama projenin başlangıcında gerçekleştirilmelidir.

Bilgi Yönetimi

Bu evrede toplanan bilgi mantıksal bir şekilde düzenlenmelidir. Projenin bu aşamasında, bir bilgi yönetimi “şampiyonunun” rolü çok önemlidir. Örneğin, her toplantı ve mülakatla ilgili notlar tutulmalı ve tüm ekip üyelerinin erişebileceği şekilde merkezde saklanmalıdır. Bütün irtibat noktalarının bulunduğu bir veritabanı da dahil olmak üzere elektronik veriler, mantıksal bir şekilde projede paylaşılan bir itici güçte düzenli tutulmalıdır. Dokümanların, kitapların ve yayınların baskıları kataloglanmalı ve proje “kütüphanesinden” dokümanlara ulaşma sistemi oluşturulmalıdır.

Yararlı linkler:

> [insanların ve projenin yönetimi](#)

> [paydaşların ve iletişimin yönetimi](#)

Strateji Geliştirme > Araştırma ve Analiz > Sorular

Bu evre, aşağıdakilere benzer soruların ele alınmasına yardımcı olacaktır:

Stratejinin geliştirilmesini desteklemek için hangi verilere gereksinim duyuyoruz?

- Veri toplama sürecini nasıl yapılandırmalıyız?
- Halihazırda ne kadar veri mevcut?
- Veri toplamak için herhangi bir birincil araştırma yaptırmamız gerekli mi?
- Gereksinim duyduğumuz verilerin toplanması için en uygun yöntemler hangileri?
- Niteliksel veriyle niceliksel veriler arasındaki doğru denge nedir?

Strateji geliştirmeyi desteklemek için hangi analizlere gereksinimimiz var?

- Veri analizini nasıl yapılandırmalıyız?
- Başka hangi ülkeler veya politika alanları yardımcı olabilecek karşılaştırmalar sağlar?
- Mevcut durumu etkileyen kilit eğilimler nelerdir?
- Sistemin dinamikleri ve ekonomisi nelerdir?
- Geleceğin olası durumu nedir?
- Kilit sorulara cevap verebilmek için başka hangi analizlere gereksinim var?
- Analizin ışığında orijinal sorun tanımının ne şekilde değiştirilmesi gerekir?

Yeni stratejinin sistemi ve örgütsel bağlamı nedir?

- Uygulama sistemindeki her bir kurumun rolü, odak noktası ve önceliği nedir?
- Finansman, bilgi paylaşımı, karar verme ve hesap verilebilirlik düzenlemeleri nelerdir?
- Her bir kurumun arka plandaki inançları, temel değerleri ve kültürü nedir?
- Yeni stratejinin uygulanmasında bu kültürün nasıl bir etkisi olacaktır?
- Mevcut örgütsel kaynaklar ve uzmanlık alanları nelerdir?
- Yeterlilikle ilgili uygulamada sıkıntı yaratabilecek aleni boşluklar var mı?
- Mevcut kaynakları sınırlayabilecek veya değişimin boyutunu sınırlayabilecek mevcut taahhütler var mı?

Sponsorun ve kilit paydaşlardan her birinin görüşleri nelerdir?

- Projenin siyasi bağlamı nedir?
- Kilit endişeleri nelerdir?
- Ortaya çıkan veri ve bilgileri sahipleniyorlar mı?

Bu analitik evrenin bulgularını nasıl ileteceğiz?

- Bir kamuya danışmanlık sürecine gereksinimimiz var mı?
- Ara dönem analitik rapor internette yayımlanmalı mı?

Strateji Geliştirme > Stratejik Yön Belirleme

Evre

Stratejik Yön Tespiti

Görevler

- Rehber ilkelerin geliştirilmesi
- Bir vizyonun geliştirilmesi
- Stratejik amaç ve hedeflerin tanımlanması

Çıktı

Tercih
edilen stratejik
yön

Kapsamlı bir bilgi bütünü oluşturduktan sonra, politika ve uygulama tasarımına rehberlik edebilecek stratejik bir yön belirlemeye odaklanılabilir.

Bu durum, tipik bir şekilde aşağıdaki hususları içerecektir:

- Strateji ve politika geliştirme konusunda temel oluşturabilecek bir dizi rehber ilkenin geliştirilmesi
- Arzu edilen geleceği anlatan bir vizyonun geliştirilmesi
- Bu vizyona ulaşmak için başarılması gereken bir dizi hedef ve amacın tanımlanması

Bu evredeki çalışmalar, eldeki soruna uygun, yapılabilir ve kabul edilebilir cevaplar geliştirmek için bir temel oluşturur. Yapılması gereken seçimleri ve alternatif maliyetleri ortaya koyar ve uygulama yeterliliği olan kurumlar aracılığıyla ve siyasi çevrelerin ve daha geniş paydaş çevrelerinin desteğiyle, devlet eylemlerinin halkın ihtiyaçlarına karşılık vermesi üzerine kurulu bir vizyona odaklı kalmasını sağlar.

Stratejik yön belirlemeden uygulama için planlamaya geçişin ayrı bir adım değil, tekrarlanan bir eylem olması hayatidir. Bir önceki uygulama zorluklarının ışığında her bir stratejik amacı karşılamak için gereken olan olası kaynakların değerlendirilmesi, sadece elde edilebilecek amaçların belirlenmesini sağlayacaktır.

Bu evre, politika geliştirme için amaçları tanımlayan tutarlı ve bağdaşık bir stratejik yönün belirlenmesiyle sona ermelidir.

Bu evrede geçerli beceriler arasında aşağıdakiler yer almaktadır:

- > **düşüncenin yapılandırılması**
- > **seçeneklerin değerlendirilmesi**
- > **insanların ve projenin yönetimi**
- > **paydaşların ve iletişimin yönetimi**

Strateji Geliştirme > Stratejik Yön Belirleme > Görevler

Rhber İlkelerin Geliştirilmesi

Strateji çalışmaları devletin uzun vadeli yönünü ve yaklaşımını şekillendirmeyi amaçlar. İyi tekliflerden oluşan bir koleksiyon olmaksızın stratejiler, gelecekteki karar almada bağdaşık bir referans noktası sunan ilk ilkeleri ortaya koymalıdır. Bu rehber ilkeler, devletin faaliyetleri için temel oluşturmalı ve değişen bir dünyada stratejik amaçları uygulama yeteneğine sahip devam eden politikalar için bir temel oluşturmalıdır.

Bir dizi rehber ilkenin oluşturulması, dünyanın bugün olduğu şekliyle incelenmesiyle arzu edilen geleceğin tanımlanmaya başlanması arasındaki strateji geliştirme sürecinin temel noktasıdır. Değerlendirilmesi gereken bazı hususlar vardır:

- **Devlet Müdahalesinin Mantiğı**

Devlet müdahalesinin mantığının değerlendirilmesi, eldeki sorunun niteliğinin netleştirilmesi ve bu sorunun giderilmesinde devletin oynayabileceği rolün belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Sorunun temel nedenlerinin araştırılması devlet müdahalesinin neden gerekli olduğunu anlamada yardımcı olabilir; müdahalenin yararlarının potansiyel maliyetler ve neden olabileceği bozulmalara karşı ölçülmesini sağlar.

- **Mevcut Devlet Değerleri ve İlkeleri**

Devletin halihazırdaki değer ve ilkelerinin tanımlanması ve anlaşılması önemlidir. Örneğin, Kamu Hizmeti Reformunun İlkeleri, herhangi bir stratejik düşünmenin bağlı kalması gereken veya açık bir şekilde sorgulaması gereken bir dizi rehber ilkedir. Varolan diğer ilkeler açık ve örtük bir şekilde manifestolarda, Harcama İncelemelerinde, Bütçelerde ve Beyaz Raporlarda yazılı olabilir. Merkezi olarak tanımlanmış ilkelere ek olarak, konuyla ilgili bakanlığa özgü değerler ve ilkeler de araştırılmalı ve gelecekteki stratejik yön üzerindeki etkileri bakımından değerlendirilmelidir.

- **Kamusal İrade ve Siyasi İrade**

Rehber ilkeler, daha geniş kamusal alanda ve siyasi arenada ortak bir zemin oluşturmalıdır. Strateji geliştirme süreci boyunca etkili paydaşların ilişkilendirilmesi ve katılımı, görüşlerin doğru bir şekilde ölçülmesi için son derece önemlidir.

Yararlı linkler:

> [devlet müdahalesinin mantığı](#)

> [Kamu Hizmeti Reformunun İlkeleri](#)

> [paydaşlarla etkili ilişki kurulması](#)

Strateji Geliştirme > Stratejik Yön Belirleme > Görevler

Vizyon Geliştirme

Strateji geliştirmenin ve stratejik yön belirlemenin kilit aşamalarından birisi arzulan gelecek ile ilgili bir vizyon ifade etmektir. Vizyon, mevcut sorunların tümünün üstesinden gelinebildiği takdirde dünyanın ideal olarak içinde bulunacağı durumu anlatan kısa bir özet ifadedir.

Projede bu aşamaya gelindiğinde, vizyonun arkasında yatan istekler genel bir şekilde kabul ediliyor olabilir. Bunun dışında ilave çalışmalara ihtiyaç olup olmadığı, vizyonun belirlenmesi ve daha sonra amaçların ve hedeflerin tanımlanması birtakım kilit girdiler gerektirecektir:

- **Sorunun Anlaşılması**

Temel bir ön koşul, mevcut sorunun ya da konuların doğru ve bilgili bir şekilde anlaşılmasıdır. Araştırma ve analiz evresi kök nedenleri ile sorunun belirtileri arasında ayırım yapılmasını kolaylaştıracak ve sorunların önceliklendirilmesini sağlayacaktır. Bu şekilde, sorunun üzerinde azami etkiye bulunabilmek için daha geniş sistem içerisindeki etkenler de ortaya konmuş olacaktır.

- **Verilerin Değerlendirilmesi**

Stratejik düşünme mümkün olan en geniş veri tabanı ile desteklenmelidir. Bu, itici güçlerin ve eğilimlerin anlaşılmasını, potansiyel alternatif geleceklerin keşfedilmesini, ilgili kültürel ve siyasi bağlamın değerlendirilmesini ve potansiyel alternatif uygulama seçeneklerinin önündeki engellerin ya da sınırlamaların tanınmasını gerektirir.

- **Paydaş Perspektifleri**

Kilit paydaşların görüşleri, endişeleri ve perspektifleri her aşamada stratejilerin gelişmesi için bilgi sağladığı halde, onların lobicilik faaliyetleri için stratejik yön belirleme sürecinden daha büyük bir odak noktası yoktur.

Yetkililerin tekliflerinde radikal olmalarının teşvik edildiği aşama, bu aşamadır. Bir vizyonun ifade edilmesi ve amaçların belirlenmesi süreci bakanların büyük değişim arzularını keşfetmek için bir fırsat sunar. Potansiyel olarak riskli ya da aşırı çözümler süreçte çok erken bir zamanda elenmemeli; bunun yerine düşünmeyi test etmek ve sorgulamak için kullanılmalıdır.

Yararlı linkler:

> [sistem yaklaşımı](#)

> [değişim yönetimi](#)

Strateji Geliştirme > Stratejik Yön Belirleme > Görevler

Stratejik Hedef ve Amaçların Belirlenmesi

Arzu edilen gelecek vizyonda anlatıldığına göre, bu geleceğin gerçekleşmesi için elde edilmesi gereken şeyleri tanımlayacak stratejik amaç ve hedeflere ihtiyaç vardır. Az sayıda geniş kapsamlı amacın kısa, orta ve uzun vadeyi kapsayan daha spesifik hedeflerle tanımlanması gerekir.

Bu aşamada, temel endişe bir şeyin “nasıl” elde edileceğinden çok “neyin” elde edileceğinin belirlenmesidir. Nasıl elde edileceği konusu politika tasarım sürecinde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Ancak her bir amaca götürecek olan politika paketlerinin genel bir şekilde anlaşılması gerçekçi amaçların konmasına yardımcı olabilir. Buna ek olarak, her bir fikrin arkasındaki olası destek düzeyinin bilinmesi de başarı şansının kestirilmesine yardımcı olacaktır.

Özet olarak, amaçların:

- **Uygun** – temel sorunları ele alan ve arzulanan sonuçlara ulaşabilecek
- **Yapılabilir** – potansiyel örgütsel ve sistem kaynaklarıyla hayata geçirilebilir
- **Kabul edilebilir** – eylemleri meşru kılmak için yetki ve nüfuz sahibi kişilerin desteğiyle

olması önemlidir.

Alternatif amaçlar ve hedefler tanımlama süreci yapılması gereken seçimleri ve alternatif maliyetleri ortaya koyacaktır. Arzu edilen geleceği en iyi şekilde anlatan ve hayata geçirenlerin seçilebilmesi için bütün bunların ortaya çıkan vizyon ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Alternatiflerin Üretilmesi

Sorunun yapılandırılmış bir şekilde değerlendirilmesine ek olarak, bir **vizyonun ifade edilmesinde** veriler ve paydaş perspektiflerinin de de tartışıldığı üzere; olası alternatif amaçların üretilmesinde **yaratıcı** bir yaklaşım yararlı olabilir. Örneğin, radikal, orta düzey ve ihtiyatlı değişim için potansiyel amaçların beyin fırtınasıyla değerlendirilmesi yeni anlayışların doğmasına yardımcı olabilir. Potansiyel fırsatların belirlenmesi ve tercih edilen geleceklerin öngörülmesi için **senaryolar** da yararlı araçlar olabilir. Kısa, orta ve uzun vadede, bir dizi alternatif hedefler vizyonda ifade edilen arzulanan geleceğe giden kilometre taşları olarak takip edilmelidir.

Amaçların Seçilmesi

Stratejik yön, tercih edilen hedef ve amaçların seçilmesiyle kristalleşir ve sabitlenir. Alternatifler de, uygunlukları, yapılabilirlikleri ve kabul edilebilirlikleri bakımından incelemeye tabi olmalıdır. İki aşamalı bir seçim sürecinin olması yararlı olabilir; bu sayede kısa listeye alınan alternatifler üzerinde nihai seçimden önce daha ayrıntılı bir şekilde çalışılabilir.

Alternatif amaçların üretilmesi ve seçilmesinde paydaşların dahil olması sonuçta ortaya çıkan stratejik yönün sahiplenilmesine yardımcı olacak ve daha uzun vadede karşı çıkış riskini azaltacaktır.

Yararlı linkler:

> [yaratıcılık teknikleri](#)

> [senaryoların geliştirilmesi](#)

Strateji Geliştirme > Stratejik Yön Belirleme > Çıktı

Tercih Edilen Stratejik Yön

Bu evrenin temel çıktısı, mümkün olduğunca projenin sponsorunun ve tüm kilit paydaşların desteğini alacak olan yeni stratejik yönün tanımlanması olacaktır. Ancak, muhalefete rağmen yeni bir yön belirlemenin ne zaman doğru olduğu konusunda bir dereceye kadar yargıda bulunma ve ayırt edebilme gerekecektir. En başarılı reform programları bile ömürlerine ihtilafli teklifler olarak başlayabilirler ve stratejik yönün belirlenmesi konusunda hükümetten liderlik ve taahhüt görüp meyvelerini verene kadar devam ettirilirler.

Stratejik yön aşağıdakiler yoluyla ifade edilecektir:

- Arzulanan geleceği anlatan bir vizyon
- Bu geleceğe ulaşmak için elde edilmesi gereken bazı amaçlar ve kısa, orta ve uzun vadeli hedefler.

Bu aşamada resmi yazılı bir sözleşmenin uygun olma ihtimali çok düşük olmakla birlikte, tercih edilen stratejik yönün açıklandığı bir çalışma belgesi ortak bir anlayışın olması açısından önemlidir.

Strateji Geliştirme > Stratejik Yön Belirleme > Yönetimle İlgili Konular

Proje Yönetimi

Önceliklerde, kilometre taşlarında veya toplantı tarihlerinde herhangi bir değişiklik varsa proje yönetim planı gözden geçirilmelidir. Aynı zamanda proje bitirme aşaması da düşünülmelidir. Örneğin, nihai rapor nasıl üretilecek ve iletilecektir?

İnsanların Yönetimi

Ekip rolleri, sorumlulukları ve iş akışları izlenmeye devam edilmeli ve ilerleme değerlendirilmelidir. Bu, bilgiye dayalı proje ortası değerlendirilmeleri ve ekipten geri bildirim alınması için uygun bir zaman olabilir.

Bu, aynı zamanda, ekibin kompozisyonunda herhangi bir değişiklik yapılması gerekip gerekmediğini düşünmek için de iyi bir zamandır. Örneğin, belirlenen stratejik yöne ilerlemek için politika seçenekleri üzerine çalışabilecek daha politika yönelimli ekip üyeleri getirilebilir. Uygulama kurumlarının temsilcilerinin dahil edilmesi de stratejinin sahadaki gerçeklerle uyumlu olmasını ve sahiplenilmesini sağlayacaktır. Projenin bu aşamasında, özellikle de ekibe yeni katılan üyeler olduysa, bir başka ekip geliştirme etkililiğinin yapılması faydalı olabilir.

Paydaş Yönetimi

Paydaşların sürekli ve aktif yönetimi gerekecektir. Özellikle de, “nerede olmak istiyoruz” sorusundaki “biz” kavramının anlamını düşünmek önemlidir. Bir çok girişim, “biz” kavramının açık olduğu varsayıldığı için başarısızlığa uğrar. Ancak, hükümette, kamu sektöründe ve özel sektörde farklı unsurların farklı fikirleri olacaktır. Dolayısıyla, bu aşamada açık ve birleşmiş bir “biz” olduğunun mutlaka teyit edilmesi gerekir.

Özellikle de, projenin bu aşamasında ortaya çıkan stratejik seçeneklerle ilgili görüşmeler yapmak için paydaşlarla toplanmak önemli olacaktır. Bu sayede, teklif edilen faaliyetler üzerinde mutabakata varılabilecek ve takip eden politika tavsiyelerinin ne kadar radikal olabileceği test edilebilecektir. Analizin, çekici bir hikayeye birlikte açık ve mantıksal bir biçimde sunulması önemlidir. Hikaye çizgisi tekniği sunuşlar hazırlanırken yardımcı olabilir. Paydaş yönetim planı da, paydaşların desteğinde veya etkisindeki değişiklikler ışığında yeniden incelenmeli ve gözden geçirilmelidir.

İletişim Yönetimi

Değişiklikler ışığında iletişim planı da incelenerek gözden geçirilmelidir. Evredeki iletişim değerlendirilerek sorunlar ve öğrenilen dersler belirlenmelidir. Bunun dışında, proje çıktılarının projenin sonunda nasıl aktarılacağı ve insanlara iletileceği konusunda da düşünülmeye başlanmalıdır.

Yararlı linkler:

> [insanların ve projenin yönetimi](#)

> [paydaşların ve iletişimin yönetimi](#)

Strateji Geliştirme > Stratejik Yön Belirleme > Sorular

Bu evre, aşağıdakilere benzer soruların ele alınmasına yardımcı olacaktır:

Bu alandaki stratejinin altındaki rehber ilkeler neler olmalıdır?

- Devlet müdahalesinin mantığı nedir?
- Hangi mevcut hükümet ilkeleri bu alanla ilgilidir?
- Bakanlık düzeyinde konuyla ilgili hangi ilkeler veya değerler vardır?
- Sorunlara nasıl yaklaşılması gerektiği konusunda kamuoyu veya politikacılar arasında açık bir irade var mı?

Gelecek için vizyon nedir?

- Ele alınması gereken asıl sorunlar ve konular nelerdir?
- İtici güçler ve eğilimler nelerdir?
- Potansiyel alternatif gelecekler nelerdir?
- Kültürel ve siyasi bağlam nedir?
- Potansiyel uygulama seçeneklerinin önündeki engeller ya da sınırlamalar nelerdir?
- Kilit sponsorların ve paydaşların görüşleri, endişeleri ve perspektifleri nelerdir?
- Bakanlar ne derece radikal olmaya hazırlardır?
- Vizyon stratejiyle ve diğer alanlardaki vizyonlarla ne derece uyumludur?

Vizyonu gerçekleştirmek için hangi amaçlar ve hedefler belirlenebilir?

- Arzulanan geleceğe ulaşmak için kısa, orta ve uzun vadede nelerin elde edilmesi gerekir?
- Bir kamusal değer yaratmak için en büyük fırsatlar nerededir?
- Hangi seçimlerin yapılması ve alternatif maliyetlere katlanması gerekecektir?
- Mevcut örgüt ve sistem kapasitesi nedir?
- Yetki ve nüfuz sahiplerinden nasıl bir destek beklenebilir?

Tercih edilen stratejik yön nedir?

- Amaçların her biri kilit sorunların ele alınması ve kamusal değer yaratılması için ne derece uygundur?
- Mevcut uygulama kaynakları ve yeterlilikleri düşünüldüğünde her bir amaç ne derece uygulanabilir?
- Her bir hedef kilit paydaşlar için ne derece kabul edilebilirdir?
- Her bir hedef gelecekteki olası sonuçlar itibarıyla ne derece sağlamdır?

Ekip, etkililiği azamiye çıkarmak için çalışıyor mu?

- Mevcut iş bölümü ve sorumluluk dağılımı hala anlamlı mı?
- Ekip üyeleri için kurallı olmayan bir proje ara dönem değerlendirmesi yapmak için uygun bir zaman mı?
- Politika geliştirme çalışmaları yaklaştıkça ekibin kompozisyonunda herhangi bir değişiklik yapılmalı mıdır?
- Gelecekte referans olabilecek açık ve net belgeler ve düzenli dokümantasyon var mı?

Strateji Geliştirme > Politika ve Uygulama Tasarımı

Evre

Politika ve Uygulama Tasarımı

Görevler

- Politika seçeneklerinin geliştirilmesi
- Politika seçeneklerinin ayrıntılandırılması
- Politika seçeneklerinin değerlendirilmesi
- Uygulamanın planlanması

Çıktı

Son rapor ve uygulama planı

Projenin son evresi, seçilen stratejik yönün uygulanmasını sağlayacak politikaların tasarlanması ve uygulanmaları için planlama yapılmasıyla ilgilidir.

Bu evrede yer alacak konular:

- Alternatif politikaların geliştirilmesi ve uygun politika araçlarının belirlenmesi
- Geniş bir kriter setiyle değerlendirerek seçeneklerin sayısının azaltılması
- Geriye kalan seçeneklerin kademeli olarak ayrıntılandırılması
- Tercih edilen seçeneklerin seçilmesi için değerlendirme kriterlerinin kullanılması
- Politikaların nasıl ortaya konacağına planlanması

Politika seçeneklerinin üretilmesinde yaratıcı ve yapılandırılmış bir yaklaşım benimsenmesi yararlı olacaktır; bu yaklaşımda, devletin müdahale edebileceği çeşitli yollar da değerlendirilmelidir. Her bir seçenek geliştirilirken, sadece politikanın kendisinin değil aynı zamanda uygulanması için gerekli sistemin de tasarlanmasına dikkat edilmelidir.

Bir önceki evrede olduğu gibi, politika seçeneklerinin geliştirilmesinde ve uygulamasının planlanmasında özellikle uygulamadan sorumlu olan paydaşların dahil edilmesi bu evrenin ve projenin tamamının başarısı açısından son derece önemlidir.

Nihai politika teklifinin ayrıntısı ve uygulanması için plan nihai bir rapor ve uygulama planıyla belgelenmelidir. Bu plan üzerinde uzlaşılması ve uygulanması konusunda taahhütte bulunulması strateji geliştirme sürecinin tamamlandığına işaret edecektir.

Bütün kilit paydaşlara gereken ilgi gösterilmiş ise, bu evrenin ve projenin bütününün sonuçları; değişimin gerektiği yolunda ortak bir kabul, değişimin tatbikatına dair ortak bir vizyon ve değişimin hayata geçirilmesi yolunda açık bir sahiplenme olacaktır.

Bu evrede konuyla ilgili gerekli beceriler şöyledir:

- > **seçeneklerin değerlendirilmesi**
- > **uygulamanın planlanması**
- > **insanların ve projenin yönetimi**
- > **paydaşların ve iletişimin yönetilmesi**

Strateji Geliştirme > Politika ve Uygulama Tasarımı > Görevler

Politika Seçeneklerinin Geliştirilmesi

Stratejik bir yön belirledikten sonra, bunun nasıl elde edilebileceğine ilişkin bir politika tasarımının yapılması gerekir. İlk olarak; vizyon ve amaçların gerçekleştirilmesi için alternatif politikalar ve uygun politika araçları belirlenmelidir. Araştırma ve Analiz evresinde toplanan verilerin tamamı, **örgütsel analiz** de dahil olmak üzere, konuyla ilgili ve önemli girdiler olacaktır.

Seçeneklerin Üretilmesi

Politika seçeneklerinin üretilmesi, belirlenmiş stratejik hedeflerden yola çıkarak geriye; rehber ilkelerden yola çıkarak da ileriye doğru çalışılması ihtiyacıyla çerçevelenmektedir. Böylece, üretilen seçeneklerin altında yatan değerleri ve stratejik yönü belirleyen ilkeleri yansıtmaları sağlanacak ve stratejik hedeflerle önceliklendirilen en ivedi konuların doğrudan ele alınması sağlanacaktır.

Bu sayede, azami düzeyde **yaratıcı düşünce** için bir fırsat sağlanacaktır. Beyin fırtınası, 4 R tekniği ve altı düşünce şapkası gibi **tekniklerin** kullanılması yanal düşüncenin harekete geçirilmesine yardımcı olabilir ve potansiyel çözümlerle ilgili hipotezlerin üretilmesini sağlar. Bu yaratıcı yaklaşıma ek olarak, politika seçeneklerinin üretilmesi için sistematik bir süreç oluşturmak da yararlı olacaktır. Seçeneklerin üretilmesi için yapılandırılmış bir süreç, “kör noktaların” üstesinden gelinmesine yardımcı olur ve ekibin bildiklerini sandıkları konulara fazlasıyla erkenden odaklanmalarını engelleyerek bilmediklerinin farkında bile olmadıkları konuları da görmesini sağlar.

Paydaş Katılımı

Kamunun ve kilit paydaşların politika geliştirmeye katılımı kurallı bir istişare çalışmasıyla sınırlandırılmamalıdır. Onları sürece dahil edebilecek, daha bilgiye dayalı, gerçekçi ve sahiplenilen politikaların geliştirilmesini sağlayabilecek, çok sayıda yenilikçi katılım yolları bulunmaktadır.

Politika Araçlarının Seçilmesi

Politika seçeneklerinin geliştirilmesinin temel parçalarından biri politika araçlarının seçilmesidir. **Daha İyi Düzenleme Görev Gücü Rehberi** doğrultusunda, düzenlemenin aslında çok çeşitli devlet fonksiyonlarından sadece birisi olduğunun anlaşılması önemlidir. Diğer fonksiyonlardan bazıları ise şöyledir:

- Bilgi, eğitim ve tavsiye vermek
- Gönüllü anlaşmaları teşvik etmek ve kendi kendine düzenlemeyi sağlamak
- Ekonomik araçları kullanmak
- Bir hizmet sağlayarak ya da satın alarak doğrudan müdahale etmek.

Her bir kategoride çok sayıda **alternatif politika aracı** bulunmaktadır. Bunların her birinin kendine özgü özellikleri faydaları ve sınırları vardır. Stratejistlerin ve politika yapımcıların araç seçiminin beraberinde getirdiklerini anlamaları çok önemlidir; devlet ve üçüncü taraflar arasında oluşturulan karşılıklı bağımlılık ve bunun yarattığı ilave karmaşıklık da anlaşılmalıdır.

Yararlı linkler:

- > [yaratıcılığın teşvik edilmesi](#)
- > [yaratıcılık teknikleri](#)
- > [İstişare ile ilgili Uygulama Kuralları](#)
- > [BRTF Rehberi: Düzenlemeye Alternatifler](#)
- > [alternatif politika araçları](#)

Strateji Geliştirme > Politika ve Uygulama Tasarımı > Görevler

Politika Seçeneklerinin Ayrıntılandırılması

Politika seçeneklerinin ve uygun politika araçlarının başlangıçta belirlenmesinin ardından, nihai bir politika önerisine doğru çalışmak için tekrarlardan oluşan bir değerlendirme ve ayrıntılandırma süreci gerekmektedir. Değerlendirme ölçütleri düşünülen seçeneklerin yelpazesini daraltmak için kullanıldığından, geriye kalan seçeneklerin ayrıntılandırılmasının önemi artmaktadır. Tam olarak çalışılmış politika seçenekleri aşağıdaki konuları ele almalıdır:

Hayata Geçirilecek Olan Nedir?

Teklif edilen politika ve politika aracı seçimi neyin ve hangi araçla hayata geçirileceğini tanımlar. Örneğin bu, vergi sistemi aracılığıyla hayata geçirilen bir teşvik, kredi aracılığıyla hayata geçirilen bir nakit ödeme veya mevzuat aracılığıyla hayata geçirilen bir yasak olabilir. Sunulacak olan yeni mal veya hizmet açık bir şekilde tanımlanmalı ve halihazırda uygulanan politika programlarından ve projelerden ayırt edilmelidir.

Kim Hayata Geçirecek?

Uygulama sistemini oluşturan kurumların tespit edilmesi bir politikanın ayrıntılandırılmasındaki kilit noktalardan biridir.

Bunun yapılabilmesi için aşağıdakiler önemlidir:

- Uygulamanın devlet bakanlıklarının ve kurumlarının, gönüllü sektör kuruluşlarının veya özel sektörün katılımını ne derece gerektireceği
- Politikanın mevcut kurumlar aracılığıyla uygulanabilme derecesinin yeni yapılar oluşturma ihtiyacıyla karşılaştırılması.

Örgütsel analiz üzerine oturtulduğunda, bu çalışma, yeni politikanın gerektirdiği **örgütsel değişimin** derecesi ortaya çıkacaktır.

Kurallar Ne Olacak?

Uygulama sistemindeki aktörlerin kimler olacağı belirlendikten sonra, sistemin nasıl işleyeceğini şekillendirecek kuralların tanımlanması gerekmektedir. Bu, her bir münferit aktörün rol ve sorumluluklarının ifade edilmesini ve etkileşimlerine yön verecek düzenlemelerin ortaya konmasını gerektirir. Spesifik olarak bu çalışma aşağıdakileri içermelidir:

- **Hesap verebilirlik** – güç dengesi ve nihai sorumluluğun bölüşülmesi ve sahiplenilmesi
- **Finansman** – politikanın finanse edileceği mekanizmalar ve formüller
- **Başarı** – aktörler tarafından ne şekilde sorumlu tutulacak ve bu nasıl tanımlanacak ve ölçülecek
- **Teşvikler** – sonuçlara ulaşmak için ne gibi ilave teşviklere ihtiyaç var?

Daha İyi Politika Uygulaması ve Tasarımı adlı raporda tartışıldığı gibi, yüksek performanslı bir uygulamanın tasarlanması son derece karmaşık bir iştir.

Maliyeti Ne Olacak?

Son olarak, yeni politikanın getireceği faydaların niceliksel yönünün daha iyi kavranmasının yanı sıra politikayla ilgili sermaye ve operasyonel maliyetlerin ayrıntılandırılması ve beklenen harcama takviminin belirlenmesi gerekecektir.

Yararlı linkler:

- > **örgütsel analiz**
- > **örgütsel değişim**
- > **Daha İyi Politika Uygulaması ve Tasarımı**

Strateji Geliştirme > Politika ve Uygulama Tasarımı > Görevler

Politika Seçeneklerinin Değerlendirilmesi

Politika geliştirme süreci, seçeneklerin sabit bir dizi ölçüte göre daha kurallı biçimde değerlendirilmesi ile desteklenmelidir. Başlangıçtaki beyin fırtınasını müteakip yapılan değerlendirmenin ardından, nihai **maliyet-fayda analizi**ne veya **düzenleyici etki analizi**ne kadar aynı ölçütler kümesi kullanılmalı ve bunlar politika seçeneklerinin geliştirilmesini ve değerlendirilmesini çerçevelemelidir. Bu ölçütlere aşağıdakiler dahildir:

Uygunluk– Seçenek, temel sorunları ele alabilecek mi ve arzulanan sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak mı?

- **Gerekçe** – Devlet eylemi için açık bir gerekçe var mı?
- **Orantısallık**– Politika seçeneğinin maliyeti sorunun maliyetiyle orantılı mı?
- **Etkililik** – Seçenek, sorunu ya da konuyu ne kadar iyi bir şekilde ele alacak?
- **Etki** – Beklenmeyen birtakım sonuçlar var mı? Maliyetler ve faydalar eşit bir şekilde dağıtılabiliyor mu?

Yapılabilirlik– Seçenek gerçekçi ve pratik bir olasılık mı?

- **Yeterlilik** – Seçeneği uygulamak ve yönetmek mümkün olacak mı?
- **Hesap verilebilirlik** – Açık ve net hesap verme durumları oluşturulup teşviklerle desteklenebilir mi?
- **Ödenebilirlik** – Finansman kaynağı var mı? Alternatiflerle karşılaştırıldığında para karşılığı değer sağlıyor mu?
- **Risk** – Riskler tespit edilebiliyor mu ve azaltılmaları, dağıtılmaları ve yönetilebilmeleri mümkün mü?
- **Kontrol** – Zamanında geri bildirim ve öğrenme için açık başarı ölçütleri ve mekanizmaları var mı?

Kabul edilebilirlik – Seçenek, eylemi meşru kılma yetkisi ve nüfuzu olanlar tarafından destekleniyor mu?

- **Katılım** – Politika tasarımında yeterince katılım ve **istişare** gerçekleştirildi mi?
- **Sahiplenme** – Hem iç hem dış paydaşların yeterince desteği var mı?

Bu ölçütlerin giderek daha kurallı biçimde uygulanmasının yanı sıra, gerekli olan ispat yükünde de buna karşılık gelecek bir artış olmalıdır. Ölçütlere ilişkin başlangıçtaki sezgisel uygulamasının yerini kademeli olarak veriye dayalı yaklaşım almalıdır ve seçeneklerin nihai değerlendirmesi mevcut tüm veri türlerine dayalı kapsamlı kanıtlarla temellendirilmelidir (**maliyet-fayda** ve **maliyet-etkinlik analizi** veya **çoklu ölçüt analizi** gibi yöntemler kullanılarak).

Buna ek olarak, her bir seçeneğin yukarıdaki ölçütlere göre değerlendirilmesine yardımcı olmak için aşağıdaki noktaların dikkate alınması faydalı olacaktır:

- Teklif edilen politikaların farklı olası geleceklere karşı dayanıklılığının değerlendirilmesi için **senaryoların** kullanılması
- Her bir politika seçeneğini çevreleyen risklerin ve belirsizliklerin keşfedilmesi için **duyarlılık analizinin** kullanılması
- Her bir seçeneğin yaratacağı geleceğin hayal edilmesi ve beklenmedik veya kabul edilemez durumların analiz edilmesi
- Uzman danışma grubunun ya da uygulamacı **odak grubunun** ya da müşterilerin tepkilerinin alınması
- Her bir seçeneğin etki ve maliyetinin, hiçbir şey yapılmaması durumunda ortaya çıkacak etki ve maliyetle karşılaştırılması için **karşı-olgusal analizlerin** kullanılması.

Yararlı linkler:

- > **maliyet-fayda ve maliyet-etkinlik analizi**
- > **çoklu ölçüt analizi**
- > **Düzenleyici Etki Analizi**
- > **İstişare Uygulamaları ile ilgili Kurallar**
- > **veri tipleri**
- > **senaryo geliştirme**
- > **odak gruplar**
- > **karşı-olgusal analiz**

Strateji Geliştirme > Politika ve Uygulama Tasarımı > Görevler

Uygulamanın Planlanması

Değerlendirme ölçütlerinin nihai seçeneklerden oluşan bir kısa listeye uygulanması tercih edilen bir politikanın ya da bir dizi politikanın seçilmesiyle sonuçlanmalıdır. Bunlar tam olarak ayrıntılandırıldıktan ve kilit paydaşlar tarafından kabul edildikten sonra, dikkatler uygulama üzerine yoğunlaşabilir. Bu aşama üç temel göreve odaklanacaktır:

Başarı Ölçütlerinin Tanımlanması

Uygulamanın planlanmasında, vizyonda ifade edilen arzulanan geleceğe doğru yol alırken başarıyı ölçmek için kullanılacak göstergelerin tanımlanması temeldir. Bu tanımlar, uygulama için açık ve net hesap verilebilirlik ve sorumluluk yaratılması için bir mekanizma sağlar.

Bir Uygulama Planının Geliştirilmesi

Yeni politikanın ne şekilde uygulanacağıyla ilgili ayrıntılar belgelendirilmeli ve bir **uygulama planı** geliştirilerek kabul edilmelidir. Bu çalışma, bütün kilit paydaşlarla ve özellikle doğrudan uygulamayla ilgili olanlarla birlikte yürütülmelidir. Yapılması gereken tüm eylemlerin ayrıntılandırılması, her birinden kimin sorumlu olacağının belirlenmesi sayesinde, plan son tarihlere, bütçelere ve projenin nihai genel sonuçlarına olan taahhüdü ve sahiplenmeyi artırır.

Plan aynı zamanda, uygulamanın ilerlemesinin izlenmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu kişilerin de belirlenmesine yardımcı olmalıdır. Bu iş için resmi yapılar oluşturulursa uygulamanın daha başarılı olma ihtimali vardır.

Uygulama planı, planın gerçekten hayata geçirilebilir olduğuna dair bir kontrol sağlaması bakımından nihai uygulama tarihlerinden geriye doğru giderek kontrol edilmelidir.

Bir Değişim Yönetimi Planının Geliştirilmesi

Yeni politikaların uygulanması kaçınılmaz olarak kurumların, sistemlerin ve süreçlerin bir dereceye kadar değişmesini gerektirecektir. **Değişim yönetimi** proaktif bir yaklaşım benimsenmesi, yeni politikalardan fayda elde edilecekse son derece önemlidir. Bir değişim yönetimi planının geliştirilmesi, hangi değişimlerin gerekli olduğunun ve bunların nasıl gerçekleştirileceğinin tanımlanması ve kabul edilmesidir. Araştırma ve Analiz evresinde yürütülen **örgütsel analiz** üzerine kurulacak plan, değişimin önünde yatan engel ve sınırlamaların kapsamlı bir şekilde anlaşılması üzerine kurulu olmalıdır ve başarı için gerçekçi bir yol haritası çizmelidir.

Yeni politikaların etkililiğini, etkisini veya beraberinde getirecekleri yansımaları yoğun bir belirsizlik çevreliyorsa, tam kapsamlı bir uygulamadan önce **pilot program**ların yürütülmesinden yana güçlü bir argüman var demektir. Yeni bir politikaya verilecek olası yanıtların kestirilebilmesi için simülasyonlar da değerli bir rol oynayacaktır. Bir politikanın nasıl uygulanacağı konusunda çok sayıda seçeneğin belirlendiği durumlarda, kontrollü deneyler yürütülmesi, en iyi seçeneğin ne olduğu konusunda önyargıyla hareket etmek yerine gözleme dayalı hareket etmeyi sağlayacaktır.

Yararlı linkler:

- > [uygulama planının tasarlanması](#)
- > [değişim yönetimi](#)
- > [örgütsel analiz](#)
- > [Politika Yapımında Pilotların Rolü](#)

Strateji Geliştirme > Politika ve Uygulama Tasarımı > Çıktı

Nihai Rapor ve Uygulama Planı

Projeden elde edilen nihai çıktı, yeni stratejik yön ve ayrıntılı politika önerileriyle birlikte uygulama için sahiplenme ve hesap verebilirlik sağlayan değişim yönetimi ve uygulama planlarını ortaya koyan bir rapor olmalıdır.

Nihai Raporun Hazırlanması

Nihai raporun yazılması için projenin sonunu beklemek genellikle tavsiye edilmez. Raporun yazılması beklenenden çok daha uzun sürebilir ve proje devam ederken raporun bir yandan taslağının hazırlanması özellikle bazı ekip üyeleri projenin son kısımlarında ayrılmışsa kilit bilgilerin atlanmamasını sağlar. Araştırma ve Analiz evresinin sonunda bir ara-dönem raporunun hazırlanması bu süreçte destek verecektir.

Nihai Raporun Üretilmesi

Nihai raporun yazılması için zamanında bir planlama yapılmalıdır ve proje yönetim planına dahil edilmelidir. Özellikle raporun kontrol okumasına yeterli zaman ve kaynak ayrılmalıdır. Nihai rapor profesyonel bir şekilde yazılacaksa, ekip, gerekliliklerin karşılandığından emin olmak için basımı yapacak kişiyle yakın temas içinde çalışmalıdır. Basılan rapor sayısı da dikkate alınmalıdır. Elektronik bir raporun yayımlanması için gerekli duyulan zaman doğal olarak daha kısadır.

Toplu Mutabakatın Sağlanması

Nihai rapor resmi bir onay almak için müşteri ve kilit paydaşlarla tartışılmalıdır. Bunun dışında bakanlıklar arasında **toplu mutabakat** sağlanması için sistematik bir süreç yürütmek de gerekli olabilir. Bu süreç, ilgili Kabine Komitesi aracılığıyla yapılabileceği gibi, Bakanlıkla yazışarak ve müzakere ederek de gerçekleştirilebilir. İlgili Kabine Sekreteryası stratejinin toplu bir mutabakat gerektirip gerektirmediğine karar verebilir ve hangi Kabine Komitesine danışılması gerektiğini belirleyebilir. Toplu mutabakatın sağlanması için proje planına yeterli zaman dahil edilmelidir. Bu süreç beklenenden daha uzun sürebilir. En kötü ihtimalle birkaç ay sürebilir; özellikle de bakanların başka acil öncelikleri varsa ve sonuçtan hoşnut değillerse!

Yararlı linkler:

- > [sunuşların hazırlanması](#)
- > [Toplu Mutabakat](#)

Strateji Geliştirme > Politika ve Uygulama Tasarımı > Yönetimle ilgili Konular

İnsanların Yönetimi

Politika tasarım sürecinin daha sonraki aşamalarında, ekip büyük ihtimalle küçültülecek ve nihai raporu hazırlayan ve uygulamaya geçişi yöneten bir çekirdek ekip olacaktır. Nihai değerlendirmeler, kapanış toplantıları ve bilgi kaydetme gibi etkinlikler ekip dağılmadan önce yapılmalıdır. Aynı zamanda, ayrılan ekip üyelerinin de davet edilerek projenin başarısının kutlanması da uygun olabilir.

Paydaş Yönetimi

Özellikle uygulama ve hayata geçirmeden sorumlu olan paydaşların politika seçeneklerinin tanımlanması ve değerlendirilmesinde yakın katılımları sağlanmalıdır. Paydaşların kilit tekliflere olası tepkilerini değerlendirmek için, menfaatleri ve beklentileri ile ilgili başlangıçta yapılan çalışma, yeniden gözden geçirilmelidir. Proje boyunca paydaşlara danışılması ve bilgilerinin güncel tutulması, bu son evrede projenin raydan çıkmasına neden olabilecek sürprizlerle karşılaşma riskini azaltacaktır.

Politika tavsiyeleri onaylanmak üzere Bakana ve Yönlendirme Grubuna sunulmalıdır. Daha önceki evrelerde olduğu gibi, **hikaye çizgisi tekniği**, mesajların açık ve mantıksal bir şekilde sunulması için yararlı bir tekniktir.

Proje tamamlandıktan sonra, zaman ayırdıkları ve girdi sağladıkları için paydaşlara ve danışmanlara yazılı olarak teşekkür etmek iyi bir uygulamadır. Bu kişileri projenin kapanışının kutlanması için bir etkinliğe davet etmek de uygun olacaktır.

İletişim Yönetimi

Nihai raporun dağıtılması ve kilit mesajların iletilmesi için bir plan geliştirilmelidir. Bunun için dışarıya yönelik bir basın toplantısının düzenlenmesi faydalı olabileceği gibi içeriye yönelik olarak da proje bulgularının Bakanlara ve diğer ilgili bölümlerdeki üst düzey yetkililere takdimi gerekli olabilir. Projenin ardındaki ivmenin kaybedilmemesi için ve ilgili ekip üyelerinin toplantıya katılımlarının sağlanması için, bu sunuşlar, nihai raporun dağıtıldığı zamana denk getirilmelidir. İnsanların programlarıyla ilgili yoğunluklar nedeniyle tarihlerin çok önceden belirlenmesi gerekecektir.

Eğer uluslararası alanda ilgi çekebilecek kamusal bir rapor hazırlanacaksa, ekip Dışişleri Bakanlığıyla birlikte çalışarak uluslararası bir iletişim stratejisi geliştirmelidir. Dışişleri Bakanlığı (FCO) yurtdışı elçilikler ağıının en iyi nasıl kullanılabileceği konusunda önerilerde bulunabilir ve gerekirse bu elçiliklere gönderilmek üzere nasıl bir telgraf hazırlanması gerektiği konusunda da fikir verebilir.

Proje uygulandıkça daha uzun vadede ikili iletişim de son derece önemlidir. Politika yapanlarla uygulamadan sorumlu olanlar arasında sürekli diyalogun sağlanması, gelecekteki strateji ve politika geliştirme projelerinin operasyonel öğrenme ile yönlendirilmesi anlamına gelecektir.

Bilgi Yönetimi

Proje sırasında toplanan veriler, bilgiler ve kitaplar derlenmeli ve kataloglanmalıdır. Bu, proje sırasında verimli bir şekilde yapılmışsa büyük bir yük getirmeyecektir. Böylece, proje ekibi dağıldıktan sonra başkalarının bu bilgiden yararlanması sağlanacaktır.

Bir diğer faydalı çalışma ise bir **“öğrenilen dersler”** toplantısı yapmaktır. Bu, projede nelerin iyi gittiğini, nelerin daha az iyi gittiğini tespit etmenin ve gelecekteki projeler veya çalışmalar için dersler çıkarmak için iyi bir yoldur. Bu toplantının çıktıları, proje ekibinin deneyimlerinden yararlanabilmeleri için Bakanlıktaki diğer personele sunulabilir.

Yararlı linkler:

> [insanların ve projenin yönetimi](#)

> [paydaşların ve iletişimin yönetilmesi](#)

Strateji Geliştirme > Politika ve Uygulama Tasarımı > Sorular

Bu evre, aşağıdakilere benzer soruların ele alınmasına yardımcı olacaktır:

Stratejik amaçların her birini gerçekleştirmek için politika seçenekleri nelerdir?

- Araştırma ve Analiz evresinde toplanan kilit bilgiler ve veriler nelerdir?
- Hangi örgütsel ve sistem yeterlilikleri kullanılabilir?
- Kamuoyu ve kilit paydaşlar politika seçeneklerinin üretilmesine nasıl dahil edilmelidir?
- Hangi politika araçları kullanılmalıdır?
- Politika araçlarının seçiminin beraberinde getirdiği yansımalar nelerdir?

Her bir politika seçeneği işleyebilir bir çözüme nasıl dönüştürülebilir?

- Yeni politika neleri hayata geçirecektir?
- Uygulama sisteminde ne gibi kurumlara ihtiyaç vardır?
- Uygulama sistemi içerisindeki kurallar, roller ve sorumluluklar neler olacaktır?
- Politikayla ilgili beklenen sermaye ve işletme maliyetleri nelerdir?

Stratejinin uygulanması için hangi politikalar en uygun seçenekleri sunmaktadır?

- Mevcut sorunun ele alınmasında her bir politika seçeneği ne derece uygundur?
- Mevcut uygulama kaynakları ve yeterlilikler dikkate alındığında, her bir politika seçeneği ne derece yapılabilir?
- Her bir politika seçeneği kilit paydaşlar açısından ne derece kabul edilebilir?
- Olası gelecek senaryoları kapsamında her bir politika seçeneği ne derece dayanıklıdır?

Yeni politika ne gibi değişiklikler gerektirecektir?

- Yeni politika ile ne gibi sistem değişiklikleri ya da yapısal değişiklikler gerekmektedir?
- Değişimin önünde duran engeller ve sınırlamalar nelerdir ve bunların üstesinden nasıl gelinebilir?
- Bu değişimin hayata geçirilmesinden kim sorumlu olacaktır?
- Değişimin ne kadar hızlı olması gerekmektedir?
- Pilotlara ya da kontrollü deneylere ihtiyaç var mıdır?

Projenin sonuçları nasıl iletilmelidir?

- Nihai rapor neye benzemelidir?
- Rapordan kaç kopya basılması gerekmektedir?
- Projenin bulgularını kimlere aktarmak istiyoruz?

Ekip projeden neler öğrendi?

- İyi gidenler nelerdi? Kötü gidenler nelerdi? Neden?
- Bir sonraki sefere nelerin daha farklı yapılması gerekir?

Strateji Becerileri

Başarılı stratejiler, çok nadir olarak ani ve kendiliğinden ortaya çıkan dahiyane düşüncelerle ortaya çıkar; çoğunlukla, olguların, koşulların, eğilimlerin ve görüşlerin sistematik bir şekilde toplanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesinin sonuçlarıdır.

Aynı şekilde, motivasyonların anlaşılmasına ve ilgili kişilerle ilişkiler kurulmasına yeterince dikkat edilmezse ekipler azami verimde çalışamazlar ve stratejiler tam fayda sağlayamaz.

Başarılı strateji çalışmaları bu nedenle aşağıda sayılanlar da dahi olmak üzere çok çeşitli beceriler gerektirmektedir. Her bir beceri projenin belli bir evresinde faydalı olabileceği halde, her birinin ayrı ayrı yararı tek bir evreye mahsus değildir.

Her bir beceri alanı içerisinde stratejik düşünmeyi destekleyebilecek çok sayıda araç ve yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, yakın zamanlarda yapılan strateji çalışmalarından alınan “uygulama” örnekleriyle gösterilmektedir.



Strateji Becerileri > İnsanların ve Projenin Yönetilmesi

Araçlar ve Yaklaşımlar

İnsanlar

- Ekibin görevlendirilmesi
- Ekibin oluşturulması
- Ekip olarak çalışmak
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi
- Geri bildirim alınması ve verilmesi

Proje

- Planın geliştirilmesi
- İşin yapılandırılması
- Kilometre taşlarının belirlenmesi
- Risklerin yönetilmesi
- Hesap verilebilirliğin tanımlanması
- Projenin değerlendirilmesi

İnsanların Yönetimi

Zor stratejik konular yaratıcı ve taze bir düşünme biçimi gerektirir. Paydaşlar da dahil olmak üzere tüm katılımcıların sürece katkılarını en üst düzeye çıkarabilmek için, proje boyunca etkili insan yönetimi becerilerine ihtiyaç vardır.

Özellikle projenin erken evrelerinde doğru büyüklükte, doğru becerilere sahip ve doğru ekip lideri olan bir **ekibin oluşturulması**na dikkat edilmelidir.

Ekip bir kez görevlendirildikten sonra, bir grup bireyden bir ekibe dönüşmesi zaman alabilir. Birçok strateji projesinin kısa süresi dikkate alındığında, bir **ekibin geliştirilmesi** için aktif bir yaklaşıma ihtiyaç duyulabilir.

Ekip olarak çalışmak aynı zamanda roller, sorumluluklar, iletişim biçimleri ve karar alma konularındaki ayrıntıların net bir şekilde ifade edilmesini ve ekip içindeki farklı çalışma tarzlarına saygı gösterilmesini gerektirir. Yaratıcılığın aktif bir şekilde teşvik edilmesi insanların katkılarını en üst düzeye çıkarmanın bir diğer yoludur.

Geribildirim alma ve verme, ekibin performansını optimum düzeye çıkarabileceği tekrarlanan bir süreçtir. Bu geribildirim süreci, ekibin günlük işleyişini geliştirmek için kurallı olmayan bir şekilde değerlendirme yapılabilmesi ve uzun vadeli mesleki gelişimi destekleyebilmesi için sistematik bir şekilde yapılmalıdır.

Projenin Yönetilmesi

Kabul edilebilir ve etkili bir stratejinin zamanında hayata geçirilmesini sağlamak için projenin genel koordinasyonu, mükemmel proje yönetimi becerisi gerektirmektedir.

Projenin başlangıcında, teklif edilen proje yönetim yaklaşımını proje planında belgelendirmek önemlidir. **Planın geliştirilmesi** açık bir iletişim sağlamanın yanı sıra ortak beklentilere ulaşılmasını da temin eder. Plan, sürekli bir şekilde gözden geçirilmeli ve proje ilerledikçe güncellenmelidir.

Ekip lideri, ekipten en yüksek faydayı sağlayabilecek ve mevcut sorunları nasıl en iyi ele alabilecek şekilde **işin yapılandırılması** gerektiğini belirlemelidir. Her bir iş akışı ve projenin geneli için **kilometre taşları** belirlemek, projenin rayda kalmasını sağlayacaktır. Projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için **risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi** de önemli bir etkidir.

Projenin yönetim yapısı **hesap verilebilirlik** tanımlanarak kararlaştırılmalıdır. Proje ekibinin rapor verebileceği bir yönlendirme komitesinin veya danışma kurulunun kurulması uygun olabilir.

Ekip dağılmadan önce **projenin değerlendirilmesi** öğrenilenlerin kaydedilmesi için önemlidir.

Strateji Becerileri > İnsanların Yönetilmesi

Bir Ekibin Görevlendirilmesi

Doğru beceri ve deneyim birikimi karışımına sahip bir ekip zor stratejik konularda derinlemesine bir kavrayış ve taze bir düşünme biçimi ortaya koyacaktır. Kabaca eşit sayıda uzmanlardan ve uzman olmayan kişilerden, kurum içinden ve kurum dışından bireylerden oluşan bir ekip doğru bir analiz odağının ve hayal gücünün dengesini sağlamada faydalı olmaktadır.

Bir ekip görevlendirilirken dikkate alınması gereken kilit konular şunlardır:

- Ekibin büyüklüğü
- Ekip becerileri
- Ekip lideri
- Görevlendirme süreci
- Paydaşların katılımı

Ekibin Büyüklüğü

Ekibin büyüklüğü önemlidir – farklı geçmişleri ve becerileri bir araya getirebilecek kadar geniş, her bireyin ekibin kritik bir parçası olmasını sağlayacak kadar da küçük olmalıdır. Proje için kurulan nispeten küçük ekipler, tek bir bireyden ya da büyük geleneksel ekiplerden daha iyi sonuçlara varma eğilimindedir. Büyük bir grupta, insanlar kendileri adına düşünmek yerine genel fikre katılmayı tercih edebilirler. Genel olarak, insan grubu ne kadar büyükse grubun birlikte iyi çalışması o kadar zordur. Daha küçük sayılar aynı zamanda ekibin idari işlerini de kolaylaştırır ve ortak hedefleri ve ortak hesap verilebilirliği olan ortak bir amacın geliştirilmesini kolaylaştırır.

Ekibin büyüklüğü ve kompozisyonu da, farklı çalışma evreleri, kaynaklar ve beceriler gerektireceğinden, proje süresince değişkenlik gösterecektir.

Ekip Becerileri

Doğru beceri ve deneyim birikimi olan disiplinlerarası bir ekip, zor stratejik konularda derinlemesine bir kavrayış ve taze bir düşünme biçimi ortaya koyacak ve başarılı politika analizi, tasarımı ve uygulaması için sağlam bir temel oluşturacaktır. Devlet memurları ile devlet memuru olmayanlar ve uzmanlarla uzman olmayanlar arasındaki uygun denge, doğru bilgi ve tazelik kombinasyonunu sağlayacaktır. Bütün faaliyetin son tarihleri, yayımlardaki gecikmelere müsamaha gösterebilecek şekilde veya projenin tavsiyelerinin ortak mutabakatını garantileyecek şekilde mümkün olduğunca esnek tutulmalıdır. Ekip liderleri, aynı zamanda, projede tam zamanlı çalışmayan ekip üyelerinin taleplerinden haberdar olmalı ve bunları yönetebilmelidir.

Görevlendirme sürecini başlatmadan önce, bir ekip lideri yeni ekipte ihtiyaç duyulacak beceri ve deneyimlerin tanımlanması için iş profilleri oluşturabilir. Bu beceri ve deneyimler arasında aşağıdaki konuların bulunması muhtemeldir:

- Belli konu alanlarında spesifik bilgi veya uzmanlık
- Genel analitik ve kavramsal yetenek
- Uzman istatistik ve ekonomi bilgisi
- Karar verme becerileri ve proje yönetimi deneyimi
- Kişiler arası beceriler
- Yaratıcılık becerileri
- Uygulama becerileri.

Ekip Lideri

Ekip liderinin rolü, insanlara liderlik etmek ve projenin amaçlarına ulaşmak için kaynakları yönetmektir. Ekip liderinin sorumlulukları şöyledir:

- Etkili bir proje yönetimiyle amacı, hedefleri ve süreci anlamlı kılmak
- Ekibin performansını izlemek
- Ekip üyelerinde bağlılık ve güven yaratmak
- Desteklerle birlikte, projenin kamuoyuna açık yüzünü yönetmek, örn. medya
- Diğer birimlerle, bakanlıklarla ve kurum dışı paydaşlarla yapıcı bağlantılar kurmak
- Ekip üyeleri için fırsatlar yaratmak ve onların beceri ve deneyimlerinden etkili bir şekilde yararlanmak
- İlham vermek, liderlik etmek, koçluk yapmak ve geliştirmek
- Uygun düştüğü ölçüde spesifik işlerin yapılması için sorumluluk almak.

Görevlendirme Süreci

Projenin hızlı bir şekilde başlamasını sağlamak için, projeye yeşil ışık yakılmadan çok önce potansiyel adayların belirlenmesi yararlı olacaktır. Bu yapılmazsa, projenin ardındaki ivme daha başlamadan sönebilir. Bu süreci kolaylaştırmanın yollarından bir tanesi mülakat sürecini geçen adayların veritabanını oluşturmaktır. Ekip lideri bundan sonra veritabanını araştırarak temas kurabileceği uygun adaylar belirleyebilir.

Eğer ekip baştan kurulacaksa, ekibi kimin oluşturacağı kritik bir sorudur. Ekip liderinin bu konudaki son kararı verebilmesi ve adaylarla görüşüp onları reddetme hakkına sahip olması önemlidir. Böyle yapıldığı takdirde, başkalarının kurtulmaya çalıştığı ekip üyelerinin ekip liderinin sorumluluğuna verildiği tuhaf durumlar da meydana gelmeyecektir –çok tuhaf olmakla birlikte şaşırtıcı derece yaygın bir senaryo.

Gerçekten zaman ayrılarak ve projenin mevcut iş yüküne ilave yük getirmesi engellenerek herhangi bir kurum için adayın iş yükünün yönetilmesi önemlidir. Bu kişilerin halihazırdaki iş yüklerinin bir kısmı üzerlerinden alınarak bu sürece yardımcı olunabilir.

Paydaşların Katılımı

Bir ekibi bir araya getirirken, **paydaşların ilgi alanlarının** temsil edilip edilmeyeceği hususu önem taşır. Perspektiflerinden yararlanmak üzere ve daha katılımcı süreçleri teşvik etmek için konuya yakın ilgisi olan bakanlıklardan ve kuruluşlardan ekibe üye dahil etmek yararlıdır. (örneğin, uygulamacılar, akademisyenler ve diğer devlet memurları). Bu husus, özellikle ekip üyeleri uygulamada bizzat yer aldığı takdirde projeden kaynaklanan önerilerin daha sonraki uygulamalarında da fayda sağlayacaktır. Üzerinde düşünülmesi gereken konular:

- Söz konusu birey ekibe gerçek bir katkıda bulunabilecek spesifik bilgi veya beceriye sahip midir, veya aynı bilgiye zaten bu kişi olmadan da erişilebilir mi?
- Bir paydaş temsilcisinin varlığı projenin gidişatını herhangi bir şekilde bozacak mıdır? (örn. Diğer paydaşların dışarıda bırakılmış hissetmelerine neden olarak veya sonuca önyargılı yaklaşıyor mu izlenimi vererek?)
- Birey tam zamanlı mı yarı zamanlı mı çalışacaktır?

Birçok durumda, konularla ve kilit kurumlarla ilgili uzman bilgisine sahip olan kişiler çok değerli birer ekip üyesi olacaktır ve projenin geneline güvenilirlik katacaktır. Ancak ekip yapısı belirlenirken bu durumun dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekir.

Güçlü Yönler

- En üst düzeyde beceri, deneyim ve tazelik dengesinin olduğu doğru ekibin görevlendirilmesi için zaman ayırmak projenin başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

Zayıf Yönler

- Ekip lideri genellikle ekip üyeleri seçimi konusunda, bütçe ve personel gibi konular yüzünden sınırlandırılmaktadır.

Bir Ekibin Görevlendirilmesi

Uygulama: Strateji Birimi, GD Ürün ve Engelliler Projeleri

GD Ürün ve Engelliler projelerinin her ikisinden çıkan açık bir ders, ekip görevlendirmenin proje planlamasının ayrılmaz bir parçası olması gerektiğidir. Ekip üyelerinin tamamının becerileri, geçmişleri ve deneyimleri –özellikle de ekip liderinin- projenin başarısını belirlemede ve çıktıların tarzını/içeriğini belirlemede önemli bir rol oynayacaktır.

GD Ürün projesinde, Strateji Birimi, proje ekibinin tarafsız bir ekip olması gerektiği ve GD tartışmasından kaynaklanan ihtilaflarda önyargılı bir konum benimsememiş kişiler olması gerektiğine karar vermiştir. Bu nedenle, Strateji Birimi, kasıtlı olarak GD konularında uzmanların olmadığı bir ekip görevlendirmiş ve tüm tarafların “tarafsız” olduğu konusunda hemfikir olduğu bir uzmanın mevcut olmayacağını kabul etmiştir. Yine de, Strateji Birimi, projenin yürütülmesi için bu ekibin (ekonomi, bilim, politika geliştirme konularında) doğru becerilere ve bilgiye sahip kişilerden oluşmasını sağlamıştır.

Engellilikle ilgili çalışmalarda yer alacak ekibi görevlendirirken ise daha farklı bir yaklaşım sergiledi. Projenin başlangıçta yapılan görev tanımları, iş akışı yapıları taslağına dayanarak, gerekli ve arzu edilen ekip becerileri listesi oluşturuldu. Bu liste daha sonra SB’nin içinden ve dışından gelen bilinen bir aday listesiyle eşleştirildi. Adayların proje için doğru becerilere sahip oldukları belirlendiğinde ekip lideri liderliğinde mülakatlar yapıldı. Gerekli beceri birleşiminde boşluklar tespit edildiğinde devletten ve başka yerlerden yeni adaylar belirlendi. Her aşamada, devletin içinden ve dışından uzmanların katılması ihtiyacı doğrultusunda ekibin genel dengesi son derece önemliydi. Bu kapsamlı süreç zaman aldığı halde (becerilerin ilk tanımlanmasından son ekip üyesinin seçilmesine kadar geçen 12-14 hafta), proje için doğru ekibin oluşturulması bakımından elzemdi.

Strateji Becerileri > İnsanların Yönetimi

Ekibin Oluşturulması

Bir ekibin geliştirilmesinin amacı, bireylerdeki en iyi yönlerin açığa çıkarılmasını sağlayan bir ortam yaratmak ve ekibin birlikte etkili bir şekilde çalışmasını sağlamaktır.

Ekip Oluşturmanın Yaygın Evreleri

Gelişimleri sırasında ekipler sıklıkla birtakım evrelerden geçerler. Bu evreleri anlatmak için çeşitli yollar vardır ancak en iyi bilinenleri aşağıda verilmiştir:

- Oluşma
- Çatışma
- Anlaşma
- Çalışma

Bu terimler, ekip geliştikçe küçük gruplardaki üyelerin nasıl davranmaya eğilimli olduklarını göstermek için 1965 yılında Bruce Tuckman tarafından geliştirilmiştir. Her bir aşama aşağıda açıklanmaktadır.

Oluşma

Bu evre bir ekip ilk kez bir araya geldiğinde veya üyeler değiştiğinde yaşanır. Bazen bu evreye “cicim ayı” dönemi de denmektedir çünkü herkes birbirine son derece iyi davranmaktadır. Yeni koşulları keşfederken ekip üyeleri, birbirlerine karşı genellikle ihtiyatlı ve kibardırlar. Bu evreyi hızlandırmanın yollarından biri, ekip üyelerinin, her bir kişinin yeterliliğini ve motivasyonunu anlamalarını sağlayacak bir “buz kırıcı” faaliyet yapmaktır (projenin başlangıcında şehir dışında bir etkinlik düzenlemek şeklinde yapılabilir).

Çatışma

Bu evrede, ekip üyeleri birbirlerini sorgulamaya ve birbirlerine karşı çıkmaya başlar. Genellikle bir konum elde etmek için yarışır ve uzmanlıklarını silah olarak kullanırlar. Ekipler bu aşamada takılı kalarak başarısız olabilirler. Bu evreden hızlı bir şekilde geçmenin anahtarı her bir ekip üyesinin rolünün ve sorumluluğunun açık bir şekilde tanımlanmasıdır.

Anlaşma

Bu evrede, ekip üyeleri fikir ve öneriler sunmaya başlar ve bazen kendi söylediklerinin anlaşılması için mizaha başvururlar. Görevlerin yerine getirilmesi konusundaki tercihlerini ortaya koyarlar. Davranış ve ekip süreçleriyle ilgili standartlar tanımlanır. Ekip süreçlerini tanımladıktan sonra çalışma evresine geçilebilir.

Çalışma

Bu evre ekip için en ideal olan evredir. Birlikte sıkı bir şekilde çalışıp oynarlar ve gerilimlerin ortadan kaldırılması için mizaha başvururlar. Ekip üyeleri sorunları, yön değişikliklerini ve birbirlerinin hareketlerini önceden kestirirler. Ekibin odağı hedeflerine ulaşmak ve birbirlerini suçlamamaktır. “Çatışma”, ekibin gelişiminde yaygın bir evre olduğu halde, arzulanan ve verimli bir süre değildir. Sizin ekibiniz, ekibin amacını, açık performans hedeflerini ve kilometre taşlarını belirleyerek, rol ve sorumlulukları tanımlayarak ve işin yapılması için süreçler oluşturarak, çatışma evresini kısaltmaya yardımcı olabilir. Fazla “çatışma” olması ekibin amacının belirsiz olduğunun işaretidir.

Başarılı ekiplerin özellikleri

Aşağıdaki özellikler başarılı, tutarlı bir ekibin oluşturulmasına yardımcı olacaktır:

- Karşılıklı hesap verilebilirlik. Ekibin üyeleri ortak bir hesap verme duygusu paylaşmalıdır. Ekip üyeleri, ekibin amaçlarına ulaşma konusunda kendilerini ve diğer ekip üyelerini hesap verebilir kılmalıdır. Tüm üyeler, hem bireysel olarak hem de ekip olarak ne işten sorumlu olduklarını bilmelidir.
- Ortak bir amaca ve hedeflere bağlılık. Ortak, anlamlı bir amaç ekibin sesini ve heveslerini belirler.
- Çalışma yöntemleri ve tek tek grup üyelerinden beklenen katkılar üzerinde mutabakat.
- Hiyerarşik olmayan bir çalışma usulü.

- İş memnuniyeti ve dostane bir ortama vurgu.
- Ekip dışından nesnel görüşler sunabilecek kritik arkadaşlar.
- Çalışma yöntemleri ve farklı çalışma tarzlarını uyuşturabilmek için yeterince esneklik.
- Soruların, fikirlerin ve karşıt görüşlerin teşvik edildiği iyi bir iletişim ve açıklık.

Ekip Geliştirme Etkinlikleri

Ekip oluşturma etkinliği herkese projenin vizyonu ile kendini ilişkilendirme, birlikte nasıl çalışacaklarını düşünme ve herkesin projeye getirdiği farklı beceriler sahip olduğunu anlama fırsatı verir. Örgütsel gelişimde, insanların farklılıklarını anlamalarına yardımcı olmak için kullanılan çok farklı araçlar vardır. Bunlar arasında Belbin'in ekip modelleri, Honey ve Mumford'un öğrenme biçimleri ve Myers Briggs yer alır. Bütün araçlar, bir ekibin oluşması için farklı farklı insanların bir araya gelmesi gerektiği konusunda bilgi verir. Seçtiğiniz araç sizin kişisel tercihinize ve aldığınız eğitime bağlı olacaktır (Myers Briggs'in kullanılabilmesi için resmi akreditasyon gerekmektedir).

Spesifik ekip oluşturma çalışmalarının çalışılan yerin dışındaki faaliyetlerde ve diğer ekip geliştirme toplantılarında kullanılmaları yararlı olabilir. Bunlar, ekip çalışması ve proje yönetimi konusunda öğrenme sürecine yardımcı olabilir. Örneğin, yaşam becerileri, yapım ve üretim egzersizleri gibi egzersizler kullanılabilir. Bu türden egzersizler **Management Learning Resources** ve **Verax** gibi firmalardan satın alınabilir.

Güçlü Yönler

- Özellikle ekip üyelerinin daha önceden birlikte veya proje ekiplerinde çalışmadıkları durumlarda ekibin başarısı için çok önemlidir.
- Büyük resmi görmelerine yardımcı olmak için farklı iş akışlarında çalışan ekip üyelerinin bir araya getirilmesi faydalıdır.
- Resmi ya da gayriresmi olabilir, Myers-Briggs gibi profesyonel tekniklerden ekip sosyal etkinliklerine uzanan geniş bir yelpazede yer alabilir.

Zayıf Yönler

- Genellikle proje yaşam döngüsünde erken aşamada yapılır ancak, proje ilerledikçe ihmal edilebilir ve ekip üyeleri ayrıntılı analitik çalışmalara gömülebilir.
- Myers-Briggs gibi tekniklerin ve profesyonel olarak geliştirilmiş ekip oyunlarının kullanılması çok maliyetli olabilir.

Referanslar

Management Learning Resources Ltd, PO Box 28, Carmarthen, Wales, SA31 1DT, phone 01267 281 661, email: sales@mlr.co.uk

www.verax.co.uk, phone: 01252 849300 email: info@verax.co.uk

Ekibi Oluşturmak

Uygulama : SB Enerji Gözden Geçirmesi

Myers-Briggs tekniği ekibin şehir dışındaki ilk etkinlik gününde kullanılmıştır. Oturum, testin uygulanması konusunda eğitim almış SB'nin İnsan Kaynakları Danışmanı tarafından yürütülmüştür.

Bütün ekip üyelerinden, metni şehir dışındaki günden bir gün önce doldurmaları istenmiştir. Sonuçlar o gün sunulmak üzere toplanmış ve derlenmiştir. Sonuçlar oldukça şaşırtıcı olmuştur ve ekip içindeki farklı kişilik özellikleri konusunda bilgi vermiştir. Kolaylaştırıcı, ekip üyelerinin nasıl etkileşimde bulunabileceği, potansiyel problemlerin nasıl üstesinden gelinebileceği ve kişisel özelliklerin ne zaman birlikte iyi çalışabileceği konusunda önerilerde bulunabilmiştir.

Strateji Becerileri > İnsanların Yönetimi

Ekip Olarak Çalışmak

Ekipler, güçlü amaçları ve odak noktaları, açıkça tanımlanmış rolleri, dürüstlüğü ve karşılıklı desteği teşvik eden bir çalışma yaklaşımı olduğu zaman en iyi şekilde çalışırlar.

Disiplinlerarası proje ekiplerinde çalışmak pek çok personel için yeni bir deneyim olabilir ve bütün ekip üyelerinin ekibin çalışma yaklaşımına aşina olduğundan emin olunmalıdır. Ekip liderinin aşağıdaki konuları gözetmesi önemlidir:

- Ekip üyelerinin farklı rol ve katkılarını açıkça ifade etmeli
- Ekip içindeki görüş alışverişinin amacını ve şeklini açıkça ifade etmeli
- Projenin pratikteki taleplerini tanımalı; özellikle de projede tam zamanlı çalışmayanlar için
- Farklı tarzları karşılayabilmeli
- Proje sırasında bireysel gelişimin sağlanmasına özen göstermeli

Açılış Toplantıları

Projenin başında bir proje açılış toplantısının yapılması ekibin çalışma yaklaşımını geliştirmek için yararlı bir yöntemdir. Projenin büyüklüğüne ve süresine bağlı olarak, işin her yeni aşaması için açılış toplantılarının yapılması uygun olabilir.

Örnek Açılış Toplantısı Gündemi

1. Açılış toplantısının amaçları
2. Bugün neler ele alınacak; çalışılan yerin dışındaki faaliyetlerde hangi konular ele alınacak
3. Çalışma felsefesi
 - Çıktılara/sonuçlara odaklanmak
 - Rekabetçi olmayan, işbirlikçi bir ortam
 - Sürecin iyi işlemesine bağlılık
4. Ekip üyeleri ve rolleri (Ofis dışı çalışmalarda güncellenmek üzere),
5. Ekip irtibat bilgileri
6. Çalışma yaklaşımı temel kuralları
 - Toplantı normları
 - İletişim normları
 - Dosyalama ve doküman kodlama
7. Çalışma planının, takvimlerin ve uygulanacakların gözden geçirilmesi
8. Proje konularıyla ilgili geçmişe dair bir sunuş yapmak
9. Paydaşların belirlenmesi

Çalışılan Yerin Dışı

Bir çalışılan yerin dışı projesi, projenin başlatılması, iş akışlarının planlanması ve ekibin oluşturulması açısından bir diğer yararlı yöntemdir. Mümkünse bu günün ofisten uzakta yapılması daha iyidir. Bu sayede, insanlar günlük işlerden uzaklaşacak ve e-posta veya telefon mesajlarına bakmak için masalarına gidip gelmekten kurtulacaklardır. Pratik olduğu ölçüde, çalışılan yerin dışı çalışmasının projeye ilgisi olan bir yerde yapılması faydalı olacaktır. Örneğin, Strateji Birimi Çocuk Bakımı ekibi günlerini bir kreşte geçirdi. Bu günün gündeminde bir buz kırma oturumu, ekip üyelerinin çalışma ve öğrenme biçimleriyle ilgili bir oturum ve mekan gezisi yer alabilir (konuyla ilgiliyse). Konuyla ilgili çok az spesifik bilgisi olan ekip üyeleri varsa, konuya yeni başlayanlar için rehberlik edebilecek, dışarıdan bir uzmanın davet edilmesi faydalı olabilir. Böylece, bütün ekip üyeleri konuyla ilgili en azından temel bilgilere sahip olacaklardır. Bu güne, proje sponsorları ve destek personeli de dahil olmak üzere herkesin katılımını sağlamak için yeteri kadar önceden haber verilmesi önemlidir. Ofis dışı günün temel amacı kilit kilometre taşlarının ve kurallarının bütün ekip üyelerince yeterince anlaşıldığından emin olunmasıdır. Görüşülecek konular arasında aşağıdaki hususlar yer almaktadır:

- Takvimler
- Uygulanacak temel hususlar
- Roller ve sorumluluklar
- Birlikte nasıl çalışılacağı

Ofis dışı günden ve açılış toplantısından sonra, kapsanan ve kararlaştırılan noktaların özeti sirküle edilmeli ve gerekirse bire bir toplantılarla takip edilmelidir. Projenin süresine bağlı olarak, projenin daha sonraki aşamasında yapılacak başka ofis dışı günler de faydalı olabilir.

Örnek Ofis Dışı Gün Gündemi

1. İlgili mekanın ziyaret edilmesi
2. Buz kırma faaliyeti
3. Ekip oluşturma çalışması
4. Her bir üye ekibe neler katıyor
5. Proje konularına giriş
6. İlgili konularda uzmanların sunuşları
7. Projenin yapısı: Ekip, takvimler ve uygulanacak konular
8. Ekip süreç konularının gözden geçirilmesi
9. Önceki projelerden çıkarılan dersler
10. Proje boyunca nelerin elde edilebileceği konusunda varsayımlar ve beklentiler

Ekip Toplantıları

İhtiyaca göre yapılan tartışmalar ve iş akışı toplantılarının yanı sıra, proje boyunca haftalık ekip toplantıları yapılmalıdır. Her toplantının amacını ve işleyişini katılımcılara bildirmek ve toplantıların etkili ve ayrılan zamana değecek şekilde yapılandırılması önemlidir.

Çekirdek ekibin ilgili üyelerinin yanı sıra proje müdürünü ve/veya sponsorunu dahil eden düzenli **ekip toplantıları** yapılmalıdır. Bu toplantılar önemli konularda güncel bilgi edinilmesini, kararların alınmasını ve iletilmesi ve proje planına göre ilerlemenin haritalandırılmasını sağlayacaktır. Toplantılara, aynı zamanda zor konuların ele alınıp tartışılması ve yaratıcı düşünme için yer açılması bakımından da ihtiyaç vardır.

Projenin bir Danışma Grubu varsa, Danışma Grubu toplantılarının, ekip lideri tarafından, grubun etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayacak şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Grubun desteklenmesi, sorumluluğunun belirlenmesi ve toplantıların dikkatlice ve vakitlice planlanması gerekmektedir.

Aşağıda önerilen bazı rehber noktalar bulunmaktadır:

İçeriğini belirleyin

- Neden toplantı yapılıyor? (örn. bilgi paylaşılması, beyin fırtınası, zaman çizelgesi hazırlama)
- Hangi somut sonuçları istiyorsunuz?
- Nasıl bir hazırlık istiyorsunuz? (bunu asgaride tutun)
- Gündemi belirleyin – insanlar bir haritayla daha iyi performans gösterecektir.

Süreci belirleyin

- Nasıl bir katılım olmasını istiyorsunuz? (örn. dinleme, sorun çözme, sunuş)?
- Nasıl bir iklim olmasını istiyorsunuz? (örn. zamanla sınırlı, açık uçlu, ekip geliştirme)?
- Ekip lideri nasıl bir rol oynayacaktır?

Ekibin yaratıcı olabilmesi için...

- Herkesin, özellikle ham haldeyken bile fikirlerini paylaşmaya hazır olması lazım
- Herkesin fikir almaya ve onları sentezlemeye/iyileştirmeye gönüllü olması lazım

Açık bir iletişim tarzı bunun önemli bir bölümünü oluşturur:

- Böyle bir tarz doğal bir şekilde ortaya çıkmaz!
- Her zaman açık olun
- Çalışmalara devam ederken geri bildirimde bulunun

Ekip İletişimi

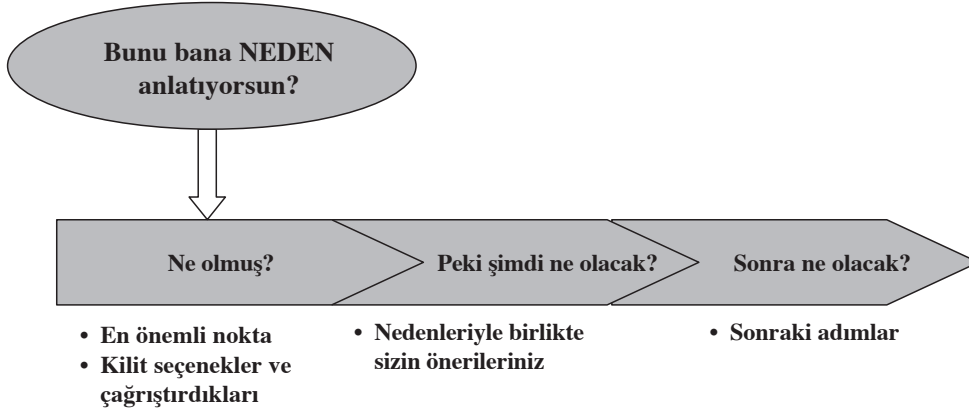
Bir ekibin verimli bir şekilde çalışabilmesi için, standart bir çalışma biçimine ihtiyacı vardır. Bir ekibin üzerinde mutabık kalması gereken süreçler arasında şunlar yer almaktadır:

- **Davranış standartları:** Odak, açıklık, güven ve bağlılığı desteklemek için açık kurallar koyun.
- **Karar alma:** Açık proje yönetim düzenlemelerinin yanı sıra, ekibin; üyelerinin bireysel şekilde alabileceği kararlar konusunda, ekibin alabileceği kararlar konusunda ve ekibin eylemlere nasıl karar vereceği konusunda net olması gerekir.
- **Ekip İletişimi:** Ekip üyeleri, birbirlerini ilerlemelerden nasıl haberdar edecekler? Ekibin ne zaman toplanması gerekmektedir ve e-posta gibi diğer iletişim yöntemleri ne zaman uygundur?

Ekip iletişimi dış iletişim kadar önemlidir ve bunun için projede ilkeler ve süreçler açık bir şekilde kararlaştırılmalıdır.

Ekip üyeleri aşağıdaki konularda bir karara varmalıdır:

- **Neler Paylaşılacak:** Saydamlık, kaygıları hafifletir. Bakanlardan ve paydaşlardan alınan geri bildirim ve toplantılarla ilgili güncel bilgiler ekip ile paylaşılmalıdır.
- **Nasıl Paylaşılmalıdır:** Bütün iletişimleri odaklı ve verimli tutun. Ekip üyeleri grup e-postaların kullanılması konusunda özenli olmalıdır; (uygun olduğunda grubun tamamına değil de sadece göndericiye cevap verilmesi gibi) ve içeriğin bir eylemi mi gerektirdiği yoksa sadece bilgi için mi olduğunu belirten e-posta başlıkları kullanılmalıdır.



Ekip Çalışmasının Değerlendirilmesi

Ekip çalışmalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi için bir yöntem yararlı olabilir. Örneğin, projeyle ve yaklaşımla ilgili memnuniyeti ölçmek için bir “ekip barometresi” kullanılabilir. Bu çalışmada her üç haftada bir bazı soruların isim vermeden birden beşe kadar puan verilerek cevaplandırılması gerekmektedir:

1. Genel olarak, en son nabız yoklamasından bu yana projedeki deneyimlerden ne derece memnunsunuz?

2. Aşağıdaki konularla ilgili memnuniyet dereceniz nedir?

- Rollerin ve projenin genel ilerlemesinin netleştirilmesi
- Bireysel iş yüklerimiz
- İşin kendisi (yeterince ilginç ve zorlayıcı mı?)
- Kişisel gelişim (bir şey öğreniyor musunuz?)

Ekip liderleri, nispeten daha kurallı olan bu yaklaşıma gerek olmadan memnuniyeti ölçebilecek kadar ekip üyelerine yakın olduklarını düşünebilirler. Böyle bir yöntemi kullanma seçeneği ekiple tartışılmalı ve geri bildirimlere dayanarak bir karar verilmelidir. Algılanan ihtiyaca göre projenin herhangi bir aşamasında bir değerlendirme yöntemi getirilebilir.

Nispeten daha kurallı olan bu yöntem kullanılacaksa, ekip liderinin alınan sonuçlara göre hareket etme zorunluluğu vardır. Bu türden kurallı yöntemlerin kullanılması, diyalogdansa formların doldurulmasını gerektirdiği için bazen sohbet yaratmak yerine sohbeti engelleyebilir. İsimsiz bir süreçten hareket etmek yerine insanların konuşmanın sorumluluğunu almaları konusunda teşvik edilmeleri genellikle daha iyidir.

Güçlü Yönler

- Ekip içinde normların kararlaştırılması ekibin azami etkililik sağlayacak şekilde çalışmasına yardımcı olacaktır.
- Ofisten uzak günler hem ekibin oluşturulması hem de ekip üyelerinin projenin yapısı ve yaklaşımı konusunda sahiplenme duygularının artması bakımından yararlıdırlar.

Zayıf Yönler

- Ofis dışındaki günler ve kurallı ekip toplantıları daha ayrıntılı işler başladıktan sonra bazen ihmal edilebilir.

Ekip Olarak Çalışmak

Uygulama: SB Uyuşturucu Projesi

Projenin başlangıcında bütün ekip üyeleri için bir proje açılış toplantısı yaptık. Bu toplantıda kendimizi tanıttık ve akademik geçmişlerimizle ilgili, daha önce başka projelerde çalışıp çalışmadığımız ve konuyla ilgili becerilerimiz hakkında bilgi verdik. Aynı zamanda, sorun ağacımızı ve hipotez ağacımızı yaptık, potansiyel paydaşları ve projeye ilgi düzeylerini saptadık.

Proje boyunca bunun dışında birkaç ofis dışı gün daha düzenledik: Bunlar, ya yeni ekip üyeleri katıldığında ya da projenin başka kritik noktalarında yapıldı; örn. projenin bir evresinden başka bir evresine geçerken.

Ekip içinde düzenli ekip toplantıları hayati bir iletişim biçimiydi. Proje boyunca her hafta bir ekip toplantısı yapılması için belli bir zaman ayrılmıştı. Önce bir önceki haftanın toplantısında kararlaştırılan hareket noktaları tartışılır daha sonra bir önceki haftadan sonra yapılan işler ve bunların getirdiği sonuçlar anlatılırdı. Bunlar daha sonra ekip içinde tartışılır ve belli ekip üyelerine takip görevleri verilirdi. Bunun dışında, bir sonraki haftanın toplantıları da tartışılır ve bunlar için hazırlık yapılırdı. Her toplantıdan sonra, hareket edilmesi gereken noktalar yazılır ve ekibe dağıtılırdı.

Ayrıntılı proje planlamaları da, insanların birbirlerinin rolleri ve sorumlulukları hakkındaki farkındalıklarını artırarak, etkili ekip çalışmasını kolaylaştırmamızı sağladı.

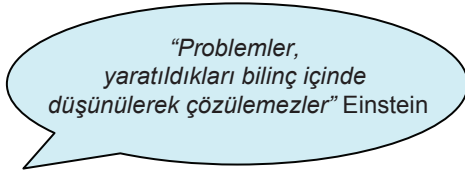
Bir diğer yararlı uygulama, ekip liderinin ekibin önceliklerini anlatan düzenli e-posta güncellemeleriydi; bu e-postalarda, toplantılarda olup bitenler ve hangi konuları takip etmemiz gerektiği yazılırdı.

Strateji Becerileri > İnsanların Yönetimi

Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi

Yaratıcı davranışın teşvik edilmesi ve beslenmesi gerekmektedir. Ekip lideri ya da bir yaratıcılık şampiyonu aktif bir şekilde yaratıcı bir ortam oluşturmaya çalışmalı ve yaratıcılığı sınırlayabilecek davranış veya etkilere dikkat etmelidir? Bir yaratıcılık ve inovasyon danışmanlık grubu olan “?Ya şöyle olursa!”, yaratıcı sorun çözme için doğru ortamın harekete geçirilmesi için gerekli olan altı yaratıcı davranışı tanımlayan bir “Yapışkan Bilgelik” hazırlamıştır. Bu davranışlar şöyledir:

Tazelik

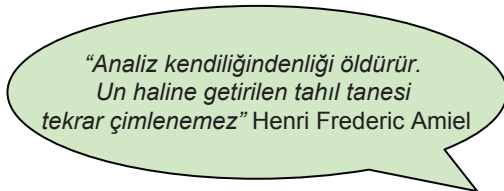


Yeni fikirler yeni deneyimlerden çıkar.

Kanalizasyon şebekesinde kullanılan vana sisteminin nehirde de kullanılabileceği anlaşıldığında Thames nehri bariyeri inşa edilmiştir; Londra metrosu haritasının ikonik tasarımı kablo diyagramlarından esinlenilerek çizilmiştir; bazı bitki tohumlarının insanların giysilerine nasıl takıldığını fark eden mucit, Velcro' yu (pıtrak tutturmalı kopça) geliştirmiştir.

Yaratıcılığın mutlaka yepyeni bir şey doğurması gerekmez; ancak yaratıcı insanlar bazı şeylerin alternatif çözümlerle nasıl çözülebileceğini fark etme yeteneğine sahiptirler. Böyle düşünerek, daha engin deneyimler ve yeni düşünce biçimleri ararlar. “?Ya şöyle olursa!” şirketi bunu “tazelik” olarak adlandırmaktadır. Tazelik basit şekillerde keşfedilebilir. İşe başka bir yoldan gitmek, çeşitli arka plan ve becerilere sahip insanların istihdam edilmesi ve örgütsel olarak düzenlenen, diğer örgütlere ziyaretleri gibi.

Seraya almak



Yeni fikirler hassastır. Ve elbette ki etraflıca düşünülmemişlerdir çünkü yenidirler! Ancak, eğer bir fikrin üzerine hemen atlarsanız, ve bunu zorlu testlerden geçirirseniz (mali bakımdan uygun mu, genel olarak uygulanabilir mi? gibi), kısa sürede çöker.

Bir kez yıkıldıktan sonra bu fikre geri dönülmesi olası değildir. Hatta, daha da kötüsü, bu fikri ortaya atan kişi yeni fikirler ortaya atma konusunda da hevesini kaybeder.

Synectics şöyle der:

Fikir + inşa = 2 fikir

Fikir + ezme = 0 fikir

Ancak, analitik düşünce, Batı dünyasının doğal düşünüş biçimidir (**Altı Düşünce Şapkası** bölümüne bakınız). Hızlı ve kritik yargılarda bulunmak başarımızın itici gücüdür. Ancak bu türden davranışlar yaratıcılığın aforoz edilmesi anlamına gelir. Synectics “bir fikri katletmenin 17 yolu” başlıklı bir liste hazırlamıştır:

Bir Fikri Katletmenin 17 Yolu

1. **Fikrin geldiğini görür görmez hemen konuyu değiştirin.**
2. **Duymazdan gelin.** Ölüm sessizliği en hevesli olanlar dışındaki herkese ürkütür.
3. **İlgileniyormuşsunuz gibi yapın ama devamını getirmeyin.** En azından fikrin sahibi fikri alıp başka bir yere götürmez.
4. **Alaya alın.** “Şaka yapıyorsunuz tabii!” Fikir tamamen açıklanmadan bu görüşünüzü hemen dile getirin.
5. **Gülüp geçin.** “Ha, ha ha, Bu iyiydi arkadaş! Bütün gece bunu düşünmüş olmalısın.”
6. **Ölümüne övün.** Beş dakika boyunca ne kadar harika bir fikir olduğunu söyleyip durursanız, herkes bu fikirden nefret edecektir.
7. **Daha önce denenmediğini söyleyin.** Fikir gerçekten orijinalse, kesinlikle daha önce denenmemiştir. Alternatif olarak şöyle deyin: “Eğer bu kadar harika bir fikirse, neden daha önce birileri denemedi?”
8. **“Biz bunu daha önce denedik” deyin; denemediyseniz bile bunu deyin.** Özellikle yeni gelenler üzerinde çok etkili olacaktır. Olayların ne kadar dışında olduklarını hemen fark ederler.
9. **Rakip bir fikir ortaya atın.** Bu tehlikeli bir taktik olabilir çünkü sonunda uygulamanız gereken bir fikirle baş başa kalabilirsiniz.
10. **Şu cümlelerden her hangi biriyle geçiştirin:** “Buna henüz hazır değiliz, zamanla olur.” “Bunu yapmak için uzun süredir bekliyorum ama şimdi olmaz...” “Kurum iyice oturana kadar bir bekleyelim.”
11. **Yok edecek şekilde değiştirin.** Bu zarif bir harekettir. Fikrin gelişmesine yardımcı oluyor gibi gözükürsünüz; yani, biraz oradan biraz buradan değiştirirsiniz. Fikri ortaya atan neyin olup bittiğini anlayana kadar fikri katledilmiştir.
12. **Fikri kırmaya çalışın.** Bir fikirle yeterince uzun süre oynarsanız, onu paramparça edebilirsiniz.
13. **Fikri ortaya atana ağır bir kişisel saldırıda bulunun.** Kendine gelene kadar fikir artık önemini yitirecektir.
14. **Fikri düşünmesi için bir komite kurun.** Sir Barnett Cox’un gözlemlediği üzere: “Komiteler, fikirlerin çekildiği ve sessiz bir şekilde boğulduğu çıkmaz sokaklardır.”
15. **Fikri soğuk suda boğun.** “Bunu yapabilecek personelimiz yok...görünmez riskler çok fazla... teoride iyi ama gerçek hayatta işlemez ...”
16. **Fikri ortaya atana şu şekilde geri gönderin:** “Bu teklifinizle ilgili çok daha spesifik olmalısınız.”
17. **Bunların hiçbirisi bir işe yaramazsa, fikir sahibini daha iyi bir fikir bulmak için teşvik edin.** Genellikle heves kırıcı bir iştir. Eğer bu kişi gerçekten bir yeni fikir daha getirecek olursa, daha iyi bir iş bulmasını salık verin.

© Syntectics

“?Ya şöyle olursa!”, “Seraya almak” gibi yeni bir fikrin beslenmesi için gerekli ortamı betimlemiştir. Yeni bir fikrin seraya alınması (korunması) için;

- Yargıları askıya alıp eleştirileri durdurmalıyız
- Dünyayı başkalarının gözünden anlamaya çalışmalıyız
- Fikirleri, eleştirilere karşı koyacak kadar güçlü hale gelinceye kadar beslemeliyiz

Her bir fikrin iki “geliştirme” işiyle takip edilmesi gerektiği ilkesini uygulamaya geçirmeye çalışın (fikrin şöyle ifadelerle geliştirilmesi: “Bu benim aklıma şöyle bir şey daha getiriyor...; Bu fikri geliştirsek o zaman şunu da yapabiliriz....”; X’in fikrini şöyle yaparsak hayata geçirilebilir...”). Kullandığınız dil, yaratıcı olmanın önemli bir parçasıdır.

Gerçeklik

“Duyduğumu unuturum
gördüğümü hatırlarım,
yaptığımı bilirim.” Çin atasözü

“?Ya şöyle olursa!” şirketine göre “Gerçeklik”, yaratıcı davranışın bir başka ifadesidir. Bu teknik çok basit ve çok etkilidir. Yenilik hakkında konuşmayı kesip şu soruyu sormamızı gerektirir. “Bunu şu anda nasıl gerçeğe dönüştürebiliriz?”

Kısa bir süre önce yayımlanan bir Harvard Business Review makalesinde (Levitt T., Harvard Business Review, Ağustos 2002), bu durum, bir kişinin güzel bir tablo yapmak istediğiyle ilgili konuşmasına, bir başka kişinin de bu tabloyu gerçekten yapmasına benzetilmiştir – hangi kişi yaratıcı olan sanatçıdır? Levitt, birçok kurumun parlak konuşmalarla yapıcı eylemleri birbirine karıştırdığını hissetmiştir. Çözüm, mümkün olan en kısa zamanda bir prototip oluşturmaktır (evet, bu yöntem, ürünlerde olduğu kadar politikalarda da işe yarar – pilot projeleri düşünün). Düşünceyle oynayın, onu düşünün, geliştirmek için yanınızda taşıyın, evirip çevirin, başka bir model kurun ve baştan başlayın. “?Ya şöyle olursa!”nın önerisi şudur: *Düşünmeyin, Atlayın*. Bu sayede bir sonraki yaratıcı davranışa geçilebilir – İtici güç.

İtici Güç

“Yaşamdaki başarısızlıkların yarısı
atınız tam atlamak üzereyken onu
geri çekmenizden
kaynaklanır.” Julius Hare

Gerçekten yaratıcı olan bütün insanlar bir aciliyet duygusuyla hareket ederler. Yenilikçi bir lider, insanların hevesini artırabilen becerikli bir kolaylaştırıcı aracılığıyla bu durumu yaratmayı öğrenebilir. İtici güce sahip bir projede çalışmak harika bir iştir.

Bulaşıcı bir enerji ve iyimserlik vardır. Önünüze hangi engeller çıkarsa çıksın, işin yapılması için bir kararlılık duygusu vardır. İyi yöneticiler bu enerjiyi anlayıp nasıl yöneteceklerini ve kontrol edeceklerini bilirler.

Toplantılar çok kötü bir kuvvet katilidirler. “?Ya şöyle olursa!” aşağıdaki 5 toplantı tipinden birini denemeyi önermektedir:

- Salt bilgi amaçlı: Tartışma yok, çekişme yok, sadece bilgi paylaşılacak
- Salt karar verme amaçlı: Tartışma yok, sadece evet ya da hayır denilecek
- Ayakta dur: Konuşmaları ve uzun uzadıya tartışmaları önler
- En başta karar ver: Önce bütün kararları alın, daha sonra bunları tartışın (gereksiz konuşmaları engeller ve gerçek sorunlara odaklanmamızı sağlar)
- Üzerinden geçmek: İlk 8 kolay ve hızlı geçilebilecek konuları hemen hızlıca konuşup geçin. Uzun gündeme rağmen herkes ümitlenmeye başlayacaktır.

Toplantınızı planlama şeklinizle toplantıların enerjik ve yaratıcı olmasını sağlayabilirsiniz: Örneğin, slaytlar yerine flipchart kullanın; sırayla oturuma başkanlık edin; enerji düşmüşse bir enerji oyunu oynayın ya da ara verin.

İşaret verme

“Yepyeni bir gelişmenin
ilk işareti ‘saçma’ sorulardır.”
Alfred North Whitehead

İşaret vererek insanlara ne yaptığınız ve ne düşündüğünüz konusunda bilgi verebilirsiniz. İnsanların çabalarını birbirleriyle birleştirmelerini sağlar (**Altı Düşünce Şapkasına** bkz.). İşaret verme, yaratıcı süreci açık ve meşru hale getirir ve başkalarının sizin yeni filizlenen fikrinizi ezmesini önler. (bkz. **seraya almak**)

İşaret olarak söyleyebileceğiniz şeyler şunlardır :

- Bir çocuk bunu nasıl karşılar?
- Diyelim ki XYZ bunu zaten yapıyor.

- Bunu nasıl deneyebiliriz?
- Bu fikri şöyle geliştirebiliriz...
- Benim bu fikirde hoşuma giden yön şu...
- Bunu nasıl bugün gerçeğe dönüştürebiliriz?
- Bunu benim için çizebilir misin?
- Konuşmayı bırakıp deneyelim
- Bu beni gerçekten heyecanlandırıyor.
- Şuna işaret ediyorum sadece...
- Bunu yapmaktan hoşlanmıyorum; bu, bunu yapmam için iyi bir neden.
- Sesli düşünüyorum şu anda...
- Bunu henüz tamamen düşünmedim...

Cesaret

"Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, hata yapmaktan sürekli korkmaktır."
Hubbard

Yaratıcı fikirler önce tuhaf gelir. Zaten onları yaratıcı yapan da budur. Eğer tuhaf ve çılgın olmasalar, birileri önceden düşünmüş olurdu ve siz de bu sorunu çözmek için uğraşıyor olmazdınız.

Sonuç olarak, birçok yaratıcı fikir, fikir sahibi onu dile getirmede için kaybolup gider. Yaratıcı bir fikir sizin ayağa kalkıp farklı olmaya cesaret etmenizi gerektirir.

Cesaret yaratıcılık sürecinin hayati bir parçasıdır çünkü yaratıcı insanların zihinlerindeki bütün gücü ortaya koymalarını sağlar. Fikirleri sansürleyip vasat bir kabul edilebilirlik düzeyine çekmeden kendiliğinden bağlantı kurma becerilerini bu sayede kullanabilirler. Cesur olmak için diğer tüm yaratıcı davranışların da mevcut olduğundan emin olmalısınız; ancak cesaret olmadan diğer davranışların hiçbiri bir işe yaramaz. Cesaret zor iştir. Verilebilecek en iyi nasihat, bir şeyler yapmaktır!

Güçlü yönler

- Bu davranışlar ekibin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olacak ve her bir üyenin katkısına değer verilmesini sağlayarak, fikirlerin tam potansiyellerine erişecek şekilde geliştirilmelerini sağlayacaktır.

Zayıf Yönler

- Bu davranışları destekleyen bir ekip kültürü yarattığınızda, bütün ekip üyeleri buna bağlanacaklar ve sahipleneceklerdir.

Referanslar

Allan D et al (1999) *Sticky Wisdom, How to start a creative revolution at work.* **?What If!** Limited

The rights of Dave Allan, Matthew Kingdon, Christina Murrin and Darren Rudkin (the "Authors") to be identified as authors of Sticky Wisdom (the "Work") have been asserted in accordance with the Copyright, Design and Patents Act 1988. Copyright in the work belongs to ?What If! Limited.

All rights reserved. No part of the work may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written consent of the copyright owners.

The ideas, tools, techniques and knowhow expressed in the work including, without limitation the 4Rs and the 6 Behaviours are the exclusive property of ?What If! Limited.

?What if! Limited and  are trademarks of ?What If! Limited and may not be reproduced without the prior written consent of ?What If! Limited.

Synectics

Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi

Uygulama: SB Alkol İstismarı Projesi

Yaratıcılık teknikleri sadece yeni fikirlerin geliştirilmesinde değil, aynı zamanda, mevcut malzemeye taze ve yenilikçi bir şekilde yaklaşılmasında da kullanılabilir. Örneğin, alkol projesinde, Ara- Dönem Analitik Raporunun anlatım tarzının açık, tutarlı olması ve uzman olmayan bir hedef kitlenin anlayacağı dilde yazılmasını sağlayacak teknikler kullanıldı.

Rapordan çıkan kilit noktaları somutlaştırmak için ekip kendisine iki egzersiz belirledi:

- “Tony”e mesaj - burada ekip üyelerinden, sanki Başbakana bir dizi kısa mesaj gönderiyorlarmış gibi raporu yazılı olarak, on kısa cümle şeklinde özetlemeleri istendi.
- Asansör testi – burada, ekip üyelerinden, Başbakana raporun içeriği hakkında bir asansör yolculuğu sırasında kısa bir özet sunuyormuş gibi raporu sözlü olarak iki dakikada özetlemeleri istendi.

Bu egzersizlerin disiplini, ekibin, çalışmalarından çıkan ana başlık bulgularını izole etmelerine yardımcı oldu. Bu başlıklar daha sonra analitik raporun ve iletişim stratejisinin yapılandırılmasında kullanıldı.

Strateji Becerileri > İnsanların Yönetimi

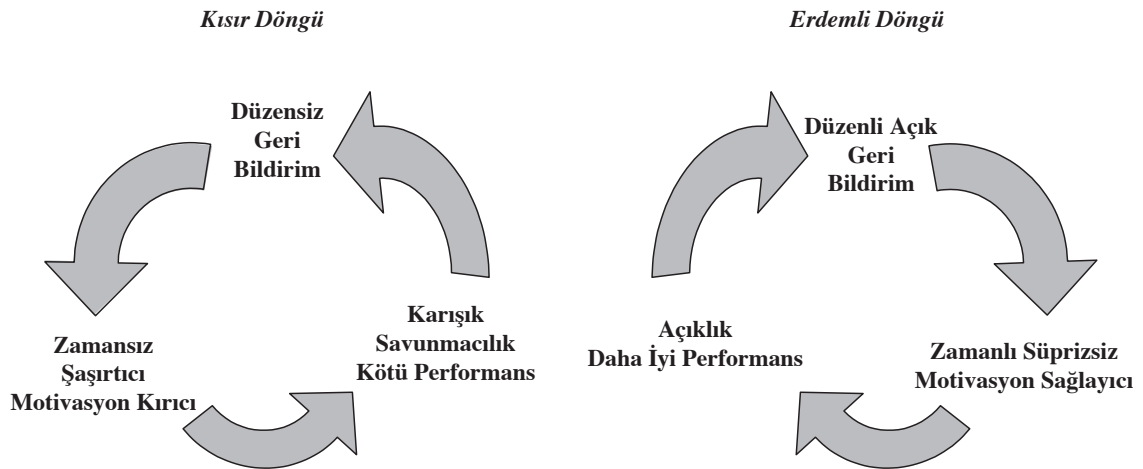
Geri Bildirim Almak ve Vermek

Proje lideri her bir ekip üyesinin performansı konusunda düzenli olarak geri bildirim vermelidir. Proje boyunca verilecek geri bildirimler genellikle gayri resmi olacaktır ancak uygun olan yerlerde birimin resmi değerlendirme sürecinin bir parçası olarak resmi bir değerlendirme veya gözden geçirme yapılmalıdır (ilgili bakanlık için değerlendirme rehberlerine bkz. Örneğin, CabWeb Intraneti üzerinden Kabine rehberine ulaşabilirsiniz).

Geribildirim, şekli performansa ve ödeme süreçlerine katkıda bulunmanın ötesinde bir amaç için bulunmaktadır:

- Etkililiği ve verimliliği artırmanın tek yolu insanların rolleri konusunda ilgili ve heyecanlı olmalarını sağlamaktır.
- Güven üzerine kurulu bir kültür ve fikirlerle paylaşılan değerlere dayanılması ekip üyelerinin bağlılığının ortak bir vizyona yönelmesini sağlayacaktır.
- Liderler, ekip üyelerinden bir performansı zorla göstermelerini sağlamak yerine performansa ilham verdiklerinde etkilidirler.
- Hem ekip üyelerinin gelişmesi hem de ekip liderinin gelişmesi için çift yönlü geri bildirim çok önemlidir.

En baştan itibaren iyi iletişim şablonları geliştirmek önemlidir.



	İyi Geri bildirim	Kötü Geri bildirim
İçerik	- İçeriği, süreçleri, değerleri tartışır - Olumlu yönleri vurgular - Gelişim için spesifik ve test edilmiş kılavuzlar sunarak eksiklikleri vurgular	- Eksiktir - Olumlu şeyleri göz ardı eder (klasik bir psikoloji istismarı) - Bir cadı avı ya da suçlama oturumu gibidir (Hiç bir gelişim ya da öğrenme sağlamaz; büyümek için fırsat tanımaz)
Yön	Çift yönlü bir cadde gibidir (360 derecedir)	- Tek taraflıdır - Tek bir tarafça yapılıır - Alternatif görüşlere yer vermez
Süreç	- Hedefe uygun bir ortamda yürütülür: karşılıklı anlayış ve gelişim - Sürpriz değildir - Büyük bir sorun varsa, önceden tartışılmalıdır	- Düşmancadır - Kişiseldir - Savunmacıdır - Beklenmedik bir içeriğe sahiptir

Bazı davranışlar geri bildirimin değerli olmasını sağlar.

Geri bildirim vermek	Geri bildirim almak
- Alicinin faydalanabileceği bilgi sağlayın "Ben"le başlayan ifadeler kullanın - gözlem ve algılarınızı sahiplenin - Kısa ve spesifik olun - Davranışı açıklayın – etiket kullanmaktan kaçının - Davranışın etkisini açıklayın (peki ne oldu?) - İyileşme için öneride bulunun - Geri bildirim vermenin yanı sıra geri bildirim isteyin	- Başkalarının da size karşı dürüst olmaları için ortam yaratın: - Bilgiye açık olun, eleştirel olsa bile - Dinleyin – savunmaya geçip kendinizi haklı çıkarmaya çalışmayın - Soru sorun, sizin için yararlı olacak bilgileri tanımlayın - Duyduklarınızın özetini çıkarın - Uygun olan yerlerde katıldığınızı söyleyin; soruları not edin - Duyduklarınız hakkında düşünmek için zaman ayırın – daha sonra nasıl cevap vereceğinize karar verin - Yapıcıysa, farklı bir görüş sunun

Yıllık performans gözden geçirmelerine daha kolay bir şekilde yansıtılabilmeleri için geri bildirim sürecini resmileştirmek faydalı olacaktır. Proje süresince geri bildirimleri kaydetmek, resmi gözden geçirme süreci başladığında bunların kaybolmasını önleyecektir.

Bir geri bildirim formu aşağıdakilere benzer sorular sormalıdır:

- Geri bildirimi veren kimdir?
- Geri bildirimin konusu nedir?
- Geri bildirim veren hangi bağlamda bu kişiyle çalışıyor?
- Gözlemlenen kilit güçlü yönler nelerdir?
- Geliştirilmesi gereken kilit alanlar nelerdir?
- Konuyla ilgili başka yorumlar var mı?

Güçlü Yönler

- Etkili ekip yönetimi, projenin genel başarısı açısından kritiktir.

Zayıf Yönler

- Bu çalışma, özellikle ayrıntılı analizlerin belli sürelerde yetiştirilmesi gereken proje ortası evrelerde zaman alıcı olabilir ve bu nedenle pek çok kez ihmal edilmektedir.

Geri Bildirim Almak ve Vermek

Uygulama: SB Yerel Yönetim Projesi

Gayriresmi geri bildirim

Ekip lideri sık sık ekip üyelerine gayriresmi geri bildirimde bulundu. Bu geri bildirimler genellikle bire bir yapıldı; bazen bir fincan kahve eşliğinde ve son zamanlardaki performans hakkında sohbet edildi. Özellikle iyi performans gösterildiğinde bunun övülmesine özen gösterildi. Ancak bu oturumlarda aynı zamanda iyileştirilebilecek alanlar hakkında konuşma fırsatı da yaratıldı.

Ekip üyeleri gayriresmi geri bildirim talep edebiliyorlardı veya ekip lideri bu oturumları kendisi başlatabiliyordu. Belli bir işi ya da belli bir analiz aşamasını tamamlayan ekip üyeleri kendiliğinden gayriresmi geri bildirim sürecini başlatabiliyorlardı. Tartışmanın koşullarına bağlı olarak değiştiği halde gayriresmi geri bildirim genellikle 5 ila 20 dakika arasında sürüyordu.

Resmi değerlendirme

Ekip, resmi değerlendirme için gereken süreci takip etti. Projenin başında belirlenen amaçlara göre yıl ortasında ve yıl sonunda değerlendirmeler yapıldı.

Değerlendirmelerde, ekip lideri, amaçlara göre ölçülen güçlü yönleri ve gelişme ihtiyaçları konusunda konuşarak ekip üyelerinin katılımını sağladı. Ekip üyeleri geri bildirimleri tartışma ve soru sorma fırsatını bulabildiler. Değerlendirmede, ekip üyelerinin çalışmaları hakkında bilgisi olan birimin diğer üyelerinin de geri bildirimleri dikkate alındı; bu sayede genel performans konusunda daha iyi bir kavrayış elde edildi.

Strateji Becerileri > Projenin Yönetimi

Planın Geliştirilmesi

Çalışma planının geliştirilmesinde ve rol ve sorumlulukların tartışılmasında ekip üyelerinin katılımının sağlanması iyi bir ekip çalışması ortamının oluşturulmasını ve bir taahhüt alınmasını sağlayacaktır. Ekip üyeleri yeni deneyimler ve anlayışlar da katabilirler. İlk başta ekip için bir ofis dışı gün ayarlanması bu tartışmalar için iyi bir fırsat sunmaktadır. Ancak, görevlendirmede gecikmeler olursa, bu mümkün olmayabilir.

Projeye katılım ve taahhüt sağlamak için proje planı sponsorla, kilit paydaşlarla ve varsa Yönlendirme Grubuyla kararlaştırılmalıdır.

Proje planı aşağıdaki yapıya göre belirlenebilir:

Örnek Proje Planı

- Projenin itici güçlerinin arka planını tanımlayın
- Projenin ele alacağı sorunu ve cevaplanması gereken kilit soruları tanımlayın
- Mevcut verilerin ilk analizini yapın. Bunu yaparken:
 - Kilit eğilimleri ve sorunları belirleyin
 - Değişimin kilit itici güçlerini belirleyin
 - İlgili alanlarda, yurtiçinde ve yurtdışında devam eden çalışmaları saptayın
 - İleriye giden olası yolları ve yöntemi düşünmeye başlayın.
- Proje zaman çizelgelerini ve kilit kilometre taşlarını belirleyin
- Uygulama için gerekli olacak iş evrelerini, kilit kilometre taşlarını ve her iş evresinin çıktılarını tek tek tanımlayın. Bu plan söz konusu çıktılara ulaşmak için gerekli olan faaliyetleri, uygulamadan kimin sorumlu olacağını ve ne zamana kadar bu işin yapılması gerektiğini belirlemelidir.
- İşin ileriye taşınması için gerekli olan becerileri ve ekip çalışma düzenlemelerini tanımlayın
- Projenin başarılı uygulamasının önünde engel olabilecek potansiyel riskleri saptayın
- Konunun siyasi hassasiyetini ve uygulanabilirliğini saptayın
- Kilit paydaşları saptayın
- Projenin ilgili bakanlıklara ve birimlere ve dışarıya nasıl iletileceğini, iletilip iletilemeyeceğini belirleyin ve bunun için bir gerekçe hazırlayın
- Potansiyel uygulama ile ilgili ilk düşünceleri saptayın
- Projenin bütçesi ile ilgili yapacağınız varsayımları saptayın
- Projenin yönetim düzenlemelerini belirleyin: sponsor bakanlar ve projenin yönlendirme kurulunun ve/veya danışma kurulunun olup olmayacağı.
- Proje değerlendirme düzenlemelerini ve başarı göstergelerini saptayın

Proje planı, proje başladıktan sonra rafa kaldırılan statik bir belge olmamalıdır. Düzenli olarak başvuru ve gözden geçirilen, yaşayan bir belge olmalıdır.

Referanslar

Program ve proje yönetiminin bütün yönleriyle ilgili daha ayrıntılı bilgi için, [Ticaret Bakanlığının \(Office of Government Commerce\)](#) internet sitesini ziyaret ediniz. Burada, program ve proje yönetiminin ilk ilkeleri ve kavramları konusunda bilgi verilmekte ve başarılı sonuçlara ulaşmak için gerekli kilit aşamaların ve yönetim faaliyetlerinin özeti sunulmaktadır. Bu site aynı zamanda ayrıntılı olarak program ve proje yönetim tekniklerini kapsamaktadır:

- Satınalma, programlar, projeler, risk ve hizmet yönetimi konusunda kanıtlanmış iyi uygulamalar hakkında bilgi veren Ticaret Bakanlığının başarılı uygulama kiti.
- **PRINCE2** Proje Yönetim Metodolojisine giriş.
- Ticaret Bakanlığının 22 Sorusu – “Vizyonumuz nedir?” sorusundan “planımız nedir?”e kadar size projenizde yardımcı olabilecek 22 soru
- Program ve Proje Dokümantasyonu – program ve projelerdeki planlama, yönetim, izleme ve kontrolle ilgili yaygın olarak kullanılan dokümanların içeriğine dair açıklamalar

Planın Geliştirilmesi

Uygulama: SB ve İçişleri Bakanlığı Ortak Reform Projesi

Proje yönetim planı Strateji Birimi ve İçişleri Bakanlığı ekipleri tarafından, projenin ilk birkaç haftasında ortak bir şekilde geliştirilmiştir. Plan, işin bütüncül ve eşgüdümlü bir şekilde yürümesi için bir araç olmuştur.

Proje planında daha önceden yapılan bazı çalışmalar kullanılmıştır:

- Bir proje teklif notu ve proje için kararlaştırılan görev tanımları
- Kilit sorunların ve iş akışları için mantıksal yapıların belirlenmesi için sorun ağaçları yapılmıştır
- Çeşitli suç alanlarına dair temel verilerin ve polisin müdahalesinin etkililiğinin belirlenmesi için ilk veri toplama çalışmaları yapılmıştır.

Yukarıdakilere ve Strateji Biriminin proje planı biçimine dayanarak, SB ekibi İçişleri Bakanlığıyla ilk tartışmaları başlatmıştır. Ekip toplantılarında daha sonra proje yönetimiyle ilgili temel kurallar ve analitik yaklaşım konusunda tartışmalar yapılmıştır. Plan için geliştirilen temel yapı şöyle olmuştur:

İçerik

Amaç, projenin hedefleri ve kapsamı
Sorunların özeti ve teklif edilen yöntem
Sorunlar, iş akışları ve ilgili çalışmalar
Yönetişim düzenlemeleri
Paydaş analizi, risk analizi ve başarı
Uygulama

Ekler

Sorun ağaçları
İş akışlarının ayrıntılı analizi
Ekip üyelerinin özgeçmişleri

Taslakların hazırlanması sorumluluğu Strateji Birimine verilmiş, ancak politika uzmanlıkları dikkate alınarak ve polis reformu için seçenekler konusunda İçişleri Bakanlığının devam eden çalışmalarına katkıda bulunulması için İçişleri Bakanlığında bazı alanlarda spesifik girdiler istenmiştir. (Örneğin, İçişleri Bakanlığı kilit paydaşlarla ilgili bilgi vermiş ve bunlarla nasıl ve ne zaman irtibata geçileceğini anlatmıştır.)

Çalışma programının ve faaliyet yaklaşımının somutlaştırılması için her iki taraftan üst düzey yöneticilerin katılımıyla beyin fırtınası oturumları yapılmıştır. Bu çalışma, sorun ağaçları, çalışmanın evrelere ayrılması, genel takvimler, iş akışı çizelgelerinin hazırlanması, faaliyetler ve çıktılar ile ilişkilendirilmiştir. Daha sonra, proje planına eklenmek üzere üst düzey bir iş programı taslağı hazırlanmıştır.

Taslak proje planı daha sonra proje yönlendirme grubuna ve görüşleri alınmak üzere Bakanlara sunulmuştur.

Strateji Becerileri > Projenin Yönetimi

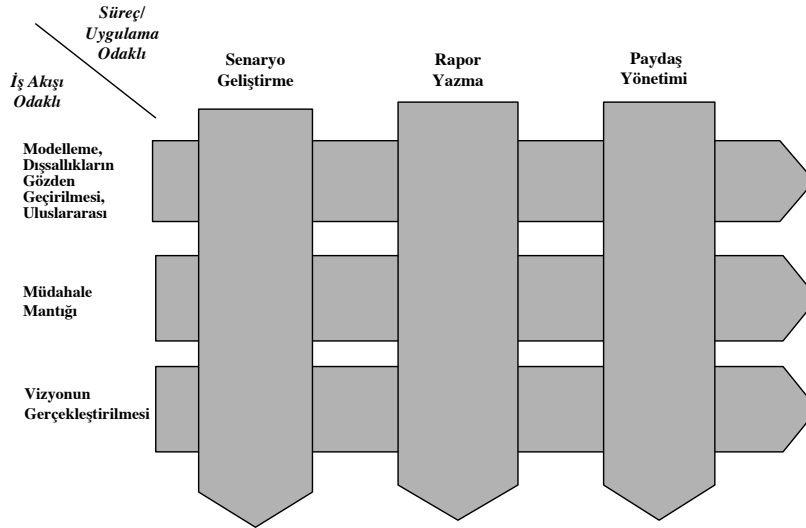
İşin Yapılandırılması

Genel planlama sürecinin bir parçası olarak, iş yönetilebilir iş akışlarına bölünmelidir. Bu sayede, ayrı iş modüllerinin sorumluluğu belli ekip üyelerine verilebilir. İş akışlarının ve sorumlulukların tanımlanması proje yönetiminin kritik bir parçasıdır ve bütün ekip üyelerinin kendilerinden ne beklendiğinin farkına varmasını sağlar.

İş akışları ve ekip rolleri Gerekçelendirme ve Hazırlık aşamasında tanımlanmalı ve ilk analiz ilerledikçe daha ayrıntılı bir şekilde tanımlanmalıdır. **Sorun ağacı** oluşturmak mantıksal iş akışlarının belirlenmesine de yardımcı olacaktır.

Hangi işin kim tarafından ve ne zamana kadar yapılacağını belirlemek için ilk analizin ekip yapısı ve beceriler tabanıyla eşleştirilmesi gerekir. Ele alınacak sorun haritasını kullanarak ekip kendi çalışmasının bağlı olduğu kritik etkenleri, kilit evreleri ve iş bölümlerini saptamalıdır. Her bir kilit evrenin ve bu evrelerde tamamlanması gereken kilit iş kısımları için Gannt tablosu gibi bir araç kullanılmalıdır. Bu sayede, genel birtakım ifadeler kullanmak yerine tamamlanması gereken iş, ayrıntılarıyla belirlenmiş olacaktır (ör. A ve B paydaşlarıyla mülakat yapılması gibi). Kendi iş kısımlarında tamamlanması gereken görevlerin belirlenmesi için ekip üyeleri bu aşamada katılım göstermelidir. Bu iş akışına özgü planlar genel proje planına uygun olmalı ve dahil edilebilmelidirler.

Ekip üyelerinin kendi iş akışı “silo”larının kapsamından daha geniş düşünceleri gerekir. İş akışına odaklanmanın yanı sıra, her bir ekip üyesi kesit sorunlar veya süreçler üzerine çalışıyor olabilir ve bu durumda aşağıda gösterilen matris bir yapı oluşur.

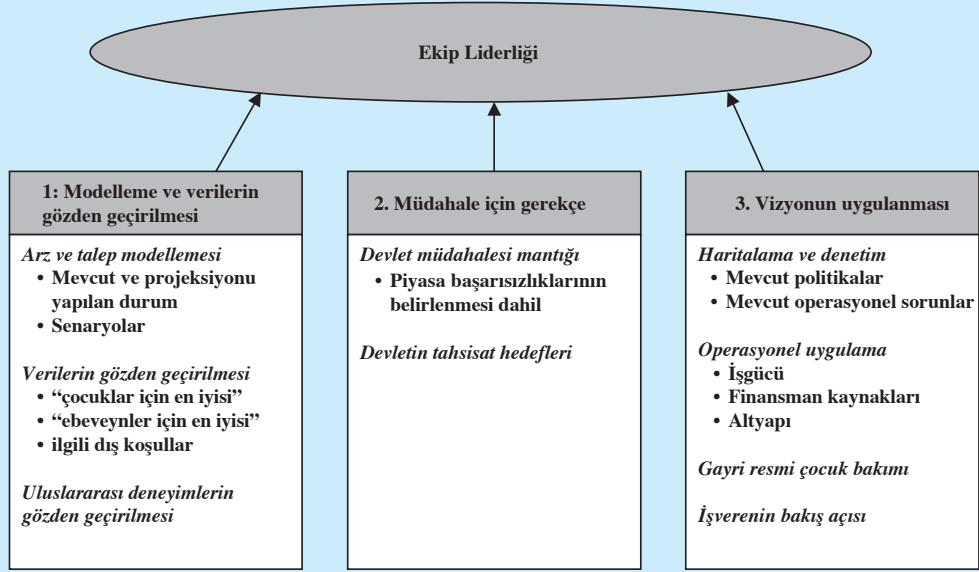


Ekip lideri hangi ekip üyesinin hangi iş akışında görevli olduğunu, temel kilometre taşlarının neler olduğunu, ne zaman ofiste, izinde veya eğitimde olduklarını takip etmek için bir çalışma tablosu kullanmayı yararlı bulabilir.

İşin Yapılandırılması

Uygulamada: SB Çocuk Bakımı Projesi

Strateji Birimi Çocuk Bakımı projesi 3 iş akışına ayrılmıştır:



Strateji Becerileri > Projenin Yönetimi

Kilometre Taşlarının Belirlenmesi

Takvimler, planların gerekli birer parçasıdır; kilometre taşları ise projeye saydamlık katar. İş planı eylemlerinin sonuçlarını temsil ederler ve beklentilerin iletilmesi ve verimliliğin elde edilmesi için mükemmel birer araçlardır. Kilometre taşlarının belirlenmesinin yanı sıra, kilometre taşı planlamasına aşağıdakiler dahildir:

- Sunuş ve ekip toplantısı tarihleri – kilit paydaşlara göre takvim belirlenir
- Parlamento tatil tarihleri ve ekip ve paydaş izin tarihleri

Zaman çizelgeleri ekip liderinin “kritik yolu” belirlemesine ve yönetmesine yardımcı olur. Bunu yaparken bazı ipuçları:

1. En uzun belli başlı konuları belirleyin – “kritik yol”

Kilit veriler ve girdiler üzerine mümkün olan en kısa zamanda çalışmaya başlayın

- Kritik maddelerle ilgili 'ön çalışma'
- Veri taleplerinin açık ve net olmasına özen gösterin - anlaşıldığını teyit edin
- Dış bilgi kaynakları için açık son tarihler belirleyin ve kaynaktan haber çıkmazsa süreci hızlandırın

2. Kilit kilometre taşlarından geriye doğru çalışın

- Sizin çıktınız başkasının kritik yolu üzerinde olabilir, unutmayın
- Bu projeyi takip eden sonraki adımların neler olduğunu düşünün

3. Boşlukları üretici faaliyetlerle doldurmaya çalışın

- Hızlı kazançları mümkün olduğunca hızlı bir şekilde üretin

Bir planda gerekli olan ayrıntı düzeyi kullanılan planın türüne (ör: sorun temelli veya takvim temelli gibi) ve projeye bağlı olacaktır – karmaşıklığı, uzunluğu ve yoğunluğu, ekip içindeki deneyim düzeyi ve ele alınacak konunun ne kadar net bir şekilde anlaşıldığı.

Aşağıdaki şemada bir kilometre taşı örneği görebilirsiniz:

	w/c	Kasım		Aralık					Ocak				Şubat		
		19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18
İki yollu belge		→													
Modelleme yaklaşımı belgesi		→													
Ara kanıt değerlendirmesi		→													
Gayri resmi bakıma ilişkin belge									→						
Ara Rapor (I)						→									
Ara Rapor (II)														→	
İlgili bakana sunulan belgeler		●	●												
Bakanlıklararası grup toplantıları			▲		▲					▲		▲			

Genel proje kilometre taşı planına ek olarak, iş akışlarına özgü kilometre taşı planlarının geliştirilmesi de faydalı olacaktır.

Bu sayede, bütün ekip üyelerinin beklentiler ve son tarihler konusunda net olduğundan emin olabilirsiniz.

Kilometre Taşlarının Belirlenmesi

Uygulama: SB Alkol İstismarı Projesi

Alkol projesinde ekibin tamamının kilit kilometre taşları konusunda net olduğundan ve herkesin çalışmalarının hedeflere ve son tarihlere uyma konusundaki katkısının nasıl olacağından emin olmanın önemini gördük. Haftalık ekip toplantılarımız sayesinde proje planını gözden geçirebildik ve bir sonraki haftanın kilit işlerini belirleyebildik. Bu sayede, kilometre taşları üzerinde etkisi olabilecek konu ve sorunları tartışabildik ve bunları nasıl yönetebileceğimizi konuştuk.

Alkol projesinin ilk evresinde, bazı yarı zamanlı ekip üyelerimiz vardı. Bu kişilerin etkili bir şekilde katkıda bulunabilmelerini sağlamak ve kilometre taşlarına doğru ilerlememizde güncel kalmalarını sağlamak için “buddy” (arkadaş) sistemini kullandık. Burada, tam zamanlı ekip üyeleri yarı zamanlı ekip üyeleriyle irtibatla kalıp bilgilerini güncel tuttular.

Projenin kilometre taşları sadece ekibi etkilemedi. Amaçlarımıza varmamızı sağlayacak dışarıdan insanlarla da çalışmak önemliydi. Örneğin, sponsor Bakanımızın Özel Kalemliyle iyi ilişkiler geliştirdik. Bu sayede kısa sürede bazı evrakların Bakandan daha kısa sürede çıkmasını sağladık ve Bakan bizzat makamındayken bazı evrakları hemen ulaştırabildik.

Kilometre taşlarımıza her varışımızı kutladık. Örneğin, ara dönem analizimizi yayımladığımızda, taslak raporu tamamladığımızda ve diğer önemli zamanlarda pasta, içki, yemek veya dinlenmek için ofisten erken ayrılarak kutlama yaptık.

Strateji Becerileri > Projenin Yönetimi

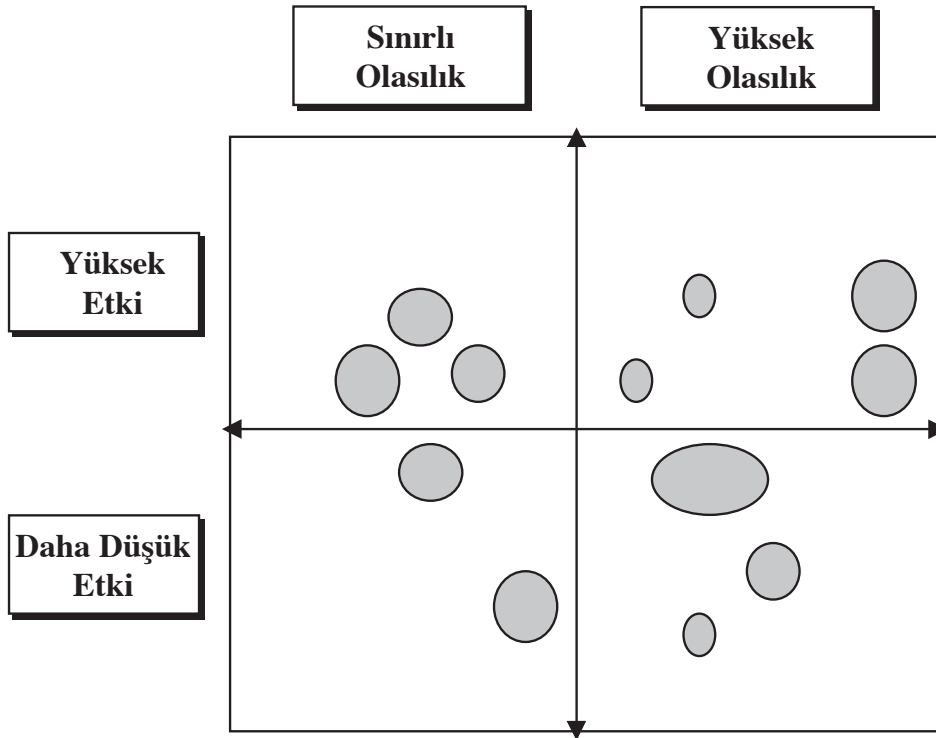
Risklerin Yönetilmesi

Proje planı projenin önünde duran risklerin de analizini içermelidir. Proje takviminde yapılan değişiklikler, bütçe kesintileri, personel sorunları veya kısıntıları ya da sponsorun projenin amaç veya kapsamı konusunda fikrini değiştirmesi gibi bir projeye engel olabilecek çok sayıda risk bulunmaktadır.

Risk değerlendirmesinin amacı, projenin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinin önünde duran bu tehditlerin saptanması ve değerlendirilmesidir. Bu sayede ekip, potansiyel zararı ortadan kaldırmak veya azaltmak için alınması gereken tedbirleri tespit edebilir.

Risk değerlendirmesi, proje yönetim planında saptanan olası riskleri belirleyebilmeli ve açıklayabilmelidir. Beyin fırtınası yaparak (belki projenin ilk ofis dışı gününde) ve benzer projeler veya sorunlarla çalışan kişilerle konuşarak risk değerlendirmesi yapılabilir.

Aşağıdaki şemada gösterildiği gibi analiz, riskin ortaya çıkma olasılığını (Yüksek/Düşük) ve riskin projenin hedefleri üzerindeki etkisini saptayabilmelidir.



Projenin önünde duran risklerin tespit edilebilmesi ve aktif bir şekilde yönetilebilmesi için bir risk kaydı tutulabilir ve ve bu risk kaydı aşağıdaki konuları içerebilir:

- Saptanan her risk için kendine özgü bir referans
- Projeye nasıl bir risk oluşturduğunun açıklaması
- Riskin ortaya çıkması halinde proje üzerindeki etkisinin açıklaması
- Riskin yakınlığı; yani, riskin ne zaman ortaya çıkabileceğine dair bir zaman tahmini
- Riskin meydana gelme ihtimali. Bu, matematiksel bir hesaplama olabileceği gibi, Yüksek, Orta veya Düşük gibi bir sınıflandırma da olabilir.

- Riskin şiddeti – riskin şiddetini ifade etmek için kullanılan kategoriler şöyle olabilir: Kritik (projenin devamını imkansız hale getiren olumsuz etkiler), Büyük, Önemli ve Küçük
- Riski sahibi – her bir risk, o riski izleyebilecek ve gerekli tedbirleri yönetebilecek en uygun kişinin sorumluluğuna verilmelidir.
- Riskin meydana gelme olasılığını azaltan veya meydana geldiği takdirde olumsuz etkilerini azaltan tepki
- Riskin mevcut durumu ve riskin yönetilmesiyle ilgili eylemlerin gidişatı.

Düzenli olarak bir risk kaydı tutulmalı ve güncellenmelidir.

Referanslar

Kraliyet Hazinesindeki **Risk Destek Ekibi (Risk Support Team)** hükümette riskin yönetilmesi ile ilgili Strateji Birimi raporunu uygulamaktan sorumludur ve risk yönetiminin her yönüyle ilgili, kamunun önündeki risklerin yönetimiyle ilgili ilkeler de dahil olmak üzere bu konuda kılavuzlar sunmaktadır.

Riskin Yönetilmesi

Uygulama: SB GD Ürün Projesi

SB GD Ürün projesi, Birleşik Krallık'ta GD teknolojisinin rolü etrafında hararetli ve ihtilaflı bir diyalogun önemli bir parçasını oluşturmuştur. Bu tartışmalar (1) projenin önünde duran risklerin sayısını artırma ve (2) işlerin yolunda gitmemesi halinde tehditi artırma gibi ikili bir etkiye sahipti. Bu bağlamda, aktif risk yönetimi gerekiyordu.

Ekip birlikte çalışarak riskleri tespit etmeye çalıştı ve hem etkileri hem de olasılıkları değerlendirmeye çalıştı. Her bir riskin olası sonuçları saptandı ve spesifik ekip üyelerine koruyucu önlemlerin sorumluluğu verildi. Söz konusu risklerin bazıları oldukça sıradan olduğu halde – örneğin ekip üyelerinin projenin tam ortasından projeden ayrılmaları gibi (bu durum projede iki kere yaşanmıştır)– çok daha dramatik riskler de görülmüştür – örneğin ABD'nin Dünya Ticaret Örgütü kapsamında GD politikaları konusunda AB'ye karşı dava açması (projenin sonlarına doğru meydana gelmiştir).

Risk kaydında saptanan risklerin büyük çoğunluğuyla karşılaşıldı. Risk kaydının kullanılmış olması tek başına genel bir çözüm sağlamamakla birlikte ekibin bu riskleri önceden düşünmüş olması, risklerin üstesinden gelinmesini kolaylaştırdı. Örneğin:

- Bazı durumlarda ekibin yaptığı etki veya olasılık değerlendirmesi yanlış çıktı. Örneğin, ekip üyelerinin proje bitmeden önce ayrılması orta/yüksek etki olarak sınıflandırılmış fakat orta düzey olasılık olarak kaydedilmişti. Gerçekte, iki ekip üyesi erken ayrıldı ancak herhangi bir etki oluyorsa bile bu olumlu bir etkiydi; çünkü projenin farklı aşamalarında farklı becerilerin dahil edilmesi gibi bir fırsat oluştu.
- Risklerin saptandığı durumlarda bile, bunları azaltmak ya da sonuçlarıyla etkili bir şekilde başa çıkmak her zaman mümkün olmamıştır. Örneğin, paralel Bilimsel Değerlendirme ekibinden iyi verilerin sağlanması en başta temel bir risk olarak değerlendirilmiştir. Fakat, SB'nin ve Bilimsel Değerlendirme ekibinin üstün çabalarına rağmen, iki grubun iş akışı veri paylaşma fırsatlarını sınırlandırdı.
- Ekibin risk kaydını tam olarak güncel tutmaması sebebiyle bazı riskler tamamen gözden kaçırıldı. Örneğin, ekip Bakanların görev değişikliğinin projenin yönetiminde yaratacağı etkiyi saptama ve buna hazırlıklı olma konusunda başarısız oldu. Fakat genel olarak etkili risk yönetimi teknikleri, ekibin potansiyel bir mayın tarlasında nispeten az yara alarak başarılı bir iz sürmelerini sağlamıştır.

Strateji Becerileri > Projenin Yönetimi

Hesap Verilebilirliğin Tanımlanması

Proje planlanırken, uygun yönetim yapılarını belirlemek önemlidir. Bu sırada, sponsor olacak Bakanın ve Yönlendirme Grubunun kurulmasının uygun olup olmayacağını da belirlenmesi iyi olacaktır.

Mümkün olan yerlerde, projenin sponsoru olabilecek bir Bakanın belirlenmesi büyük bir avantaj sağlar. Bu sayede, en başından, proje üst düzeyde sahiplenilecek ve ortaya çıkan sonuçların ve tavsiyelerin siyasi olarak uygulanabilirliği konusunda danışılacak bir kişi olacaktır.

Bunun dışında bir projede Yönlendirme Grubunun olması da çok faydalı olabilir. Yönlendirme Grubunun geleneksel rolü, projenin kilit aşamalarında bir yön göstermek ve karar vermektir. Üyeler, kilit proje paydaşlarını ve uygunsa bir çok dış paydaşı da dahil etmelidirler. Başarılı bir Yönlendirme Grubunun sırrı deneyimlerin derinliği ve kapsamı arasındaki dengeyi iyi kurabilmektir.

Yönlendirme Grubunun da rolleri bulunmaktadır:

- İçerik konusunda öneriler vermek
- Paydaşların projeyi sahiplenmesini sağlamak
- Ekip için bir dış disiplin sağlamak

Bu roller tek bir grup tarafından gerçekleştirilmeyebilir. İçerikle ilgili işler bazı durumlarda ayrı yapılanca iyi sonuç verir. Örneğin, uzman panelleri, paydaşlarla ikili toplantılar vb. yapılabilir.

Projenin ömrü boyunca genellikle 3-4 Yönlendirme Grubu toplantısının yapılması önerilir. Her bir toplantının amacı projenin ilerlemesi konusunda güncel bilgi sunmak ve kilit karar noktalarında öneri ve konsensüs oluşturmaktır. Uygulamada bu, projenin her evresinin sonunda, proje çıktılarının tartışılabilmesi için bir toplantı yapılması anlamına gelir. Örneğin, projenin gerekçelendirme ve kurulum aşamasında Yönlendirme Grubu proje planını kararlaştırmalıdır. Yönlendirme Grubu toplantıları, kilit kilometre taşları olarak proje planına dahil edilmelidir. Bu toplantıları hazırlamak çok çaba gerektirmektedir; dolayısıyla 3-4 toplantıdan fazlasını yapmak Yönlendirme Grubunun aşırı yük haline gelmesi anlamını taşıyabilir.

Yönlendirme Grubuna ek veya alternatif olarak, Bir Uzman Danışma Grubunun olması faydalı olabilir.

Bu, teknik girdi ve öneriler sağlamaya alışkın ve ortaya çıkan sonuçlarla ilgili bir gerçeklik testi ve kontrolü yapabilecek bir endüstri, sektör veya konu uzmanları grubu olabilir. Paydaşların en uygun temsilcileri belirlemeleri zaman alabileceğinden, grubun projenin erken evrelerinde oluşturulması tavsiye edilir. Danışma Grubu aynı zamanda sürece erken katılırsa proje yaklaşımının gelişimi konusunda da katkılarda bulunabilir.

Hesap Verilebilirliğin Tanımlanması

Uygulama: Bir SB Projesi

Projemiz en az üç ayrı tür izleme grubuna karşı hesap verme sorumluluğunu üstlenmiştir.

Bizim konumuz gibi yüksek profilli ve hassas konularda bakanlık nezdinde bir yönlendirme grubunun olması gerekliydi. Kıdemli bir kabine bakanının sponsor bakan olmasıyla kapıları açabildik ve kutsal sayılan bazı konuları sorgulayabildik ve cesur ve yeni bir gündem için doğal bir şampiyonumuz oldu.

Proje ekibiyle aynı sonuçlara varabilmeleri için bu yönlendirme grubunu adım adım bizim düşünüş tarzımız konusunda bilgilendirdik. Neyin uygulanıp neyin uygulanamayacağı konusunda bazı değerli siyasi yönlendirmelerde bulundular. Kaçınılmaz olarak, zamanları sınırlı olduğu için iki ya da üç ayda bir toplanabiliyorduk; bu yüzden bu toplantılardan mümkün olan en yüksek faydayı ve en açık yönlendirmeyi sağlamak için çaba gösterdik.

Bu toplantıların arasında, işin yönünün izlenmesi için bir üst düzey kıdemli yetkililer grubu daha doğrudan bir rehberlik yönlendirmesi sağladı. Projenin çeşitli aşamalarında her 2-6 haftada bir buluştular. Sorumluluk konuları daha fazla olduğu için asıl işlevleri ekibin “ağaçlarla” “tahtalar” arasında bir ayırım yapabilmelerini sağlamaya yardımcı olmaktı. Tam zamanlı ekip üyelerinin daha ayrıntılı konulara kendilerini aşırı kaptırıp daha geniş konulardaki görüşlerini kaybetmeleri çok kolay olabiliyordu.

Son olarak, birkaç geçici uzman danışma grubu toplantısı yaptık. Ortaya çıkan sonuçlarımız konusunda dışarıdan bir gerçeklik kontrolü sağlamada bize yararlı oldular. Hükümet dışından katılımcılar düşünüş şeklimizin devlet merkezci olmadığı konusunda bize güvence verdi ve başka yerlerdeki en iyi uygulamaları ve akademik araştırma çevrelerinde öncü düşünceleri belirleyebilmemizde bize yardımcı oldular. Bu sayede, yeni girişimi ilan etmeye hazır hale geldiğimizde, daha geniş bir paydaş çevresi arasında güvenilirliğimiz oldu.

Strateji Becerileri > Projenin Yönetimi

Projenin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, bütün ekip üyelerinin dahil olduğu bir çalışma olup, projenin hedeflerine ulaşmış ulaşmadığı konusunun değerlendirilmesi ve öğrenilen temel derslerin belirlenebilmesi için projenin sonunda yapılmalıdır. Bu noktada aşağıdaki hususlar önemlidir:

- Bunun açık bir şekilde yapılması için toplantı yapılmalıdır. Bu toplantı resmi bir proje sonrası gözden geçirme ve denetim faaliyeti olmalıdır.
- Toplantı içeriğinin ve sürecin öğrenilmesiyle ilgili bir değerlendirme olmalıdır.
- Herkesin katıldığından emin olunmalıdır.

Gündem Önerisi:

Gündem Maddeleri	Amacı
Projenin değerlendirilmesi	Projenin sonuçları ve süreciyle ilgili memnuniyetin tartışılması
Öğrenilen dersler	Temel kavrayışlar Süreçle ilgili öğrenilen kilit noktalar
Paydaş ve ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkilerin daha da geliştirilmesi için fırsatların belirlenmesi/önceliklendirilmesi - Kim ve nasıl - Takvimin tanımlanması
Bilginin kaydedilmesinin planlanması	Bilgi Yönetimi konusunda materyallerden memnuniyet
Destek personel performansı ile ilgili ekip müzakeresi	Ekip geri bildirimi ve değerlendirmesi

Ele alınması gereken kilit noktalar

- neler yolunda gitti?
- neler daha az yolunda gitti?
- gelecekteki projeler ve işler için ne gibi dersler çıkarıldı?

Tartışmalarda ele alması gereken konulardan bazıları şöyledir:

- Çalışma ne kadar iyi ve spesifik bir şekilde belirlendi?
- Analiz ne kadar ikna edici oldu?
- Çalışma yöntemleri ne kadar etkiliydi?
- Çalışmanın ne gibi bir etkisi oldu?
- Çalışma medyada nasıl bir yer aldı?
- Değerlendirmenin sonuçları nasıl dağıtılmalıdır?

- Raporun tavsiyelerinin takip edilmesi ve uygulanması için bir mekanizma var mı?
- Kilit paydaşlar için bu çalışmanın değeri neydi?
- Proje nasıl yönetildi?
- İş/yaşam dengesi iyi kuruldu mu?

Öğrenilen derslerin gelecekteki projelerde kullanılmasını sağlamak için, sonuçların üst düzey yönetime veya diğer proje ekiplerine sunulması faydalı olabilir.

Projeler neden başarısız olur?

- Temel sorun veya konu üzerine mutabakat sağlanamaz
- Planlama yüzeysel bir şekilde yapılır
- Odak noktasından uzaklaşılır
- İnsanlarla ilgili konular iyi yönetilmez
- Riskler doğru bir şekilde ele alınmaz ve yedek planlar yetersiz kalır.
- Zor kararları almak zordur
- Otorite eksikliği
- Taahhüt eksikliği

Projenin Değerlendirilmesi

Uygulama: SB Görev Gücü Geliştirme Projesi

Projenin sonunda ekip öğrenilen derslerin tartışılması için bir öğle yemeği düzenledi. Öğle yemeğinden önce, kolaylaştırıcı, ekibin odasında bir beyaz tahta üzerine projenin takvimini yazdı. Ekip (isim vermeden) proje takviminde güçlü ve zayıf zamanları işaretledi. Bu sayede, ekip sadece oyunun sonucunu öğrenmekle kalmayıp aynı zamanda projeden bir bütün olarak öğrenilen dersler üzerine düşünmeye teşvik edildi. Böylece, öğle yemeği sırasında tartışmaların hareket kazanabilmesi için düşünceler slaytlara yansıtılabildi. Bu tartışmalarda çok çeşitli konular ele alındı. Öğle yemeğinden sonra, bir ekip üyesi tartışmaları özetleyen bir sunuş hazırladı. Bu sunuş önce üst düzey yöneticilere daha sonra da tüm çalışanların katıldığı bir toplantıda gösterildi.

Strateji Becerileri > Paydaşların ve İletişimin Yönetilmesi

Araçlar ve Yaklaşımlar

Paydaşlar

- Kilit paydaşlar ve sorunlarının tanımlanması
- Paydaşların etkili olarak katılımı
- Paydaş katılım planının geliştirilmesi

İletişim

- Bir iletişim planının hazırlanması
- Medya ile iletişim
- İletişimin değerlendirilmesi
- Sunuşların hazırlanması

Paydaşların Yönetilmesi

Etkileyeceği kişilerden izole edilmiş bir şekilde yürütülen strateji çalışmalarının herhangi bir yarar sağlaması olası değildir. Bu nedenle, stratejinin, her zaman uygulama akılda tutularak geliştirilmesi önemlidir. Ekip, ilişkilerin yönetilmesi ve projenin sonuçlarıyla ilgilenen ekip dışındaki kişilerle iletişim kurulmasına dikkat etmelidir.

Paydaşlar, strateji ve politika tekliflerinin geliştirilmesi ve uygulanmasından etkilenecek olan ve aynı zamanda süreci etkileyen bireyler ve gruplar olarak tanımlanır. Bu nedenle kilit paydaşların ve sorunlarının saptanması, projede mümkün olduğunca erken bir zamanda yapılması gereken çok değerli bir çalışmadır.

Kamuoyu ve ön sahada yer alan personel de dahil olmak üzere paydaşlar, projenin başarısına çok değerli katkılarda bulunabilirler. Paydaşlarla etkili bir ilişki kurmak onları motive etmenin ve taahhütlerini sağlamanın kilit yoludur ve proje boyunca sürekli temaslar ve katılımı sağlanmalıdır. Proje yaşam döngüsünün başlangıcında böyle bir katılım sağlamak daha sonra birtakım sürprizlerin ortaya çıkma riskini azaltmaya yardımcı olacaktır. Bir paydaş katılım planı geliştirmek, her bir paydaşın katılımının nasıl etkili bir şekilde sağlanacağını planlanması için yararlıdır.

İletişimin Yönetilmesi

Ekibin dışındaki kişilerle etkili bir şekilde iletişim kurmanın önemi açıktır. Başarılı iletişim doğru bilginin doğru zamanda, doğru katılımcılarla paylaşılması anlamına gelir. Bir iletişim planının hazırlanması, bunun en etkili ve etkin bir şekilde nasıl yapılacağını yapılandırılmasını sağlar.

Kamuoyu üzerinde önemli etkileri olan **medya ile iletişim** kurmak, projenin olumlu bir şekilde basına yansımaları sağlayacaktır. Mesaj kararlaştırıldıktan ve izleyicilere iletdikten sonra, etkili olup olmadığının değerlendirilmesi için **iletişim değerlendirilmesi** sürecinden geçilmesi gerekir. İletişim planlaması, projenin birinci gününden başlamalıdır ve proje tamamlanana kadar devam etmelidir. Değerlendirme, planın, projenin her aşamasında gelişmeye devam etmesine yardımcı olacaktır.

Paydaşlarla doğrudan iletişim genellikle bir sunuş şeklinde olur. Yüksek standartlarda **sunuş hazırlamak** ve bunu izleyicilerin özelliklerine göre şekillendirmek mesajın iletilmesi için kritik bir noktadır.

Strateji Becerileri > Paydaşların Yönetilmesi

Kilit Paydaşların ve Sorunlarının Saptanması

Paydaşların –stratejilerden etkilenen ve bu stratejileri etkileme kapasitesine sahip kişiler- ve sorunlarının belirlenmesi, stratejilerin ve politika tekliflerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında dikkat edilmesi gereken çeşitli konuların anlaşılması için gereklidir.

Farklı paydaşlar, kendi menfaatlerine, önceliklerine ve işi yürüten kişilerle veya kurumlarla ilgili deneyimlerine göre aynı projeyi ve teklifleri çok farklı şekillerde algılayabilirler. Gerçekten de, farklı paydaşların ve paydaş gruplarının endişeleri ve amaçları sık sık birbiriyle çelişebilmektedir.

Herhangi bir devlet strateji çalışmasında katılım sağlayabilecek paydaşlar listesi uzun olacaktır ve muhtemelen aşağıdakileri kapsayacaktır:

- Kullanıcılar ve müşteriler
- Bakanlık veya Bakan (varsa) ve konunun uzman danışmanı
- İlgili diğer bakanlıkların bakanları ve konunun uzman danışmanları
- İlgili bakanlıklardaki yetkili gruplar ve birey grupları
- Başbakanlık Politika Birimi
- Ele alınan konuların sorumluluğunu devralmış idareler
- İlgili sektörlerden temsilci kuruluşlar
- Yerel makamlar ve daha geniş kamu sektörü
- Bu alanla ilgili halihazırda bir menfaati olan veya potansiyel olarak gelecekte menfaati olabilecek özel sektör kuruluşları ve bireyler (örneğin, gelecekte uygulamaya katılım sağlayabilecek kişiler)
- Parlamento Komisyonları
- Akademisyenler, araştırma kurumları ve düşünce kuruluşları
- İşverenler ve sendikalar
- Avrupa Komisyonu, Dünya Bankası, IMF veya BM gibi uluslararası kuruluşlar

Paydaşların saptanması için düzenlenen bir ekip toplantısında yapılacak bir beyin fırtınası oturumu olası bütün paydaşların listesinin belirlenmesi için etkili bir yöntemdir. Belirlenen paydaşların ve irtibat bilgileriyle ilgili ayrıntılarının kaydının tutulması önemlidir.

Buna ek olarak, paydaşların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için, her birinin ihtiyaçlarının ve menfaatlerinin anlaşılması önemlidir; aynı zamanda aşağıdaki hususlar da dikkate alınmalıdır:

- Amaçları
- Geçmişte gösterdikleri tepkiler
- Beklenen davranışlar
- Projenin onlar üzerindeki olası etkisi (olumsu ya da olumsuz)
- Olası tepkileri
- Sahiplenme ve destek düzeyi.

İlgi ve menfaatlerinin ve projeye ilgili endişelerinin niteliğinin belirlenmesi için bazı paydaşlarla buluşmak faydalı olabilir.

Kilit Paydaşları ve Sorunlarını Belirlemek

Uygulama: SB Balıkçılık Projesi

Balıkçılık projesi başlatılmadan önce ekip paydaşların nasıl belirleneceği ve projeye katımlarının nasıl sağlanacağı konusunda düşündü.

Balıkçılıkla ilgili birimlerde çalışan ekip üyeleri kilit paydaşları ve paydaş gruplarını belirleyerek irtibat bilgilerinin olduğu bir veri tabanı oluşturdu.

Paydaşların katılımını sağlama ve sorunlarını anlayabilme süreci, içinde birkaç unsuru barındıran bir süreçti:

- Birleşik Krallık'taki balıkçılık limanlarının gezilmesi
- Yazılı bir konsültasyon süreci
- Paydaşlarla yapılan bir etkinlik
- Ekibin çalışmalarını desteklemek için çeşitli çalışma gruplarının oluşturulması

Resmi ve resmi olmayan temasların bir araya getirildiği, paydaşlarla etkileşimi yapılandırmak için standart ve orijinal birtakım araçların kullanıldığı açık ve saydam bir süreç olarak planlanmıştı. Mümkün olan yerlerde, ilgili tarafların, ekibin çalışmalarını izleyebilmesi için Strateji Biriminin internet sitesinde materyaller yayımlanmıştı.

Proje başlatıldıktan sonra, ekip üyeleri Birleşik Krallık'taki balıkçılık limanlarını kapsayan bir tura çıktı ve bu endüstride yer alan kişilerle görüştü. Bu toplantılar, verilerin toplanması ve sorunlara en yakın kişilerden sorunlarla ilgili bilgi alınması için bir fırsattı. Bu toplantılarda kurulan kişisel irtibatlar, projenin kilit paydaşlar tarafından olumlu karşılanması anlamına geliyordu ve bilgi almak ve fikirleri test etmek için daha sonra da irtibata geçilmesi için fırsat sağlıyordu.

Strateji Becerileri > Paydaşların Yönetilmesi

Paydaşların Etkin Katılımı Sağlamak

Bütün paydaşları ve sorunlarını tespit ettikten sonra, ekibin çabalarını nasıl önceliklendireceğine ve paydaşlarla en etkili şekilde nasıl ilişki kuracağına karar vermesi gerekmektedir.

Çabaların Önceliklendirilmesi

Ekibin çabalarının önceliklendirilmesi için, en önemli ya da kilit paydaşların belirlenmesi gerekmektedir; yani, stratejiden ve uygulamasından en çok etkilenen ya da bunu en çok etkileyebilecek kişiler. Bunu yaptıktan sonra her bir paydaşın ne derece destekleyici olacağının anlaşılması sayesinde ekip, paydaşlarla ilişki kurma konusunda duruma göre değişik yaklaşımlar benimseyebilecektir. Bu süreçte yardımcı olabilecek basit bir matris kullanılabilir:

Önem - Ne kadar etkili - Ne kadar etkileniyor	Yüksek	Yönet	Dahil Et
	Düşük	İzle	Farkında Ol
		Düşük	Yüksek
		Destek	

- Çok destekleyici ve çok önemli olan paydaşlar, ekibin çalışmalarına yakından dahil edilmelidir.
- Çok önemli fakat destekleyici olmayan paydaşların, destek düzeylerini artırabilmek için yakından yönetilmesi gerekecektir. Bunu yapabilmek için projenin onlara sağlayabileceği yararın belirlenmesi ve bu faydaların paydaşı ikna etmek için nasıl kullanılacağına belirlenmesi yararlı olacaktır.
- Destekleyici olup çok büyük öneme sahip olmayan paydaşlar dikkati dağıtabilir; dolayısıyla çabaları bilinmeli fakat daha sonra uygun bir şekilde yönetilmelidirler.
- Ne destekleyici ne de önemli olan paydaşlar önem derecelerinin değişip değişmediğinin anlaşılması için sürekli izlenmelidir ancak bunun dışında ekibin dikkatini dağıtmamalıdır.

Bu matrisi iki kez planlamak faydalı olabilir. Birincisinde her bir paydaşın etki derecesi dikkate alınabilir; ikincisinde ise her bir paydaşın stratejiden ne kadar etkilendiği değerlendirilebilir. Birinci matris siyasi sahiplenme sürecini destekleyecektir; ikinci matris ekibin stratejinin gerçek müşterilerine hizmet vermesini sağlayacaktır.

Paydaşların Katılımını Sağlamak

Projeyle en yakın ilişkisi olan paydaşları belirledikten sonra, projenin çeşitli aşamalarında onlarla nasıl ilişki kurulacağını belirlemek çok önemlidir.

Olumlu bir paydaş ilişkisinin kilit özellikleri arasında aşağıdakiler yer almaktadır:

- Sonuç elde edebilmek için birlikte çalışma ihtiyacının erkenden kararlaştırılması
- Proje parametrelerinin, başarı ölçütlerinin ve potansiyel engellerin ya da sınırlamaların belirlenebilmesi için toplantılar yapılması
- Kilit sorunların gözden geçirilmesi ve üzerinde fikir birliği oluşması
- Problemlerin erken aşamada saptanması
- İlerlemeye ilgili sürekli güncelleme yapılması

Aşağıdaki tablo projenin 4 evresi boyunca paydaş katılımı için atılacak adımları belirlemektedir.

Evre	Kilit Paydaş Yönetimi için Yapılması Gereken İşler
Gerekçelendirme ve Kurulum	• Hedeflerin ve cevaplanması gereken soruların belirlenmesi • Konsültasyon sürecinin belirlenmesi • Geniş kapsamlı konuların tartışılması
Araştırma ve Analiz	• Kilit konuların, sorunların belirlenmesi ve bilginin toplanması • Ortaya çıkan sonuçların iletilmesi
Stratejik Yön Belirleme	• Ortaya çıkan stratejik seçeneklere ilişkin görüşlerin alınması • Seçilen seçeneğin bildirilmesi
Politika ve Uygulama Tasarımı	• Politika tasarımı konusunda, özellikle uygulamadan sorumlu kişilere danışılması • Gerekliyse topluca mutabakat sağlanması ve anlaşma yapılması

Paydaşların katılımlarının sağlanması için çeşitli yollar bulunmaktadır. Bunlar arasında:

- Teke tek mülakatlar (genellikle nüfuz sahibi paydaşlarla düzenli olarak yapılması gerekir)
- Paydaşların Yönlendirme ve Danışma Kurullarına veya Çalışma Gruplarına davet edilmeleri
- Personel/üst düzey yönetim ekiplerine/kurullarına sunuş yapılması
- Paydaş kuruluşlardan ekip üyelerinin görevlendirilmesi
- Temel konularda paydaş kuruluşlarıyla birlikte ortak çalışılması
- Bir kamuoyu konsültasyon çalışmasının yürütülmesi ve bir ara dönem raporunun yayıma hazırlanması
- Belirli konuların veya sorunların tartışılması için seminerler düzenlenmesi
- Yazılı iletişim; örneğin, bülten, raporların güncellemeleri veya taslakları
- E-postalar
- Kilit raporların yayımlandığı internet siteleri
- **Odak grupları** ve seminerler – örneğin, bir sektörün üyelerinin, temsilci kuruluşların ve kullanıcıların dahil edilmesi için faydalı bir yöntem olabilir.

Farklı paydaşlar için farklı yaklaşımların belirlenmesi uygun olacaktır. En etkilisi, özellikle de kilit paydaşlar için çeşitli yaklaşımların bir araya getirilmesidir.

Paydaşların Etkili Katılımını Sağlamak

Uygulama 1: SB GD Ürünler Projesi

GD ürünler projesinde paydaşların katılımı konusunda bazı zor dersler öğrenildi. Ekip, bir paydaş yönetim planı yapmış olmasına rağmen, ilk kapsam dokümanı, kurum içi çalışmalara ve diğer devlet birimlerinin yorumlarına yoğun bir şekilde dayandığından – pek çok kurum dışı paydaş grubu tarafından şiddetli bir şekilde eleştirilmiştir.

Eleştirilere yanıt olarak, GD ürünler ekibi çok daha kapsamlı bir paydaş katılımını tercih etti. Bütün ara dönem raporları (kapsam dokümanı da dahil olmak üzere) yayımlandı ve ekip proje için senaryolar tasarlamak ve bazı “şok ve sürprizler” resmetmek için paydaş seminerleri düzenledi. Kilit paydaşlarla tekrar toplantıları düzenlendi ve birçok paydaş devam eden çalışmalara girdi sağlama fırsatı sunan “Uzman Gruplarına” katıldı. Uzun bir irtibat listesinde yer alan kişiler projedeki kilit gelişmelerden haberdar edildi ve proje sonunda yayın sonrası bir etkinlik düzenlenerek paydaşlara rapor ve yöntem konusunda yorumda bulunma fırsatı verildi.

Çoğu paydaş temelde raporun içeriğiyle ilgilendiği halde, sürece olan geniş katılım iyi karşılandı. Özellikle STK’lar bir listede adı geçen bir grup olmaktansa değerli bir bilgi kaynağı olarak kullanılmaktan memnuniyet duydular. Ekibin, eleştiriler ışığında karşılık verme ve yeniden plan yapma yeteneği de olumlu görüldü. Genel olarak, proje şaşırtıcı derecede bir konsensüs sağladı; çoğu grup kendi bakış açılarının dinlendiğini ve rapora yansındığını gördü.

Paydaşların Etkili Katılımını Sağlamak

Uygulama 2: SB Balıkçılık Projesi

Balıkçılık projesinde, kurum dışı paydaşlarla resmi temasa aracılık etmesi için iki organ oluşturulmuştur. Ekip, projenin kritik dostları olarak görev yapması için, balıkçılık endüstrisinden bir “Kırmızı Ekip”i davet etmiştir. Bu ekip, projenin kilit aşamalarında ekibin düşünceleriyle ilgili yapıcı eleştirilerde bulunmuştur. Buna ek olarak, Paydaş Danışma Grubu balıkçılık endüstrisinin bütün sektörlerinden temsilcileri, çevrecileri ve diğer paydaşları bir araya getirmiştir. Proje süresince iki toplantı yapılmıştır. Bu toplantılar, ekibin kilit bulguları paylaşabilecekleri ve Paydaş Danışma Grubunun ekibin çalışmalarına girdi sağlayacakları şekilde yapılandırılmıştır.

İlk birkaç aylık analizlerden sonra yayımlanan konsültasyon raporunun birkaç amacı vardı. Başka türlü bulunma imkanı olmayan verilerin birleştirilmesi için bir fırsat sağladı. Tek tek paydaşlara ve kurumlara kurallı bir süreç aracılığıyla geri bildirimde bulunma fırsatı sağladı. Aynı zamanda, ekibe, önceden edinilmiş birtakım fikirlerin sorgulanmasını sağlayacak şekilde ilk analizleri sunma fırsatını verdi ve bazı sorgulayıcı sorular sordu. Bu, özellikle balıkçılık sektöründe reformun düşünülmesi açısından bir zemin hazırlamıştır.

Ekip aynı zamanda analizin büyük çoğunluğu yapıldıktan sonra bir Paydaş Etkinliği gerçekleştirmiştir. Ekip, altmışın üzerinde paydaş davet etmiştir; insanlar proje süresince birbirleriyle tanışmış ve konsültasyon çalışması sırasında çok sayıda muhatap edinilmiştir. Paydaş etkililiği sayesinde ekip, çeşitli paydaşlarla bulgularını bir “doğruluk testine” tabi tutma fırsatını yakalayabilmiş, önceden edinilmiş bilgileri sorgulama sürecini devam ettirebilmiş ve paydaşlara nihai raporun nasıl bir zemine oturtulacağı konusunda bir “erken uyarı” verebilmiştir. Paydaş etkililiğinde dışarıdan kolaylaştırıcılar sağlanabilmiş ve yenilikçi teknoloji kullanılarak katılımcılardan yapılandırılmış bir katılım sağlanabilmiştir. Bu sayede bütün katılımcılar ekibin çalışmaları konusunda yorumda bulunabilmişlerdir.

Paydaşların katılımının sağlanması için geleneksel ve yenilikçi araçların bir arada kullanılması ve saydamlığa olan bağlılık sayesinde yapıcı bir katılım teşvik edilebilmiş ve ekip son derece karmaşık bir alanda çok değerli kaynaklara ve bilgiye erişebilmiştir.

Strateji Becerileri > Paydaşların Yönetilmesi

Bir Paydaş Katılım Planının Geliştirilmesi

Paydaşların, sorunlarının ve ekibin her bir paydaşla nasıl etkileşim kuracağını belirlemek süreci, projenin en başında yaşanmalıdır; varılan sonuçlar bir paydaş katılım planıyla belgelendirilmelidir. Plan, projenin dört evresi boyunca paydaşların katılımını sağlamak için nasıl bir yaklaşımın planlandığını belirtmelidir. Bu yaklaşım, genel proje planıyla bütünleştirilmelidir ve aşağıdaki ayrıntıları içermelidir:

- Teklif edilen eylemler
- Bu eylemlerin gerçekleştirilmesi için teklif edilen zaman
- Her bir etkileşimden sorumlu ekip üyelerinin kimler olduğu

Örneğin, planda, bireyler veya çalışma gruplarıyla yapılacak toplantıların zamanlaması ve teklif edilen amacı, iletişim kurulacak günlerin tarihleri ve niteliği yer alabilir. Bu **paydaş katılım planı** şablonu faydalı bir başlangıç sağlayabilir.

Paydaş yönetim planı düzenli olarak başvurulacak yaşayan bir belge olmalıdır ve proje sırasında gelişmelere göre güncellenmelidir. Proje sırasında kilit aşamalarda, konular değişebileceği için paydaş değerlendirmesinin güncellenmesi ve paydaş yönetim planının da buna göre gözden geçirilmesi önerilir.

Planın geliştirilmesi ve düzenli olarak yeniden gözden geçirilmesi, zaman alan bir süreçtir ve bu nedenle sıklıkla ihmal edilir. Ancak, kilit paydaşlar sürece dahil edilirse ve stratejiyi uygulamaya gönüllü olurlarsa projenin nihai sonucu için son derece faydalı olacaktır.

Güçlü Yönler

- Paydaş katılımı için açık bir plan yapmak projenin başarısı açısından çok kritiktir. Stratejinin sahiplenilmesini sağlayacaktır ve uygulamaya olan taahhüdün de garanti edilmesini sağlayacaktır.

Zayıf Yönler

- Ancak, çok zaman alan bir çalışma haline gelebilir; bu nedenle analitik çalışmaların yapılmasıyla ilgili baskılar düşünüldüğünde ihmal edilebilir vb.

Strateji Becerileri > İletişimin Yönetilmesi

Bir İletişim Planının Tasarlanması

İletişim planı, strateji geliştirme sürecinin bütün aşamalarında ekibin hem paydaşlara hem de medyaya yaklaşımını belirlemelidir. Buna, projenin resmi açılışı, konsültasyon süreci, analizlerin paydaşlara sunulması, ara dönem raporunun yayımlanması, sonuçların iletilmesi ve nihai raporun yayımlanması dahildir.

Plan, açık ve net bir şekilde faaliyetleri, sorumlulukları ve takvimleri belirtmelidir.

Eğer proje açılışı resmi bir şekilde kamuoyuna açık yapılacaksa, plan ilgili bakanlığın Basın Ofisi ekibinin desteğiyle geliştirilmelidir. Çoğu durumda, medyadan gelen soruların, takip edilmesi için için Basın Ofisine yönlendirilmesi daha iyi olur.

Projenin her evresinden sonra, başarının izlenmesi ve öğrenilen derslerin belirlenmesi için iletişim **değerlendirilmelidir**.

Sorular ve Cevaplar

İletişim planını tasarlariken sorulması gereken bazı sorular şöyledir:

1. Hedefler: Bu iletişim stratejisinin desteklemesi gereken temel hedef nedir? (elde etmeye çalıştığınız ana değişim(ler) nedir?)

2. Hedef Kitle:

- Değişimin meydana gelmesinde (ya da değişimin olmamasında) etkisi olabilecek;
- Değişimden etkilenen;

Kitleler hangileridir?

Bu listede beşten fazla isim varsa, gerçekten kilit olanlar hangileridir? (hedeflere ulaşılması konusunda *gerçekten* etkisi olabilecekler?)

3. Görüş ve bilgi durumu; Bu kişilerin:

- Tavrıları (nasıl hissediyorlar?)
- Görüşleri (neye inanıyorlar?)
- Bilgi eksiklikleri (ne biliyorlar?)

Bunlar doğru mu?

- Doğru kararları verebilecek kadar bilgiye sahipler mi? (yoksa sadece onlara sunulan bilgiye inanmıyorlar mı?)
- Başkalarını nasıl etkiliyorlar?

4. Mesajlar: Bu görüşlerden her hangi birini değiştirebilecek olsanız (ya da bilgi eksikliklerini giderebilecek olsanız) hangilerine öncelik tanırırsınız? (Bu, yapılabilir bir şey mi?) dolayısıyla, hangi mesajların ya da bilginin sürekli olarak ana hedef kitlelere vurgulanması gerekmektedir?

5. Yöntemler:

- Hedef gruplara ulaşmanın en iyi yöntemi nedir?
- Onları kimler etkiliyor?
- Neler okuyorlar?
- Kimlerle konuşuyorlar? Kime inanıyorlar?

- Hangi kanalların işe yaramadığını biliyoruz?

6. Zamanlama:

- Bu görüşleri değiştirmek ne kadar zaman alacaktır?
- Elimizde kullanabileceğimiz mantıklı fırsatlar var mı?
- Ne zaman başlamalıyız?
- Ne zamana kadar bu tavır değişikliğini sağlamamız gerekiyor?

7. Plan: Bu bilgileri kullanarak; neyi, kimin için ve nasıl yapacaksınız?

8. Değerlendirme: Görüşlerini değiştirdiğimizi nereden bileceğiz?

Bu soruların bir çoğunun cevabı çok açık olabilir. Diğer sorular için bir araştırma yapmak gerekebilir. İletişim planınızı tasarlarken, ekip rehberlik için bakanlığın basın ofisinden yararlanmalıdır. Kamu sektörü kurumları için uzman önerilere **COI Communications**'dan ulaşabilirsiniz.

Bir İletişim Planı Tasarlamak

Uygulama: SB Gönüllü Sektör Gözden Geçirmesi

Strateji Biriminin “Özel sektör eylemi, kamunun yararı” başlıklı raporu, devlet çapında, gönüllü sektörde, eğitim sektöründe, tasarruf kurumlarında, spor ve sosyal klüp çevrelerinde ve hatta konut edindirme kuruluşlarında çeşitli paydaşları kapsamıştır.

Ulusal medyadan, çeşitli sektörleri konu alan özel dergilere kadar çok geniş bir medyada yer bulabilmiştir.

Bu proje için genel iletişim stratejisinin, proje açılışından nihai raporun yayımlanmasına kadar paydaşların ihtiyaçlarını ele alması gerekiyordu.

İletişim teknikleri sayesinde kilit paydaşlar belirlenebilmiş, ilerlemeler konusunda onlara düzenli olarak güncel bilgiler sunulabilmiş ve projenin ömrü boyunca kilit alanlarda paydaşlara danışılabilmiştir. Aynı zamanda, basın danışmanı da medyayı ilerlemeler konusunda güncel tutabilmiş ve projenin neden başlangıçta düşünüldüğünden daha uzun sürdüğünü açıklayabilmiştir. Böylece eleştiriler de asgari düzeyde tutulabilmiştir.

Dikkat edilmesi gereken bazı temel noktalar:

1. Her hangi bir proje açılışında ayrıntılı brifing notları önemlidir. Soru ve Cevap bölümü kapsamlı olmalıdır ve hassas konulara değinmelidir.
2. Açılış stratejisi paydaşları ve medyayı bilgilendirmek için çeşitli brifing oturumunu içermiştir. Bu, son derece zaman alan bir etkinlik olmakla beraber çok etkili olmuştur.
3. Medyadan küçük gruplara brifing verilmesi sayesinde, raporu daha iyi anlayabilmişlerdir – özellikle uzman olmayan medya- ve kilit tavsiyeler ölçülü ve doğru şekilde medyaya yansıtılabilmektedir. Uzman medyanın da kendi ilgi alanlarına daha ayrıntılı bir şekilde girme fırsatı olmuştur.
4. Paydaşlara konsantre bir şekilde brifing verilmesi sayesinde, ilk yorumlarını bilgiye dayanarak yapabilişlerdir.
5. Bu model, başka SB raporlarında da izlenmiş ve paydaşlar ve medyayla brifing notlarının paylaşılması için zaman ayırmanın daha iyi bir bilgiye ve bilgilendirilmiş yorumlar olarak geri döndüğü görülmüştür.
6. Ancak, bakanlar proje açılışına dahil olduğunda bu modeli her zaman uygulamak çok mümkün olmayabilir. Gerekli zaman pratiklik açısından uygun olmayabilmektedir.
7. Açılıştan sonra bilgi dağıtım aşamasını planlamayı unutmayın. Proje açılışından sonra etkinliklerin durmaması gerekmektedir.

Genel bir iletişim stratejisi nihai raporun yayımlanmasından önce de geliştirilmiştir.

Strateji Becerileri > İletişimin Yönetilmesi

Medyayla İletişim

Medya, bir çok paydaşın projeden etkilenip bilgi sahibi olabileceği araçtır. Medyanın projeyi düşmanca yansıtmaları ciddi zararlara yol açacak ve bilgilendirilmiş bir tartışma veya düşünme ortamı yaratılmadan seçeneklerin devre dışı bırakılmasına neden olacaktır.

İstisnai durumlar hariç, medyayı dahil etmek daha iyidir çünkü bir gizlilik algısı olursa ilgilerini daha çok çekecektir. Haber, farklı olan demektir – projenin konuları ele alış biçimi bilgiye ve ayrıntıya dayanmaktadır ve medya bunlara her zaman erişim sağlayamayabilir.

Ekip, medyayla doğrudan ilgilenmek yerine her zaman bir İletişim Grubu ve Basın Ofisi aracılığıyla bu işi yapmalıdır. Medyayla iletişim kurarken şunların hatırlanması önemli olacaktır:

- Basit tutun ve hikayenin açık olduğundan emin olun. Haberde gri alanlar yoktur: Ya bir “başarıdır” ya da bir “başarısızlık”; ya “küçük”tür ya da “büyük”tür; “evet” ya da “hayır”dır; “doğru” ya da “yanlış”tır. Gazetecilerin ayrıntılara girecek zamanları çok fazla yoktur.
- Mümkün olduğunca açık olun, gizlilik bir hikayeye dikkati çeker ve değer katar.
- Tam bilgili olun ve olgulardan haberdar olun.
- Boşluklardan kaçınin: Eğer bilgi vermezseniz başkası verecektir.
- Medyanın ilgilenebileceği alanları kapsamak için bir soru cevap notu hazırlayın.
- Sadece basit soruları cevaplayıp onların ilgilenmeleri “gereken” alanlara yönlendirmeye hevesli olmayın. Sağlam olduklarından emin olmak için cevaplarınızı test edin.
- Bir basın toplantısının ya da konferansının gerekli olup olmadığını düşünün ve medyanın otomatik olarak temasa geçeceği kilit paydaşlar olup olmadığını belirleyin. Eğer varsa onları da önceden bilgilendirmeyi düşünün.

Medyayla İletişim

Uygulama: Bir SB projesi

Projemiz haber olduğunda, ekip üyeleri, “ciddi” gazetelerin bile konuyu ne kadar yanlış anlayabileceklerine şaşırmıştır. Bu hassas bir karar verilmesini gerektirmiştir: yanlış anlamları düzeltmeye kalkıp tartışmayı hararetlendirme riskini üstlenmeli miyiz yoksa bekleyip hikayenin yanlış olduğunun kanıtlanmasını mı beklemeliyiz?

Basın Ofisindeki medya uzmanlarından ve siyasi konularda danışmanlık yapan başkalarından yardımcı olabilecek bazı öneriler aldık. Altın kurallar şöyle 1) panik yapmayın; 2) bir medya stratejisi edinin ve 3) bu stratejiye bağlı kalın.

Bunlar söylendikten sonra, medya fırtınasının gözünde olmak sinir bozucu oldu. Gazetecilerde sürü zihniyeti vardır ve ilk önce rakipleri tarafından bulunan hikayeleri alıp takip edip geliştirirler. Bu, özellikle güçlü manşetlere dönüşebilecek “sıcak” konular için geçerlidir.

Zararın sınırlandırılması kritiktir. İlk başta, bizim olguları gayet iyi bildiğimizi emin bir şekilde ifade etmemiz gerekiyordu. İkincisi, devletin içinde ve dışında kilit paydaşların da gerçek durumu bildiklerini kontrol ettik. Bir çoğu zaten medya tarafından aranmıştı ve durumun ancak bir kısmını oluşturan konularda acele yorumlarda bulunmaları istenmişti.

Açık bir uzun vadeli vizyon ve daha ivedi bir gündem oluşturmak için yola koyulduk. İşte iyi stratejinin devreye girdiği nokta burasıdır. Açık kanıtlarla desteklenen çekici bir hikaye sayesinde hükümetin soruna hakim olduğu ve gelecekte sorunların nasıl ele alınacağını bildiği gösterilebildi. Bu, bazı gazeteciler için daha az ilgi çekici olabilir ancak daha iyi bir politika sağlayacaktır.

Strateji Becerileri > İletişimin Yönetilmesi

İletişimin Değerlendirilmesi

İletişimin her evreden sonra değerlendirilmesi gerekir. Bazı sistematik araçlar ve “raftan indirme” çözümlerin yanı sıra medya analizi ve değerlendirme yapabilecek uzman şirketler de bulunmaktadır. Bağımsız analiz en iyisi olduğu halde, bu seçenekler pahalıdır ve genellikle proje bütçelerini aşarlar.

İletişimin etkililiğini test etmek için kullanılabilecek sistematik olmayan teknikler vardır. Bunların çoğu, kilit mesajların ve hedef medyanın önceden saptanmasına dayanmaktadır. (Başkasının anlayıp anlamadığını veya mesajın iletilip iletilmediğini değerlendirmeye kalkışmadan önce niyet edilen mesaj önce açık bir şekilde ifade edilmelidir.)

Kaba fakat etkili bir medya değerlendirmesi kilit **mesajlardan** kaç tanesinin yayımlanan hikayelerde yer aldığını kontrol ederek yapılır. (örneğin, bir hikaye 5 üzerinden 4 ya da %80 alabilir).

Ancak, bu yanıltıcı olabilir çünkü hikayenin nerede yayımlanmadığını dikkate alan bir değerlendirme değil (örneğin, boyalı basın; ticaret gazeteleri vb) ve verilen **önem** (kapak, ikinci sayfa vb, köşe yazısında kapladığı yer). Dolayısıyla bir dengeleyici etken olması gerekmektedir. Yayının hedef kitlesinin uygunluğuyla bir ölçüm yapılabilir. Ölçeklerin, farkları gösterebilecek kadar geniş olması gerekir. Genellikle yayınları 1’den 10’a kadar puanlandırmak yeterli olmaktadır. Örnek olarak,

- 10 = ulusal bir gazetede ya da boyalı basında geniş yer aldı
- 6 = önemli bir uzman yayında geniş yer aldı
- 4 = büyük bir bölgesel yayında geniş yer aldı
- 2 = hedef kitle olmayan bir yayında yer aldı

Bir diğer etken ise haberin **tonudur** – hikaye olumlu mu olumsuz mu? Örneğin, bir haber, bütün kilit mesajları içerebilir, hedef medyada geniş yer almış olabilir ancak şiddetli şekilde karşı çıkılıyor olabilir. Mesaj, yerini bulmuştur ama argüman bulamamıştır.

Burada da yayındaki ton nüanslarını yansıtabilecek kadar geniş bir puanlama ölçeğine ihtiyaç vardır. Nötr haberler için 0 noktasını temel alan + /- ölçeği kullanmak en uygunu olacaktır. Örneğin:

- + 5 = son derece olumlu bir haber
- 0 = dengeli bir haber
- 5 = son derece olumsuz bir haber.

Aşağıdaki formül kullanılarak genel bir puan verilebilir:

$$\text{Puan} = (\text{Mesaj} + \text{Haberin verildiği yer ve kapsam}) \times \text{Ton}$$

Bu öz değerlendirme aracını kullananlar genellikle olumsuzlara fazla puan verip olumlulara az puan vermeye eğilimlidirler. Ancak, bu sistem kaba olduğu halde mesajların ne kadar iyi iletildiği konusunda faydalı bir işaret sağlamaktadır.

Güçlü Yönler

- Mesajların kullanıcılar tarafından anlaşılmasını sağlar.

Zayıf Yönler

- Zaman alabilir ancak ihmal edilmemelidir.

Strateji Becerileri > İletişimin Yönetilmesi

Sunuş Hazırlama

Çoğu projede bir noktada paydaşlara veya diğer ilgili taraflara sunuş yapılması gerekecektir. Bu sunuşlar genellikle projenin kritik bir parçasıdır ve sonuçları çalışmanın başarısını ciddi şekilde etkileyebilir. Eğer ekip, analizini açık ve mantıksal bir şekilde çekici bir hikayeye sunabilirse, daha başarılı bir sunuş yapmış olacaktır ve paydaşlardan hevesli bir katılım ve taahhüt alacaklardır. *Hikaye çizgisi* bunun için iyi bir araçtır.

Hikaye Çizgisi oluşturmak ne demek?

Hikaye çizgisi ilk önce film endüstrisinde geliştirilmiştir ve filmin ana sahnelerini ve olaylarını basit ve kısa bir şekilde anlatan bir dizi görüntüden oluşmaktadır. Çoğu “popüler” terimlerde olduğu gibi, hikaye çizgileri de film dışında bir çok bağlamda kullanılmış ve yanlış kullanılmıştır. Projelere ve sunuşlara uygulandığında, en erken aşamalarda hikaye akışı anlatılarak bileşenlerin çeşitli kısımları birbiriyle tutarlı bir şekilde birleştirilebilmektedir. Anlatıyı en iyi şekilde yapılandırmak için net bir fikre sahip olduğunda, çalışmanın sonraki aşamalarında kazanım sağlanır ve slaytlar daha çok ayrıntı içermeye başladığında ve birbiriyle daha yakından ilişkili hale geldiğinde yapının değişmesine gerek kalmaz. İkincisi, sunuşta açık bir anlatının olması sayesinde, izleyicinin sıkılacağı sürekli bir “olgular” yığınının bahsetmeye gerek kalmaz.

İlk başta sorulması gereken sorular

Hikaye çizgisini hazırlamadan önce, cevaplanması gereken bazı temel sorular bulunmaktadır:

- **Sunuştan neyi elde etmek istiyorsunuz?** Dinleyicileri genel ilerlemelerden mi haberdar edeceksiniz yoksa belli konularda tartışmalarını mı istiyorsunuz? Onların almasını istediğiniz belli kararlar var mı?
- **Dinleyicileriniz kim?** Anlatınızı hazırlama şekliniz, bir uzman grubuna ya da daha önce konuyla hiç ilgilenmemiş bir gruba göre değişecektir. Ayrıntılı bir analizi veya üst düzey sonuçları dinlemeyi isteyip istemediklerini biliyor musunuz?
- **Sunuş ne kadar uzun tutulmalı?** Genellikle beklediğinizden daha uzun sürede sunarsınız; özellikle de dinleyiciler soru sorarsa (ki çalışmalarınızla ilgileniyorlarsa, sormaları gerekir). Ne kadar uzun tumanız gerektiğine karar verin (sorular için zaman ayırın) ve buradan, kaç slayt kullanmanız gerektiğine karar verin. Temel bir kural olarak, açıklanması gereken 3-4 noktayı içeren bir slaytı sunmak üç dakika sürer. Daha karmaşık slaytların anlatılması daha uzun sürecektir. Sunuş ne kadar uzunsa, açık ve net olma ihtiyacı o kadar fazladır.
- **Hangi biçimde sunuş yapacaksınız?** Küçük bir grup olduğunda, sunuşunuzun çıktılarını dağıtmanız kolaydır; her sayfada birkaç slaytın çıktısını alabilirsiniz. Bu sayede, projektör ve dizüstü bilgisayarla uğraşmazsınız (ve beklenmedik teknik sorunları da atlatmış olursunuz) ve dinleyiciler daha etkili bir şekilde not tutabilirler. Diğer taraftan, çıktı aldığınızda, insanlar elindeki metinleri okuyarak sizden önde gidebilir ve sizin anlatımınıza odaklanmayabilir. Dinleyicilerinize ne kadar güveniyorsunuz? Sizi dinlemek istiyorlar mı? Daha büyük gruplarda, tek tek çıktı dağıtmak mümkün olmayabilir, ancak yine de, projektör sayesinde salonda tek bir odak noktası kurabilir ve anlatının akışını daha kesin bir şekilde kontrol edebilirsiniz. Ayrıca, daha uzun sunuşlarda anlatıcı için gizli bir bilgi notu (aide memoire) görevini de görebilir.

Hikayenin Hazırlanması

Sunuşun uzunluğu, tonu ve biçimi konusunda net bir fikre ulaştıktan sonra, hikayenizi tasarlamaya başlayabilirsiniz. Konuşmaların bağlı olduğu standart kurallarda olduğu gibi, dinleyicilere önce ne söyleyeceğinizi açıklayın; sonra söyleyin; sonra ne söylediğinizi söyleyin. İkinci olarak, slaytlarınızın içeriğini okuyup geçmeyin! Onları, anlatınızı güçlendirecek bir destek olarak kullanın. İnsanların aklını karıştırmanın en iyi reçetesi, projektör ya da çıktıdakiinden daha farklı bir konudan bahsetmektir. Bir slayt dört noktaya temas ediyorsa, bunlar hakkında konuştuğça ekrana gelmelerini sağlayın. Unutmayın, dinleyicilerinizin:

- Söylediklerinizi hızlı ve kolay bir şekilde algılamalarını istiyorsunuz – dolayısıyla slaytın içeriği başlığıyla örtüşsün. Slaytlarınızı sade tutmaya çalışın; her slaytta en fazla dört nokta olsun ve font büyüklüğü ve stil için ortak bir tarz belirleyin.
- Materyalin geçerliliği konusunda size güvenmelerini istiyorsunuz – analitik kaynaklarınıza gönderme yapın
- Tavsiye edilen eylem rotası konusunda net olmalarını istiyorsunuz– ana mesajınızı içeren bir sonuca varın.

Aşağıdaki soruları yanıtladığınız takdirde dinleyicilerinizin ihtiyaçlarını karşılayacağınızdan emin olabilirsiniz:

- Üzerinde durduğum konu nedir?
- Konuyla ilgili dinleyicilerin zihnindeki soru nedir?
- Bu soruya benim cevabım nedir?

Genellikle sunucuyla dinleyicilerin gündemi birbirinden biraz farklı olabilir. Örneğin, Hazine'ye yaptığınız ve politika önerilerinizin yenilikçi özelliklerini anlatmaya çalışan bir sunuş, dinleyicilerin maliyet-etkinlik kaygıları nedeniyle yerine ulaşmayabilir. Sunuştan önce paydaşlarla iletişim kurulması genellikle onların endişelerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Eğer açık değilse ve sunuştan önce onları tanımıyorsanız, onları göz ardı etmek yerine sunuş yaparken anlamaya çalışın.

Dinleyicilerinizin zihnindeki ana soruyu bilmek, ilgi çekici bir anlatı sunmanın temel unsurudur. Yaygın bir yaklaşım, sunuş için “piramit” yapı kullanmaktır. Piramit, tek bir genel özet slaytla başlamalıdır. Burada, hikayenin temel öğeleri özetlenir ve dinleyicilerin sormak istediğini düşündüğünüz temel soruların cevapları yer alır. Özet slaytlardan sonra daha ayrıntılı bölümler yer almaktadır. Bu ayrıntılı bölümlerin her birinden önce, yine o bölümü özetleyen bir slayt bulunur. Her bölümde, temel sonuçları destekleyen ayrıntılı analiz ve argümanlar bulunur.

Bu piramit yaklaşımını kullanarak, ayrıntılı içerikten çıkarılan ve sağlam bir mantıksal zemine oturtulmuş net sonuçları olan güçlü bir sunuş yapabilirsiniz. Sunuş süresinin kısa olduğu ve dinleyicilerin hangi slaytlarda açıklama isteyeceğini bilmediğiniz durumlarda yararlı bir hile, soru sorulduğu halde daha sonra gösterilebilecek “gizli slaytlar” kullanmaktır (PowerPoint’da, Slide-show ® Hide Slide seçeneğini kullanınız).

Herhangi bir slaytı yazmadan önce, her bir slayt için bir post-it ayırarak sunuşun akışını özetleyin. Her slaytta kullanacağınız tam başlığı yazınız. Başlıklar bile tek başına katılımcıların dinleyeceği hikayeyi anlatmalıdır. İkincisi, her slayta koyacağınız içeriğin özetini yapın – argümanlar, analitik tablolar, grafikler veya tablolar? Böylece, slaytları yazmaya başlamadan önce ihtiyacınız olan bütün verilerin sizde olduğundan emin olabilirsiniz ve sunuşta, metin, tablo, grafik dengesini gözetebilirsiniz. Sunuşunuzu hazırladıktan sonra, arkadaşlarınızla paylaşın ve sizin mantığınıza katılıp katılmadıklarınız ve açık olup olmadığını sorun.

Her sunuşta bazı standart öğeler olmalıdır:

- Gündem – bu sayede dinleyicilere neyi sunduğunuzu ve ne kadar sürede sunacağınızı söyleyebilirsiniz.
- Özet slaytlar – Sunuşunuzun tek bir sayfalık genel bir özeti hem de her bölümün başında bölümün özeti yer almalıdır.
- Sonuçlar/ tavsiyeler – bulgularınızı tek bir sayfada toparlayın
- Sonraki adımlar – dinleyicilerinize bundan sonra neler yapmayı düşündüğünüzü söyleyin ve onları sürece nasıl dahil edeceğinizi anlatın.

Anlatıyı oluşturma sürecinde, bazı ekipler kurum dışı danışmanlar gibi, sunuşa yürütmeye ilgili girdi sağlayabilecek, bireylerin dahil edilmesini faydalı bulmuşlardır; çünkü bu, sunuşun yapısını son anda değiştirmeye çalışma riskini ortadan kaldırmaktadır. İçerikle ilgili görüşlerinden bağımsız olarak, hikayeyi yapılandırma sürecinin bizzat kendisi, projenin “sahiplenilmesini” artırma şansı verir.

Güçlü Yönler

- Sunuşun mantığını ve akışını erken bir aşamada görmenizi sağlar; bu sayede anlatının deneysel olarak ilerlemesi ve gözden geçirilmesi, slaytların başlangıçta tasarlanması daha sonra da değiştirilmesi sürecine göre daha az zaman alır.
- Aynı zamanda, slaytlarınızı yazmaya başlamadan önce ihtiyacınız olan bütün destekleyici bilgilere sahip olduğunuzdan emin olabilirsiniz.
- Proje döngüsünün geç bir aşamasında rastgele bir şekilde bir araya getirilmiş kopuk öğeler yerine, sunuşun farklı öğelerinin uyumunu daha erken bir aşamada görmenizi sağlar.

Zayıf Yönler

- Zaman alıcı ilave bir planlama katmanıdır. Çok kısa sunuşlarda yukarıda yer alan unsurların hepsini birden kullanmanıza gerek olmayabilir. (ör. Gündem, özet slaytlar vb.). Ancak, çok kısa sunuşlarda bile, hikayenizi baştan sona düşünmek faydalıdır çünkü dinleyicilerinizin dikkatini çekmek için çok kısa bir süreniz var.

Tuzaklar

- Sırf yapmış olmak için sunuşunuza grafikler, tablolar ve analizler eklemek. Eğer sonuçlarınızı desteklemiyorsa, bunları kullanmayın!
- Dinleyicilerinizin konuşmak istediği ana konuları dahil etmemek veya verilerle tam olarak desteklenen ilgi çekici bir hikaye ortaya koyamamak.
- Anlatınızın iddialarıyla slaytlarınızdaki verileri eşleştirememek.
- Hikaye çizgisi tekniğiyle elde edilen sunuş netliği onun etkisini artırmak için yapılan bir iştir; veri ve analizlerin gücünün yerine geçmez.

Referanslar

Danışmanlık firmaları çok fazla sunuş yaparlar. Dolayısıyla bir danışmanlık firmasında çalışan meslektaşlarınız sunuşunuz için size ilgi çekici bir hikaye hazırlamanızda yardımcı olabilir.

Barbara Minto'nun "*Piramit İlkesi*" (*The Pyramid Principle*) piramid mantığıyla bir sunuşun nasıl yapılandırılabilirliğini anlatır.

Sunuş Hazırlamak

Uygulama: SB Eğitim Projesi

Strateji Birimi, eğitim stratejisiyle ilgili yukarıda tartışılan unsurların bir çoğuna örnek teşkil eden bir gözden geçirme yürütmüştür. Geniş kapsamlı bir çalışma yapılmıştır ve sunuşların birkaç versiyonu farklı katılımcılar için hazırlanmıştır. Başbakanlığa yapılan sunuş için 90 dakika ayrılmıştır ve yaklaşık 30 slayt gösterilmiştir. Genel sunuşta, destekleyici materyal içeren birkaç ekle birlikte yaklaşık 170 slayt kullanılmıştır. Her sunuşun yapısıyla ilgili hararetli bir tartışma yapılmıştır fakat hikaye çizgisi süreci kararların hızlandırılmasına yardımcı olmuştur.

Her sunuştaki ortak unsurlar aşağıdaki gibiydi:

- İçindekiler sayfası sunuşun yapısını belirlemiştir
- Her bölüm, girişten hemen sonra tek sayfalık bir slaytla özetlenmiştir
- Her slaytta açıklayıcı bir başlık kullanılmıştır, slayt içeriği bu başlıkları desteklemiştir ve veri kaynakları net bir şekilde belirtilmiştir. Slaytlar doluydu ancak başlıklar hemen anlaşılabilir açık bir mesaj vermekteydi.
- PowerPoint programında slide sorter seçeneği verilerin aktarılması için dengeli bir slayt formatı kullanıldığını gösteriyordu – sunuş boyunca ortak bir renk içeriğiyle metin, şemalar ve grafikler
- Sonuç kısmı, bütün raporun özetini veren tek bir sayfaydı.

Strateji Becerileri > Düşüncenin Yapılandırılması

Araçlar ve Yaklaşımlar

- Sorun ağaçları
- İlk ilkeler düşüncesi / yaklaşımı
- Sistem yaklaşımı
- SWOT
- PESTLE
- Yaratıcılık teknikleri

Karmaşık konulara bir yapı kazandırma ve yeni bir geleneksel düşünce oluşturma yeteneği strateji geliştirmede temel bir beceridir. Hükümetin bir soruna ilişkin düşünce tarzını etkileyebilmek için, strateji çalışmaları üstün düşünce liderliği göstermelidir.

Ele alınacak gerçek sorun ve konuların açıkça anlaşılması etkili çözümler tasarlamının ön koşuludur. **Sorun ağaçları**'nin kullanılması, projenin yanıtlanması gereken temel soruların saptanmasında güçlü bir yol olabilir.

Stratejik düşünmenin altında **ilk ilkeler**'e dönme ve gizli varsayımları sorgulama yeteneği ve isteği yatar. Durumla ilgili taze ve nesnel bir değerlendirme, mevcut statükodan şaşırtıcı derecede farklı sonuçlara varılmasını sağlayabilir.

Karmaşıklık nedeniyle sadece spesifik sorunlara odaklanıp kalmak yerine büyük tabloyu akılda tutmak, etkili çözümlerin geliştirilmesini sağlayacaktır. **Sistem Yaklaşımı** teknikleri, etkenlerin birbirini nasıl etkilediğini göstererek dinamik bir biçimde karmaşık sistemlerin anlaşılmasına yardımcı olabilir. Bu yöntem, dünyanın nasıl işlediğine dair ortak bir görüş geliştirmeye ve olası müdahalelerdeki olası tepkileri anlamaya yardımcı olabilir.

Bir durumu ya da sistemi, tanımlanmış bir dizi boyutta analiz etmek karmaşıklığın yıkılmasına ve düşünceye yapı kazandırılmasına yardımcı olabilir. Bu şekilde kullanılabilecek iki araç, Güçlü, Zayıf Yönlerin ve Fırsatlarla Tehditlerin değerlendirildiği **SWOT** analizi ve bir kurum ya da strateji üzerindeki potansiyel Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel etkilerin değerlendirildiği **PESTLE** analizidir.

Strateji sürecinin çeşitli aşamalarında ekip, mevcut düşünce ve varsayımlarla sınırlandırılmamış çözümler arayacaktır. Bir dizi **yaratıcılık tekniğinin** kullanılması bu sınırların kaldırılmasına ve ekibin yaratıcı çözümler bulmak için özgürleşmesine yardımcı olacaktır.

Strateji Becerileri > Düşüncenin Yapılandırılması

Sorun Ağaçları

Sorun ağaçları, projenin ele alması gereken kilit sorunu ya da soruyu saptamamıza ve bunu daha küçük parçalara ayırmamıza yardımcı olur. Sorun ağaçları aşağıdaki durumlarda kullanılabilir:

- Kilit iş akışlarının saptanması için bir strateji çalışmasının en başında
- Tek tek iş akışlarının planlanmasında
- Spesifik kilit soruların analizinde
- İşin şeklinin ve yönünün başkalarına iletilmesinde.

Ağaçlar genellikle, bağlam kazandıran ve her çalışmanın bütüne nasıl hizmet ettiğini gösteren, proje boyunca yararlı olan birer referans noktasıdır. İyi düşünülmüş bir ağaç aynı zamanda proje hakkındaki- nihai rapor dahil- iletişimin nasıl yapılandırılması gerektiğini de göstermelidir.

Sorun ağaçları

Ayrıntılı düşünceye girmeden önce, projenin yanıt bulmaya çalıştığı temel sorunun düşünülmesine zaman ayrılmalıdır. Sorunun ifade edilmesi için kullanılan yöntemlerden bir tanesi, soru alanlarından bazılarını ve proje kapsamı dışındaki alanları not etmektir. Proje açılış sorusu, eğer projenin planlanması için kullanılacaksa, stratejinin genel özetini kapsayacak kadar geniş olmalıdır. Başlangıç noktasını tanımlamak, bir sorun ağacı oluşturma- nın zor kısmı olabilir.

Bir sonraki katman, ağacın bir üst dallarındaki soruya hep birlikte yanıt veren bir dizi soruyu içermelidir.

Örneğin, eğer başlangıç sorusu “Çocuk bakımına erişimi iyileştirerek en etkili şekilde istihdam oranını nasıl artırabiliriz?” ise, ağaçta bundan sonra yer alan katmanda iki soru daha yer alabilir:

- Çalışan ebeveynlere yardımcı olabilecek en etkili çocuk bakımı yolları nelerdir?
- Devlet, bu tür çocuk bakım hizmetlerine erişilebilmesi için ebeveynleri en iyi desteği nasıl sunabilir?

Bu iki soruya verilecek yanıtlar, ilk ve daha üst düzey soruya da yanıt vermelidir. Daha sonra bu iki soru da parçalara ayrılacaktır ve böyle devam edecektir. Ta ki, orijinal sorunun temel kök sebeplerini ele alan düzeydeki sorulara ulaşıncaya kadar. Bundan sonra, bunların her birini ele almak için spesifik analizler tasarlanabilir.

Bir soru, daha alt kademedeki sorulara her bölündüğünde, bu alt kademedeki sorular birlikte üst kademedeki soruya da cevap verebilmelidir. Dahası, bu alt düzey sorular, hep birlikte, çözülmesi gereken bütün konuları kapsamalı ancak çakışmamalıdır. Cevaplanması gereken sorular, sepetlerden ikisinde değil, yalnızca birinde bulunmalıdır. Daha teknik şekilde ifade edilecek olursa bu “karşılıklı olarak birbirini dışlayan (Mutually Exclusive)” ve “kolektif olarak herşeyi kapsayan”(Collectively Exhaustive) denir.

Güçlük getirir gibi görünse de, soruların tam olarak kaleme alınması çok yararlıdır çünkü düşüncenin netleşmesine yardımcı olur.

Herhangi bir sorun için, sorun ağacını çizmenin bir çok yolu olacaktır; genellikle ilk oluşturulan ağaç dallarının şekli bu farklılığı belirler. Ağacı oluşturmak için bir kaç kere, farklı yapılar kullanarak girişimde bulunmaya değerdir (belki de ekibin farklı üyeleri tarafından yapılmalıdır). Bundan sonra ağaçlar, sorunların daha küçük yanıtlanabilir cevaplara ayrılmasında, projenin iş akışlarına ayrılmasında ve gelecekteki iletişimlerin yapılandırılmasında ne derece işe yaradıklarına göre değerlendirilebilirler (raporlar veya diğer dokümanlar). Soruları geliştirme sürecinde yardımcı olabilecek teknikler arasında beyin fırtınası ve diğer yaratıcı araçlar yer almaktadır. Bunlar, soruna daha taze bir perspektiften yaklaşmanızı sağlar.

Hipotez Ağacı

Sorun ağacının bir başka türü de hipotez ağacıdır. Sorun ağaçları projenin ilk aşamalarında, proje planını geliştirirken azami faydayı sağladığı halde, hipotez ağaçları projenin daha sonraki aşamalarında, sonuçların ve sonraki iletişimlerin yapılandırılmasında daha yararlıdır.

Eğer sorun ağacı tek bir soruyla başlarsa; hipotez ağacı tek bir önermeyle başlar. Hipotez ağacının her kademesi “neden?” ya da “nasıl?” sorusuyla ilişkilendirilir. Bu, alt kademe hipotezlerin hep birlikte üst kademedeki hipotezi yanıtlamasını kesinleştirir. Buna örnek olarak: üst kademedeki hipotez: “Devlet, işe başlayan ebeveynlere, en iyi desteği yerel düzeyde okul dışı çocuk bakımı hizmetlerini canlandırarak verebilir.” Ağacın bir sonraki kademesi “neden?” sorusuna cevap verecektir:

- Okul dışı çocuk bakım hizmeti ebeveynleri işe girmesinde en büyük etkiyi yaratacaktır.
- Okul dışı bakım hizmetlerinin fiyatları makuldür, ancak bulunamamaları sorundur; bunun nedeni, okul dışı çocuk bakım merkezlerinin kuruluş masraflarının yüksek olmasıdır.

Hipotez ağacının kullanılması bir dereceye kadar olası çözümlerin içeriği hakkında biraz bilgi sahibi olmayı gerektirir.

İş Planlaması

Sorun ya da hipotez ağaçları ayrıntılı iş planlamasına doğrudan dahil edilebilir. Bir iş planında, sol tarafta alt sorunlar, sağ tarafta ise soruya yanıt verecek faaliyetler, kaynaklar ve çıktılar yer alabilir. Örneğin:

Sorun	Alt sorun	Faaliyetler	Kaynaklar	Çıktılar	Sorumlular	Tarih
Ebeveynlerin çalışabilmesi için en etkili çocuk bakım hizmeti nedir?	Çoğu çalışan ebeveyn ne tür çocuk bakım hizmetlerinden yararlanıyor?	Çalışan ebeveynlerin kullandıkları çocuk bakımı çeşitleriyle ilgili verilerin gözden geçirilmesi	Ebeveynlerin çocuk bakımıyla ilgili araştırma talepleri	Tahmini etkisiyle birlikte ebeveynlerin çalışması için en etkili çocuk bakım hizmetinin ne olabileceğine dair rapor		

Güçlü Yönler

- Açılış sorusunu sunan güçlü bir araç, en etkili ilk dökümün bulunmasında geçerli bir yoldur – yeterince kapsamlı ancak çalışmanın kapsamı dışındaki sorunları da kapsayacak kadar geniş değil.
- Projenin gelişimini yapılandırmak ve iş akışlarını tanımlamak için kullanılabilir.

Zayıf Yönler

- Birbirine bağlı sorunlar, ağacın dalları boyunca dağıtılabilir. Bunun akılda tutulmasında fayda var.
- Önceliklere dair herhangi bir bilgi vermez. Ekip, nihai sonuçlar ve projenin etkisi üzerinde en çok etkiye sahip olabilecek alanlara odaklanmalıdır.

Referanslar

Barbara Minto'nun “Piramid İlkesi” (The Pyramid Principle) adlı kitabı ağaç yapılarla çalışmanın mantığını açıklamaktadır.

Düşüncenin Yapılandırılması – Sorun Ağaçları

Uygulama: SB Çocuk Bakımı Projesi

SB Çocuk Bakımı projesinde, çocuk bakımı alanındaki bütün sorunların saptanabilmesi için sorun ağacı kullanıldı. Bütün sorular bu şekilde ayrıştırılarak ekip:

- genel proje planını tasarladı
- iş akışlarını oluşturdu
- bu iş akışları içinde iş planlaması sürecini başlatabildi
- raporun yapısını ve diğer iletişimleri düşünmeye başladı.

İş planlamasında yararlı olduğu için ekip ağacı ayrıntılı bir şekilde geliştirmeye karar verdi.

Örnek: **Çocuk Bakımı Projesinden alınmış kapsamlı bir örnek**

Ekip, proje ilerledikçe, ilerlemeyi izleyebilmek ve yeni iş akışları başladığında düşünceyi tetiklemek için sorun ağacını tekrar tekrar gözden geçirdi.

Ağacın ilk birkaç seviyesi ve en kritik olan açılış sorun önermesi ekip içinde tartışıldı. Bazı ekip üyeleri, üzerinde çalışılan ilk girişimleri önerdi. Daha küçük bir ekip daha sonra ağacı geliştirdi ve proje planına dönüştürdü.

Strateji Becerileri > Düşüncenin Yapılandırılması

İlk İlkelerle Düşünmek

Stratejinin, uygulama sınırlamaları ve gerçek dünyanın karmaşıklığına dair pragmatik ve gerçekçi bir anlayışla geliştirilmesi gerektiği halde, stratejik düşünmenin mevcut eski normlar ve varsayımlarla sınırlanmaması veya engellenmemesi gerekir.

Nedir?

İlk ilkelerle düşünmek, örtülü varsayımları ve mevcut yaklaşımları sorgulayan bir düşünüş tarzıdır. Burada, mevcut verilerin nesnel bir değerlendirmesi yapılarak taze mantıksal sonuçlara varılır.

Neden yararlıdır?

Mevcut durumun tasarlanmamasını gerektiren ya da kasıtlı bir şekilde yapılandırılmamasını gerektiren durumlar ortaya çıkabilmektedir. Hızlı bir şekilde değişen ortamlar veya koordinasyonsuz bir şekilde yapılan müdahaleler, saptırılmış amaçlarla tetiklenen planlanmamış sonuçlar ve davranışlar doğurabilir.

Aynı şekilde, bir politika programının ya da müdahalesinin mantığı zaman içinde kaybolabilir veya muğlaklaşabilir. Politikaların, orijinal mantığına dair bilgiler elde bir sayılarak, sadece uzun süredir uygulandıkları için meşruiyet kazanması mümkündür. Bu varsayımlar uzun süre önce geçerliliklerini kaybetmiş olsalar da, standart davranışlar ve çalışma biçimleri bu durumda değiştirilmeden devam ettirilir.

İlk ilkelere geri dönerek bir politikayı değerlendirmek mümkündür. Bu politika stratejik sonuçlara uygun mu ve böyle sonuçlar doğuruyor mu? Asıl sorunları çözmek için hala etkili bir yol mu? İlk ilkelere dayanarak düşünmek, bir sistemdeki davranışları ve etkileşimleri güdüleyen itici güçlerin, teşvik unsurlarının ve gerekçelerin açık bir şekilde tanınmasını teşvik eder ve en nihayetinde kaynakların nasıl tahsis edileceğine dair karar verilmesini sağlar.

Gerekli Koşullar

İlk ilkelere dayanarak düşünmenin getirdiği temel yeniden değerlendirme yetkisine sahip olmak strateji geliştirmedeki en büyük zorluklardan biridir. Bakanlar gibi üst düzey sponsorların başlattığı açık bir şekilde tanımlanmış strateji projeleriyle çalışanlar böyle bir ayrıcalığa sahip olabilir ancak onların alanında yeni stratejiler geliştirmek genellikle sabit sınırlara dayanılması anlamına gelir.

İlk ilkelere dönmek, yıllardır konuşulmayan konuları yeniden gündeme getirmek anlamına gelebilir; ve “tartışılmaz” konulara veya kutsal şeylere yer vermez. Strateji çalışmalarının gerçekten etkili olabilmesi için, temel bir yeniden düşünüş konusunda paydaşların taahhüdünü almanın önemi ne kadar vurgulansa azdır.

Ayrıca, bunlara vesile olabilecek normların sorgulanabileceği ve yaratıcı fikirlerin teşvik edildiği bir kültür ve çalışma tarzının da geliştirilmesi de önemlidir. Beyin fırtınalarında ortaya çıkan yaratıcı fikirleri ‘seraya almak’, veya korumak, bir fikirde hemen bir hata veya kusur bulmaktansa yenilikçi ve taze yaklaşımların teşvik edilmesi için iyi bir yoldur.

Mevcut durumun dışına çıkmak ve mevcut varsayımları belirleyip bir kenara bırakmak düşünmek için zaman ve mekan gerektirir. Her zamanki uygulamaların devam ettirildiği durumlara göre açıkça tanımlanmış strateji projeleri bağlamında bunu yapmak doğal olarak daha kolaydır. Ancak, her iki durumda da, stratejinin sadece etkili bir şekilde geliştirilmekle kalmayıp aynı zamanda değişen ortamlara karşılık verecek ve etkili kalacak şekilde ince ayarlanması önemlidir.

Mevcut durumu çevreleyen mekanı, bir ofis dışı gün sayesinde fiziksel olarak terk etmek, düşünmek için mekan yaratmanın daha sembolik bir yöntemi olabilir. Hem hükmeden varsayımların değişmez sayıldığı ortamdaki hem de günlük konuların daha pratik baskılarından uzaklaşmak yararlı olabilir.

Temel İlkeler Perspektifini Korumak

İster yeni bir strateji geliştirin, ister bir politikanın devam eden uygulamasını yönetin, nesnel bir ilkeler yaklaşımının korunması değerlidir. Sürekli olarak “neden?” sorusunun sorulması, bir sistemdeki farklı oyuncuların davranışlarını şekillendiren motive edici güçleri ortaya çıkarmanın ve altta yatan gerekçelerin, güdülerin ve yapıların hala uygun ve geçerli olduğunu kontrol etmenin güçlü bir yoludur.

Temel İlkelerden Yola Çıkarak Bir Sistem Tasarlamak

Bir politika yaklaşımını yeniden düşünmek için alan tanıdığında, ilk ilkelerle düşünmek, davranışları ve sistemin sonuçlarını belirlemeleri beklenen itici güçlerin ve güdülerin tanınmasını ve anlaşılmasını sağlar. Sistem Yaklaşımı ve Değişim Teorileri (Politika Hub’ları konusunda **Mor Kitapta** açıklanmıştır) gibi teknikler benzer bir mantık kullanmaktadır ve bir müdahalenin etkili olabileceği neden-sonuç dizisinin anlaşılmasının önemini vurgular.

İlk ilkeler yaklaşımı aynı zamanda “ideal” çözümlerin üretilmesini teşvik eder. Uygulanabilirlik ve kabul edilebilirlik gibi konuların geçici olarak bir yana bırakılması ideal olarak uygun çözümün tasarlanmasına yardımcı olur. Bu ideal dünya çözümü, kaynak tahsis etme kararlarının sorgulanması ve radikal değişime olan siyasi isteğin keşfedilmesi için kullanılabilir.

Güçlü Yönler

- Örtük varsayımların sorgulanmasına yardımcı olur.
- Saptırılmış güdüleyici unsurların, istenmeyen davranışların ve planlanmayan sonuçların ortaya çıkmasını sağlar.
- Sorunlara taze bir yaklaşım getirir ve yaratıcı ve yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini sağlar.

Zayıf Yönler

- Statükoyu sorgulamak rahatsız edici olabilir; özellikle de bu durumdan menfaati olanlar için.
- İlk başta tartışmaya açık olmayan sabit sınırları sorgulamak ve temelden bir yeniden düşünüş sağlamak için gerekli olan yetkiyi elde etmek çok zor olabilir.

İlk İlkelerle Düşünmek

Uygulama: SB Alkol İstismarı Projesi

Alkol projesinde, ilk ilkelerle düşünmek aşağıdaki soruların sorulmasını gerektirmiştir:

- Devlet neden müdahale etsin veya bir rol oynasın?
- Hükümetin alkolle ilgili genel amaçları ne olmalıdır? Sağlığın geliştirilmesi mi? Zararın azaltılması mı?
- Devletin sorumluluklarıyla bireyin sorumlulukları arasındaki çizgi nerededir?
- Alkolle ilgili zararların ortadan kaldırılmasında diğer aktörlerin hak ve sorumlulukları nelerdir? – ör; alkol endüstrisi ürünlerinin etkilerinden sorumlu tutulmalı mıdır?
- Alkolle ilgili zararlarla mücadele etmek için bütün nüfusu kapsayan önlemler almalı mıyız? (ör. Fiyatı artırarak), veya zarara yol açan belli grupları mı hedef almalıyız? (ör. Genç içkiciler?)
- Alkol de bir tür uyuşturucu mudur? Bugün icat edilmiş olsa yasal olur muydu?
- Alkole bağlı zarar ne demektir? İçene verdiği zarar nedir? İçenin arkadaşlarına/ailesine verdiği zarar nedir? Topluma verdiği zarar nedir? Bazı zarar türleri diğerlerinden daha mı ciddi?

Strateji Becerileri > Düşüncenin Yapılandırılması

Sistem Yaklaşımı

Stratejik düşünmenin kilit unsurlarından biri, sorunların izole bir şekilde var olmadığını bilmektir. Politikaları, bir duruma odaklı ve doğrudan etkisi olan etkenler olarak mekanik bir gözle görmek ve bir müdahalenin daha geniş etkilerini dikkate almamak dar görüşlü ve potansiyel olarak tehlikeli bir yaklaşım olabilir. Stratejik düşünce, planlanmamış sonuç ve etkilerin olay sonrasında irdelenmesinden, koşulların birbiriyle ilişkili doğasının baştan tanınmasını gerektirir.

Sistem Yaklaşımı Nedir?

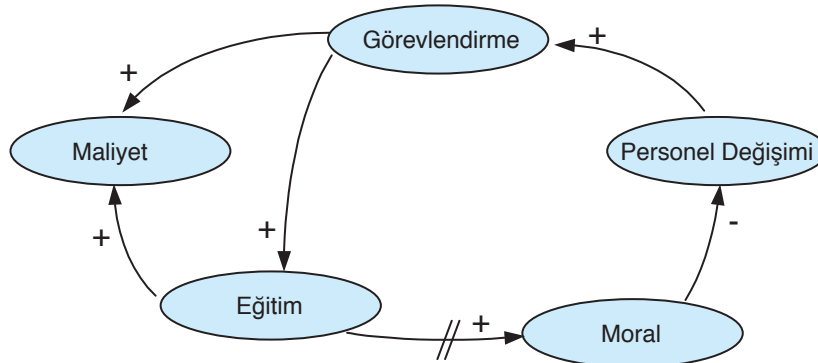
Sistem Yaklaşımı, gerçek dünyadaki olayların birbiriyle ilişkili doğasını ve karmaşıklığını belirlemek ve haritalamak için kullanılan bir zihin yapısı ve araçlar dizisidir. Neden ve sonuçların, itici güçlerin ve etkilerin açık bir şekilde tanınmasını tetikler ve böylece bir politika müdahalesinin değişkenler ya da ilgilenilen konular üzerindeki etkilerin tahmin edilmesini sağlar. Ayrıca, sistem yaklaşımının bir duruma uygulanma süreci, dünyanın işleyiş biçimiyle ilgili paydaşların ya da ekip üyelerinin farklı varsayımlarını gün ışığına çıkarır.

Ne Zaman Yararlıdır?

Sistem Yaklaşımı, bir sistemdeki etkenlerden kaynaklanan dinamik karmaşıklığın anlaşılması için güçlü bir araçtır. Dinamik olarak karmaşık bir sistem, sadece ilgili etken sayısından dolayı karmaşık olan yapılandırılmış bir karmaşık sistem gibi basit bir şekilde parçalarına ayrılmaz. Yapılandırılmış karmaşıklık modellenip, veri tabanları ve çalışma tabloları kullanılarak yönetilebilirken, dinamik karmaşıklık, genellikle çeşitli geri bildirim döngüleriyle sonuçlanan karmaşık etkiler ağına anlaşılması için daha organik bir yaklaşım gerektirir. Bu türden döngüler, sistem karmaşıklığına bir zaman boyutu ekler ve genellikle bariz olmayan bir şekilde bir eylemin planlanan etkisini artırır veya azaltır.

Etki Şemaları

Sistem Yaklaşımındaki ana araç, sistemdeki her etkenin veya değişkenin diğerlerini nasıl etkilediğini gösteren etki şemasıdır. Etkinin yönünü belirtmek için oklar kullanılır ve bir değişkendeki artışın bir diğerinde artışa mı yoksa azalmaya mı yol açtığını göstermek için “+” veya “-” işareti kullanılır. Bir ok üzerinde çift çizgi, etki hissedilmeden önce bir gecikme olduğunu ifade eder.



Yukarıdaki şemada, eğitimde artış olması maliyetlerde doğrudan bir artışa neden olmaktadır. Ancak, moralde gecikmeli bir artış sağlanarak personel değişimi ve yeni görevlendirmeler azalmaktadır. Böylece, maliyetlerde gecikmeli bir azalma meydana gelmektedir. Bunun dışında, göreve alma düzeyleriyle yeni personeli eğitime ihtiyacı arasındaki ilişkinin neden olduğu geri bildirim döngüsü ilave bir karmaşıklık getirmektedir.

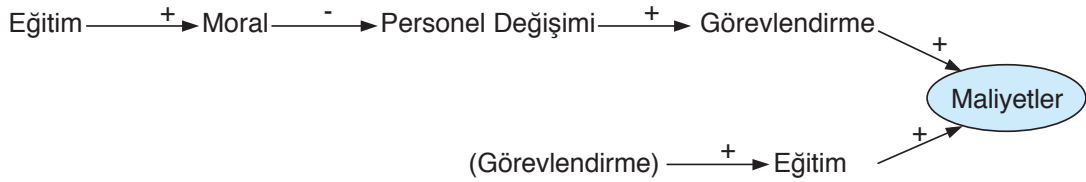
Şemalar, sistemdeki davranışların itici güçlerinin anlaşılmasına yardımcı olur ve müdahalelerin karşı etkilerini ortaya çıkarabilir. Bir etkendeki bir değişikliğin başka bir yerde nasıl bir etki yaratabileceğini veya kendisini etkilemek üzere nasıl geri dönüş yapabileceğini ve görünürde bağımsız olan etkenlerin aslında nasıl birbiriyle bağlı olduğunu gösterir.

Etki şemaları az sayıda kilit insanla yapılacak çalışma oturumlarında en iyi şekilde oluşturulur. Her bir katılımcının varsayımları ve görüşleri keşfedildikçe ve ortaya çıkan tabloya dahil edildikçe bu toplantıların derinlemesine tartışmalar yaratması olasıdır.

Yönlendirici Ağaçlar

Bir etki şeması, sistemdeki bütün değişkenler arasındaki ilişkiyi haritalamayı amaçlar. Ancak, ya azamiye çıkarılması ya da asgariye indirilmesi gereken, stratejik açıdan özel önem taşıyan bir ya da iki temel değişken olması muhtemeldir. Etki şemasının bir yönlendirici ağaca dönüştürülmesi, bu kilit değişkenlerin yönlendiricilerini vurgulamanın ve iletmenin güçlü bir yoludur. Böylelikle, bunlara etki etmek için gereken müdahaleler konusunda bir kavrayış geliştirilir.

Yukarıdaki etki şemasının çözülmesi maliyetin yönlendiricilerinin vurgulanmasını sağlayabilir. Sistemdeki geri bildirim döngüleri, bazı değişkenlerin ağaçta birden fazla dalda bulunması anlamına gelir. Değişkenlerin bu şekilde tekrarlandığı yerlerde, braket içine alınırlar.



Yönlendirici ağaçlar bazı soruları gündeme getirir ve kilit değişkenin yönlendirilmesinde ağacın farklı dallarının önemi de aşıkardır.

Etki Ağaçları

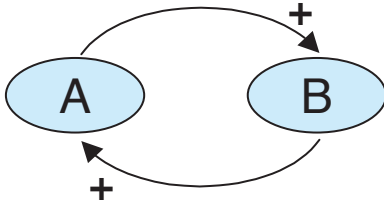
Bir sistemde doğrudan değişimin itici güçleri olarak çalışabilecek sınırlı sayıda değişken olacaktır. Etki şemasını oluşturmanın alternatif yolu, bu değişkenlerin yönetilmesinin sistemin geri kalanı üzerinde yapacağı etkiyi vurgulamaktır. Yine, yukarıdaki örnek etki şemasını kullanarak, eğitim düzeyini artırmanın sonuçlarını vurgulamak için etki ağacı oluşturulabilir.



Etki ağaçları, bir değişkenin yönetilmesinin ilgilenilen bir diğer değişken üzerindeki beklenen etkisinin anlaşılması için bir neden sonuç dizisi sunar. Sosyal Araştırmacılar, **Mor Kitap'ta** anlatıldığı şekilde Değişim Teorileri yöntemi kullanılarak da müdahalenin etkisinin nasıl olacağının açık bir şekilde ifade edilmesini teşvik ederler.

Geri Bildirim Döngülerinin Yorumlanması

Bir etki şeması oluşturmak karmaşık sistem içinde yer alan çok sayıda geri bildirim döngüsünü vurgular. Bu döngüleri yorumlamak, sistemin olası davranışlarının anlaşılması açısından büyük önem taşır.



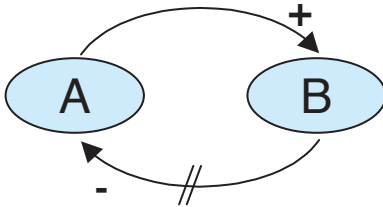
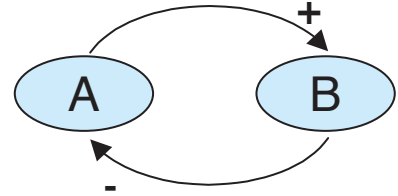
Egemen bir güçlendirme döngüsü, katlamalı büyümeye veya aksine çürümeye yol açacak, kendi kendini idame ettirebilen bir süreçtir. Buradaki kritik faktör, sürecin arzu edilen yönde ilerleyip ilerlemediğidir; çünkü bir kez başladıktan sonra, döngüyü kırmak için bir müdahale yapılmadıkça başlatılan süreç devam eder.

İçinde bulunduğu ortamların yükselişi ve çöküşü, geri bildirim döngülerinin potansiyel olarak faydalı veya yıkıcı gücünü göstermektedir.

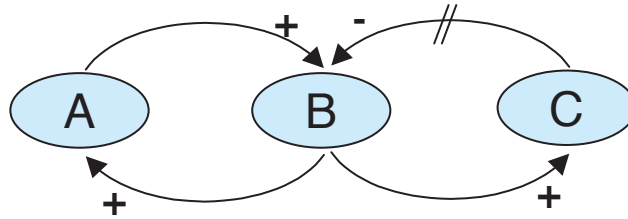
Dengeleyici Döngüler

Dengeleyici döngü, statükoyu devam ettirir. Etkenlerden biri değiştiğinde, diğer etkenler bunu orijinal düzeye çekmek için dengeleyici bir etki oluşturur.

Bu davranış bazen bir değişimin önünde engel olarak işleyebilir; bazen de yararlı bir istikrar mekanizması olabilir. Değişimi itmek için herhangi bir müdahale, bu dengeleyici etkilerin üstesinden gelebilecek kadar etkili olmalıdır.



Bir dengeleyici etkinin etkisinin gecikmesi, tekrarlı bir şekilde aşırı telafilerin olmasıyla tereddütlü bir davranışa yol açabilir. Dengeleyici güçler, statükoyu korumak için işlediğinden, sistemde karşılık verilmemesi, düzeltici eylemlerin aşırı olduğunu ve hedefin aşırı bir şekilde vurulduğunu gösterir. Böyle bir sistemin saldırgan ve iddialı bir şekilde yönetilmesi istikrarsızlık yaratacaktır. Eğer sistem daha cevap verebilir hale getirilemiyorsa tek seçenek, değişimi daha ağırdan almaktır.



Gecikmeli dengeleyici etkisi olan bir güçlendirme döngüsü, “s-eğrisi” tarzı bir büyüme gösterecektir. Güçlendirme döngüsü hızlanan bir büyüme veya genişleme dönemi yaratır. Bu, daha sonra yavaşlar ve dengeleyici etkinin etkisi zamanla durur. Klasik bir öğrenme eğrisi bu şablonu izler.

Sürdürülebilir büyüme, sadece güçlendirme sürecinin desteklenmesiyle elde edilemez. Aynı zamanda, sürdürülebilir büyümenin sınırlandırılmasına yol açan dengeleyici etkinin ortadan kaldırılması veya zayıflamasıyla açığa çıkarılmalıdır.

Sistem Yaklaşımının Kullanılması

- Gruplar halinde çalışın: Bir grup alıştırması olarak etki şeması geliştirmek, herkesin sistemde önemli olan etkenlerin açık bir şekilde listesini çıkarmaya ve daha sonra bunlar arasındaki ilişkiye karar vermeye zorlar.
- Etki şemasını ve ağacını kullanarak çalışmanın başlangıcında, ve daha sonra da yön belirlemek için aralıklı bir şekilde incelenmesi gereken alanları saptayın.
- Bir etki şeması hem niceliksel hem de niteliksel etkenler ve ilişkiler içerebilir.
- Ağaç ve etki şeması, sistem davranışını simüle etmek için **Vensim** (kişisel kullanım için ücretsiz), **ithink** veya **Powersim** gibi yazılımlar kullanılarak niceliksel modellerin oluşturulmasında kullanılabilir.

(Modelin faydası, her bir etki veya ilişki için anlamlı bir matematiksel algoritma belirlemenin zorluklarıyla sınırlandırılacaktır.)

- Bu yaklaşım, sistemlerin tasarımından çok, müdahalelerin tasarlanması ve test edilmesi için kullanılır.

Güçlü Yönler

- Sistem Yaklaşımı dinamik olarak karmaşık bir sorunun itici güçleri konusunda yeni kavrayışlar getirebilir.
- Sistemli Yaklaşım, bir sorunun ele alınmasında proje ekiplerinin ortak bir gündem oluşturmaları için güçlü bir yoldur. Konsensüs ve sahiplenmenin geliştirilmesini sağlar ve karar verme konusunda paylaşılan bir taahhüt yaratır.
- Geri bildirim döngülerinin tanınmasını ve politika tasarımına dahil edilmesini sağlar.
- Sistemli Yaklaşım, proje ekiplerinin bir sistemin nasıl işlediğiyle ilgili ortak bir anlayışa varmalarını sağlar.

Zayıf Yönler

- Sistem haritasını aşırı zorlaştırmak ve kilit kavrayışları kaybetmek çok kolaydır. Kilit geri bildirim döngülerine odaklı kalmak ve daha az önemli olan bağlantıları kesmek önemlidir.
- Süreç;
 - Yaklaşımdan hoşlanmayan ve işe yaramadığını kanıtlamaya çalışan
 - Başka bir çözüme kendini adanmış veya bir “çözüm” bulmaya sabitlenmiş
 - İfşa etmek istemedikleri gizli gündemleri olan

ekip üyelerince ciddi şekilde baltalanabilir.

Referanslar

“Systems Failure” by Jake Chapman (Demos)

Checkland, P “Systems Thinking, Systems Practice”, Wiley, 1981

Checkland, P and Scholes, J, “Soft Systems Methodology in Action”, Wiley 1990 which provides a thorough update of the methodology together with several extended examples.

“Practical Soft Systems Analysis” by D.Patching, FT Prentice Hall 1990 provides a simple step by step introduction

“The emergent properties of SSM in Use: A symposium by reflective practitioners” by P.Checkland et al, Systemic Practice and Action Research, 13(6) p.799 2000 contains personal accounts of experience in the use of SSM in a wide range of contexts.

The **Mind Tools** website provides an introduction to system thinking and the behaviour of feedback loops.

Rich Pictures are another creative way of representing systems.

“Systems Thinking: a practice guide” by Business Dynamics, IBM Business Consulting Services (trevor.cooper@uk.ibm.com)

Business Dynamics: Systems Thinking and Modelling for a Complex World . By John Sterman

Systems Thinking, is **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation**.

Strateji Becerileri > Düşüncenin Yapılandırılması

SWOT

Çevresel etkilerle çekirdek yetkinlikler arasındaki ilişkinin özetlenebilmesi ve böylece yeni stratejiler geliştirmek için gündeme bir çerçeve kazandırılmasında SWOT analizi yararlı bir yöntemdir. SWOT, basitçe, bir kurumun ya da stratejinin içsel Güçlü ve Zayıf Yönleriyle dışsal Fırsat ve Tehditlerinin incelenmesi olarak açıklanabilir.

SWOT nasıl kullanılır

PESTLE ve **piyasa analizi** (beş kuvvet dahil) gibi araçlar ve yöntemler kullanarak kuruma veya politikaya etki eden dış etkenleri belirleyin. Aynı şeyi, **örgütsel analiz** gibi araçları kullanarak iç kaynaklar ve yetkinlikler için de yapın.

Aşağıda gösterilen şekilde SWOT çerçevesini kullanarak bu çalışmaların bulgularını özetleyin.

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Kurum içi	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
	Fırsatlar	Tehditler
Kurum dışı	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

Eldeki sorunla ilgili spesifik maddelerin listesini, uygun başlığın altına yazın. Listelerin her başlık için 10 veya daha az maddeyle sınırlandırılması ve aşırı genellemelerin yapılmaması önerilir. Aşağıdaki veya benzer sorunların cevaplandırılması için veriler kullanın:

Güçlü Yönler

- Avantajlar/avantajlarımız nedir?
- Strateji/politika/hizmet/sektör neyi iyi yapıyor?
- Başka insanlar bizim güçlü yanlarımızın ne olduğunu düşünüyor?

Zayıf Yönler

- Neler iyileştirilebilir?
- Strateji/politika/hizmet/sektör neyi kötü yapıyor?
- Başka insanlar zayıf yönlerin ne olduğunu düşünüyor?
- Nelerden kaçınılmalıdır?
- Daha iyi olan başka benzer hizmetler, stratejiler, politikalar var mı?

Fırsatlar

- İyi fırsatlar nerededir?
- Farkında olduğunuz ilginç eğilimler nerede yatmaktadır?

Teknoloji ve piyasanın değişmesi gibi olgular, sosyal kalıplarda değişimler, nüfus profilleri, yaşam biçimi değişiklikleri ve yerel olaylar hem geniş hem de dar bir ölçekte yararlı fırsatlar sunabilir.

Tehditler

- Performansın/uygulamanın iyileştirilmesinin önünde duran engeller nelerdir?
- Hizmet/strateji/politika için gerekli olan özellikler değişiyor mu?
- Strateji/politika/hizmet sektörü, koşullardaki/talepteki/beklentilerdeki değişim nedeniyle baskı altında mı?

Değişen teknoloji konumunuzu tehdit ediyor mu?

Bu analiz sayesinde, stratejinin belirlenen güçlü yönleri geliştirmesi, zayıf yönleri ortadan kaldırması veya en aza indirmesi, fırsatlardan yararlanması ve tehditlerden kaçınması veya bunları azaltması sağlanabilir.

Güçlü Yönler

- Önceden yapılan analizlerin özetlenmesi ve birleştirilmesi için faydalı bir yoldur.
- Bir durumla ilgili “hızlı” bir beyin fırtınası yapmak için çerçeve olarak kullanılabilir.

Zayıf Yönler

- Etkenlerin fırsat veya tehdit olarak tanımlanması her zaman net değildir: stratejik yönün seçimi, dışsal etkenlerin fırsat mı yoksa tehdit mi olduğunu etkileyebilir. Stratejik analizin stratejik seçimden ayrılması bu nedenle bir dereceye kadar yapaylık taşır.
- SWOT analizi bazen, bir analizin bulgularını özetleme aracı olarak kullanılmak yerine, analizin başında beyin fırtınası yapılması için kullanılır. Aracın bu şekilde kullanılması, çok öznel olabileceği için aşırı güvenilmemelidir; çünkü iki birey ya da grup nadiren aynı SWOT sonuçlarına ulaşır. Eğer SWOT analizi bu şekilde kullanılırsa, daha ileri analizlerden sonra yeniden gözden geçirilmelidir.
- SWOT modeli *dışsal* fırsatların ve tehditlerin özetlenmesine yardımcı olurken, fırsat ve tehditlerin *içsel* olabileceğini de aklınızda bulundurun.

Referanslar

S Tilles, ‘Making strategy explicit’ I Ansoff, *Business Strategy*, Penguin 1968

Exploring Corporate Strategy, Gerry Johnson ve Kevan Scholes

Düşüncenin Yapılandırılması - SWOT

Uygulama: SB Alkol İstismarı Projesi

Ekip, bazı ön araştırmalardan sonra bir SWOT analizi yapmış ve kilit paydaşlarla görüşmelerde bulunmuştur. Bu sayede:

- Birleşik Krallık içki endüstrisindeki güçlü yönlerin, zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesi özetlenebilmiştir.
- Birleşik Krallık içki endüstrisini etkileyen ilgili ticari sorunları saptamak için kolay erişilebilir bir çerçeve oluşturulmuştur.
- Birleşik Krallık içki endüstrisindeki iş için genel itici güçlerin resmi çizilebilmiştir.
- Kilit trendler, sorunlar ve düşünceler yakalanabilmiştir.

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
İç	1. Güçlü bir marka farkındalığı, güçlü uluslararası markalar 2. Çok-uluslu şirketler karlı ölçek ekonomileri oluşturmuş durumda 3. İçki markaları esnek ve değişen zevkleri yansıtabilecek şekilde uyarlanabilir 4. Yiyecek içecek mekanlarının ve barların çeşitliliği içki için yeni pazarlar yaratmış durumda 5. Büyük marketlerde içkiler için geniş reyonlar açılabilir	1. Bir çok kesimde tek el veya ikili tekeller mevcut; bu durum pazara girişin önünde bir engel 2. Büyük perakendecilerin alım gücü giderek azalıyor 3. Üretim maliyetleri nispeten düşük ve düşük maliyetli taklitlerin çıkmasına neden oluyor 4. Geleneksel İngiliz ürünleri ihracatı düşük 5. Alkolle ilgili endişeler nedeniyle baskı var
	Fırsatlar	Tehditler
Dış	1. Bazı içkilerin tüketimi diğer ülkelere göre Birleşik Krallık'ta daha düşük, kişi başına tüketim artışı için yer var. 2. Genç tüketicilerin yenilik hevesi sürekli inovasyon için bir fırsat 3. Ruhsat kanunlarının de-regülasyonu sayesinde içkilerin dağıtımı için fırsat yaratacaktır	1. Üretim maliyetleri düşük, pazarlama maliyetleri yüksek olduğu için, içki markaları hem şirketin diğer marka ürünlerinin hem de diğer markaların tehdidi altında 2. Alcopop'un birası ve cidere 3. Aromalı suyla karışık karbonatlar 4. Sınırlarda satın alınan kaçak ve meşru ürünler karlılığı tehdit ediyor 5. Daha küçük şirketler sürekli olarak yeni ürünlerinin büyük çok-uluslu pazarlama bütçelerinin gölgesinde kalacağından korkuyor 6. Endüstri birleşmeye devam ettikçe devralmalar devlet tarafından daha sıkı bir şekilde denetlenecek

Strateji Becerileri > Düşüncenin Yapılandırılması

PESTLE

PESTLE analizi bir kurum ya da politika üzerindeki çevresel etkileri saptamayı ve özetlemeyi hedefler.

PEST analizi politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik etkileri tespit etmeye yarar ve geçmişte bir kurumu ya da politikayı etkileyen çevresel etkileri denetlemenin ve gelecekte nasıl bir etkide bulunabileceklerini anlamının bir yolunu sağlar.

Çevresel ya da dış etkilerle ilgili analizler yapılırken, yasal etkenlerden politik etkenlerden ayrı tutulmuştur (ulusal siyasi sistemlerin dışındaki giderek artan etkiler nedeniyle; örneğin, Avrupa ve bölge mevzuatı). Çevresel etkenlerin öneminin giderek artan bir şekilde kabul edilmesi çevrenin de daha büyük bir genel kategori haline gelmesine neden olmuştur. Böylece, 'PESTLE analizi' giderek tanınan ve kullanılan bir ifade haline gelmiş ve geleneksel PEST analizinin yerini almıştır:

- | |
|---|
| <p>P – Politik</p> <p>E – Ekonomik</p> <p>S – Sosyo-kültürel</p> <p>T – Teknolojik</p> <p>L – Yasal (legal)</p> <p>E – Çevresel (environmental)</p> |
|---|

Aşağıdaki liste, farklı etkilerin kontrol edilmesi ve analize tabi tutulması için bir kontrol listesi olarak kullanılabilir. Model daha sonra daha ayrıntılı analizlerin yapılması ve yönlendirilebilmesi için kullanılabilir.

1. Kurumu etkileyen çevresel etkenler hangileridir?
2. Bunlardan hangileri şu anda önemlidir? Önümüzdeki birkaç yıl içinde hangileri önemli olacaktır?

Politik

- Vergilendirme politikası
- Yerel yönetim / devredilen yönetimler

Ekonomik

- İş döngüleri
- GSMH eğilimleri
- Faiz oranları
- Enflasyon
- İşsizlik
- Harcanabilir gelir

Sosyo-kültürel

- Nüfus demografisi
- Gelir dağılımı
- Sosyal hareketlilik
- Yaşam tarzı değişiklikleri
- İş ve eğlenceye karşı tutumlar

- Tüketicilik
- Eğitim düzeyleri

Teknolojik

- Yeni keşifler
- BİT gelişmeleri
- Teknoloji transferinin hızı
- Kullanım dışı kalma oranları

Yasal

- Uluslararası/Avrupa Anlaşmaları/Kanunlar
- İş Kanunu
- Rekabet Kanunu
- Sağlık ve Güvenlik Kanunu
- Bölgesel mevzuat

Çevre

- Çevresel etki
- Çevreyle ilgili mevzuat
- Enerji tüketimi
- Atık bertarafı

Yukarıdaki listede yer alan maddeler, sadece etkiler listesi olarak görülürse sınırlı değere sahip olacaktır. Bu nedenle, etkenlerin yansımalarının anlaşılması önemlidir. Bir endüstrinin sektörün veya pazarın yapısını etkileme ihtimali olan, değişime yol açan birkaç yapısal itici gücü tespit etmek mümkün olabilir. Etkilerin ayrı ayrı etkilerindense, bu ayrı etkenlerin bir araya geldiklerinde yarattıkları etki önemli olabilir. Endüstrilerin ve pazarların giderek küreselleşmesine yol açan güçler iyi bir örnek oluşturabilir.

PEST(LE)'in özellikle dış etkenlerin geçmişteki etkisinden farklı olabilecek gelecek etkisine bakmak için kullanılması önemlidir. Bunu yapmak için [senaryolardan](#) yararlanılabilir.

PEST(LE) analizi aynı zamanda, dış etkilerin kurumlar üzerindeki farklı etkilerinin hem tarihsel olarak hem de gelecekteki etkisi olarak incelenmesine yardımcı olabilir. Bu yaklaşım, kilit eğilimlerin saptanması üzerine kuruludur ve farklı kurumları ne dereceye kadar etkileyecekleri sorusunu sorar.

Güçlü Yönler

- Doğrudan ve anlaşılması kolay bir araç
- Geniş kategoriler, büyük çevresel etkenleri kapsar – kendi politika alanınız için özel durumları önceliklendirebilir.
- Etkilerle ilgili birçok materyalin oluşturulmasını sağlar.
- Daha sonra senaryolarda kullanılabilecek, değişimin uzun vadeli itici güçlerinin saptanmasını sağlar.

Zayıf Yönler

- Sonuçlar, analizlere kaynak olup onları yönlendirmeyecekse sınırlı bir değere sahip olacaktır.
- Eğilimlerin farklı etkileri ile ilgili bir analiz yapılmadığı takdirde sınırlı fayda sağlayacaktır – aynı zamanda hangilerinin daha büyük etki yaratabilecek şekilde bir araya gelebileceği ve hangilerinin diğerlerini etkisiz bırakacağını göstermelidir.

Referanslar

Exploring Corporate Strategy-Gerry Johnson, Kevan Scholes

Düşüncenin Yapılandırılması – PESTLE

Uygulama: SB Alkol İstismarı Projesi

Bazı ön araştırmalardan ve kilit paydaşlarla yapılan görüşmelerden sonra ekip, endüstrinin bakış açısından bir PEST analizi yaptı. Bu sayede:

- İçki endüstrisinin işlediği makro çevrenin anlaşılması için bir çerçeve sağlandı.
- Karar verme sürecine dahil edilebilecek kilit eğilimlerin saptanması için bir araç sağlandı.
- Politika oluşturma konusunda kilit ilgi alanları saptandı.
- Kilit konular ve düşüncelerin en önemli kısımları saptanabildi.

POLİTİK

- Eğlence alemlerinde içki içilmesi ve anti-sosyal davranışlarla ilgili endişeler
- Hükümet, artan alkol talebini dolaylı vergilerin artırılması için kullandı. AB çapında bir uyumlaştırma yok, yani sınır ötesi alışveriş yaygın.
- Duty Free ticaret AB'de 1999 yılında kaldırıldı ancak içki endüstrisindeki etkisi çok düşüktü.
- İç konsolidasyon, AB'nin sınır ötesi birleşmelere dikkat etmesine neden oldu çünkü bunlar iç pazarı etkilemektedir.

EKONOMİK

- Artan tüketim, alkolün nispeten daha karşılanabilirliğiyle özellikle de tüketicilerin harcanabilir gelirlerinin artmasıyla ilişkilendirilmekte.
- Fiyat dalgalanmaları küresel mal piyasaları tarafından belirlenebilmekte ki bu da çok-uluslu şirketlere avantaj sağlamaktadır.
- İçkili mekanlarda satılan içkiyle markette satılan içki arasındaki artan fiyat farkı

SOSYO-KÜLTÜREL

- İçki içme, toplumsal dokunun ayrılmaz bir parçası
- Café kültüründeki yeni artış
- Dışarıda yemek yeme ve yurtdışında tatil yapma alışkanlığının artması – şarap ve şişe su tüketimini etkilemektedir
- 18 yaş altı içki içenlerin sayısındaki artış
- Tüketicilerin sağlığı

TEKNOLOJİK

- Ambalajlama
- Şişeleme
- İnternet ve e-Ticaretin etkisi

YASAL

- Ruhsat Kanunu 2003
- Özel Güvenlik Endüstrileri Kanunu 2003
- 1990'larda Rekabet Kanununda bira düzenlemeleri ve diğer değişiklikler

ÇEVRESEL

- Sürdürülebilirlik gündeminin giderek odak haline gelmesi – örgütsel sosyal sorumluluk

Strateji Becerileri > Düşüncenin Yapılandırılması

Yaratıcılık Teknikleri



Yaratıcılık araçları, politika yapanların, sorunlara yenilikçi çözümler getirmelerinde ve daha geleneksel yöntemlerle ve politika oluşturma yaklaşımlarıyla saptanamayacak fırsatları tespit etmeleri konusunda yardımcı olmak için kullanılır.

Bir strateji projesine yaklaşırken yararlı olabilecek çeşitli yaratıcı teknikler bulunmaktadır. Bunlar arasında, Beyin fırtınası, “?Ya şöyle olursa!” tekniği, 4R tekniği, Syntectics’in fikir geliştirme modeli ve Edward de Bono’nun düşünce şapkaları yer almaktadır.

Beyin Fırtınası

Beyin, çok güçlü bir araçtır. Önceki deneyimlere dayanarak tepkiler geliştirir. Bu çok faydalı olabilir – her gün nasıl giyineceğimizi baştan öğrenmemize gerek yoktur, iç çamaşırlarının pantolondan önce giyilmesi gerektiğini biliriz (genellikle). “?Ya şöyle olursa!” bu düzenli tepkileri “düşünce nehirleri” olarak tasvir ediyor. Bir sorunla karşılaştığımızda, otomatik olarak çözüm bulmak için bildiğimiz şeyleri aramaya başlarız. Ancak radikal çözümler hiçbir zaman sorun alanında bulunmaz. Çok katedilmiş nehirde çıkıp başka bir nehre girmesi için beynimizi zorlamamız gerekir. “Kutunun dışında düşünme” tarzını teşvik etmek için kullanılan çok sayıda beyin fırtınası tekniği var. “?Ya şöyle olursa!” tekniğine “4R” tekniği adı verilmektedir.

“?Ya şöyle olursa!”nın 4R Yöntemi

Rastgele Bağlantılar

Bu, en yaratıcı olan tekniktir – aynı zamanda yapılması kolaydır ve etkilidir. İki kural vardır: Rastgele seçilen madde gerçekten rastgele olmalıdır; ve bunun üzerinde bir bağlantı bulunmalıdır. Rastgele madde fiziksel bir şey olabilir (bir tenis topu, kuş tüyü, eldiven...) veya bir kitaptan ya da kitap listesinden seçilen bir kelime. Bu teknik daha sonra rastgele güdüleyicinin özelliklerinin düşünülmesini ve bunun soruna uygulanmasını gerektirir.

Örnek: Genç yetişkinlerin eğitimi sorununu ele alıyorsunuz; rastgele nesneniz ise bir kutu tatlı. Kurabileceğiniz bağlantılar arasında:

- Tatlı küçük bir ikramdır – kurslar kısa (küçük) oturumlar halinde düzenlenmelidir, bir gün gibi ve her tamamlanan gün sonunda bir ikram yapılmalıdır.
- Tatlı şeker yüklüdür, bu da insana enerji verir – öğrendikçe daha çok öğrenme isteğinin olacağı vurgulanabilir.
- Bir paket tatlıyı taşımak kolaydır – insanlar hareket halindeyken de çalışabilmeleri için ders notları küçük not defterlerinde verilebilir veya CD’de dağıtılabilir.



Kurulabilecek binlerce diğer bağlantı mevcuttur. Bu fikirlerin her biri, bu aşamada bir eleştiriyle karşılaşırsa çökebilir. Dolayısıyla bunların geliştirilmesi, sera korumasına alınması ve etraflarına destek dikilmesi gerekmektedir. Bir fikir bir şans verilmeden asla devre dışı bırakılmamalıdır.

Devrim (Revolution)

Bu, en kışkırtıcı haliyle yaratıcılıktır. Kuralların ve varsayımların kasıtlı bir şekilde sorgulanmasıdır. Sıklıkla, yenilikçi fikirler ortaya atma yeteneğimiz kendi nehirlerimizin kurallarıyla sınırlandırılmıştır. Devrim, bu kuralları yıkar. Başlangıç olabilecek 5 soru şöyledir:

- Ya hiçbir şey yapmasak?
- Ya, yarı fiyatına yapmamız gerekse? – *Yetişkin eğitimi kurslarını azaltıp sadece temel bilgilerin verilmesiyle sınırlı tutmak ve “kilit noktalar” paketleri hazırlamak*
- Ya talep iki katı daha fazla olursa? – *Enerji sayesinde evde çalışma grupları oluşturulabilir*
- Ya süreci tersine çevirirsek? – *Genç yetişkinlerin başkalarına bir beceri öğretmesi*
- Ya sorunu abartırsak? – Her yerde bilgi: büyük savaşların tarihlerinin yazılı olduğu reklam panoları, faydalı yabancı kelimelerin yazılı olduğu otobüs biletleri

Yeniden İfade (Re-expression)

İşlerin ve sorunların ifade edildiği şekilleri sınırlı olma eğilimindedir. Bizler jargonlara bağılıyızdır. Bu da, bizi aynı düşünce nehirlerine iter. Sorunu çok farklı bir şekilde anlatmak beynin yeni bir nehre atlamasını sağlayabilir. Yeniden ifadelendirme bunu yapmanın yollarından biridir:

- Alternatif kelimelerle yeniden ifade
- Farklı anlamlar kullanarak yeniden ifade etmek
- Başka birinin bakış açısından yeniden ifade etmek (ör. bir çocuk, bir yabancı)
- Napolyon buna ne derdi? Abraham Lincoln ne derdi? Florence Nightingale ne derdi?

İlgili Dünyalar (Related worlds)

Karşınızdaki durumla karşılaşan tek insanın siz olduğunuzu ya da etrafınızdaki dünyadan öğrenemediğinizi asla varsaymayın. İlgili dünyalar tekniği, başkalarının deneyimlerinden yaratıcı bir şekilde faydalanmanızı sağlar. Örneğin, roll-on deodorant, tükenmez kalem ilkelerinden yola çıkarak icat edilmiştir.

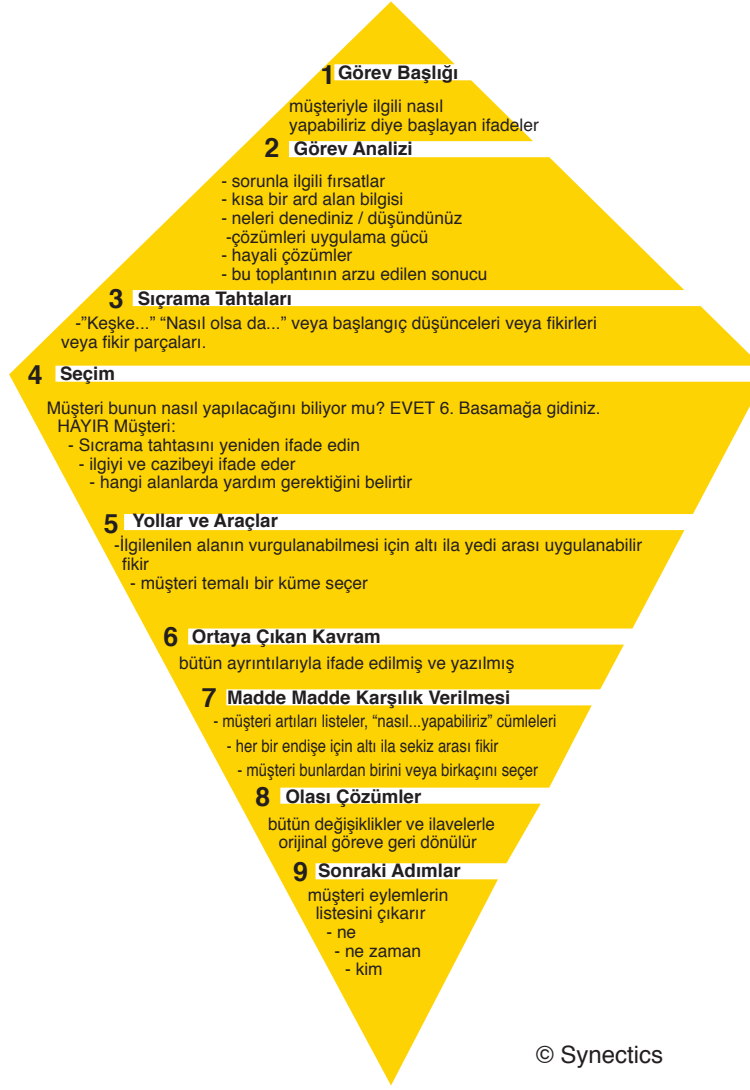
- “Tazeliğin” önemi
- Başka işletmeleri ziyaret edin
- Saha dışındaki insanlarla konuşun
- Başka disiplinlere bakın (ör. doğa)

Uygulama örneği için Strateji Birimi İşgücü Geliştirme Projesine bakın.

Synectics: Bir beyin fırtınası oturumundan fikir geliştirmek

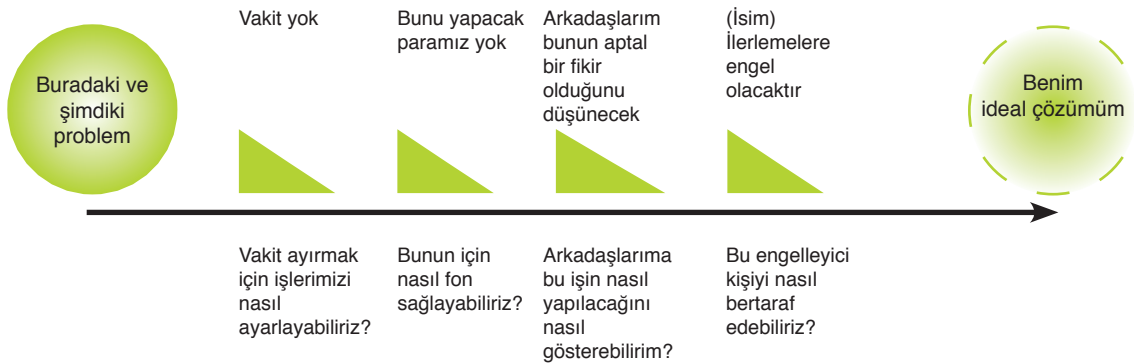
Beyin fırtınası oturumları yüzlerce fikir üretmek, ekip içinde motivasyon ve enerji üretmek için harikadırlar. Ancak, fikirler geliştirilmemesi, terk edilmesi veya çok erkenden paylaşılması durumlarında, motivasyon ve enerji kaybedilmesi tehlikesini içermektedir.

Synectics, fikirlerin ilk aşamanın ötesinde geliştirilmesi ve gerçekten uygulanabilir yeni çözümlere dönüştürülmesi için bir yöntemin öncüsü olan bir yaratıcı danışmanlık firmasıdır. Aşağıdaki elmas biçimiyle temsil edilen bir modelleri bulunmaktadır.



© Synectics

Seçimden sonra dördüncü evre elmasın ana kısmını oluşturur. İşin çoğu burada yapılır ve üst kısımda üretilen yüzlerce fikir ilgi çekici veya cazip olmaktan çıkıp gerçekten uygulanabilir fikirlere dönüştürülür. Her bir fikir için, bu fikirden sağlanacak yararların ve önemli endişelerin de listelenmesi gerekir. Daha sonra, ekibin geri kalanı, olumlu bir şekilde evrelendirilen bu küçük sorunlara olası çözümler üretmek için beyin fırtınası yapar. Sorunla ideal çözüm arasında küçük küçük bir çok ayrıntı yığını vardır. ancak bunların her biri ayrılıp tek tek ele alınabilir. Bu sayede ideal çözümün şu anda bulunduğunuz yerden çok uzakta ve ulaşılamaz olduğu fikrinden uzaklaşırsınız.



© Synectics

...bunların her biri tek tek ele alınmalıdır – bu sayede sorundan çözüme doğru bir hatta ilerlenebilir.

Örneğin, alt-sorun: İş arkadaşım bunun saçma bir fikir olduğunu düşünecek!

Bu bir sorun, çünkü onların desteği olmadan, fikri geliştirmek ve uygulamak için ihtiyacım olan kaynağını asla bulamam. Keşke onlara bunun nasıl işe yarayabileceğini gösterebilsem. Eğer bir model oluşturabilirsem veya ofisteki ekip üzerinde deneyebilirsem veya bir örnek olay incelemesi bulabilirsem, onlara yararlarını gösterebilirim. Ancak bunu yapacak vaktim yok.

Bir başka sorun yığınınla tosladınız, bu yüzden süreci baştan başlatmalısınız. Keşke fikrimi gösterebilmek için zaman bulabilsem. İşimin bir kısmını devredebilsem, çalışma saatlerimi değiştirip haftanın yarım gününü buna ayırabilsem, müdürümle ABC konusundaki raporun bir ay ertelenebileceği konusunda anlaşabilsem. . .vb..

Edward de Bono'nun Altı Düşünce Şapkası ®

Edward de Bono'nun Altı Düşünce Şapkası ® tekniği düşüncenin düzenlenmesini ve daha etkili ve güçlü hale getirilmesini sağlar. Yaklaşım Siemens, IBM ve Shell gibi çok-uluslu şirketler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Şapkalar, bir soruna bakmanın alternatif yollarını temsil etmektedir. Sırasıyla bir şapka takarak, ekibin enerjisi belli bir yöne odaklanabilir ve fikirlerin ve görüşlerin daha serbestçe ifade edilmesi ve çatışmalardan kaçınılması sağlanabilir.

Altı Şapkayı kullanmanın faydaları:

- Bütün grubun zekası ve bilgisinden faydalanılır
- Argüman ve karşı argüman fırsatları sınırlanır
- Paralel düşünme yöntemiyle zaman kazanılır
- Güç ve ego gösterileri yapılması önlenir
- Sorunun çeşitli yönlerini tartışmak için zaman ve mekan ayrılır.

Altı şapkanın altısı da başka renktedir:



- **Beyaz** şapka nötrdür; sadece ve doğrudan olgulara odaklanır
- **Kırmızı** şapka duygu ve sezgilerin devreye girmesine izin verir
- **Siyah** şapka ihtiyatlı olunmasını ister; riskleri, tehditleri ve engelleri gösterir
- **Sarı** şapka faydaların bulunmasına ve bir fikrin nasıl uygulamaya geçirilebileceğini bulmaya çalışır
- **Yeşil** şapka, mevcut teklifleri geliştirerek yeni fikirlerin ortaya atılması için kullanılır
- **Mavi** şapka sorunu tanımlar ve düşünceyi düzenler.

Yaratıcılıkla ilgili çıkarılacak dersler

1. Zaman alabilir. Bir yaratıcılık oturumunun heyecanından sonra, günlük işlere girişmek hayal kırıklığı yaratabilir. Mükemmel fikirler sanki rafa kaldırılmıştır, yoldaşlık ve motivasyon sanki yok olmuştur. Bunların normal olduğunu biliyoruz. Synectics, Yenilik Yolunu şu şekilde açıklamaktadır:



2. Bazı değişiklikler çok küçüktür. Fikirler arasında, dünyayı değiştirmek için yollar da önerilmiş olabilir; ve eğer sizin uygulamayı başardığınız değişiklikler küçükse – örneğin yeni örgütsel değişiklikler– yüreğinizin ağırlaştığını hissedebilirsiniz. Öyle hissetmeyin, küçük değişiklikler sizin tahmin ettiğinizden daha fazla etkiye sahip olabilir. Bu sayede:
3. Önce ortamı ve kültürü değiştirin. Bir yerin yaratıcı olmasını sağlamak eğlencelidir ve kolaydır – yaratıcı süreci bu şekilde meşrulaştırarak (beyin fırtınası odaları, ofis sanatı, yeni bir dil vb) **cesareti** teşvik edersiniz ki insanların yaratıcı olmasının anahtarı buradadır.

Güçlü Yönler

- Yaratıcılık araçları radikal ve yenilikçi çözümler üretebilir.
- Eğlencelidir ve ekibin oluşturulmasında yardımcı olabilir.

Zayıf Yönler

- Radikal fikirler genellikle oturumdan sonra geliştirilmez ve politika yapıcılar daha “güvenli seçenekleri” tercih ederler.

Referanslar

Yaratıcı düşünme üzerine yüzlerce kitap bulunmaktadır; burada ele alınan konuların benzer şekillerde bu kitaplarda da işlendiğini göreceksiniz. Yukarıdaki bilgiler temelde aşağıdaki kitaplardan çıkarılmıştır:

Allan D et al (1999) *Sticky Wisdom, How to start a creative revolution at work*. **?What If!** Limited
The rights of Dave Allan, Matthew Kingdon, Christina Murrin and Darren Rudkin (the “Authors”) to be identified as authors of Sticky Wisdom (the “Work”) have been asserted in accordance with the Copyright, Design and Patents Act 1988. Copyright in the work belongs to ?What If! Limited.

All rights reserved. No part of the work may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written consent of the copyright owners.

The ideas, tools, techniques and knowhow expressed in the work including, without limitation the 4Rs and the 6 Behaviours are the exclusive property of ?What If! Limited.

?What if! Limited and  are trademarks of ?What If! Limited and may not be reproduced without the prior written consent of ?What If! Limited.

Edward De Bono (1999) *Six Thinking Hats*. Penguin Books, London.

Synectics

These other web links to free creativity resources may also be useful:

[globalideasbank](#) - A suggestion box for socially innovative non-technological ideas and projects

[brainstorming](#)

[creativityatwork](#)

[creativitypool](#)

[gocreate](#)

Düşüncenin Yapılandırılması- Yaratıcılık Teknikleri

Uygulama: SB İşgücü Geliştirme Projesi

İşgücü Geliştirme Projesinin analiz evresinin sonlarına doğru, ekip politika oluşturma evresine geçişi başlatmak için bir ofis dışı günü düzenledi. İlgili dünyalar egzersizi sayesinde ekip İşgücü Geliştirme ile sağlık ve fitness konularını birbiriyle karşılaştırdı. “İnsan için iyi bir şey” olduğunun düşünülmesinin ötesinde, egzersiz ve sağlıklı beslenme eğilimlerine katılım son yıllarda çok büyük bir artış gösterdi. Bu nasıl başarıldı ve eğitim ve beceri geliştirme konusundaki talebi harekete geçirebilecek motivasyon, teşvik ve strateji geliştirilmesi için işgücü politikaları açısından neler öğrenilebilir?

İlk başta sağlık ve fitness piyasasının özellikleri ve buna karşı tavırlar konusunda yapılan bir beyin fırtınası oturumu, talebin itici güçleri konusunda yararlı kavrayışların geliştirilmesini sağladı. Örneğin:

Sağlık ve fitness:

- Moda bir statü sembolü haline geldiği düşünülüyor
- Katılım ve kültürler konusunda büyük farklar, değişiklikler var: genç profesyonellerle beraber koltukta çürüyenler de mevcut
- Sağlıklı beslenme piyasası genişliyor – çoğu tüketici organik gıdalar için daha fazla para ödemeyi göze alıyor; bunlar daha yüksek kalitede, kitle üretim teknikleriyle üretilmeyen veya homojen olmayan ürünler olarak algılanıyor
- İlgili ifade - fitness başka işler veya zaman sınırlamaları nedeniyle ihmal edilebiliyor (ya da gerçek bir motivasyon yoksa bunlar bahane ediliyor)
- Zihniyetin değiştirilmesinde korkutma taktikleri önemli olmuştur (kalp hastalıkları, sigara vb.) ancak sadece bazı insanlar bundan etkileniyor
- Ürünü satan sonuçtur çünkü sürecin kendisi aslında çekici değil: “eğer, sizi zayıflatıyor, zengin ve seksi yapacaksa ise satar “.

Bundan sonra, sağlık ve fitnessin gelecekte nasıl daha fazla teşvik edilebileceği konusu tartışıldı.

Bizim sağlıklı dondurma ve pizza üretmemizi sağlayan bilimsel gelişmelerden, çalışanların işe bisikletle gelmeleri halinde ücretsiz öğle yemeği verme gibi teşviklerin kullanılmasına kadar çeşitli konular konuşuldu.

İlgili bir dünyayı düşünmek ekip için canlandırıcı oldu çünkü yoğun analiz evresinden henüz yeni çıkmışlardı. Bu çalışma, insanların davranışlarını nelerin yönlendirdiği konusunu aydınlatmak için alan ve motivasyon sağladı. Oturumdan çıkan fikirler, projenin nihai önerilerini destekleyen bazı ilkeleri üzerinde doğrudan etkili oldu. Örneğin:

- Eğitimin tüketicinin ihtiyaçlarına cevap vermesi gerektiği ve “kitleler” için üretilmemesi gerektiği veya tasarlanma veya uygulanma şekliyle “homojen” olmaması gerektiği

Eğitim çok cazibeli bir iş değil: Süreç yerine sonuçların pazarlanması gerekir. Mesaj olumlu olabilir ancak aynı zamanda korkutma taktiklerine de indirgenebilir - “eğitim al yoksa yanarsın “ – özellikle de işyerinde inovasyon ve rekabet edebilirlik açısından.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Araçlar ve Yaklaşımlar

Veri toplama

- Veri çeşitleri ve kaynakları
- Araştırmalar
- Mülakatlar ve odak grupları

Veri analizi

- Modelleme
- Piyasa analizi
- Örgütsel analiz

Diğerlerinden öğrenme

- Uluslararası karşılaştırmalar
- Kıyaslama

İleriye bakış

- Tahmin
- Senaryo geliştirme
- Karşı olgusal analiz

Veri, mevcut sorunlarla ilgili olgusal bir anlayışın oluşmasını ve olası çözümlerden hangilerinin işe yarayabileceğine dair bir gerçeklik kontrolü yapılmasını sağlayarak strateji geliştirme çok önemli bir rol oynar.

Veri çeşitli şekillerde bulunabilir, ancak çoğu projede aşağıdakiler de dahil olmak üzere bazı etkinliklere dayanacaktır:

- sektörel verilerdeki kilit şablonların analizi
- kamuoyunun tavır, davranış ve beklentilerinin analizi
- Birleşik Krallık için potansiyel geleceklere kılavuz olabilecek uluslararası en iyi örneklerin saptanması
- eğilimler ve nedensel bağlantılar konusunda hipotezlerin geliştirilmesine ve bu hipotezlerin mevcut verilerle test edilmesi.

Mevcut tüm **veri tiplerinin ve kaynaklarının** belirlenmesi ve ilgili konularda halihazırda yapılan çalışmalarının kapsamının saptanması için devlet uzmanlarıyla bağlantılar erken aşamada kurulmalıdır. Mevcut olmayan verilerin, **araştırmalar, mülakatlar ve odak gruplar** gibi yöntemler kullanılarak toplanması gerekebilir.

Bir anlayış ve kavrayış geliştirmek için toplanan verilerin analiz edilmesi projenin analitik çabalarının temelini oluşturacaktır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılması için çeşitli **modelleme** teknikleri kullanılabilir; öte yandan **piyasa analizi** ve **örgütsel analiz**, ortaya çıkan strateji için bağlam sağlamak amacıyla kullanılabilir.

Uluslararası karşılaştırmalar ve **kıyaslama** şeklindeki bağlamlar da benzer politika alanlarıyla veya başka ülkelerle karşılaştırma yapılmasını sağlar ve yeni yaklaşımların belirlenmesi için bir başka yararlı yöntemdir.

Son olarak, stratejinin geliştirildiği veri tabanı sadece bugünü kapsamakla kalmayıp, gelecekteki olası gelişmeleri de kapsayabilir. Bugünkü trendlerin kestirilebilmesi için **tahmin** yöntemi kullanılabilir. **Senaryo geliştirme** çok sayıda olası geleceği belirlemekte kullanılabilir ve **karşı-olgusal analiz** hükümet politikasında bir değişiklik olmadığı takdirde veya beklenen değişimin itici güçleriyle nelerin olabileceğinin tahmin edilmesini sağlar.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Veri Toplamak – Veri Tipleri ve Kaynakları

Strateji çalışmalarının en yüksek kalitede ve güncel veri ve bilgilerle desteklenmesi gerekmektedir. Strateji çalışmalarıyla ilgilenenlerin veri tiplerinin ve kaynakların genişliğinin farkında olmaları ve bu verilerin, düşüncelerini yönlendirecek şekilde zamanında nasıl devreye sokulması gerektiği konusunda bilgi sahibi olan “bilgili tüketiciler” olmaları gerekir.

Ancak, stratejik düşünme, mükemmel bilginin olmadığı yerlerde felce uğramamalıdır. Bunun yerine, o anda elde bulunan verilere göre yargıda bulunmak ve karar almak için bir pragmatik yaklaşım gerekmektedir. Stratejilerin, ortaya çıkan yeni verilere cevap verebilecek kadar uyarlanabilir olması gerekir.

Veri Tipleri

En geniş ve hatta belki de en yaygın ayırım nicel ve nitel veri tipleri arasında yapılmaktadır:

- **Nicel:** birim olarak ölçülebilen sayısal veriler – zaman, para, hacim, yüzde vb.
- **Nitel:** gözlemlerin, düşüncelerin veya görüşlerin kaydedilmesi için kelimelerle açıklamaların yapıldığı veriler.

Nicel veriler, ölçülerek veya kapalı sorular sorularak üretilir. Nitel veriler ise tipik olarak gözlemle veya insanlara açık uçlu sorular sorularak üretilir. Tek başına nicel veya nitel verilerden bir kavrayış edinilebileceği halde, stratejik kararların güvenilir bir temsil gücüne sahip veya istatistiksel olarak önemli verilere dayanması gerekmektedir. Verilerin geçerliliği sorgulanıyorsa, uzman önerilerine başvurulmalıdır.

Veri tipleri arasındaki bir diğer ayırım:

- **Kesit:** zamanın belli bir noktasında toplanan gözlemler
- **Boylamsal:** belli bir dönem boyunca toplanan veriler

Kesit veriler, genel bir fotoğraf çekerken, boylamsal veriler eğilimlerin zaman içerisinde gözlenlenmesine izin verir. Tabiatı gereği boylamsal verilerin elde edilmesi, daha uzun sürer ve bu nedenle daha maliyetlidir. Ancak, örneğin, bir değişimdeki varyasyonun yaşa dayalı olarak incelenmesi gibi durumlarda kesit verilerdeki taraflılık (bias) aşılmış olur.

Veriler yararlanılacakları yere göre de ayrılabilir. Strateji çalışmalarında veriler tipik olarak aşağıdakilerin ölçülmesi veya açıklanması için kullanılır:

- Eğilimler – zaman içinde dünyanın değişen durumu
- Tercihler – kamuoyunun ve paydaşların değer verdikleri şeyler ve belli konularda neler düşündükleri
- Finans – ne kadar harcandı, kaybedildi, kazanıldı, tasarruf edildi, yatırım yapıldı vb.
- Performans – bir müdahale ya da hizmetin çıktıları veya sonuçları
- Değerlendirme – bir müdahalenin temel sorunları ne kadar iyi ele aldığı
- Etkiler – bir müdahalenin planlanmayan sonuçlarının düzeyi ve niteliği
- Kıyaslama – mevcut durum benzer başka durumlarla nasıl karşılaştırılabilir
- Tahminler – gelecek ne gösterebilir.

Devlet Uzmanları

Strateji çalışmalarının mevcut en iyi verilere ve bilgilere dayanmasını sağlamak için, ya içerikle ilgili üstün bilgileri ya da belli tipteki verileri toplama ve derleme becerileri nedeniyle genellikle uzmanlara danışılması gerekmektedir. Devlette, farklı türdeki veri toplama, yorumlama ve analiz etme konusunda danışmanlık sağlayabilecek uzmanlıklar bulunmaktadır. Bunlar arasında:

Ekonomistler	Ekonomi, ekonominin bir bütün olarak makro sorunlarıyla – enflasyon, faiz oranları, istihdam, vergilendirme, devlet harcamaları- ve kaynak tahsisatı, istihdam olanakları, fiyatlandırma, tüketici davranışları gibi mikro sorunlarıyla ilgilenir. Ekonomistlerin işinin büyük bölümü, bu konuların analiz edilerek ekonomik ve sosyal sorunlar ve nedenlerinin niteliği hakkında saptamalarda bulunmayı içerir. Böylelikle, devlet müdahalesi, piyasaların rolü konusunda gerekçeler oluşturulur ve politika seçeneklerinin tasarlanması ve değerlendirilmesi sağlanır. Her bakanlıkta bir baş ekonomist ekonomi konusundaki uzmanlıklara öncülük etmektedir. Her bakanlıkta ekonomistlerin oynadığı rolle ilgili ayrıntılar için Devlet Ekonomi Hizmetleri internet sitesini ziyaret ediniz.
Yöneylem Araştırmacıları	Yöneylem araştırması, bilimsel yöntemlerin yönetim sorunlarına uygulanmasıdır. Karmaşık durumları anlayıp yapılandırarak karar alma için bir mantıksal taban oluşturmayı amaçlar. Bu genellikle, sistem davranışını tahmin etmek için matematiksel modellerin oluşturulmasını ve böylelikle sisteme yapılacak değişikliklerin planlanmasına yardımcı olmayı gerektirir. Devlet Yöneylem Araştırması Hizmetleriyle temas kurunuz.
Bilim insanları	Bilim ve Teknoloji Bakanlığı mükemmel bilim, mühendislik ve teknolojinin desteklenmesi ve toplum ve ekonomi için faydalarının sağlanması için devlette öncülük etmektedir. Bakanlık aynı zamanda, yeni bilim ve teknolojinin ekonomi veya toplum için potansiyel fırsatlarını belirleyerek ya da gelecekteki bilim veya teknolojinin toplumun temel zorluklarının üstesinden nasıl gelebileceğini irdelleyerek Birleşik Krallık'ın bilimden yararlanmasını sağlayan ForeSight 'ı düzenlemektedir.
Sosyal Araştırmacılar	Sosyal araştırma, sosyal ve ekonomik olguların ölçülmesi, açıklanması, anlatılması ve tahmin edilmesiyle ilgilidir. Devlette bu, politika geliştirme, uygulama ve hayata geçirmeye ve politikaların etkilerinin ve sonuçlarının tahmin edilmesiyle ilişkilidir. Sosyal araştırma, toplumdaki bireyleri ve grupları güdüleyen ve sınırlandıran sosyal ve ekonomik yapıları, tavırları, değerleri ve davranışları ve etkenleri araştırır. Devlet Sosyal Araştırma birimiyle temas kurunuz. İstatistikçiler Ulusal İstatistikler , Birleşik Krallık'ın ekonomisi, nüfusu ve toplumu hakkında, verie dayalı politikaların oluşturulması ve performansın bunlara göre ölçülmesinde kullanılan ayrıntılı ve güncel, kapsamlı ve anlamlı veriler sağlamaktadır.

Veri Kaynakları

Strateji geliştirmeye ve stratejik düşünmeye temel oluşturan veri ve bilgiler, çok geniş bir kaynak yelpazesinden gelebilir ve gelmelidir. Sahada çalışan profesyoneller gibi daha gayriresmi kaynaklardan yararlanmak için her durumda spesifik düzenlemelerin yapılması gerekebilir; ancak daha sistematik veriler için halihazırda erişilebilecek kaynak mevcuttur.

Deneyimlerden öğrenmek

Güncel verilerin ve sahadan edinilen bilgilerin stratejik düşünceyi beslemesini sağlamanın çeşitli yolları vardır. Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Sorgulama ve geri bildirim sağlamak için tekliflerin ilk taslaklarının yayımlanması
- Seçeneklerin test edilmesi için pilotların ve kontrollü deneylerin kullanılması
- Paydaş topluluklarının devam eden diyaloglara dahil edilmesi
- En iyi uygulamaların belirlenmesi ve dersler çıkarılması
- Deneyimlerin hızlı bir şekilde paylaşılabilesini sağlamak için profesyoneller, operasyon birimleri ve sahadada çalışan personel arasında yatay ağırları teşvik edilmesi.
- Gayriresmi bilgiye ve dedikoduya cevap verilmesi (Uzay Mekiği faciasında NASA'dan çıkarılacak ders)
- Gelecek vadeden yeni fikirlerin finanse edilmesi için "risk sermayesi" eşdeğerleriyle yenilik yapmak ve kuralları bozmak için esneklik sağlanması (ör. Sağlık Eylem Alanları)
- Yeni aktörlerin ve inovasyonun teşvik edilmesi için kamu hizmetlerinde bir yarışabilirlik yaratmak (cezaevleri ve refah konularında olduğu gibi)
- Olay sonrası(ex-post) resmi değerlendirmelerin yanı sıra, gerçek zamanlı değerlendirmelerin başlatılması

Sistematiik verilerden öğrenmek

Strateji çalışmaları, çok çeşitli kurumların yayımlanmak üzere rutin olarak topladığı ve sistematiik hale getirdiği engin veri hacminden tam olarak faydalanmalıdır. Bu verilerin büyük çoğunluğu halihazırda erişilebilir ve genellikle internet üzerinden ücretsiz edinilebilir. Sistematiik gözden geçirmeler ve meta-analiz gibi teknikler ([Mor Kitapta](#) daha ayrıntılı anlatılmaktadır), bir konu hakkında bilinenlerin konsolide edilmesi için güçlü yöntemlerdir ve herhangi bir yeni sistematiik veri toplama girişimine başlamadan değerlendirilmelidir.

Faydalı veri kaynakları:

İngiltere Merkez Bankası Para ve Finans İstatistikleri: İngiltere Merkez Bankası, bankacılık, para ve finans konularında çok çeşitli istatistik yayımlamaktadır. Bu istatistik serilerinin çoğu Excel dosyası olarak indirilebilir. Belki de en faydalı yayın yıllık İstatistik Özetidir.

CIA World Factbook: CIA internet sitesi, ülke bazında bir dizi ekonomik veri ve başka bilgiler içermektedir. Ülkenin üzerine tıklamanız yeterli.

EconData: (Maryland Üniversitesi): ABD ve uluslararası ekonomi ile ilgili zamana göre dağılmış veriler.

EcoWin: Burası bir İsveç internet sitesidir. Çoğu bölüme girebilmek için kayıt yaptırmanız gerekir ancak veritabanlarındaki belli başlı ülkeleri kapsayan grafikler ücretsizdir. Grafikler mükemmeldir ve kolaylıkla PowerPoint veya Word dosyalarına kopyalanıp yapıştırılabilir.

Eurostat: Seçilmiş Avrupa Birliği verileri sunar.

IMF: Dünyadaki bütün ülkelerle ilgili ülke raporlarına IMF'nin internet sitesinden ulaşabilirsiniz. Özellikle faydalı üç yayın *World Economic Outlook*, *Annual Report and International Capital Markets*. Bunların her biri geniş bir istatistik ekine sahiptir.

Financial Times: Ekonomik ve iş dünyasıyla ilgili çok çeşitli istatistik ve arşiv makaleleri bulunur.

Resmi İstatistikler Kılavuzu: Devlet ve Birleşik Krallık'da çeşitli kuruluşlar tarafından yapılan bütün istatistiksel sayımların, anketlerin, idari sistem düzenlemelerinin, yayınların ve diğer hizmetlerin yer aldığı bir sitedir. Eski Ulusal İstatistik Kurumu (ONS) tarafından 2000 yılında oluşturulmuştur; bu nedenle şu anda eskimiş olabilir.

Kraliyet Hazinesi: Birleşik Krallık ile ilgili veriler için yararlı bir kaynaktır. *Ekonomik Veriler ve Araçlar* ile *Bütçe* bölümleri özellikle faydalıdır. *Ekonomik Veriler ve Araçlar* bölümünde *En Son Ekonomik Göstergeler* ve yakın zamandaki veri yayımları yer almaktadır; ayrıca *Veri Cep Kitabı* bulunmaktadır. Bu, Excel dosyası olarak indirebileceğiniz son derece faydalı aylık bir yayındır; 1980 yılından bu yana bir dizi ulusal ve uluslararası göstergenin bulunduğu zaman serilerine göre düzenlenmiş 28 tablo içermektedir.

Mali İstatistik Enstitüsü: Özellikle Birleşik Krallık vergi sistemini inceleyen, mali politikaların nüfusun farklı kesimleri üzerindeki olası etkisini inceleyen bağımsız bir araştırma kuruluşu.

MIMAS (Manchester Üniversitesi): 1981 ile 1991 sayımları, Birleşik Krallığın araştırmaları, uluslararası makro-ekonomik zaman serileri ve coğrafi ve uydu kaynakları ile ilgili veriler içermektedir. Kullanıcıların hizmetten faydalanabilmek için kayıt yaptırması gerekmektedir.

Ulusal İstatistikler: Ulusal İstatistikler (eskiden ONS) veri kümeleri ücretsiz olarak edinilebilir. İnternet sitesindeki *Zaman Serileri Verileri* bölümünde birçok dokümanın PDF versiyonu ve verilerin indirilebilir Excel dosyaları bulunabilir. Dokümanlar arasında: *Mavi Kitap*, *Pembe Kitap*, *İşgücü Piyasaları Eğilimleri*, *İskoçya Ekonomik İstatistikler*, *Yeni Gelir Anketi*, *Aile Harcamaları*, *Sosyal Eğilimler*, *Bölgesel Eğilimler*, *Birleşik Krallık'da Tarım*, *Yıllık Özet* ve *Aylık İstatistik Özetleri* bulunmaktadır. *Ekonomik Trendler* de dahil olmak üzere başka yayınlardan edinilen tablolar (*Aylık ve yıllık Ek*) ve *Mali İstatistikler* de bulunabilir.

OECD: OECD ülkeleriyle ilgili bir çok istatistik bulunmaktadır. Bunun dışında, altı aylık bir yayın olan ve 30 OECD ülkesi, 15 AB ülkesi, Euro bölgesi ve bir bütün olarak OECD için makro-ekonomik verilerin bulunduğu OECD Economic Outlook bulunmaktadır. Veriler, tipik olarak 20 yılı ve bir sonraki 2 yılı kapsamaktadır.

Politika Kütüphanesi: Çok çeşitli konuları ve sektörleri kapsayan sosyal, ekonomik ve yabancı politika kaynağı; her konuyla ilgili ilave bilgi için linkler vermektedir.

The Economist: İnternet sitesinde, eski makaleler ve özel rapor ve anketler yer alır. *Economic Intelligence Unit Country Briefings* de ülke bilgileri için iyi bir kaynaktır. Seçilmiş istatistiklere ve makalelere ulaşmak için ülkenin üzerine tıklamanız yeterli (Ülke Profilleri altında).

Birleşik Krallık Veri Arşivi (Essex Üniversitesi): Devletten, akademik ve ticari kaynaklardan, sosyal bilimler ve beşeri bilimler konusunda Birleşik Krallık, Avrupa ve uluslararası alandan alınmış binlerce veri dizisi bulunur. Veri dizileri internetten indirilebileceği gibi sipariş de verilebilir; sipariş vermek için kayıt yaptırmanız gerekmektedir.

Dünya Bankası Veri Seti: Dünya Bankası sitesinde, dünyanın bütün ülkeleriyle ilgili ekonomik, sosyal konularda ve kalkınmayla ilgili istatistik veritabanlarına ulaşabilirsiniz. Verilere, ülkelere göre, konulara göre veya arama motoruyla erişebilirsiniz (54 gösterge, 5 yıl ve 200'ün üzerinde ülke.) Dünya Bankası aynı zamanda yıllık Dünya Kalkınma Raporu yayımlamaktadır.

Bunun dışında, çok sayıda uzmanlaşmış sosyal bilimler veritabanı bulunmaktadır: Policyfile, Psyclit, Sociofile, ve Social Science Abstracts. Online sosyal bilimler veri kaynakları arasında **Econlit**, **PAIS**, **EPPI-Merkezi Kütüphanesi**, **Campbell Kütüphanesi**, **Cochrane Kütüphanesi**, **Ulusal Sağlık Elektronik Kütüphanesi**, ve **ESRC Veri Ağı**. Bu kaynaklarla ilgili ayrıntılı bilgiye **Mor Kitap (The Magenta Book)**'tan ulaşabilirsiniz.

Diğer kaynaklar arasında, bakanlıklara özel veriler ve başka yararlı sitelere link sunabilecek bakanlık internet siteleri ve kütüphaneleri bulunmaktadır. Ayrıca, konuyla ilgili akademik ve ticari dergilerin araştırılması ve uzmanlık kütüphanelerinin ziyaret edilmesi de faydalı olabilir.

Referanslar

Research Design, Catherine Hakim

Approaches to Social Science Research, Royce Singleton, Bruce C Straits & Margaret Miller Straits

Birleşik Krallık belli başlı kesit ve boylamsal araştırmalarla ilgili ayrıntılar için *Temel Çalışmalar*'la (*Major Studies*) ilgili **Birleşik Krallık Veri Arşivini (UK Data Archive)** ziyaret ediniz.

Veri Toplama – Veri Tipleri ve Kaynakları

Uygulama: SB Kıyaslama Çalışması

SB, çok çeşitli ekonomik ve sosyal gösterge kullanarak Birleşik Krallık'ın performansını diğer gelişmiş ülkelerle kıyaslamak için bir çalışma yaptı. Bu alandaki önemli işlerden biri veri toplama ve veri analiziydi. Yaklaşımımız, çalışmayı birbiriyle ilişkili birkaç tematik bölüme ayırmaktı. Bu bölümlerden her biri veri ve verilerle ilgili oluşturma kuralı bir istekler listesiyle başlıyordu. Ancak erken aşamada öğrendiğimiz derslerden biri, istediğimiz verilerden bazılarının olmadığı ve mevcut olanların da yeniden düzenlemeye ve yoruma ihtiyaç duyduğuydu.

Ele aldığımız çeşitli konular için, Ulusal İstatistik Kurumunun ulusal ve uluslararası verileri açık bir kaynaktı. Kurumun yanı sıra, bazı bakanlıkların internet sitelerinden veri ve bilgi toplayabildik – bazıları diğerlerine göre daha iyiydi ancak hepsi de başka potansiyel kaynaklarla ilgili ipucu veriyordu.

Ekip ayrıca, başka kaynaklardan da faydalandı. Özellikle OECD'nin, çeşitli alanlardaki uluslararası veriler açısından, mükemmel bir kaynak olduğunu gördük; Avrupa Komisyonu da benzer şekilde veri bulunduruyordu. Bu kurumlar tarafından üretilen çok daha ayrıntılı veriler ve analizler sadece üyelere açık olduğu halde, her ikisi de internet üzerinden veriye hızlı erişim sağlıyordu. Birleşik Krallık merkezli Ulusal Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Enstitüsü (NIESR), Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu gibi başka kaynaklar da karşılaştırılabilir uluslararası veriler için iyi birer kaynaktı.

Bu kaynakların yanı sıra, web sorgulamalarının çok çeşitli veri ve veri sağlayabildiğini gördük. Özellikle de, bazen doğrudan yazarlarıyla iletişim kurmamıza neden olan yakın zamanda yapılan akademik çalışmalar yararlı oldu. Ancak internet arama motorlarında dolaşmak zaman alıcı ve sinir bozucu bir iş olabiliyordu. Dolayısıyla, girilen kilit kelimelerin ve ifadelerin üzerinde dikkatlice düşünülmesi gerekiyordu.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Veri Toplama - Araştırmalar

Araştırmalar, bir durumun, sosyal tavırların veya yaygın davranışların temsili ve kapsamlı bir şekilde anlaşılabilmesi için araçlardır.

İlk başta, araştırma verilerine gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığının tespit edilmesi, bunun yerine odak gruplar, uzmanlarla veya uygulamacılarla ve mail gruplarıyla mülakatların daha faydalı olup olmayacağını belirlenmesi yararlı olur.

Araştırma verilerinin gerekli olduğuna karar verilirse, gereken ham verilerin toplanması için bu konuda daha önceden yapılan araştırmalar için bir araştırma yapılmalıdır. Ulusal İstatistik Kurumunun [Resmi İstatistik Kılavuzu](#) iyi bir başlangıç noktasıdır. Eğer veriler halihazırda mevcutsa, zamandan ve masraftan tasarruf ederiz.

Eğer bir araştırma yapılacaksa, çalışmaların yürütülmesi için bir pazar araştırması şirketinin görevlendirilmesi faydalı olabilir. Özellikle çok kısa bir zamanda çok fazla veri toplanması gerekiyorsa bu faydalı olacaktır. Şirket aynı zamanda iyi bir araştırmanın nasıl olması gerektiği konusunda deneyim sahibi olup, tasarımına en iyi uygulamaları yansıtabilir. Ancak, bu masraflı olacaktır ve işin yapılması için ihale açılması, araştırmanın tasarlanması, pazar araştırmacılarının başarılı bir şekilde yürütebilmesi için eğitilmesi gerekecektir. Bu süreler, proje planına dahil edilmelidir.

Araştırma Verileri Tipleri

Çoğu araştırma, kesit veri içermektedir. Bu da belli bir zamanda, durumun fotoğrafını çeker. Tipik bir kesit araştırma, nüfusun rastgele seçilmiş bir örneğine aynı soruları sorar. Örneklem, istatistiksel olarak temsil edebilir olduğu sürece, nüfusun tamamının aynı sorulara net yanıt vereceğine dair bir kılavuz sağlar. Örneklem ne kadar büyükse, araştırmanın nüfusun bakış açısını doğru bir şekilde yansıttığından o kadar emin olabilirsiniz.

Alternatif olarak, boylamsal araştırmalar da uygun olabilir. Bunlar, aynı bireyleri zaman içerisinde izlerler. Büyük bir olaydan önce ve sonra aynı grup insana aynı sorunun sorulduğu kısa süreli panel çalışmalarından, bireyleri –hatta aileyi veya hanehalklarını– bazen yaşam boyu izleyen kapsamlı çalışmalara kadar geniş bir alanı kaplar. Bu sayede, nedensel ilişkiler, bir kerelik araştırmalara kıyasla daha emin bir şekilde oluşturulabilir. Boylamsal veriler bu nedenle zaman içinde politikaların etkilerinin analiz edilmesi için kullanılabilir (örneğin, bir bireyin yaşamı boyunca veya nesiller arasında) ve politika müdahalelerinin geleceği nasıl etkileyeceklerinin analiz edilmesini sağlar.

Araştırma tasarlarken dikkat edilmesi gereken konular

Bir araştırma tasarlamak, karmaşık bir iştir ve genellikle devlete bağlı bir sosyal araştırmacıyla veya uzman pazar araştırması firmasıyla işbirliği içinde yapılmalıdır. Bir araştırmayı tasarlamaya başlamadan önce, ele alınması gereken bazı sorular vardır:

- **Araştırmanın amacı:** Bir araştırma, açıklayıcı veya anlatımsal olabilir. Açıklayıcı bir araştırma, belli özelliklerin, tavırların veya deneyimlerin belli bir nüfustaki dağılımını açıklar, tasvir eder. Anlatımsal araştırma, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi araştırır. Anlatımsal araştırmalar, önemli olabilecek bütün değişkenlerin veri toplama sürecinde saptanıp ölçülmesini gerektirir.
- **Yapılandırılmış veya yapılandırılmamış yaklaşım:** Yapılandırılmış yaklaşımlar, hipotezlerin test edilmesinde faydalıdır. Yapılandırılmamış yaklaşımlar ise, çok az araştırma yapılan bir alanda nüfus verileri edinmek için faydalıdır.
- **Nitel ve nicel veriler:** Hangi tip veri daha uygundur?

- *İncelenecek olan “nüfus” ve “alt-gruplar”:* Bulguların hedef nüfustakine benzer olması için araştırma yapılacak örneklemin dikkatlice seçilmesi gerekir. Üç temel örneklem alma yöntemi vardır:
 1. *Olasılıklı örneklem.* Tesadüfi örneklem, sistematik örneklem (raslantılı örnekleme benzer ancak bir seçim ögesi bulunur ör. Rehberdeki her 100'üncü kişi) ve küme örneklem (ör. Belli okullardaki öğrenciler) olasılıklı örneklemlere dahildir. Burada, seçmen kütükleri, telefon rehberi vb. “örneklem çerçevesine” dikkat edilmelidir. Eğer örneklem çerçevesi taraflıysa, örneğin, daha zengin insanlar telefon defterine kayıtlı değilse veya yoksul kişiler seçmek kütüğüne kayıtlı değilse, o zaman bu sorun örnekleme de yansıyacaktır.
 2. *Olasılıklı olmayan örneklem.* Bu örneklem, nüfusla ilgili yeterli bilgi olmadığı durumlarda (örn. Nüfusu kaç kişinin veya olayın oluşturduğu konusunda bir belirsizlik varsa) veya nüfusa araştırma uygulamak zorsa (örn. evsizler) faydalı olabilir. Olasılıklı olmayan örneklem teknikleri arasında amaçlı örneklem yer almaktadır (örn. örneklem bizzat seçilir) veya kartopu örneklem (örnekleme dahil olanlar başkalarını aday gösterir). Bu tür örneklemlerden genelleme yapılması konusunda dikkatli olunmalıdır.
 3. *Tabakalı örneklem.* Bu yöntem, örneklem çerçevesinin bölümlere ayrılmasını ve nüfusun belli kesimlerini “daha fazla” örneklem almayı içerir. Örneğin, sağlıklı istatistiksel karşılaştırmalar yapılabilmesi amacıyla yeterli sayıda temsil edilmelerini sağlamak için bir araştırmada gençler veya etnik azınlıklar kasıtlı olarak daha fazla örneklenebilir. Bu türden örneklemler “yeniden-ağırlık alınarak”, bütün nüfusu temsil edecek şekilde ortalamaya yansıyabilir. Tabakalı örneklem genellikle alt-grup analizlerinde gereklidir.
- *Optimum örneklem büyüklüğü:* Araştırmanın bulgularından genelleme yapabilmek için örneklem yeterli büyüklükte olmalıdır. Örneklem büyüklüğünün hedef nüfusu temsil etmesi koşuluyla, örneklem ne kadar büyükse, sonuçların nüfusun tamamını doğru bir şekilde yansıttığından o kadar emin olabiliriz. Kilit etken, örnekleme dahil edilen nüfusun oranından ziyade örneklemin mutlak büyüklüğüdür. Yeterli örneklem tahmini temel ilgi değişkenlerindeki beklenen varyasyonlardan yapılabilir ve dolayısıyla test edilecek olan spesifik soruya veya hipoteze bağlı olacaktır. Genel bir kural olarak, yeterli örneklemler genellikle 30'dan fazla kişi veya olayı kapsayacaktır. Çoğu pazar araştırması şirketi 1000-2000 arası örneklem kullanmaktadır. Ancak, örneklem büyüklüğüne karar verirken düşünülmesi gereken diğer etkenler arasında, olası cevap verme oranı, istenen doğruluk düzeyi, verilerdeki alt ayrımlar vb. konular yer almaktadır. Örneğin, araştırma, bir konuyla ilgili genel nüfusun tavırlarının yanı sıra 40 yaşın altındaki evli erkeklerin, bekar ebeveynlerin tavırlarını v.s keşfetmeyi planlıyorsa, daha büyük bir örneklem gerekecektir. Bir istatistikçiden veya sosyal araştırmacıdan alınacak öneriler, seçilen örneklem büyüklüğünün sağlıklı ve konuyla ilgili veriler sağlayıp sağlamayacağı konusunda yardımcı olacaktır.
- *Veri toplama yöntemi:* Araştırma verilerinin toplanması için çok çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunların her birinin olumlu ve olumsuz yönleri vardır:
 1. Kullanıcılar tarafından doldurulan posta araştırmaları: Bu yöntem pahalı olabilir ve tipik olarak düşük cevap verme oranları taraflı bir seçimle sonuçlanabilir ve dolayısıyla bulguların geçerliliği konusunda şüphe oluşabilir.
 2. Yüz yüze mülakatlar: Pazar araştırmacıları insanlara sokakta yaklaşıp soru sorabilir veya insanların evlerine gidebilir. Başka durumlarda, önceden telefonla veya mektupla irtibat kurulabilir. Cevap verme oranı, postayla gönderilen araştırmalara göre genellikle daha yüksektir ancak yüz yüze yapılan mülakatlar daha pahalı olabilir. Mülakatların yapılandırılmış mı, yapılandırılmamış mı yoksa kısmen yapılandırılmış mı olduğu kararlaştırılmalıdır.
 3. Telefon mülakatları: Bunlar, yüz yüze görüşmelerden daha hızlı ve ucuzdur ancak insanların telefonda hayır deme konusunda daha rahat olmaları sebebiyle en yüksek cevap vermeme oranına sahiptir.

Bir Anket veya Soru Listesi Hazırlarken Kullanılabilecek Kontrol Listesi

1. Sorular nasıl ifade ediliyor:

- Sorunun tarzı hedef gruplara uygun olmalıdır. Ör. Çocuklar veya meslek sahipleri. Aşağıdaki tablo bazı alternatif tarzlar önermektedir.
- Cevap verenler, başkaları için değil, sadece kendileri için cevap vermelidir.
- Yönlendirici sorular kullanmaktan kaçının

- Aynı soruyu iki kere farklı şekillerde sormaktan kaçının
- Çift cevaplı sorulardan kaçının
- İki olumsuzun kullanıldığı sorulardan kaçının
- Belirsiz ifadelerle dikkat edin (örn. yemek yerine öğle yemeği denmesi)
- İfadelerin muğlak olmamasına özen gösterin ve jargondan kaçının
- Soruları kısa ve öz tutun

Tip	Örnek
Önerme	Birleşik Krallık'ın AB üyeliği hakkında ne düşünüyorsunuz?
Liste	Birleşik Krallık'ın AB üyeliği hakkında en önemli olduğunu düşündüğünüz sorunları lütfen listeleyiniz.
Evet/Hayır sorusu	Son 12 ay içinde Birleşik Krallık'tan başka bir AB ülkesine seyahat ettiniz mi? Evet / Hayır
Bir önermeye katılıp katılmama	Aşağıdaki görüşe katılıp katılmadığınızı ifade ediniz. "Avrupa ekonomik birliği, siyasi dezavantajlara üstün gelen bir avantaj sağlamaktadır" Katılıyorum / Katılmıyorum / Bilmiyorum
Seçenekler listesinden seçim yapma	Aşağıdaki AB ülkelerinden hangisinin ekonomisinin en güçlü olduğunu düşünüyorsunuz? • Fransa • Almanya • İtalya • İspanya
Derecelendirme	Aşağıdaki AB ülkelerinden en güçlü ekonomiye sahip olduğunu düşündüklerinizi seçiniz ve sıralayınız: en güçlü, ikinci en güçlü, üçüncü en güçlü • Fransa • Almanya • İtalya • İspanya • Portekiz
Katılma katılmama derecesi: Likert ölçeği	AB üyeliği Birleşik Krallık için kötü bir şey Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Tarafsız Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
Puan verme	Avrupa'nın daha ileri düzeyde bütünleşmesi için aşağıdaki etkenler ne derece önemli? Çok Önemli Önemli değil Siyasi Egemenlik 1 2 3 4 5 6 7

2. Soruların sırası doğru mu?

- Soru sırasının doğru olması, mülakatın aksamamasını sağlayacaktır.
- Bir önceki sorunun niteliğinin, cevapları etkileyebileceğini unutmayın.

3. Anket formunun düzeni kolay anlaşılıyor mu?

4. Cevap veren kişilere yapılan açıklamalar net mi?

5. Anketin amacını, teslim tarihini, gizliliğini açıklayan ve teşekkür eden bir kapak sayfası hazırlandı mı?

6. Aşağıdakilerden izin alındı mı?:

- gerekli mercilerden
- cevap verenlerden

7. Aşağıdakiler için zaman ayrıldı mı?:

- Bir ilk taslak hazırlanması ve üretilmesi
- Etik komite onayı başvuru ve müteakip cevaplar
- İlk taslağın pilot uygulanması ; müteakip taslağın hazırlanması
- Müteakip taslağın üretilmesi
- Soruların numaralandırılması
- Cevap verenlerin soruları tamamlaması
- Cevap vermeyenlerin izlenmesi
- Anketlerin toplanması ve kontrol edilmesi
- Analiz veri hazırlığı
- Sonuçların analizi

Araştırma Verilerinin Sunulması

Araştırma verilerinin kolaylıkla anlaşılabilir bir şekilde sunulmasına yardımcı olabilecek birtakım araçlar bulunmaktadır. Bunlar, önemli temel ilişkilerin izole edilmesinde kullanılabilir; örneğin, farklı nüfus gruplarındaki veya alt-gruplardaki farklı deneyimlerin anlaşılması için.

- Veriler, bir grafik veya tablo biçiminde sunulabilir; örneğin, bir sıklık tablosu, blok şema, pasta grafik, sıklık dağılımı veya histogram.
- Dağılım ve döküm şemaları kullanılarak, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi kavramlar açıklanabilir.
- Açıklayıcı istatistikler, ortalama, azami gözlem, asgari gözlem ve verilerin neye benzediğini anlatan diğer ölçütlerle verilerin analiz edilmesinde yararlı olabilir.

Belli Araştırma Tipleri

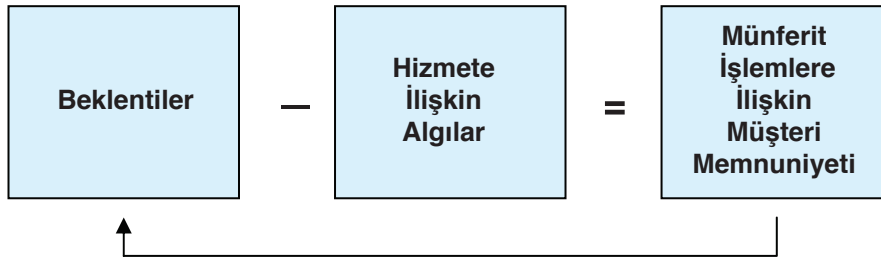
Kamu sektörü strateji çalışmalarında yararlı olabilecek belli araştırma tipleri bulunmaktadır. Bunlar:

- Müşteri Memnuniyeti Araştırmaları
- Müşteri Öncelikleri Araştırmaları.

Müşteri Memnuniyeti Araştırması

Bir hizmet kullanıcısıyla hizmet sunucusu arasındaki karşılaşma sonucu ortaya çıkan memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyi, hem kullanıcının alacağı hizmetlerle ilgili beklentilerine hem de aldıkları hizmetle ilgili algısına bağlıdır. Memnuniyet ve hizmet kalitesiyle ilgili algıların ele alınması için başlıca model, müşterinin beklentilerinin, aldıkları hizmeti algılayış biçimleriyle karşılanıp karşılanmadığını dikkate almaktır (lütfen aşağıdaki şekle bakınız). Eğer kullanıcının beklentileri, aldıkları hizmeti algılayışlarıyla fazlasıyla karşılanmışsa, kullanıcı memnundur hatta çok mutludur. Eğer hizmeti algılayışları beklentilerinden düşükse, sonuç memnuniyetsizliktir.

Memnuniyete Dair “Beklentinin Karşılanmaması” Modeli



Beklentiler, çeşitli etkenlerle şekillenebilir:

- **Kişisel ihtiyaçlar.** Kamu hizmetini kullanan her bir kişinin, karşılamak istediğini bireysel ihtiyaçları olacaktır. Bu ihtiyaçlar hizmetten hizmete ve müşteriden müşteriye farklılık gösterir.
- **Önceki deneyimler** beklentileri şekillendirir. Örneğin, bir kişi bir aile hekiminden mükemmel bir hizmet almışsa, bir başka aile hekiminden de aynı şeyi bekler.
- **Fısıltı ve medya iletişimi.** Aile ve arkadaşların deneyimleri ve medyanın görüşleri, hizmetle ilgili beklentilerin şekillenmesinde önemli olabilir.
- **Açık hizmet iletileri.** Yazılı materyal ve personelden alınacak bildirimler, beklentiler üzerinde doğrudan etkiye bulunur. Bazen, beklentileri çok yükseltmektense kullanıcının alabileceği hizmetle ilgili gerçekçi bir değerlendirme yapmak daha önemlidir.
- **Örtük hizmet iletileri.** Örneğin, binaların fiziksel görünümüleri içerideki hizmetin kalitesine dair bir işaret olabilir.
- **Hizmetin itibarı.** Daha geniş anlamda sunulan hizmetin bilinirliği münferit bir hizmete ilişkin beklentileri artırabilir veya azaltabilir. Hizmetin itibarı, bireyin deneyimleri, medya ve devletin itibarı ile ilgili algılarla belirlenir.
- **Kişisel inançlar ve değerler.** Beklentiler aynı zamanda insanların kişisel değerleriyle de şekillenebilir. Örneğin, kamu hizmetlerinin güçlü destekçileri, kötü hizmet karşısında daha affedici olabilirler.
- **Müşteri grubunun özellikleri.** Müşteri grubunun sosyal sınıfı, yaşı ve etnik kökeni, insanların beklentilerini güçlü bir şekilde etkilediği düşünülmektedir. Örneğin, sağlık hizmetlerinden yaşlılar genellikle memnun iken zenginler daha az memnundur. Bir açıklama olarak, bu durumun zenginlerle yaşlılar arasındaki farklı beklentilerden kaynaklandığı söylenebilir.

Benzer şekilde, kullanıcı tarafından alınan hizmetle ilgili algı, çeşitli etkenlere dayanabilir; örneğin, erişim, estetik, ilgi, kullanılabilirlik, bakım, temizlik, konfor, bağlılık, iletişim, yeterlilik, kibarlık, esneklik, dostanelik, işlevsellik, dürüstlük, güvenilirlik, cevap verebilirlik ve güvenlik.

“Uygulama” örneği, Comunidad de Madrid’in bu tekniği kullanarak hizmetin iyileştirilmesi için nasıl bir boşluk analizi yaptığını anlatmaktadır.

Müşteri Öncelikleri Araştırması

Bu yaklaşım, hizmetin farklı yönleriyle ilgili memnuniyetin, müşterinin hizmete verdiği önemle karşılaştırılmasına olanak verir. Memnuniyetin, hizmetin önemiyle eşleştirilmesi sonucunda, iyileştirilmesi gereken alanlar saptanabilir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere, hizmet sunucu alt sağ çeyreğe düşen unsurları belirleyip eylemi buraya odaklayabilir.



Bu yaklaşım birkaç düzeyde uygulanabilir:

- Hizmetler-arası öncelikler. Farklı hizmetler arasındaki kamusal önceliklerinin karşılaştırması.
- Hizmet-içi öncelikler. İyileşme için, hizmetin hangi yönlerinin öncelikli olduğunun belirlenmesi. Örneğin, mevcut araştırmalar çeşitli etkenlerin önemi konusunda sorular sormaktadır. Aile hekimleri için atama sistemi, iyileşmeye ihtiyaç duyulan ana alanlardan bir tanesi olarak görülmektedir.

Güçlü Yönler

- Araştırmalarda konu kapsamı çok geniş olabilir.
- Örneklemin sağlıklı olması ve bulguları genelleştirebilmek önemlidir.
- Nicel verileri destekler.
- Kullanılan yöntemlerin ne kadar tekrarlanabilir (kesin), doğru (aranan niceliğin gerçek değerine ne kadar yakın), ve geçerli (nicellendirilecek değişkeni ne derece temsil ediyor) olduğunu değerlendirir.
- Boşluk analizi, bir hizmet karşılaşmasının iki yönünün de ayrı ayrı analiz edilmesini sağlar ve hizmetle ilgili algının ölçülmesine olanak verir. Böylece, hizmetle ilgili unsurlar (örn. personelin cana yakınlığı) izole edilerek iyileştirilmek üzere diğer yönlerden ayrıştırılabilir.

Zayıf Yönler

- Üretilen verilerde, örneğin vaka incelemesi yaklaşımıyla karşılaştırıldığında, derinlik, ayrıntı ve renk eksikliği olabilir.
- Çapraz doğrulama uygulanabildiği halde cevapların doğruluğunu kontrol etmek veya fikirleri takip etmek zordur (örneğin, bir alt-örnekteki nesnel ölçütler gibi).
- Araştırma (açıklayıcı) araştırmalarından sağlanan nedensel bilgilerin güvenilirliği genellikle deneylere göre daha düşüktür.
- Bireyler birbirlerinden çok farklıdır ve bir hizmeti çok farklı beklentilerle almak isteyebilirler– örneğin, daha değişken kimseler, daha iddialı kişilikleri olanlara göre daha düşük beklentilerle gelebilirler.
- Genel hizmet karşılaşmasını değerlendirirken, hizmetin farklı yönleri müşteri açısından önemine göre farklılık gösterir – örneğin, bir müşteri için hizmetin güvenilirliği karşılık verebilirlikten daha önemlidir; bir diğer müşteri için güvenilirlik zaten elde bir sayıldığı için bir ölçüt değildir. Bu durumu, farklı etkenleri ölçerek değerlendiririz.

Referanslar

The Magenta Book on **Policy Hub**

Approaches to Social Research, Royce Singleton et al.

The Good Research Guide, Martyn Denscombe

Research Design, Catherine Hakim

Statistical Methods in Medical Research, P. Armitage and G. Berry (Oxford: Blackwells; second edition 1987)

Buttle F (1995) SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing* 30 (1) pp8-32

The Strategy Unit paper, **Satisfaction with Public Services**

Veri Toplama – Araştırmalar

Uygulama 1: SB Alkol İstismarı Projesi

Az sayıda hastanenin kaza ve acil servislerinde yapılan incelemeler, bir çok hastanın, özellikle hafta sonlarında, alkolle ilişkili nedenler yüzünden geldiğini göstermiştir. Ancak, alkolün Kaza ve Acil Servislere getirdiği yükü ilgili ulusal düzeyde temsil niteliği olan sağlam bir şekilde doğrulanmış bir inceleme yapılmamıştır. Bu boşluğu doldurmak için, alkol projesi iki araştırma yapmıştır.

Çalışma 1: İlk çalışma, Sağlık Geliştirme Ajansı tarafından MORI'ye ihale edilen bir araştırmadır. Bu kesit araştırma İngiltere'deki 224 Kaza ve Acil Servis Birimlerini (A&E) kapsamıştır. Araştırma, 1997 yılında ilk benzer araştırmayı tekrarlamak üzere yapılmıştır. Kapsamın %100 olması düşünüldüğünden örneklem sorunu yaşanmamıştır. Amaç; alkolle ilgili vakaların, bu tür vakaların yaygınlığının, bu vakaların neden olduğu büyük zorlukların kaydedilmesi ve işleme tabi tutulması için farklı prosedür kullanımlarının nicelleştirilmesi (kodlama planları, teşhis kategorileri, müdahale biçimleri) ve hizmet sağlamada gelecekteki olası iyileştirmeleri tespit etmektir. Araştırma formu, her servisteki klinik şefine ve baş hemşireye gönderilmiştir. 1997 ve 2002 yılındaki cevap verme oranları, beklendiği üzere %20 olmuştur. Cevap vermeyenler daha sonra telefonla aranmış ve cevap verme oranı %61'e yükseltilmiştir.

Çalışma 2: İkinci araştırma, A&E departmanlarının ulusal temsili örneği üzerinde belirli bir tarihte yapılan tek bir 24 saatlik "nüfus sayımıydı". Bu, aşağıdaki üç varsayımı sınamaya yönelik olarak tasarlanmıştır:

- Alkolden kaynaklanan A&E başvuruları şiddet ve saldırı olaylarıyla ilişkili olacaktır.
- Alkolden kaynaklanan A&E başvurularındaki bölgesel değişiklikler aşırı alkol tüketiminin ve alkolün kötüye kullanımının genel nüfus üzerindeki bölgesel yaygınlığıyla ilgili olacaktır.
- Alkolden kaynaklanan A&E başvurularının daha yüksek seviyede olması, A&E personeline yönelik şiddet olaylarının daha yüksek seviyelerde olmasıyla ilişkili olacaktır.

Bu araştırma belli başlı bir tıp fakültesindeki üst düzey yetkililer tarafından başlatıldı. Örnekleme, erkeklerden kaynaklanan alkolle ilgili A&E durumlarının yaygınlığı konusunda İngiltere'nin bölgeleri arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olup olmadığının sınanması ihtiyacını temel alıyordu. Her bir bölgedeki vakaların istenilen örnek boyutu, alkolle ilişkili A&E durumlarının her bölgedeki oranını 2000 yılı Genel Hane Halkı Araştırmasında belirtilen erkekler tarafından aşırı alkol tüketiminin yaygınlığına benzer şekilde olacağı varsayımına göre tahmin edilmişti. Azami bölgesel yaygınlık %25, asgarisi ise %17'di.

İki bağımsız oran arasında önemli bir fark olup olmadığının belirlenebilmesi için her popülasyonda gereken vaka sayıları bir örneklem formülü kullanılarak yaklaşık olarak hesaplandı. Bu, ekibe danışmanlık yapan araştırma uzmanı tarafından gerçekleştirildi. A&E servisleri kentsel/kırsal hizmet alanı ve 9 Hükümet Bölgesi Ofisi tarafından tabakalandırılan ulusal listeden çıkarılmış tesadüfi örneklem ile seçilmiştir. Araştırmanın, bu amaçla özel olarak eğitim almış araştırmacı hemşire personeli tarafından doğrudan mülakat yöntemiyle gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Sorular aşağıdakileri belirlemek üzere tasarlandı:

- Son 24 saat içinde alkol tüketip tüketmediği
- Alkol tüketimini son olarak nerede ve ne zaman yaptığı
- Başvuruların bir şiddet olayıyla ilişkili olup olmadığı
- Hastanın şiddet kurbanı olup olmadığı
- Şiddet olayının nerede ve ne zaman gerçekleşmiş olduğu
- Başvurularla ilgili herhangi bir cezai suç sınıfı olup olmadığı
- Yaralanma olup olmadığı ve olmuşsa, yaralanmanın niteliği
- Özel bilgilerin korunması için isimsiz olarak yapılan bir anket kullanılarak geçen yılda bildirilen tehlikeli alkol alma durumları

Alkol seviyesini göstermesi için alınan nefes örneği de alkolün verdiği sarhoşluğun nesnel bir değerlendirmesini sağlamak amacıyla araştırmaya dahil edilmiştir. A&E departmanlarının her birinden, 24 saatlik nüfus sayımı dönemi süresince, A&E departmanındaki tüm sözlü ve fiziksel şiddet olaylarını bildirmeleri istenmiştir. Çalışma 1 ve 2, ikinci anket araştırmasındaki nefes testi ölçümlerinin, birinci anket araştırmasında belirlendiği şekilde alkolle ilgili durumların yaygınlığı konusundaki personel algısının doğrulama amacını taşımasıyla birbirine bağlanmıştır. Ancak Çalışma 2 tek başına bir doğrulama uygulaması olmamıştır.

Hastaneler pek çok açıdan özektir. Hastalar üzerinde yapılan anket çalışmalarında genellikle hastanenin etik kurulunun izninin alınması gerekir. Etik komiteler önerilen çalışmalara ilişkin ferdi yanıt verenlerin veri kayıtlarından tanımlanıp tanımlanamayacağı ve yanıt verenlerin mahremiyetlerinin korunmasına ilişkin kaygıları sıklıkla dile getirmişlerdir. Bu süreç oldukça çok zaman almıştır ve araştırma başlama sürecine dahil edilmesi gerekir. İkinci anket araştırmasında olduğu gibi birkaç hastanenin dahil olduğu durumlarda, her bir hastanenin ayrı ayrı ele alınmasından kaçınmak amacıyla çok merkezli araştırma etik kurulunun (MREC) izni aranmıştır ki bu da oldukça zaman almıştır.

Verilerin Toplanması – Araştırmalar

Uygulama 2: Boşluk Analizi - Comunidad de Madrid

“Comunidad de Madrid”, İspanya’daki 17 bölgesel yönetimden biridir. 1995 yılında bu yönetim, memnuniyetin tespit edilmesi modelini temel alan bir kalite planı uygulamaya karar verdi. Comunidad de Madrid vatandaşlarının memnuniyetinin yanı sıra sunduğu kamu hizmetlerinin müşterilerinin memnuniyetini de ölçtü.

Comunidad de Madrid, CAL-MA (Calidad-Madrid: Kalite-Madrid) adı verilen kendi memnuniyet ölçümü modelini geliştirdi ve uyguladı. CAL-MA, hizmet kalitesi “boşluğu” kavramı üzerine kuruludur: Bu boşluk beklentilerle hizmetin algılanması arasındaki boşluktur. Boşluk, genellikle iyileştirilebilecek alanların mevcudiyeti olarak alınır. Araştırmalar, her yıl farklı müşteri temsilcileri örnekleriyle yürütölür. Beklentilerin ölçümü, hizmete yönelik algının ölçümünden farklı şekilde gerçekleştirilir.

Ayrıntılı bilgi için bkz.: [La Calidad del Servicio Publico’ 1999](#) Comunidad de Madrid.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Verilerin Toplanması – Mülakatlar ve Odak Grupları

Bu araçların amacı, vatandaşların, müşterilerin veya işletmecilerin önceliklerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini, deneyimlerini ve farklı politika seçeneklerinin bu gruplar üzerinde nasıl etki yapabileceğini daha iyi anlamaktır. Mülakatlar ve odak gruplarının her ikisi de belirli bir konu hakkında “gerçek bir dünya” görüşü elde etmenin mükemmel bir yoludur.

Mülakatlar

Projenin “Hazırlık” aşamasında; hükümetteki kilit politika yapıcılar ve seçilen paydaşlarla yapılan mülakatlar, sorunun niteliği, yapılmakta olan çalışma ve gelecekte yapılması gereken çalışmalar gibi konularda önemli kavrayışlar sağlayabilir.

Projenin analitik aşamasında, akademisyenler ve araştırmacıların da yer aldığı daha geniş bir paydaş grubuyla derinlemesine, daha kapsamlı mülakatların yapılması gerekecektir. Bu mülakatlar yalnızca sorunun niteliğine değil, aynı zamanda nedenlerine, değişim olasılıklarına ve olası çözümlerin yapılabilirliğine de odaklanacaktır. Mülakatın amacı, yanıt veren kişilere, yakından ilgili olmayan her türlü konuyu gündeme getirmeleri için imkan sağlarken, müzakerenin ilgilenilen konuya odaklanmasını sağlamaktır.

Özellikle proje ekibinin farklı üyeleri tarafından yürütülüyorsa, söz konusu mülakatlarda ele alınacak kilit sorularla ilgili bir liste hazırlanması yardımcı olacaktır. Aynı zamanda, ekip üyelerinin tümünün tartışmadan yararlanabilmesini sağlamak amacıyla ortak kullanıma açık olan ayrıntılı mülakat notlarının yazılması da önemlidir.

Proje ekibi bu mülakatların ardından seçilen görüşmelerle yazışmaları veya araştırmayı başlatmaya karar verebilir.

Odak Grupları

Odak grupları, belirli bir konuyu veya politikayı araştırmak ya da endişe edilen alanlardaki görüşleri öğrenmek için az sayıda tüketiciyle yapılandırılmış mülakatlar yapılmasını gerektirir. Odak gruplarının genellikle ‘nitel’ yöntemi olması gerekir; çok sayıda insana özdeş sorular soran ve nicel analize daha uygun olan büyük ölçekli araştırmaların tersine az sayıda kişinin görüşlerini ve duygularını derinlemesine araştırırlar.

Genellikle projeler, farklı grupların nasıl hissettiğini veya tepki vereceğini sınamak için farklı tüketici kesimlerinden birkaç grup kullanmak isteyeceklerdir.

Bu süreç genellikle şunları içerir:

- Neyin gerekli olduğunun belirtilmesi ve bir uzman kolaylaştırıcının seçilmesi.
- Hedef gruplarının kimler olacağına ve bunların nasıl kesimlere ayrılacağına (örneğin cinsiyete, sosyoekonomik duruma, işe göre, bekar anneler, gençler, küçük işletmeler gibi) karar verilmesi.
- Politika seçeneklerini ve gelişmeleri netleştirmeyi sağlayacak destek malzemelerin üretilmesi ve kişilere, önerilerin görselleşmesi için, yardımcı olunması.
- Odak gruplarının ardından araştırmacılarla bir takip tartışması yapılması yararlı olur ve daha sonra nihai raporun en çok göze çarpan konuları ortaya koyması gerekir.

Odak gruplarının alternatifleri arasında aşağıdakiler vardır:

- İngiliz Sosyal Tutumlar Anket Araştırması gibi piyasa araştırma anketleri
- FSU ulaştırma incelemesine yönelik temsili geziler gibi bireysel müşteri düzeyinde modelleme yapılması
- Tüketici Birliği tarafından kullanılan, doğrudan hizmetleri deneyen araştırmacılar veya aktörler gibi ‘hayalet müşteriler’
- Rol yapma
- Seyahat günlüklerini temel alan Ulusal Seyahat Anket Araştırması gibi olay günlükleri.

Bu çalışmanın amaçlarının, odak grupların hangi verileri toplayacaklarının, analitik özenin korunarak olayın nasıl

katılımcılara uygun hale getirileceğinin ve grupların nasıl hazırlanacağıının son derece net olması önemlidir. Aynı zamanda hangi sosyal gruplara danışılması gerektiği, bu danışmanın ne kadar kapsamlı olması gerektiği ve grupların nasıl yönetilip kullanılacağıının düşünülmesi gerekir.

Yararlı adımlardan biri, grupların düşünebileceği bir takım **senaryolar** tasarlamaktır; bu, ekibin kendi düşüncelerinin organize edilmesine yönelik yararlı bir çalışmadır ve yapılacak danışmanın tasarlanmasına yardımcı olduğu gibi grupların nelere odaklanacağı konusunda da net bir görüş ortaya koyar. Senaryolar aynı zamanda yaratıcı olma fırsatı sunarlar; mevcut uygulamaları veya sorunları yinelerler ancak aynı zamanda bazı varsayımsal sorular sormak için de kullanılabilirler.

Ayrıca grupların organize edilmesi, barındırılması ve kullanılması konusunda dışarıdan bir uzmandan faydalanmayı düşünmek de yararlı olabilir; MORI ve diğerlerinin bu alanda iyi deneyimleri vardır. Dışarıdan uzmanlık işe dahil edilecekse, sonuçların nasıl sunulması gerektiği düşünülmelidir; bu gerçeklere dayanan bir rapor, bir sunuş, ortaya koyulan sorunlara önerilen çözümlerin yer aldığı bir rapor, vb. olabilir. Ekibin, bulguları kendilerince yorumlaması ve yaratıcı çözümler tasarlaması için daha fazla alan bıraktığından yalnızca gerçeklere dayalı bir tespitin yapılması daha iyi olacaktır.

Güçlü Yönler

- Mülakatlar soruna yönelik çok çeşitli bakış açılarıyla ilgili anlayışlar kazandırabilir.
- Paydaşlar mihenk taşı olarak kullanılabilir ve gerçeklik kontrolü yapılmasını sağlayabilirler.
- Yeni fikirler ve varsayımlar üretebilir ve politika yapımcılarının kamuoyunun tutumları hakkında sahip oldukları varsayımlara meydan okuyabilir.
- Mevcut düzenlemelerin veya olası yeni politikaların sakıncalarından bazılarını işaret ederek politika yapma konusunda çeşitli anlayışlar sağlar.
- Kamuoyunun diğer üyeleriyle daha doğal 'sohbetler' yapılmasıyla geleneksel anket araştırmalarına oranla daha kesin bir bakış açısı sunar.
- Motivasyonun anlaşılmasını sağlar.
- Görece ucuzdur.

Zayıf Yönler

- Zaman alıcıdır.
- Paydaşlar lobi faaliyetleriyle baskı oluşturmaya çalışabilirler.
- Seçilen öncü kuruluşlardan gelen görüşler bireylerin deneyimlerini esas alacaktır ve her zaman temsili olmayacaktır. Dolayısıyla sonuçların diğer verilerin ışığında değerlendirilmesi gerekir.
- Sınırlamaların farkında olunması gerekir: Odak grubu katılımcılarının bir politik geçmişe (belirgin şekilde) sahip olmayacak ve ayrıntılı politika meselelerini tartışamayacaklardır. Odak grupları ortaya çok sayıda yeni fikir atamayabilir veya çok akılcı bir tartışma yapamayabilirler (ancak tüketicilerin bakış açılarındaki belirgin çelişkilerin ortaya çıkarılmasında yardımcı olabilir) ve sonuçlar projeye çok yardımcı olmayabilir.
- Odak grupları az sayıda kişi içermeye eğilimi gösterdiğinden halkın genelini, hatta geldikleri daha dar bir kesimi bile temsil etmeyebilirler. Her bir politika konusu ya da tüketici kesimi için tek bir odak grup arasındaki farklılığın sağlıklı bir biçimde belirlenemeyeceği ve daha geniş çıkarımlarda bulunurken dikkatli olunması gerektiği anlamına gelir.

Referanslar

The Good Research Guide, Martyn Denscombe

Verilerin Toplanması – Mülakatlar ve Odak Grupları

Uygulama 1: Strateji Birimi Postanelerin Çağdaştırılması Projesi

Şebekenin boyutu ve biçimi, satış yerleri ve bunları işleten kişiler, şebekenin ürünleri, hizmetleri ve müşterileri dahil olmak üzere Postane şebekesinin işlerine yönelik bir anlayış geliştirmek amacıyla ekip:

- Mevcut araştırma ve bilgilerini temel alarak ve gerekli hallerde yeni analizler yaparak postane içindeki kişilerle kapsamlı tartışmalar yapmıştır. Bu tartışmalar saha personeliyle olduğu kadar merkez personeliyle de yapılmıştır.
- Postaneleri ziyaret etmiş ve buraları işleten kişilerle konuşmuştur. Ekip güney ve kuzey Londra, Leicester, Lincolnshire, Gloucestershire, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda'daki postaneleri ziyaret etmiştir.
- Postane müşterileriyle Postane şebekesinin kullanımı ve gelecekteki stratejileriyle ilgili konuşulmuştur.
- Ticari uzmanlara potansiyel iş fırsatları konusunda danışılmıştır.

Verilerin Toplanması – Mülakatlar ve Odak Grupları

Uygulama 2: Strateji Birimi İşgücü Geliştirme Projesi

Proje çeşitli modeller kullanmıştır:

- MORİ'den, biri bireylerden diğeri küçük işletmelerden oluşan iki odak grup çalışması. Bunlar projenin iki aşamasında, Mayıs ayında tutumları toplamak ve Temmuz ayında ise politika fikirlerini denemek için kullanılmıştır. MORİ açık ihale usulüyle seçilmiştir. Grupları kurup işletmişler, sonuçta bir özet ve tam olarak yazılı bir rapor vermişlerdir; sözlü brifingler de (ücret karşılığı) önerilmiştir. Gruplar hem teklifler, hem de genel analiz açısından iyi sonuçlar getirmiştir.
- Doncaster'deki bağımsız bir danışman tarafından yönetilen bölgesel bir odak grup. İşverenler ve tedarikçileri bir araya getirmek üzere özel olarak planlanmıştır. Tutumlara yönelik genel bir görünüm vermek ve daha da önemlisi, politikaların en alt seviyede nasıl işlediğini görmek açısından iyi olmuştur.
- Özel küçük işletmelerden oluşan çeşitli geçici gruplar.
- Ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilen, bilgi ve öneri hizmetlerini sınavan 'gizemli alışverişler'. Ekibin 'uydurulacak hikaye' konusunda net olması gerekmesine rağmen bu çok etkili olmuştur. Bulgular daha sonraki politikalar üzerinde büyük etkiler yapmıştır.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Verilerin Analiz Edilmesi – Modelleme

Modelleme, değişkenler arasında biçimsel matematiksel ilişkiler kurmayı hedefleyen çok yararlı bir analitik araçtır. Modeller çok çeşitli biçimler alabilirler ve şartlara uygun doğru modelin seçilmesi önemlidir:

- Bazı durumlarda ilgilenilen değişkenler ve konular dar veya sıkı bir şekilde tanımlanmış olabilir; bu durumda modelin de kapsamının dar olması ancak kendi sınırları içinde ayrıntılı olması gerekir.
- Diğer durumlarda ilgilenilen değişkenler ve konular çok geniş olabilir (örneğin tüm ekonomi üzerindeki etkisi gibi); bu durumda da modelin kaçınılmaz şekilde daha az ayrıntılı olması ancak kapsamının daha geniş olması gerekecektir.

Yapılacak başka bir seçim de miktar belirlemenin derecesiyle ilgili olacaktır. Bir etkinin miktarının belirlenmesi gerekli midir ve veriler bize bu bilgileri sağlar mı? Yoksa etkinin nitel olarak gösterilmesi (örneğin yönü) yeterli midir?

Doğru model tipi ve seviyesi seçildikten sonra işin kilit noktası modelin yapısının anlaşılmasıdır:

- Modelleme çalışması örgüt içinde yapılacaksa, uygun bir işlevsel kalıba karar verilmesi ve gerekli verilerin toplanması gerekecektir.
- Modeller örgüt içinde geliştirilmek yerine genellikle dışarıdan “getirilir”. Ancak bu kesinlikle onları neyin geçerli kıldığı anlaşılmadan onlara “kara kutu” muamelesi yapılması için bir bahane olmamalıdır. Modellerin ürettikleri sonuçları neden/nasıl ürettiğinin anlaşılması önemlidir; her zaman şunu sorun: Modeldeki hangi değişkenler elde edilen sonucu etkiliyor?

Her iki durumda da modelden elde edilen sonuçların kilit belirleyicilerine yönelik iyi bir anlayış elde etmek ve böylece doğru ve akıllıca kullanılabilmelerini sağlamak önemlidir. Örneğin, model, tarihi verileri esas alan ilişkiler üzerine mi kuruludur? Yoksa anket araştırması verilerini mi kullanıyor? Ne dereceye kadar davranış değişikliği içeriyor?

Modelleme İpuçları

- Modelleme sadece veri madenciliği değildir, kuramsal temeller üzerine kurulması gerekir.
- Duyarlılık analizi (yani, değişen varsayımların veya değişkenlerin etkisinin değerlendirilmesi) bir modelin sonuçlarını nelerin etkilediğinin anlamının yararlı bir yoludur.
- Modelde neyin içten, neyin dıştan geldiğinin belirlenmesi gerekir.
- Sağlam (robust) bir model oluşturulabilmesi için zengin bir veri seti gerekir.
- Modelleme yoğun kaynak ve zaman gerektirebilir; dolayısıyla varolan modellerin satın alınması tercih edilme olasılığı artar.

Excel Modellemesi

Excel’de modelleme herhangi bir başka analiz gibi yapılır; soruları net bir şekilde anlamanız, çıktının bir vizyonuna sahip olmanız, oraya ulaşmak için iyi bir planınız bulunması, planı tamamlamak için çalışabileceğiniz yeterli süre olması ve incelemek üzere analizi paketleme yeteneğine sahip olmanız gerekir. Bunların yapılamaması neredeyse kesin bir şekilde yeniden çalışma, zaman kaybı ve hayal kırıklığıyla sonuçlanır.

Başarılı bir Excel modeli oluştururken yardımcı olabilecek birkaç adım vardır.

Birinci Adım: Sorunu açık bir şekilde tanımlayın

Kendi kendinize sorun:

- Yanıtlamam gereken sorular neler?
- Kavramsal olarak her bir soruyu nasıl yanıtlamam gerekiyor?
- Bu son çıktı neye benzeyecek?

İkinci Adım: Hedef kitleyi anlayın

Hedef kitlenin kim olacağını belirleyin ve paylaşılacak verileri hazırlarken eğitim durumlarını aklınızda bulundurun. Hedef kitlenizi ve ihtiyaçlarını önceden kavramanız ve Excel ile diğer çıktıyı bu ihtiyaçlara göre tasarlamanız çıktıyı düzenlerken harcanacak olan 'düşük değerli' ilave zamandan tasarruf edilmesini sağlar.

Üçüncü Adım: Tasarlayın, yalnızca yazmayın

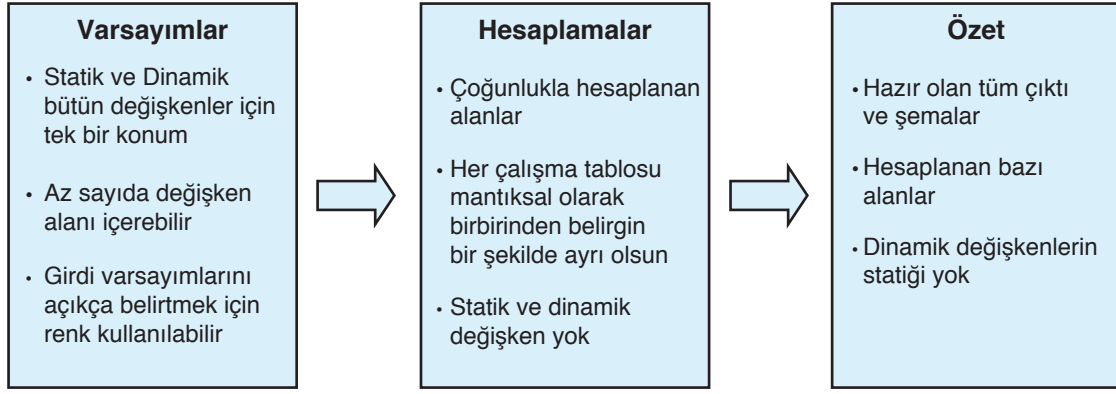
Çıktıyı öngördükten ve hedef kitlenizi anladıktan sonra, Excel analizinizi bu amaçları en iyi şekilde karşılamak üzere nasıl tasarlayabileceğiniz üzerinde düşünün:

- Elektronik tabloyu tasarlamak için başlangıçta zaman harcayın.
- Gerekirse, kısa bir iş planı yazın.
- Kendi kendinize şunu sorun: Analizin ne kadar doğru olması gerekiyor? Modeli ne kadar sürede oluşturmam gerekir?
- Elektronik tablo çalışma kitabını tasarlayın.
- Her zaman bir varsayım sayfanız olsun; bu, duyarlılık analizlerinde yardımcı olacaktır.
- Diğer sayfaların varsayım sayfasından başlayarak mantıklı bir şekilde ilerlemesini sağlayın.
- Değişken sınıflarını çizin:
 - Statik değişken: Değişme olasılığı pek olmayan değişken.
 - Dinamik değişken: Kesin olarak bilmediğiniz ve değişken aralığına yönelik duyarlılığı test etmek istediğiniz değişken.
 - Hesaplanmış alanlar: Statik ve dinamik değişkenlerin doğrudan bir sonucu olarak türetilen değişkenler.

Öncelikle, değişkenleri, aşağıdaki gibi, modelin yazılışından sonradan yardımcı olacak şekilde sınıflandırmak yararlı olacaktır:

Değişken	Tipi
Hanehalkı yoğunluğu	Dinamik
Mağaza erişimi	Statik
Mağaza başına hane sayısı	Hesaplanmış
Hane nüfuzu	Dinamik
Müşteri başına yıllık harcama	Statik
Mağaza başına yıllık gider	Hesaplanmış
Brüt marjin	Statik
Yıllık sabit maliyet	Statik
Yıllık karlar	Hesaplanmış
Başlangıç yatırımı	Statik
NBD dönemi	Statik
İskonto oranı	Statik
NBD	Hesaplanmış

İkinci olarak bir çalışma kitabı tasarımı hazırlamak, modeli Excel'de yazarken zamandan tasarruf etmenizi sağlayacaktır. Genellikle Excel çalışma kitapları bu genel tasarımı izlemelidir:



Dördüncü Adım: Elektronik tablolarınızı belgeleyin

Modeli oluştururken belgelemek çok önemlidir. Bu belgeler veri kaynakları veya tahminler hakkındaki bilgileri, belirgin olmayan hesaplamalarla ilgili açıklamaları ve geçerli diğer her şey hakkındaki bilgileri içerecektir. Modele yarın veya altı ay içinde bakan herkes elektronik tablolarla ilgili iyi bir belgeleme yapılmış olmasını son derece yararlı bulacaktır.

Buradaki temel kural elektronik tablolarınızın mümkün olduğunca kendi kendini belgeleyen halde olmasıdır. Devam ederken belgelemenizin yeterli oranda olup olmadığını sınamanın yollarından biri şu soruyu sormaktır: “Ekip liderim yarın benim analizlerimi devralsa, ne yaptığımı anlayabilir mi?”

Elektronik tabloları belgelemenin başlıca iki alternatifi vardır; aşağıdakilerden biri kullanılır:

- Ek bir Excel sütunu
- Hücrelere eklenmiş açıklamalar

Alternatif	Avantajlar	Dezavantajlar
Excel sütunu	Kolay görülür, bu yüzden bir varsayım değişse bile, not da değişir. Yazdırıldığında elektronik tabloyu belgeler; sütun istendiğinde saklanabilir veya yazdırma alanı dışında bırakılabilir.	Müdahalecilik hissi verebilir; yolunuza çıkar. Gizli olduğunda sütunların güncellenmesi kolayca unutulabilir.
Açıklama	Ortada değildir. Elektronik tablo kullanırken pek yolunuza çıkmaz.	Güncellenmesi kolayca unutulabilir.

Bazı durumlarda MS Word veya MS PowerPoint'te ilave belgeler hazırlamak gerekebilir.

Beşinci Adım: Değişkenleri kullanın, kesinlikle sabit değer girmeyin

- Değişkenleri önceden tanımlayarak ve varsayımlar sayfasını oluşturarak değişken değerlerini değiştirdiğinizde daha az sorunuz olur
- Bir formüle herhangi bir rakam yazarken kendinize şunu sorun:
 - “Bu rakamın hiç değişme olasılığı var mı?”
 - “Bir yıl sonra bu rakamın neye karşılık geldiğini bilecek miyim?”
- Değişkenlerin formüle sabit değer olarak girilmesi nadiren faydalıdır.
- Denetim takibinizi önemli ölçüde zaafa uğratacağından değerleri yapıştırmayın (paste).

Altıncı Adım: Yanıtları kontrol edin; mantıklı geliyorlar mı?

Modelinizi oluşturduktan ve bir takım yanıtlar elde ettikten sonra bunları henüz kimseye göstermeyin. Bunun yerine durun ve kendi kendinize mantık kontrolü yapın. Kendinize şu soruları sorun:

- Bu yanıt beklediğiniz bir yanıt mı?
- Bu yanıt hedef kitlenizin umduğu bir yanıt mı?
- Değilse, farklı yanıtları etkileyen şey nedir; bu farklılıkları kendinize ve hedef kitlenize açıklayabilir misiniz?

- Birimler doğru mu?

Yedinci Adım: Bırakın Excel yaşamınızı kolaylaştırsın

Microsoft Excel’de analizinizde gezinmeyi ve onu tamamlamayı kolaylaştıran bir takım özellikler vardır:

- Sıralama
- Fonksiyonlar
 - Toplamlar (SUM, AVERAGE, MIN, MAX)
 - Koşullar (IF, AND, OR, Nested IF)
 - Arama Değerleri (VLOOKUP, HLOOKUP)
 - SUMPRODUCT
 - Tablo komutu
 - Mali fonksiyonlar
- Veri dizelerinin yönetilmesi
 - Formüllerin kullanılması (LEN, LEFT, RIGHT, MID, SEARCH, TRIM, CONCATENATE)
 - Metnin sütunlara dönüştürülmesi
- Hücrelerin biçimlendirilmesi
- Pivot tablolar
- Koşullu biçimlendirme.

Sekizinci Adım: Duyarlılıkları anlayın

Modeli oluşturup sonuca ulaştıktan sonra sonucun kilit girdilere olan duyarlılığını anlayın. Bunu yapmak için aşağıdaki üç temel adımı izleyin:

- Her bir değişken için geçerli değerlerin aralığını belirleyin
- Her bir değeri kendisiyle değiştirerek etkiyi deneyin
- Değişken bileşimlerini değiştirerek etkiyi deneyin.

İlk iki testin iyi uygulanmasına örnek, varsayım sayfasındaki değişkenlerin değerlerinin en üst ve en alt değerlerine değiştirilmesidir.

Dokuzuncu Adım: Sonuçların Sunulması

Kötü sunulması halinde analizin etkisinin çoğu kaybolur. Özellikle çok fazla değişkenin ve alt analizin olduğu karmaşık modeller mantıklı bir şekilde ve sırayla sunulmadıkça kolayca kafa karıştırıcı hale gelebilir ve inandırıcılığını yitirebilir. Analizin ne anlattığına çok özen gösterin. Şeffaflık modeldeki varsayımlar üzerinde yapılan tartışmalar kadar yaşamsal önem taşır.

Bir Excel modelini açıklamak için yapılacak tipik bir sunu aşağıdakileri kapsayacaktır:

- Modelin genel amacı
- Modelin neyi yapıp neyi yapamayacağı
- Modelin nasıl çalıştığına şematik özeti
- Kilit veri kaynakları
- Sonucun ortaya çıkması için değişkenlerin bir araya getirilme mantığının ne olduğu
- Kilit girdiler, her birinin değerleri ve bu değerlerin gerekçesi
- Kilit varsayımlar, her birinin değerleri ve bu değerlerin gerekçesi

Ekonometrik Modelleme

Bu, matematik ve istatistik tekniklerinin ekonomik ve sosyal sorunlara uygulanmasıdır. Ekonometrik çalışmalar bir matematik model formüle edilerek ilerler, sonra varolan en iyi veriler kullanılarak modeldeki parametrelerin tahminlerinin elde edilmesi için istatistiksel yöntemler kullanılır. Daha sonra istatistiksel interferans yöntemleri kullanılarak modelin altında yatan hipotezin reddedilebilir reddedilemeyeceğine karar verilir. Dolayısıyla, ekonometri ekonomik ve sosyal kuramların geçerliliğinin sınanması ve nicel tahminlerin yapılmasına yönelik yollar sağlanmasıyla ilgilidir.

Regresyon analizi, ekonometrinin başlıca araçlarından biridir. İlişki biçimleri ve dahil edilmemesi gereken değişkenler hakkında farklı varsayımların sınanmasına olanak tanır.

Regresyon analizi, analistlerin sezgisel olarak ilişkili olduğunu düşündüğü değerler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde kullanılır. Bir ilişki bir kez kurulduktan sonra sonucun tahmin edilmesinde kullanılabilir. İş dünyasında regresyon analizi sıklıkla aşağıdakiler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılır:

- Satış, fiyat, promosyon ve piyasa etkenleri
- Üretim hacimlerine karşı üretim maliyetleri

'Uygulama' örneğinde gösterildiği gibi politika yapıcılar açısından eşit derecede yararlıdır. Bu tekniklerin nasıl kullanılacağı hakkında daha ayrıntılı bir rehberlik almak için BMJ.com adresine bakın.

Güçlü Yönler

- Veri analizi yapılabilecek çok farklı araç çeşitleri vardır. Burada kilit nokta, belirli bir soruya/göreve odaklanmak ve analizin odağının kaymasına izin vermemektir.
- Modelleme, analiz için diğer hükümet birimlerinin sürece sahiplenmesini sağlayacak net bir yapı elde edilmesini sağlar.
- Modelleme, hepsi aynı anda işleyen farklı etkenlerin incelenmesine olanak tanır. Bu etkenlerin güçlerinin ve birbirleriyle etkileşimlerini araştırır ve sağlam bir nicel kanıt ortaya koyar.

Zayıf Yönler

- Teknik konulara çok fazla dalmaktan kaçınmak için son kullanıcıya güçlü bir şekilde odaklanması gerekir.
- Analizde kullanılabilir veri eksikliği ortaya çıkabilir.
- Modelleme sıklıkla verileri ve varsayımları çevreleyen çok sayıdaki belirsizlikle uğraşmak zorunda kalır. Kaçınılması gereken tuzaklardan biri, bu zayıflıkları modelin kodlamasına saklamaya çalışmak ve saklamak, sonuçların daha sağlam görünmesini sağlamaya çalışmak ve sağlamaktır. Tüm veriler ve varsayımlar konusunda şeffaf olmak ve güçlü bir çıkarımın elde edilebilmesi için sonuçların gerek duyduğu kesinlik derecesinin farkında olunması önemlidir.

Referanslar

The Green Book, HMT. Appraisal and Evaluation in Central Government

Derek Rowntree, Statistics Without Tears

Sprent P, Statistics in Action

Statistics for Economists, R.E.Beals

Statistics for Economics, R E Davies and J N Foad

Cambridge Econometrics - Modelling for Government

Multi-Criteria Analysis: A Manual (DTLR)

Verilerin Analiz Edilmesi - Modelleme

Uygulama: Strateji Birimi Etnik Azınlıklar ve İş Piyasası Projesi

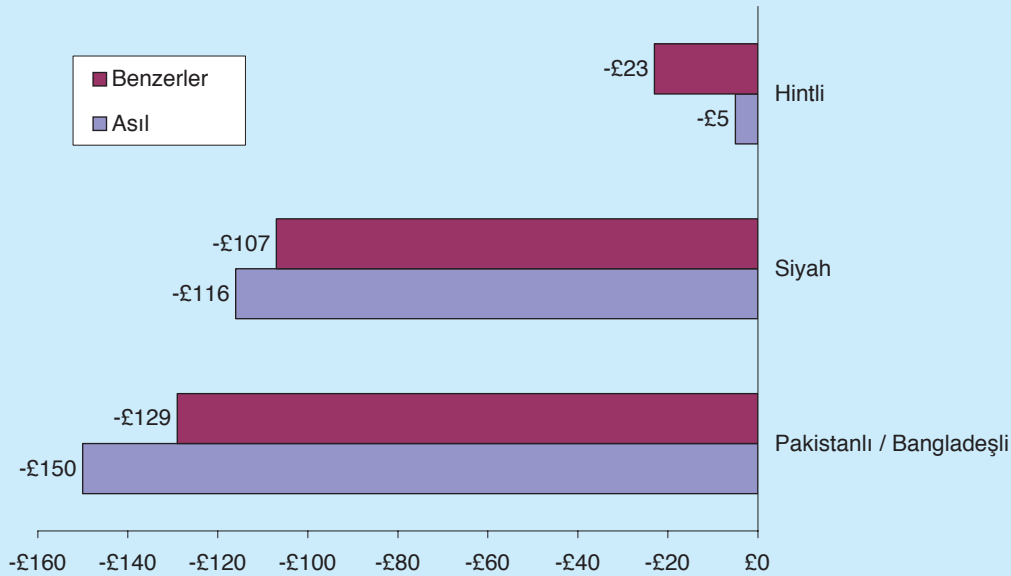
İşyerindeki performans ve ilerleme itici güçlerinin anlaşılması, Strateji Biriminin 'Etnik Azınlıklar ve İş Piyasası' projesinde hayati bir önem taşımıştır. Ancak, öğrenimdeki başarısızlık ve sosyoekonomik dezavantajdan iç kentsel kesimlerde ikamet etmeye ve iş piyasasında sınırlı deneyime sahip olmaya kadar işyerinde başarıyı önleyen çeşitli etkenlerin anlaşılması da en az bunun kadar önemlidir.

Ekip, Britanya'nın etnik azınlık gruplarının yaşadığı dezavantajlara neden olan bu ve diğer etkenlerin her birinin görece gücünü karşılaştırmak için regresyon analizi kullandı. Her biri, bu koşullu etkenlerin farklı bileşimlerini dikkate alan bir dizi regresyon modeli kullanıldı. Modellerden birkaçının izlenmesi ekibin aşağıdaki sonuçlara varmasına neden oldu:

- Etnik azınlıklar, kilit değişkenler dikkate alındıktan sonra bile istihdam ve mesleki başarı açısından dezavantajlı kalmaya devam ediyorlar. Bazı gruplar, öğrenim durumları veya diğer özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, genelinden açıkça daha fazla dezavantajlı durumdadırlar.
- Kazançlar itibarıyla etnik azınlık erkekleri sürekli dezavantajlı durumdadırlar. Britanya doğumlu etnik azınlık kadınları kazançlar itibarıyla artık dezavantajlı görünmemektedirler. Bununla birlikte dışarıda doğan akranları dezavantajlı olmaya devam etmektedir.
- Hintli erkekler etnik azınlık grupları arasında tutarlı olarak en az dezavantajda olanlar; ve
- Pakistanlı, Bangladeşli ve Siyah erkeklerle kadınlar tutarlı olarak en çok dezavantajda olanlar arasındadır.

Bu analizlerden çıkan en önemli sonuç, kilit değişkenlerin nedenlerini belirlendikten sonra bile, tüm etnik azınlık grupların karşılaştırılabilir şartlardaki Beyazlara göre dezavantajlı olmalarıdır. Aşağıdaki rakamlar, yaş, öğrenim, göçle gelme tarihinin yakınlığı, ekonomik çevre ve aile kültürü gibi etkenler göz önüne alınmadan önce ('Asıl') ve alındıktan sonra ('Benzerler') Beyaz akranlarına göre etnik azınlık erkeklerinin kazanç ve işsizlik risklerini ortaya koyarak bu gerçeği gösterir. Bu değişkenler birlikte Siyahlarla Beyazlar arasında 116 Sterlinlik ücret boşluğunun yalnızca 10 Sterlinini açıklayabilir.

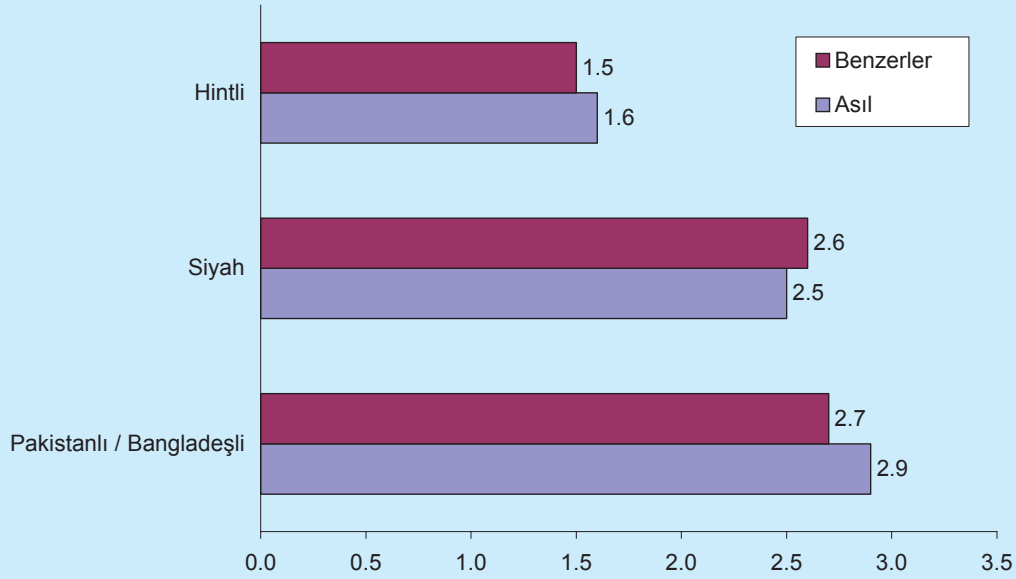
Şekil 1: Beyaz Akranlarına Kıyasla Erkeklerin Haftalık Kazancı



Kaynak: R. Berthoud 'Ethnic Employment Penalties in Britain', Etnik ve Göç Çalışmaları Dergisi, 26:389-416, 2000.

Not: Şekilde işsizlik ve ücret etkileri birleştirilmiştir.

Şekil 2: Beyazlara Göre Erkeklerin İşsizlik Oranları



Kaynak: F. Carmichael ve R. Woods, 'Ethnic penalties in unemployment and occupational attainment: evidence for Britain'. Uygulamalı Ekonomi Uluslararası İncelemesi 14: 71-98, 2000.

Böyle bir analizde başka açıklayıcı etkenlerin de olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar, asimilasyon derecesi, kültürel/dini etkenler, etnik azınlıkların yaşadığı bölgedeki iş fırsatları, bölgelerde hükümetin altyapısı, konut kalitesi ve yerleri, çocuk bakımına ulaşma durumu, istihdam fırsatlarına erişmek için ulaşım kalitesi ve ulaşımın kullanılmasına yönelik istek, sosyal sermaye seviyeleri veya buna ulaşma durumu ve işverenlerin yaptığı ayrımcılık olabilir. Ancak, söz konusu etkenlere yönelik nicel ölçümler bulunmadığından istatistiksel açıdan elimizde göreceli ağırlıklarının tamamlanmamış bir resmi kalır.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Verilerin Analiz Edilmesi – Piyasa Analizi

Piyasa analizi aşağıdakileri sağlamayı amaçlar:

- Sanayi ve birim pozisyonlarına yönelik anlayış
- Çeşitli politik faaliyetlerin birimler ve sanayi yapısı üzerindeki olası etkilerine yönelik bilgi
- Değişime karşı olası uluslararası tepkilerin ve özel ve gönüllü sektörünün tepkilerinin anlaşılması.

Piyasa veya sanayi analizi için kullanılabilecek bir takım farklı çerçeveler vardır:

- Yapı, Davranış, Performans
- Etkili Olan Güçler
- Maliyet Yapısı Analizi

Yapı, Davranış, Performans

Bu, sanayi yapısının farklı bileşenlerinin (örneğin arz talep zinciri ekonomisi) ve bunların sektördeki özel ve kamu sektörü oyuncularının davranışı üzerindeki etkilerinin analiz edilmesinde kullanılabilir.

Genellikle sanayi dinamiklerinin ve hükümetle özel sektörün nasıl etkileştiğinin anlaşılmasının önemli olduğu yerlerde kullanılır. Yapı, davranış ve performans analiz edilirken birtakım farklı öğelerin göz önünde bulundurulması gerekir.

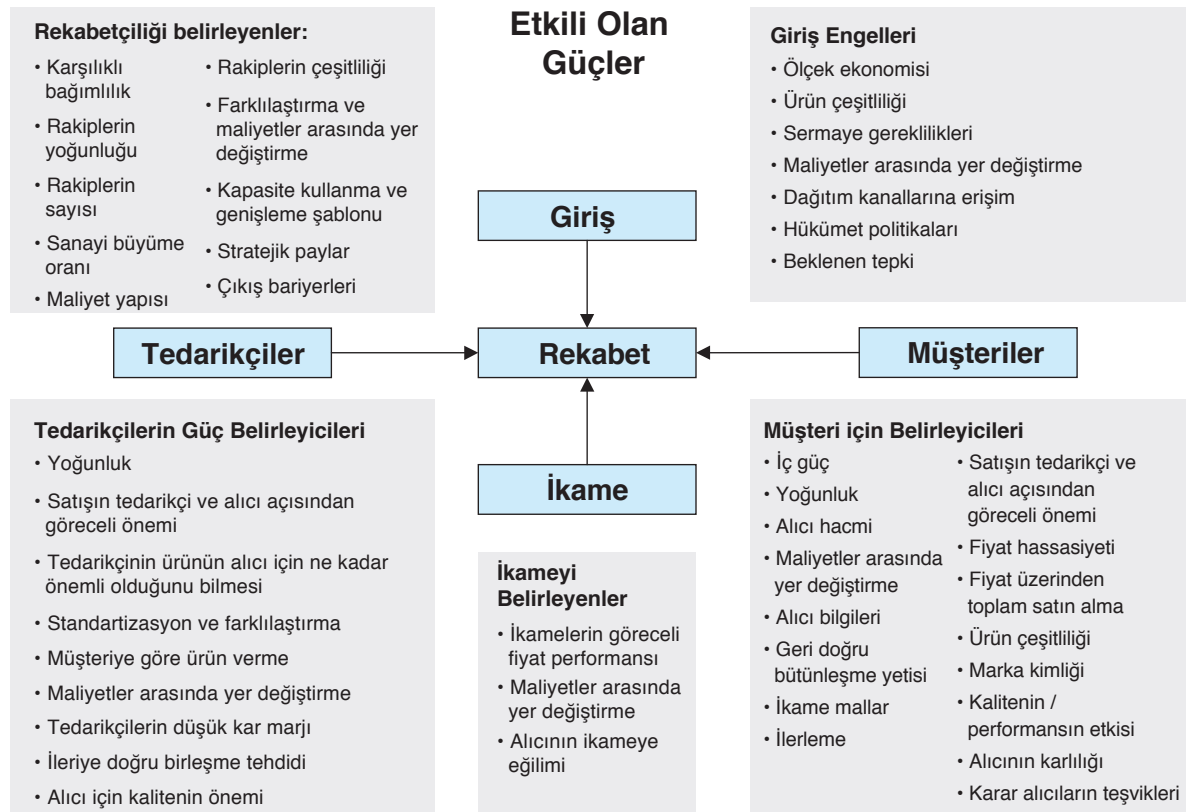
	Yapı	Davranış	Performans
Teknolojik gelişmeler Hükümet politikasından veya düzenlemelerde değişiklik Yaşam biçimlerinde zevklerde meydana gelen değişimler	Talep ekonomisi • Piyasa başarısızlıkları • İkamelerin varlığı • Hizmetlerin çeşitlendirilmesi • Büyüme oranı Arz Ekonomisi • Kamuya karşı özel sektör arzı • Piyasa başarısızlıkları • Üreticilerin çeşitliliği • Sabit/değişken maliyet yapısı • Teknolojik fırsatlar Zincir ekonomisi • Girdi tedarikçilerinin pazarlık gücü • Müşterilerin pazarlık gücü • Bilgi piyasasının başarısızlıkları • Dikey Pazar başarısızlığı	Pazarlama • Fiyatlandırma • Tanıtım • Dağıtım Kapasite Değişimi • Genişleme / Daralma Dikey bütünleşme • Taşeron verme İç Verimlilik • Maliyet kontrolü • Lojistik • Örgütsel verimlilik	Ürün performansı başarısı Toplumsal Refah Teknolojik İlerleme

Bir sanayi analizi yürütmek için gerekli olan temel adımlar aşağıda verilmiştir:

Adımlar	Ne Arayacağınızı Belirleyin	Masabaşı ve Saha Verilerinin Toplanması	Endüstri Analizinde Verilerin Yorumlanması
Kilit Etmenler	- Belli başlı konulara odaklanın “Sanayi hakkında herhangi bir şey” aramaktan kaçının - Özet bilgilerle başlayın - Sorunları tanımladıktan sonra ham veri toplayın - Çalışmanın erken aşamasında yapılırsa faydalı olur	Önce özet verileri toplayın - Kilit sanayi oyuncularını belirleyin - Sanayi çalışmalarını arayın - Özel sektör şirket raporlarına bakın - Kamu sektörü raporlarına bakın - Ofis ve kurum dışı uzmanlara danışın Diğer basılı bilgiler - Arama motorlarını akıllıca kullanmak - Ticaret odaları - Ticaret dergileri - İşdünyası yayınları - Uluslararası devlet kaynakları	Hangi unsurların sıra dışı veya özellikle etkili olduğunu belirleyin

Etkili Olan Güçler

Bu model, tedarikçiler, piyasaya yeni girenler, alıcılar, ikameler ve endüstriyel rekabete dayanan alternatif bir endüstri değerlendirme yapılandırması göstermektedir.



Etkili olan güçler modeli, sanayilerin ve sektörlerin yapısının analizine yönelik kapsamlı bir kontrol listesi sağlar. Bu çerçeve, yalnızca zaman içinde donmuş bir görüntü almak için kullanılmamalıdır. Sadece güçlerin açıklanması değil, aynı zamanda gelecekteki etkilerinin anlaşılması da önemlidir.

Bu beş güç birbirinden bağımsız değildir. Bir yönden gelen baskılar bir başkasındaki değişiklikleri tetikleyebilir. Örneğin, piyasaya yeni girme potansiyeli olan ve kendilerini engellenmiş halde bulanlar, geleneksel dağıtım kanallarının çevresinden dolaşıp doğrudan tüketicilere satış yaparak yeni yollar bulabilirler.

Stratejinin geliştirilmesi konusunda özellikle dikkat edilmesi gereken sanayide ve çevrede işbaşında olan güçlere yönelik farklı anlayışlar elde etmek için Beş Güç Çerçevesi kullanılabilir. Bu çerçevenin yalnızca güçlerin bir listesini oluşturmanın ötesinde kullanılması önemlidir. Aşağıdaki sorular bu güçlerde yer alan saklı anlamlara odaklanılmasına yardımcı olur:

- Çevrede iş başında olan kilit güçler nelerdir? Bunlar sanayinin türüne göre değişiklik gösterecektir.
- Bu güçleri harekete geçiren makro çevrenin altında yatan güçler nelerdir? Örneğin, Hindistan'daki yazılım ve servis operatörleri konusundaki düşük işgücü maliyetleri Avrupa ve Amerika şirketleri açısından hem bir fırsat, hem de bir tehdittir.
- Güçlerin değişmesi olası mı, eğer olasıysa, nasıl?
- Belirli sanayiler/departmanlar bu rakip güçlerle nasıl bir ilişki içindeler? Bunların işbaşındaki kilit güçlerle ilişkili güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Güçleri etkilemek için neler yapabiliriz?

Maliyet Yapısı Analizi

Maliyet yapısı analizi aşağıdakilere benzer sorulara yanıt bulunmasına yardımcı olur:

- Mal/hizmetin sağlanması niteliği gereği pahalı mıdır, yoksa piyasa koşulları (aşırı talep ve/veya rekabet eksikliği) maliyetleri yukarı mı çekmektedir?
- Bir tedarikçinin ölçeği büyüdükçe maliyetler nasıl bir davranış gösteriyor? Örneğin, ölçek değişimi ekonomileri (veya tersi) yaşıyor mu, kademeli maliyetler mi var (örneğin, telekom şebekeleri örneğinde olduğu gibi çünkü kapasitenin belirli eşikleri aşması için önemli miktarda ek yatırım yapılması gerekir)?
- Malın/hizmetin sağlanması konusunda sabit maliyetler mi, yoksa değişken maliyetler mi hakim?
- Ürün sağlamaya başlarken hangi batık maliyetler ortaya çıkıyor? Bu batık maliyetler işe yeni girenleri sınırlıyor mu ve/veya önceden o işte olanların oyunlarına zemin mi hazırlıyor?

Bu konuların anlaşılması, tedarikçilerin piyasada nasıl davrandığına ve örneğin sübvansiyonlar ve düzenlemeler yoluyla hükümetin karıştığı durumlarda değişikliklere nasıl tepki verebilecekleri konusunda bir yaklaşım sağlayacaktır. Aslında maliyet analizi politika açısından yanıtlar ileri sürebilir ve farklı politikaların sonuçlarının tahmin edilmesine yardımcı olur.

Maliyet yapısı analizi, iş modellemesi ve karlılık analizinin yarısını oluşturur. Bu yaklaşım maliyet ve gelir itici güçlerinin tam anlamıyla dökümünün alınmasını sağlar ve müşteri, mal/hizmet türü veya bölüm açısından karlılık analizinin yapılmasına olanak tanır. Örneğin politika yapma açısından bakılacak olursa bu, postane müşterilerinin farklı türlerine göre karlılığın hesaplanabilmesi kabiliyeti veya farklı alanlarda çocuk bakımı sağlamanın olası sürdürülebilirliği anlamına gelebilir.

Atılacak adımlar

Maliyet sepetlerinin tanımlanması	Veri toplama	Çalışma tablosu modeli oluşturma	Hassasiyetlerin araştırılması	Anlamlılık kontrolü
• Maliyetleri birbirinden ayrı sepetlere bölün • Yararlı bir ayırım yapma yöntemi tanımlayın • Rehber olması için sorun ağacına başvurun	• Yönetim hesaplarını, iş planlarını, yıllık raporları toplayın • Tedarikçilerin yöneticileri veya başka uzmanlarla görüşme yapın • Uygun olduğunda anket verilerini kullanın	• Kullanıcının bütün girdiler arasındaki farkı görmesini sağlayacak bir çalışma tablosu oluşturun • Daha fazla rehber nokta için modelleme bölümüne bakın	• Girdileri +/- %10 oranında çeşitlendirin ve sonuçları görün • Birbirinden ayrı senaryoların modellerini çıkarmak için girdileri çeşitlendirin • Uygun oldukça çıktı tabloları veya başka iletişim araçları oluşturun	• Sonuçlar ve bilgileri diğer verilerle karşılaştırın örneğin iş planları, araştırma sonuçları, uzmanlarla görüşmeler • Bu çok önemli: Aşağıdan yukarıya bir model oluşturdunuz. Gerçekliği yansıtıyor mu?
Potansiyel görüşler				
• Sürekli, sabit, değişken maliyetlerin karışımı • Başat maliyet kategorileri		• Kilit maliyet yönlendiricileri • Koşullardaki değişikliklere verilen maliyet / karlılık tepkileri		• Model gerçekliği yansıtıyor mu?

Maliyet sepetlerinin tanımlanması

Maliyetlerin dökümü birtakım farklı bölümlere göre alınabilir. Örneğin, bir çocuk bakımı hizmet sağlayıcısının maliyetlerinin dökümü, çocukların yaşına göre veya personel, çocuk maliyetleri (gıda ve tüketim malzemeleri), mülk maliyetleri, idari işletme giderleri vb. gibi işlevsel olarak alınabilir. Maliyetlerden her birinin kategorilerden yalnızca birine yerleştirilebileceği, karşılıklı olarak özel bölümlerin bulunması önemlidir. Bu süreçte bir mantık ağacı yardımcı olabilir.

Kanıtların toplanması

Bazı durumlarda mevcut tedarikçilerin ayrıntılı yönetim hesapları elde edilebilir. Diğer durumlarda ise tahminlerin bir takım farklı kaynaklardan derlenmesi gerekebilir. Bir örnek tedarikçi için maliyet analizi yapmaya çalıştığınızı unutmayın; bu durum piyasadaki herkesi yansıtamaz, zaten yansıtmayacaktır. Dolayısıyla duyarlılık ve mantık kontrollerinin sürecin sonraki aşamalarında yapılması gerekir.

Bir elektronik tablo modelinin oluşturulması

Teorik olarak bir önceki adımdan sonra durabilir ve yine de piyasanın olası işleyişi hakkında çeşitli anlayışlar elde edebilirsiniz. Ancak farklı kategorilerdeki maliyet tahminlerini bir elektronik tabloda toplayarak belirli öğelerdeki maliyet ve arz duyarlılığı üzerinde başka analizler yapabilirsiniz. Bu ise karşılığında politika seçeneklerine veya yeni düzenlemelere yönelik olası tepkilerin tahmin edilmesini sağlar. Elektronik tablo, duyarlılıkların ve senaryoların kolaylıkla uygulanmasına olanak tanıyacak şekilde olabildiğince ayarlanabilir olmalıdır. Elektronik tablo modellerinin oluşturulması konusunda tavsiye almak için **modelleme** bölümüne başvurun.

Duyarlılıkların araştırılması

Elektronik tablo, maliyet değişkenlerinin, modeli arzın maliyeti veya bir tedarikçinin karlılığı (gelir kısmı eklenmişse) üzerindeki genel etkinin araştırılmasına uygun olarak ayarlanmasına olanak tanıyacaktır. Pek çok durumda değiştirilebilen çok sayıda değişken olacaktır. Metodolojik bir şekilde, her seferinde tek bir değişkenin, değiştirilmesi, her seferinde o değişkendeki değişiklikten kaynaklanacak sonuçların ortaya çıkarılması açısından önem taşır. İkinci bir yaklaşım ise, model üzerinde belirli senaryoların işletilmesidir- bakış açısına göre tüm değişkenlerin aynı anda değiştirilmesiyle.

Mantık kontrolü

Yürütülen maliyet yapısı analizi, bir dizi varsayımı temel alacaktır. Bu varsayımlar her ne kadar sağlam kanıtlara dayanırsa dayansın, birlikte hareket eden varsayımların sonuçlarının mantıklı olup olmadığının kontrol edilmesi hayati önem taşır. Sonuçlar, sahada uzmanlarla, mevcut tedarikçilerle ve elde edilebilen diğer iş planlarıyla kontrol edilebilir. Bu sonuç üçgeni, analizden çıkarılan mesajlara yönelik güven sağlanması konusunda önemlidir. Bu aynı zamanda yürütülen analize de bir sınırlama getirir: Modelleme ne kadar karmaşık olursa olsun, yalnızca bir dizi varsayımı temel alabilir. Gerçek sonucu yansıtmaz. Dolayısıyla kilit itici güçlere ve olası tepkilere yönelik anlayışlar kazandırabilir ancak “yanıtı” söylemez.

Güçlü Yönler

- Yapı, yönetim, performans modeli, üzerinde çalışılan sanayilerin değerlendirilmesine yönelik kapsayıcı bir çerçeve oluşturur. Bir bakanlık veya sanayinin işleyişi bağlamına yönelik yararlı bir anlayış sağlar.
- İtici güçler modeli, sanayilerin ve sektörlerin yapısının analiz edilmesine yönelik kapsamlı bir kontrol listesi sunar. Bu liste, daha fazla analizin yapılması gerekip gerekmediğini belirlemek için kullanılabilir.
- Maliyet yapısı analizi potansiyel olarak çok güçlüdür çünkü piyasanın işleyişine ve politikadaki değişikliklere karşı olası tepkilere yönelik daha iyi bir anlayış kazanılmasına yardımcı olabilir.
- Bilginin anekdotlara dayanma eğilimi gösterdiği yerlerde maliyet yapısı analizi ve modellemesi tartışmaya önemli yeni boyutlar getirebilir.

Zayıf Yönler

- Maliyet veya karlılık modeli, yalnızca dünyanın işleyiş biçimine yönelik basitleştirilmiş bir gösterge verir. Bu, ekip (veya paydaşlar) tarafından bir “yanıt” olarak görülmemelidir. Model üzerinde duyarlılıkların veya senaryoların işletilmesiyle kilit mesajlar çıkarılabilir ancak mantık kontrolü dikkatli bir şekilde yapılmalıdır.
- Yönetim gibi (paylaşılmış) işletme maliyetlerini farklı ürünler, kişiler veya tesisler arasında tahsis etme girişimleri güçlüklerle doludur ve bunlara dikkatle yaklaşılması gerekir. Her bir paydaş bu maliyetlerin nasıl tahsis edilmesi gerektiği konusunda bir fikir sahibi olacaktır.
- Maliyet yapısı analizi ve karlılık analizi pek çok değişkeni içerecektir ve ekip, girdilerin hepsi üzerinde olmasa da çoğunda duyarlılıkları işletmeyi isteyebilir. Bu durum, teknik ayrıntılar içinde boğulmadan kilit mesajların çıkarılarak paydaşlara iletilmesi açısından hayati önem taşır. Doğru anlayışların etkili bir şekilde iletilmesi gerekmektedir. Bu, paydaşlara bilgi vermeden önce ekip içinde sonuçların yorumlanması için oldukça uzun süre harcanması gerektiği anlamına gelebilir.

Referanslar

Structure, Conduct, Performance

Industrial Market Structure and Economic Performance, Ross 1990

Forces at Work

Techniques for analysing industries and competitors, Porter 1980

Cost Structure Analysis

Katz and Rosen, "Microeconomics", 3rd edition, 1998, McGraw Hill – provides an overview of microeconomic costs and cost structures (see chapter 9).

Begg, Fischer ve Dornbusch, herhangi bir basım, McGraw Hill – yine mikroekonomik maliyetlerle ilgili genel bir bakış verir. 4. basımda bu, 8. Bölümde yer alır. Sayfa 20-24'te aynı zamanda ekonomik modelleme ilkelerine kısa bir giriş verilmiştir.

Analiz Verileri – Piyasa Analizi

Uygulama: Strateji Birimi Balıkçılık Projesi

Balıkçılık projesinin bir parçası olarak Sanayi Analizi İş Akışı, bu sanayideki itici güçleri ve sanayide halihazırda yaşanan krizin boyutunu ve yerini anlamaya çalıştı. Mevcut itici güçleri ve konuları anlamak için sanayinin uzun vadeli görüntüsünü şekillendiren bir takım uzun vadeli eğilimler belirledik.

Sanayinin Halihazırdaki Durumunun Analizi

Bazı önemli soruları yanıtlamaya çalıştık:

- **İngiliz balıkçılık filusunun yer aldığı sanayinin uygun tanımı nedir?** Burada Birleşik Krallık balıkçılık filusunun karlılık itici güçlerini değerlendirmek için Birleşik Krallık, AB ve küresel balık piyasalarına baktık.
- **Farklı ürün piyasaları nelerdir?** Birleşik Krallık balıkçılık filosu farklı balık türleri yakalayan farklı filolara bölünebilir. Bunların arasındaki üç ana kategori Açık Deniz Balıkları, Soğuk Deniz Balıkları ve Kabuklu Deniz Ürünleridir. Farklı filoların filo yapıları ve ekonomileri farklı olduğundan, bunları tek tek ele almak önemlidir. Bu aynı zamanda, AB kota kuralları tür seviyesinde belirlenmiş olması nedeniyle önemlidir.
- **Sanayideki karın kilit itici güçleri nelerdir?** Her bir kesimi tanımladıktan sonra, her bir kesim içindeki kar itici güçlerini anlamaya çalıştık. Bunu yapmak amacıyla farklı kesimlerdeki olası itici güçleri ayırmak için Porter'ın beş güç analizini kullandık. Örnek itici güçler, farklı türlere göre stok seviyeleri, farklı türlere yönelik talepler, dış ülkelerden gelen ithalatlara karşı rekabet, vb. şeylerdi.
- **Arz zincirinde değer nerede katılıyor?** 5 güç çerçevesinde gerçekleştirilen analizi kullanarak aynı zamanda arz zincirinin tümündeki karlılık değişimlerini açıklamaya çalıştık. Arz zincirinin tümündeki farklı müşteri ihtiyaçlarına bakarak sanayinin gelecekteki olası eğilimlerini belirleyebildik ve sanayide değer nerede doğduğunu açıklayabildik.

Sanayinin Gelecekteki Şeklini Etkileyen Eğilimlerin Analizi

- **Balıkçılık sanayisinde talebi şekillendiren başlıca güçler nelerdir?** Balıkla ilişkili gelir esneklikleri nelerdir? Zaman içinde egzotik türlere yönelik tüketici talebi nasıl değişecek? Balığa yönelik küresel talep nasıl değişecek? Çiftlik ürünlerine yönelik talep doğadan yakalananlara oranla ne kadar farklı olacak?
- **Arz açısından sanayinin seyrettiği yön nedir?** Birleşik Krallık civarındakilere kıyasla küresel stoklar ne kadar tehlike altındadır? Balık ürünlerine yönelik küresel bir pazar varsa, Birleşik Krallık filosu bu pazarda ne ölçüde rekabet edebilecek? Uluslararası rakiplerimiz ne gibi deneyimler yaşıyor?
- **Uzun vadede piyasa yapısı ne olacak?** Balık piyasası nasıl yapılanacak ve işlem nasıl gerçekleşecek? Dikey bütünleşme mi yoksa yatay bütünleşme mi olacak? Balıklar, ileriye dönük sözleşmelerle mi, yoksa açık artırımla mı satılacak? Su besiciliğindeki gelişmeler doğal balık ürünü piyasasını nasıl etkileyecek?
- **Uzun vadede sanayinin yapısını etkileyen teknolojik, sosyal ve düzenlemeye yönelik eğilimler nelerdir?** Teknolojik gelişmeler balıkçılık maliyetini ve rakip sanayinin yapısını nasıl etkileyecek? Gümrük engelleriyle vb. ilgili AB mevzuatı, piyasanın ölçeğini ve kapsamını nasıl etkileyecek? Kota belirleme ve izleme açısından düzenlemeler gelecekte nasıl yürütülecek?

Diğer İş Akışlarına Yönelik Girdi

Bu eğilimleri araştırdıktan sonra, sanayinin, çizdiğimiz zaman ufkunda nasıl görünebileceği konusunda hem nicel hem de nitel varsayımlar yapabildik. Bu aşamada bu analizi ve anlayışı diğer iş akışlarına girdi olarak ekleyebildik. Örneğin, balıkçılıkla uğraşan toplulukların sanayideki gelişmelerden nasıl etkileneceğine dair "topluluk" iş akışını bilgilendirebildik. Ayrıca, sanayinin belirli politika tedbirlerine nasıl tepki göstereceğini açıklayarak üstlenilen politika işine girdide bulunabildik.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Verilerin Analiz Edilmesi – Örgütsel Analiz

Örgüt analizi, projenin incelemekte olduğu sistemin örgüt yapısına ve kültürüne yönelik bir anlayış geliştirmeyi amaçlar. Bu, yeni stratejilerin benimsenmesindeki kolaylığın veya güçlüğü anlaşılmaya yardımcı olur.

Kaynak Analizi

Yeni stratejinin hayata geçirilmesinde yer alacak örgütlerin kullanabilecekleri kaynakların miktarını ve niteliğini belirlemek için bir kaynak denetlemesi yapılmalıdır. Değerlendirilecek kilit alanlar şunları içerir:

- Finansmanın elde edilebilmesi ve kaynakları
- Beceriler: Örgütle ilgili, liderlikle ilgili, teknik uzmanlık
- Ofis binaları gibi fiziksel kaynakların varolup olmaması
- Bilgi Teknolojileri (BT) kapasitesi
- İnsan Kaynakları (İK) kapasitesi.

Aynı zamanda aşağıdakiler gibi bazı soyut örgüte yönelik varlıklar da mevcuttur:

- Kurumsal itibar
- Marka oluşturma
- Bağlantı kurulan kişiler
- İmaj vb.

Denetim kapsamlı olmalı, ancak örgütün kabiliyetleri açısından kritik olan kaynakları belirlemeye odaklanmalıdır.

Aynı zamanda, önceki yıllarla karşılaştırma yapmak amacıyla örgütün kaynaklarının yayılımına bakarak, tarihsel analizler de yapmaya yardımcı olmalıdır. Bu, tüm önemli değişikliklerin belirlenmesine ve aksi halde ortaya çıkmayacak eğilimlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olabilir. Gerek Birleşik Krallık'ta, gerekse diğer ülkelerdeki benzer örgütlerle **kiyaslama** yapılması da örgütün derinlemesine analizinin yapılmasına yardımcı olur.

Son olarak analizlerin, örgütün kaynaklarının bir bütün olarak dengelenmesi ölçüsünde üstlenilmesi yararlı olabilir. Kaynak dengesi analizinin üç temel özelliği şunlardır:

- Örgütün çeşitli faaliyetlerinin ve kaynaklarının birbirini tamamladığı ölçü
- Bireysel beceriler ve kişilik türleri bakımından örgüt içindeki kişilerin denge derecesi
- Örgütün kaynaklarının esneklik derecesinin çevredeki belirsizlik seviyesine ve örgütün karşılaşılabileceği risklerin derecesine uygun olup olmadığı.

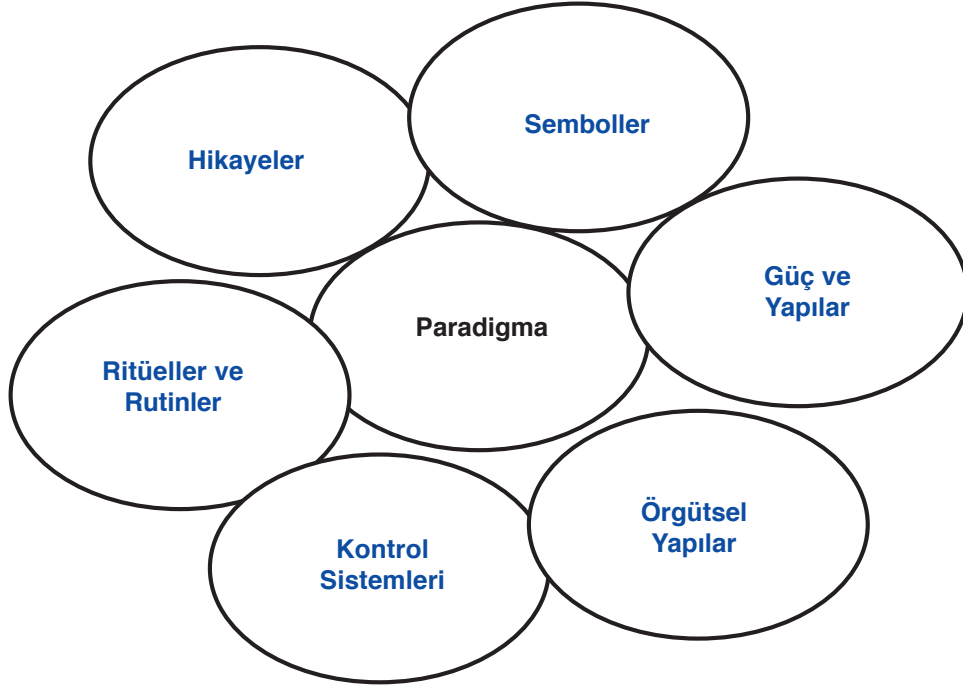
Kültürel Harita Çıkarma

Kültürel harita çıkarmanın amacı, bir örgütün sahip olduğu kültürün, örgütün değişme becerisini ve yeni politikalarla çevreye uyma kabiliyetini nasıl etkilediğini anlamaktır.

Örgütler benzer çevrelerle karşılaştıklarında farklı tepkiler verirler. Yöneticilerin ve çalışanların kolektif davranışı, örgüt kültürü (daha derindeki temel varsayımlar ve inançlar) tarafından oluşturulan başvuru çerçeveleri (paradigma) tarafından belirlenir. Kültürel denetimin amacı şudur:

- kültürü anlamak
- kültürün soruna nasıl katkıda bulunduğunu anlamak
- örgütlerin stratejiyi etkili olarak uygulayabilmesi için nasıl değişmesi gerektiğinin tespit edilmesi

Kültürel denetim, örgütün kültür ağının farklı boyutlarını analiz eder:



Kültürel denetim aşağıdakiler yoluyla yapılabilir:

- İnsanların kendi örgütleri hakkındaki söylediklerini dinlemek
- Örgütün günlük işlemlerini gözlemlemek
- Yöneticilerden, bir kontrol listesi kullanarak, denetimi kendilerinin yapmalarını istemek

Buna ek olarak, örgütteki baskın kültürü bir bütün olarak belirleyebilme konusunda stratejilerini geçmişte nasıl geliştirmiş olduklarını incelemek de yararlı olur.

Kontrol listesi

Öyküler

- Öyküler hangi temel inançları yansıtıyorlar?
- Bu inançlar ne kadar yaygın?
- Öyküler güçlü yönlerle mi, yoksa zayıflıklarla mı, başarılarla mı, yoksa başarısızlıklarla mı, uyumlu olmakla mı, yoksa başkaldırmakla mı ilgili?
- Kahramanlar ve kötü adamlar kimler?
- Başkaldıranlar hangi normların dışına çıkmışlar?

Rutinler ve ritüeller

- Hangi rutinelere vurgu yapılıyor?
- Hangisi değiştirildiğinde tuhaf görünür?
- Rutinler hangi davranışlara özendiriyorlar?
- Kilit ritüeller neler?
- Hangi temel inançları yansıtıyorlar?
- Eğitim programları neleri vurguluyor?
- Ritüellerin/rutinlerin değiştirilmesi ne kadar kolay?

Simgeler

- Hangi dil veya meslek jargonu kullanılıyor?
- Bu, ne kadar içsel veya erişilebilir?
- Tanıtımlarda stratejinin hangi yönleri vurgulanıyor?
- Hangi statü simgeleri var?
- Örgütü işaret eden belirli simgeler var mı?

Örgüt yapısı

- Yapılar ne kadar mekanik/organik?
- Yapılar ne kadar düz/hiyerarşik?
- Yapılar ne kadar resmi/gayriresmi?
- Yapılar işbirliğine mi özendiriyor, yoksa rekabete mi?
- Hangi tür güç yapılarını destekliyorlar?

Kontrol Sistemleri

- En yakından izlenen/kontrol edilen şey ne?
- Ödülle mi vurgu yapılıyor, yoksa cezaya mı?
- Kontroller geçmiş stratejilerle mi, yoksa şimdiki stratejilerle mi ilgili?
- Kontrollerin sayısı çok mu/az mı?

Güç Yapıları

- Liderliğin temel inançları neler?
- Bu inançlar ne kadar güçlü savunuluyor?
- Örgütte güç nasıl dağıtılmış?
- Değişime karşı başlıca engeller neler?

Genel

- Hakim kültür ne?
 - Bu ne kadar kolay değiştirilebilir?
 - Ağın ayrı öğeleri arasında onları birbirine bağlayan iplikler var mı?
- (Kaynak: Örgütsel Stratejiyi Keşfetmek-Gerry Johnson, Kevan Scholes)

Güçlü Yönler

- Örgüt analizi yeni stratejilerin benimsenme kolaylığını veya güçlüğünü anlamamızı sağlar.
- Örgütün, yeni stratejik yönde ilerleyecek kaynaklara/yeterliliklere sahip olup olmadığını belirlemenize yardımcı olur.
- Örgüt içinde ilgili uzmanlık/bilgi konusundaki kilit alanlar belirlenir. Böylece politikalar, bu uzmanlıktan faydalanacak şekilde geliştirilebilir.
- **Değişim yönetimi** ve **uygulama planlamasına** girdi sağlar.
- Örgüt kültürünün kapsamlı bir değerlendirmesi yapılmış olur.

Zayıf Yönler

- Zaman alıcıdır ve çoğunlukla bilgi toplama aşamasında gözardı edilir.
- örgütün kendi yöneticileri tarafından yapılırsa değerlendirme nesnel olmayabilir.

Referanslar

Related Sections: comparison with other organisations - see [Benchmarking](#)

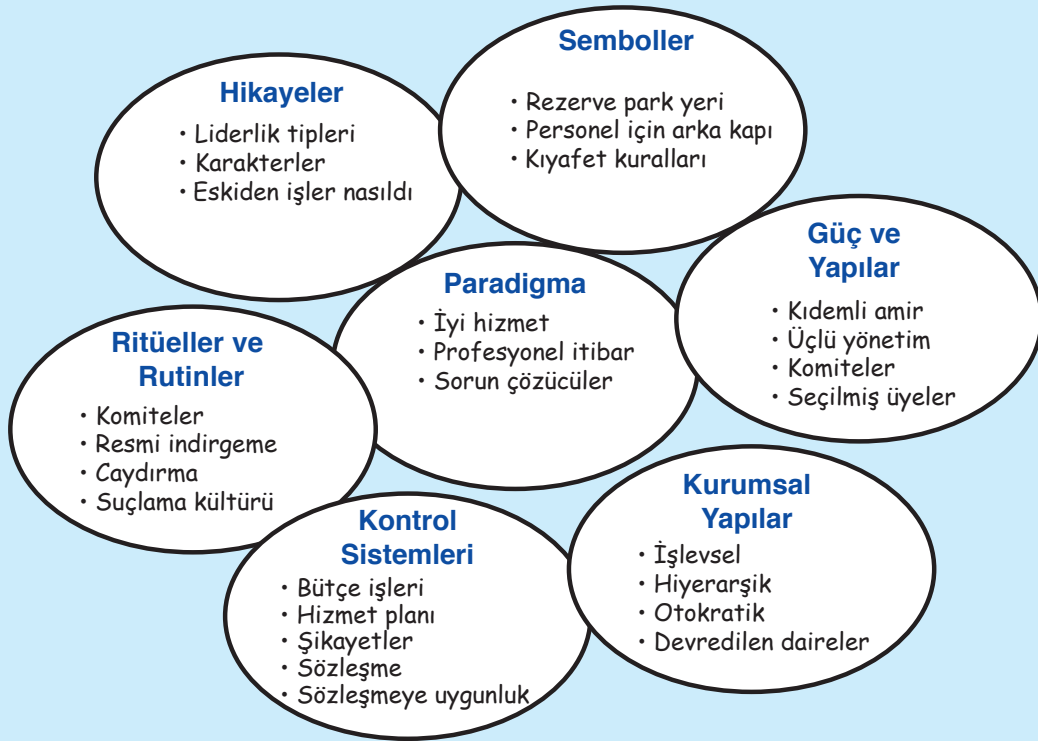
Exploring Corporate Strategy, Gerry Johnson & Kevan Scholes, Prentice Hall, 1993.

Verilerin Analiz Edilmesi – Örgüt Analizi

Uygulama: Bir Yerel Yönetim

Yerel kullanıcıların gereksinimlerine odaklanan yeni bir stratejinin hayata geçirilmesinin önündeki kültürel engellerin keşfedilmesine yönelik olarak bir yerel yönetimin üç departmanında atölye çalışması düzenlenmiştir. Bölümlerden her biri 4-5 yönetici tarafından temsil edilmiştir. Yöneticiler gruplara ayrılmış, kendilerine boş bir kültürel ağ diyagramı verilerek bunu verilerle doldurmaları istenmiştir. Teknik Servis Departmanlarından gelenler tarafından doldurulan kültürel ağ aşağıdaki özellikleri göstermiştir:

- Yüksek kalitede hizmet sunmaya yönelik güçlü bir kararlılık vardır ancak bu, hizmet kullanıcılarını tatmin etmekten çok profesyonel standartlara odaklanmaktan kaynaklanmaktadır.
- Departmanlar, yerel yönetimin seçilen üyeleriyle yakın ilişki içinde çalışmış üst kademe memurlarca yönetilen silolar olma eğilimini taşımaktadır.
- Yapılandırma ve bütçelendirmeye güçlü bir vurgu yapılarak, yönetime yönelik hiyerarşik ve mekanik bir yaklaşım sergilenmiştir.
- Öngörerek harekete geçen bir hizmet (proaktif) yerine çıkan sorunlara tepki veren (reaktif) bir hizmet sunumu olmuştur.
- Suçlama kültürü vardır. Bir şeyler yanlış giderse, birisi suçlanır.



Atölye çalışmasından, “kültürün stratejiyi yönettiği” sonucu çıktı. Dolayısıyla departmanların karşılaştığı yerel konulara odaklanan bir strateji geliştirmek çok zordu. Grup, daha sonra değişimin önündeki engelleri belirledi; bunlar: itfaiyecilik, departman baronları, yönetimin resmiyeti, o eski iyi günlerle ilgili hikayeler ve suçlama kültürü. Grup daha sonra yeni bir stratejiyi desteklemek için gerekebilecek davranışlarla kültürel ağını yeniden şekillendirdi. Bunun ardından ekip, iki kültürel ağı karşılaştırdı, gereken değişiklikleri belirledi, bu değişikliklerin yapılmasının ne kadar güç olacağını değerlendirdi ve büyük etki yapabilecek olan değişiklikleri saptadı.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Başkalarından Öğrenmek – Uluslararası Karşılaştırmalar

Uluslararası karşılaştırmalar, diğer ülkelerdeki benzer sorunların aşılması ve Birleşik Krallık'ta uygulanabilecek olan deneyimlerin çıkarılması amacıyla yaklaşımlarla ilgili bilgi, veri ve analizleri bir araya getirir. Bunlar aynı veya benzer sorunları hedef alan farklı stratejilerin etki düzeyini karşılaştırmanın tek gerçek yolu olabilirler (farklı örgütsel ve kültürel bağlamlardaysalar). Farklı ülkelerin **kiyaslanması** aynı zamanda, o alanda lider olan ülkelere işaret ederek (norma göre olumlu yönde sapmayı belirleyerek), Birleşik Krallık'ın çeşitli konulardaki performansının nasıl geliştirilebileceğine dair işaretler sağlar.

Çoğunlukla tek başına bir iş olarak yürütülür, çıktı genellikle yazılı rapor halindedir ancak aynı zamanda sunuş veya seminer de olabilir. Bunun yanı sıra genel proje raporuna da girdi sağlayabilir.

Süreç

1. Sorunu veya güçlüğü belirleyin

Analizin ilk aşamalarında kesit ulusal karşılaştırmayı engelleyebilecek, kuruma özgü terimlerle ifade edilmeden, esnek veya geniş olarak tanımlanması çoğunlukla yardımcı olur. Potansiyel olarak karşılaştırılabilir ülkeler belirlendikten sonra, uluslararası karşılaştırmaların çok öğretici olabileceği belirli konulara üzerine odaklanmak mümkün olacaktır. Bir uluslararası eşleştirme çalışmasında yanıt bulunacak temel sorular ve elde edilecek bilgiler, dikkatli bir şekilde tanımlanmalıdır. Proforma, özellikle de internet tabanlı aramalara rehberlik etmesi açısından yardımcı bir araç olabilir.

2. Karşılaştırılacak ülkeyi/bölgeyi belirleyin

Hangisinin en iyi 'uyabileceğini' görmek için çok çeşitli ülkelerin araştırılması yararlı olabilir. İdeal karşılaştırma ülkesi, benzer politik ortamın bulunduğu, yani karşılaştırılan sorunların yakından karşılaştırılabilir olduğu ve iki ülkenin kültürel ve sosyoekonomik açılarından benzer olduğu ülkeler ideal ülkelerdir. Kuşkusuz iki politik ortam hiçbir zaman birbirinin aynısı olmayacaktır, dolayısıyla verilecek karar; ideolojik, kaynakla ilgili ve örgütsel etkenler arasındaki farkların zahmete değer karşılaştırmalar yapabilme kabiliyeti üzerinde yaptığı etkinin makro seviyede mi, yoksa mikro seviyede mi olduğuna göre değişecektir.

3. İlgili kanıtları toplayın

Sınır ötesi öğrenme yoluyla veri toplarken mümkün olduğunca çeşitli kaynağa başvurmak gerekir. Uzaktan, farklı paydaşlar arasındaki ilişkileri, eşleştirmek ve örgütsel görünümün farklı öğelerinin önemini belirlemek zor olabilir. Belirli bir konuda çok çeşitli bakış açıları kazanmak, bağlamla ilgili temel bilgilerin doldurulmasına yardımcı olur ve daha yuvarlanmış bir anlayışın ortaya çıkmasını sağlar.

Konuyla ilgili kanıtlar toplanırken, söz konusu ülkenin ziyaret mi edileceği yoksa bilginin uzaktan mı toplanacağı kilit kararlardan biridir. Ülke ziyaretleri yapmayı düşünüyorsanız, proje yönetim planında yeterli zaman ve bütçe ayrılmış olmalıdır. Uzaktan veri toplama durumunda ise telefonla yapılan aramalar, yazışmalar ve video konferanslarına ek olarak internet de kuşkusuz en yararlı kaynaklardan biridir.

Şu kişilerle toplantılar veya yazışmalar yapmayı düşünün: politika yapımcılar/karar verenler; program sponsorları, yöneticiler, personel ve diğer paydaşlar (belirli bir hükümet programı veya politikası ele alınıyorsa); hedef katılımcılar; değerlendirme ve araştırma/akademik personel ile medya temsilcileri.

Diğer bilgi kaynakları arasında söz konusu alanda karşılaştırmalı araştırma uzmanlığına sahip uluslararası örgütler (örneğin Avrupa Komisyonu, OECD, BM, Dünya Bankası ve IMF gibi) ve Üniversiteler sayılabilir.

Bakanlıkların çoğunda iyi uluslararası bağlantılar mevcuttur ve bunlar size ilgili kurum veya kişiyi işaret edebilir. Dışişleri Bakanlığı (FCO) da ilgili ülkelerde bağlantı kurulacak kişileri bulabilir. Ancak Dışişleri Bakanlığı farklı bakanlıklardan çok sayıda talep almaktadır. Dolayısıyla Dışişleri Bakanlığını yalnızca zorunlu olduğunda kullanmak ve bilgi isterken olabildiğince kesin ve açık olmak önemlidir. Örneğin, istenilen bilgilerin diğer projelerden veya sürmekte olan işten elde edilmesi mümkün olabilir. Dışişleri Bakanlığı yoluna başvurmanız gerekirse, **elçiliklerle çalışmak** hakkındaki aşağıdaki kılavuza bakın.

Uluslararası ziyaretler yapmayı düşündüğünüzde aşağıdaki konulara dikkat etmelisiniz:

- Önceden yapılan hazırlıkta yeterli araştırma yapılmamış ise yapılacak ziyaretin değeri oldukça düşebilir.
- Toplantı yapılacak kişileri/kilit oyuncularını belirleme konusunda yaşanabilecek güçlükler: Bu görüldüğünden daha da güç olabileceğinden, hem kendi ülkenizde hem de ziyaret etmek istediğiniz ülkede olabildiğince çok soru sorun. Çok az bağlantı kurulacak kişi olmasındansa çok fazla sayıda bağlantı kurulacak kişi olması çok daha tercih edilir bir durumdur! Aynı zamanda görüştüğünüz kişilerin her birinden kendi uzmanlık alanlarına göre hangi bilgileri ve verileri alacağınızı belirlemeniz de önemlidir.
- Ziyarete çıkmanın gerçek boyutları: Gerek ziyaret hazırlığı, gerekse ziyaretin kendisi oldukça çok zaman alabilir ve yorucu olabilir. Önceden planlamalarınızı iyi yapın ve ziyaretinizde görüşeceğiniz kişilerin sayısını belirlerken gerçekçi davranın.
- Ziyaretten sonra yapılacak takip: Alınan derslerin işin ana akışına dahil edilmesini, bu bilgilerin tüm iş arkadaşlarınıza etkili bir şekilde yayılmış olmasını sağlayın. Bu zor olabilir çünkü bilgilere/derslere proje sonuna kadar ihtiyaç olmayacaktır. Tüm o bilgileri kaydetmek (ziyaret sırasında tüm toplantılarda notlar almak), bağlantı kurulan kişilerin listesini iyi bir şekilde tutmak ve tüm evrakları dosyalamak zorunludur; işin içine tam anlamıyla girmeden birtakım ayrıntıları unutmanız şaşırtıcı derecede kolaydır!

4. İlgili verileri yorumlayın

Uluslararası bir veriyi yorumlarken, uluslararası deneyimin yeni araştırma konuları yönünde esin verebileceğini veya bazı durumlarda belirli bir politika düşüncesinin başarılı ya da başarısız olacağı yönünde güçlü veriler teşkil etse de kendi başına bir yanıt veremeyebilir; olası çözümlerin bizzat yerli bağlamda sınanması gerekir.

Uluslararası Karşılaştırmalar Yapmakla İlgili İpuçları

- Uluslararası karşılaştırmalar yapmak projedeki en yararlı aşamadır; ayrıntılı ve amaca yönelik sorular sorabilmeniz için (özellikle ziyaret eden kişi sizseniz) kendi düşüncelerinizi yeterli oranda geliştirmiş olmanız gerekir ancak aynı zamanda bu aşamanın, karşılaştırmalı uluslararası deneyimin daha sonraki düşüncelerinizi şekillendirmesine olanak tanıyacak kadar projenin ilk kısımlarında yer alması gerekir.
- Ülke sayısının (yaklaşık 6) ve karşılaştırmadan neye ihtiyaç duyulduğunun dikkatli bir şekilde sınırlandırılması gerekir; bağlam çok önemlidir.
- Ekibin karşılaştırmalı çalışmalarını ileriye taşımaya hazırlıklı olması gerekir; akademik personel (çalışmayı bunlardan birinin yapmasını isterseniz) genellikle Birleşik Krallık'a yönelik konuları, boşlukları ve olumsuzlukları en iyi saptayanlar olmayabilirler.
- "Uzmanlardan" dahi anekdota dayalı verilerden başka bir şey bulmak oldukça güçtür. Uluslararası elde edilen kanıtların kalitesi, özellikle de ülkeler arasında veri kümelerinin karşılaştırılabilirliği bulunmadığında, oldukça dengesiz olabilir. Farklı bir politika ortamına yakın olmamak ve uluslararası karşılaştırmalar yapmaya girişecek zaman bulunmaması, deniz aşırı şekilde yürütülen bu ayıklama işlemini Birleşik Krallık araştırmaların bulgularını incelemekten daha güç kılar.

Yurtdışındaki Birleşik Krallık Elçilikleri Yoluyla Çalışmak

Yurtdışında bulunan Birleşik Krallık elçiliklerindeki personel, tarihçeyle ilgili bilgiler sağlama, uygun bağlantı kurulacak kişileri bulma, mülakatlar ayarlama ve ortaya çıkmakta olan sonuçlarla ilgili kültürel açıklamalar sunma konusunda inanılmaz derecede faydalı olabilir. Ancak elçilik çalışanlarından her birinin çok geniş bir portföye sahip olması ve çok çeşitli talepleri değerlendirebilmesi gerekir.

Dışişleri Bakanlığı, aynı zamanda dünya çapındaki temsilciliklerde çalışma konusuna da uygulanabilecek, AB başkentlerindeki elçiliklerle çalışmaya yönelik en iyi uygulama önerilerini belirlemiştir:

- Talebin/talimatın arka planını açıklayın.
- Açık bir şekilde yazın ve eğer notunuz iletilecekse, notunuzu İngilizce bilmeyen birine uygun olarak yazın.
- Hangi elçiliklere ulaşmak istediğinizi belirtin.
- Süre tanıyın.
- Duruşumuzu/düşüncemizi ortaya koyun ve kilit noktaları vurgulayın.
- Mümkün olan hallerde konuşma notu ekleyin.
- İrtibat kurulacak bir kişinin adını, telefon numarasını ve e-posta adresini talebinizin altına dahil edin ve e-postanızı o elçilikteki herhangi bir isme göndermeyin.
- Kuşkuyla düşerseniz, Dışişleri Bakanlığıyla bağlantı kurun ve bizim tavsiyemizi sorun. Her zaman ne yaptığınız konusunda bizi bilgilendirin.

- Lütfen aldığınız bilgilerin ne kadar yararlı olduğu konusunda elçiliklere geri bildirim verin ve sonuçların bir suretini gönderin. Bu onların bir sonraki sefer daha etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlar.

Diğer en iyi uygulama ipuçları şunları içerir:

- Elçiliklerin yapıları olduğu kadar her bir elçiliğin unvanı/portföyü de değişiklik gösterdiğinden bağlantı kurduğunuz kişinin doğru kişi olup olmadığını belirlemek için biraz araştırma yapmanız gerekir. İşe, sizi o elçilikteki uygun kişiye yönlendirecek olan Dışişleri Bakanlığının Londra'daki ilgili ülke masasıyla bağlantı kurarak başlamak büyük olasılıkla en iyisi olacaktır.
- Elçiliklerin personel seviyeleri birbirinden oldukça farklıdır ve görevlendirme yapılırken bu durumun göz önünde bulundurulması gerekir. Hangi ülkelerden gerçekten örnek almanız gerektiğini seçin, olası elçiliğin kapasitesiyle ilgili olarak Dışişleri Bakanlığına danışın ve elçiliklerden o yere özgü sorunların tamamını vurgulamalarını isteyin.
- İş konusunda görevlendirme yaparken arka plandaki kaynaklarla ilgili ayrıntıları vermek, mümkün olan hallerde internet adreslerini belirtmek en iyisidir. Elçiliklerde bağlantı kurulan kişiler genellikle uzman değildir ve bu onların konuya daha hızlı bir şekilde girmelerine yardımcı olur.
- Her zaman Birleşik Krallık'taki durumla ilgili ayrıntılı bilgileri sağlayın. Bu, elçiliğe, yerel yetkililerle alışveriş yapma konusunda bilgiler sağlar. Aynı zamanda elçilikten size geri dönmelerini istediyseniz, Birleşik Krallık ile ilgili verilen bilgiler, kapsamı ve ayrıntı seviyesini gösteren bir şablon işlevi görecektir.
- Baştaki taleplerin bir sureti Dışişleri Bakanlığındaki ilgili coğrafi departmana ve konuyla ilgili Dışişleri bağlantı kişisine veya kişilerine gönderilmelidir. Bu, Dışişleri Bakanlığının dışından gelen ve elçiliğe gönderilen taleplerin kaydını tutmasına olanak tanır.
- Dışişleri Bakanlığı, merkezi Birleşik Krallık'ta olan, talepler konusunda tavsiye sağlayan ve talepler için yuva görevi gören bir "Bilim ve Teknoloji" ağı geliştirmektedir. Kurulmakta olan diğer ağlar Çevre ağını ve Enerji ağını içerir.
- Bakanlıkların elçiliklerle süregelen temasları vardır ve kimi zaman da belirli piyasalara sahip politik etkileşimlerde uzmanları vardır. Elçiliklerin yanı sıra Birleşik Krallık'ta bağlantı kurulacak kişilerin hepsiyle görüştüğünüzden emin olun.
- Bakanlık ve elçiliklerde bağlantı kurulacak kişilere ilgilendiğiniz alanla ilgili resmi/gayriresmi yazışmalar veya konferanslar hakkında soru sorun. Şahsen katılabilir veya bu özel sorunun sizin adınıza sorulmasını isteyebilirsiniz.
- Gelecekte diğer uluslararası karşılaştırmaların talep edilmesi olasıysa, ilgili elçiliklere bir uyarı göndermek iyi olacaktır. Bu, bazı elçiliklerdeki kağıt işleri karışıklığı arasında kaybolacaktır ancak diğerleri, uzman konusu olması gerekmeyen bu konu üzerinde düşünmeye ve ilgili bilgileri toplamaya başlayacaklardır.
- Tatil mevsimlerinin ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini unutmayın. Örneğin İsveç sekiz haftalık tatilini Haziran ortasından Ağustos ortasına kadar kullandığından Temmuz ayında toplantı ayarlamak epey zor olabilir. Brüksel'deki UKREP'te (Birleşik Krallık Temsilcisi) bulunan bağlantı kurulacak kişiler mümkün olan hallerde başkanlıkların ilk ayından uzak durulması gerektiğini tavsiye ederler.

Güçlü Yönler

- Strateji geliştirme ve diğer ülkelerdeki bağlamla ilgili olarak gerçek bir anlayış sağlar.
- Birleşik Krallık'ın performansının ve strateji/politika boşluklarının değerlendirilmesine yönelik bir çerçeve sağlar.
- Projenin politika geliştirme aşamasında takip edilecek fikirler sağlar.
- Uluslararası karşılaştırmalar işe en çok, ele alınan konu oldukça net olduğunda işe yararlar (örneğin basit tekellerin düzenlenmesi). Altta yatan şartlar kökten farklı olduğu durumlar ise en az işe yaradıkları durumlardır.

Zayıf Yönler

- Yeni bir politika ortamını kavramaya çalışırken ilgisiz ayrıntılar içinde boğulup kalmak çok kolaydır; işin hilesi, en çok ilgili olan gerçekleri ayırmak ve bunlara odaklanmaktır.
- Çok fazla amaç ve bulmanız gereken çok çeşitli verinin olması; araştırmanızı açık bir şekilde tanımlamanız ve odaklanmanız önemlidir.

Uluslararası Karşılaştırılabilir Veriler Konusunda Yararlı Kaynaklar

Reform Monitor. Bu site, sosyal politika (sağlık hizmetleri, emeklilik, aile politikası, devletin refahı), iş piyasası politikası ve sınai ilişkiler alanlarında gerçekleştirilen farklı hükümet reformları konusunda güncel bilgiler vermeye çalışır. Uluslararası bir kapsama sahiptir (15 OECD ülkesi: Avustralya, Avusturya, Kanada, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Hollanda, İspanya, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri). Her zaman güncel değilmiş gibi görünse de (kuşkusuz Birleşik Krallık politikası açısından değil) OECD ülkelerindeki politikalar hakkında birtakım yararlı açıklayıcı karşılaştırmalar sağlar.

Campbell Collaboration. Bu yeni kurulan uluslararası işbirliği, sosyal ve eğitimle ilgili reformların gerçek etkisini daha önce olmadığı kadar dikkatli bir şekilde değerlendirmeyi amaçlar. Kardeş kuruluşu olan ve tıbbi müdahalelerde “neyin işe yaradığına” dair aynı değerlendirmeyi yapmayı amaçlayan **Cochrane Collaboration** ile yakın bir bağlantıya sahiptir.

Economist Country Briefings. The Economist, ülkelere özel makalelerinin ve araştırmalarının çoğunu kendi internet sitesinde kullanıma açmıştır. Bunlar yararlı bir içerik ve zemin malzemesi sağlayabilir.

Kamu Yönetimi OECD Ülke Bilgileri. OECD, idare ve kamu yönetimindeki gelişmelere yönelik ülkeler bazında bir kaynak sağlar.

Policy Hub'da yer alan Uluslararası Karşılaştırmalar araç kutusu

Referanslar

Neredeyse her Strateji Birimi projesi uluslararası karşılaştırmalar yapmaya girişmiştir ve genellikle raporların eklerinde bulabileceğiniz bu karşılaştırmalara bakmak yararlı olacaktır. Örnek olarak, **Evlat Edinme İncelemesi (Adoption Review)** (Temmuz 2000) ve **İş Piyasasında Etnik Azınlıklar (Ethnic Minorities in the Labor Market)** raporuna (Şubat 2002) bakın.

Karşılaştırmalı politik bilim (uluslararası karşılaştırmalar yapmanın özelliklerine yoğunlaşan) ve özellikle politika aktarımı (politikaların bir ortamdan diğerine ‘ihraç’ edilmesi) hakkında çok zengin bir akademik literatür vardır.

Global Comparisons in Policy-Making: the view from the Centre, Geoff Mulgan, June 2003.

Policy Hub Uluslararası Kaynaklar bölümü, birkaç vaka çalışmasını ve bir bilgi kaynakları dizinini içeren CMPS Uluslararası Karşılaştırmalar Araç Kutusunun dahil olduğu bir dizi kılavuz ve kaynak sağlar.

Başkalarından Öğrenmek – Uluslararası Karşılaştırmalar

Uygulama 1: Strateji Birimi İşgücü Geliştirme Projesi

İşgücü Geliştirmeye yönelik uluslararası karşılaştırmalar, sahada çok saygı gösterilen bir akademisyen tarafından yapılmıştır. Bu kişi şimdiye kadar çok sayıda karşılaştırma çalışması yürütmüştür dolayısıyla görece çok kısa sürede bir rapor hazırlayabilir.

Bizim yaptığımız:

- İş için bir süre belirlemek (bu durumda 6 hafta);
- İlgilendiğimiz ülkeleri belirlemek;
- Ekibin daha önceden toplamış olduğu makaleleri, bağlantı kurulacak kişileri ve verileri sağlamak;
- Paris'te İngiliz Elçiliğinin yardımıyla sanayi, sendika ve Hükümet temsilcilerinin ziyaret edileceği bir gün düzenlemek;

Onun yaptıkları:

- Bize ele alınacak konuların ana hatlarını verdi;
- Hangi ülkelerle ilgi çekici karşılaştırmalar yapılabileceği konusunda tavsiyelerde bulundu;
- Bir taslak rapor yazdı, arkasında da internet'e konulacak nihai raporu hazırladı;
- Bulgularını bir seminerde sundu;
- Ekipten daha sonra gelebilecek soruları yanıtlamak için bizimle irtibat kurmaya devam etti.

İşgücü Geliştirme Raporunun 9. Ekinde daha ayrıntılı bilgi bulabilirsiniz.

Başkalarından Öğrenmek – Uluslararası Karşılaştırmalar

Uygulama 2: Stratejik Birim Gönüllü Sektörü Düzenleme Projesi

Uluslararası eşleştirme: Projenin erken aşamalarından birinde çok çeşitli ülkelerdeki (yani çoğu Avrupa ülkesindeki, diğer ülkelerdeki ve ABD'deki) kar gütmeyen kuruluşlara ilişkin kanun ve düzenlemelerin niteliklerini eşleştirdik. Bu bilgiler her bir ülkede bulunan elçiliklere yapılan talepler ve bağlantı kurulan diğer kişiler yoluyla toplandı.

Avustralya ve Yeni Zelanda'ya yapılan ziyaretler: Avustralya ve Yeni Zelanda'nın her ikisi de Strateji Birimi projesininkine son derece benzer bir kapsamla incelemelerini tamamlamışlardı ve her ikisinde de birbirine denk bir ortak hukuk sistemi vardı. Sorunun ele alınma nedenleri ve ilgili görüşlerin ardındaki itici güçler farklı olmasına karşın ele alınacak 'sorun', Strateji Birimi ekibi tarafından Birleşik Krallık'ta ele alınmakta olanla neredeyse özdeşti ve önerilen çözümlerin bazıları Birleşik Krallık bağlamında da ümit vaat eden bir potansiyele sahipti. Ekibin iki üyesi her iki ülkeyi de ziyaret ederek 10 gün süren (yolculuklar dahil) bir tur yaptılar ve her iki ülkede de akademisyenler, çok çeşitli hükümet bakanlıklarından politika yapımcıları, gönüllü kuruluşları (özellikle şemsiye kuruluşlar) ve Parlamento Üyeleri/politikacılarla yüz yüze görüşmeler yaptılar. Görüşmek istediğimiz kişiler kısmen İngiliz bağlantılarımızdan yönlendirme isteyerek, kısmen internette araştırma yaparak, kısmen de kuruluşla ilgili bir miktar sınırlı yardım öneren, her iki ülkedeki Yüksek Komiserliklerin yardımıyla bulduk.

Avustralya ve Yeni Zelanda'ya yapılan yolculuk, temel bağlamsal bilgileri doldurmak açısından verimliydi (politik bağlam, incelemenin ardındaki itici güçler ve belirli politika seçeneklerinin seçilmesinin ardındaki mantık; normalde böyle bir şeyi uzaktan belirlemek oldukça güçtür). Bunlar olmasaydı, önerilerin değerini ölçmek ve Birleşik Krallık bağlamına uyarlanıp uyarlanamayacağını belirlemek güç olurdu. Bu ziyaret aynı zamanda kendi yaşadığımız güçlüğe yönelik yeni bir bakış açısı ve yeni entelektüel uyarılar getirdi ve kendi durumumuzla ilgili temel varsayımlarımızın birkaçına meydan okudu. Bu alıştırmayı aynı zamanda başarısız girişimlere (yani yapılmayacak şeylerin) yönelik verilerin de eşit oranda değerli olduğunu (son çıktılar açısından daha az görünür olmasına karşın) açıkça gösterdi.

Başkalarından Öğrenmek – Uluslararası Karşılaştırmalar

Uygulama3: Strateji Birimi Küresel Sağlık Projesi

Küresel sağlık üzerine yapılan Strateji Birimi Projesi, kalkınmakta olan ülkelerdeki HIV/AIDS, TB ve sıtma sorununun üstesinden gelinmesi konusunda uluslararası toplumun katkılarını geliştirmenin yollarını araştırdı. Ekip mevcut programlarla ilgili materyalleri toplama konusunda kılavuz olarak bir **proforma** kullandı.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Başkalarından Öğrenmek - Kıyaslama

Performansın karşılaştırılması veya kıyaslama, yeterliliğin anlaşılmasını artırmak ve bir strateji veya politikanın uygulanmasını geliştirmek için değerli bir araçtır.

Çok çeşitli kıyaslama tanımları vardır ancak bu uygulama temel olarak öğrenmeyi, bilgi paylaşımını ve ümit vaat eden uygulamaların benimsenmesini içerir.

Kıyaslama nedir?

Kamu Sektörü Kıyaslama Hizmetine göre kıyaslama, “başkalarından öğrenerek kendimizi geliştirmektir”. Çoğu kuruluş kıyaslama tanımlarını kendi stratejilerine ve hedeflerine uygun şekilde yaparlar. Örneğin:

“Kıyaslama yalnızca diğer kuruluşlarla karşılaştırmalar yapmak ve bunun ardından bu karşılaştırmaların ortaya çıkardığı dersleri öğrenmektir.” *Kaynak: Avrupa Davranış Kuralları Kıyaslaması.*

“Kıyaslama, ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli en güçlü rakiplere veya endüstri lideri (sınıfının en iyisi) olarak kabul edilen şirketlere göre ölçülmesi işlemidir”. *Kaynak: Xerox Corporation.*

Kıyaslama neden uygulanır?

Uygun bir şekilde kullanıldığında, kıyaslama performansın artırılmasına yönelik çok etkili bir araçtır. Kıyaslama şunları sağlar:

- Etkili bir “uyandırma servisi” görevi görür ve değişimin gerekliliğine yönelik güçlü bir durumun ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- Hali hazırda kıyaslanabilir değişim geçirenlerden öğrenme suretiyle performansta ciddi değişimler elde etmeyi mümkün kılan pratik yolları gösterir.
- Bir şeyleri yapmanın yeni yollarını aramaya yönelik bir dürtüdür ve taze yaklaşımlara ve fikirlere açık olmaya özendirir bir kültürdür.
- Personelin yeni becerileri öğrenebilmesine ve strateji geliştirme ve oluşturma sürecine dahil olabilmesine yönelik fırsatlardır.

Kıyaslama Türleri

1. **Stratejik Kıyaslama**, örgütlerce, performansı yüksek olan örgütlerin başarılı olmak amacıyla izledikleri uzun vadeli stratejileri ve genel yaklaşımları inceleyerek kendi genel performanslarını artırmaya çalıştıkları zaman kullanılır. Temel yeterlilikler, yeni ürün ve hizmet geliştirme, etkinliklerin dengesini değiştirme ve fonu oluşturan çevredeki değişimleri ele almaya yönelik kabiliyetlerin artırılması gibi yüksek seviyeli özelliklerin gözden geçirilmesini içerir. Bu tip kıyaslama sonucunda ortaya çıkan değişikliklerin uygulanması zor olabilir ve faydaların elde edilmesi uzun zaman alabilir.

2. **Performans Kıyaslaması veya Rekabete Dayalı Kıyaslama**, örgütlerin kilit ürün ve hizmetlerin performans özellikleriyle ilgili olarak kendi konumlarını gözden geçirdikleri yerlerde kullanılır. Kıyaslama ortakları aynı sektörden seçilir. Ancak ticaret dünyasında şirketlerin gizliliklerini korumak için bu tür kıyaslamaları ticaret birlikleri veya üçüncü şahıslar yoluyla yapmaları yaygın bir uygulamadır.

3. **Sürecin Kıyaslanması**, belirli kritik süreçler ve işlemlerin geliştirilmesine odaklanıldığında kullanılır. Kıyaslama yapılacak ortaklar, benzer işleri yapan veya benzer hizmetler veren, en iyi uygulama yapan örgütler arasından aranır. Süreç kıyaslaması her zaman karşılaştırma ve analizi kolaylaştırmak için üretim süreci haritalarını içerir. Bu kıyaslama türü kısa vadeli faydalarla sonuçlanabilir.

4. *İşlevsel Kıyaslama*, veya *Genel Kıyaslama* örgütün benzer işlevleri veya iş süreçlerini iyileştirmenin yollarını bulmak için farklı sektörlerden veya faaliyet alanlarından seçilen ortaklarla kıyaslama yapmayı istemesi durumunda kullanılır. Bu kıyaslama türü yenilikler ve çarpıcı gelişmeler ortaya çıkarabilir.

5. *İç Kıyaslama*, farklı alanlarda bulunan iş birimleri gibi aynı örgüt içinde ortaklar aramayı içerir. İç kıyaslamamanın sağladığı başlıca yararlar, hassas verilere ve bilgilere daha kolay ulaşılması; standart hale getirilmiş verilerin genellikle elde bulunması ve çoğunlukla daha kısa süre ve daha az kaynak kullanımına ihtiyaç duymasındır. Uygulamaların aynı örgüt içinde aktarılması görece daha kolay olabileceğinden hayata geçirme konusunda çok az engel ortaya çıkar. Ancak gerçek bir yenilik elde edilemeyebilir ve sınıfında en iyisi olma performansının yakalanması dış kıyaslama yapıldığında daha yüksek bir olasılıktır.

6. *Dış Kıyaslama*, dışarıda sınıfında en iyi olduğu bilinen örgütlerin aranmasını içerir. En iyi uygulama çözümlerinin her zaman başka örgütlere aktarılamayacağına akılda bulundurulması gerekir ancak dış değerlendirme, önde olan örgütlerden bir şeyler öğrenme fırsatları sağlar. Buna ek olarak bu kıyaslama türü, verilerin ve bilgilerin karşılaştırılabilir, bulguların güvenilir ve önerilerin geçerli olmasını güvence altına almak için daha çok zaman ve kaynak kullanımını gerektirebilir. 'Burada icat edilmedi' sendromu nedeniyle dış öğrenme aynı zamanda daha yavaştır.

7. *Uluslararası Kıyaslama*, bir örgütün performansını derinlemesine görmek için diğer ülkelerdeki benzeri kamu hizmeti sağlayıcılarıyla karşılaştırma yapılmasını içerir. Bir politika sorununun ne zaman izlenebilir veya icra edilebilir olduğuna karar vermeye ve ne kadarlık bir değişikliğin beklenmesi gerektiğini belirlemeye yardımcı olur. Doğrudan kaynakların karşılaştırılması yerine benzer değerlerdeki faaliyetlerin karşılaştırılması, stratejik bağlamın korunması açısından önemlidir.

Kıyaslama yaparken anlamlı karşılaştırmalar yapılmasına izin verecek oranda verinin elde olması zorunludur. Bunlar, zamana göre elde edilen tarihsel verilerdir veya çapraz kesit verileridir. Bir hipotezi sınamak için verilerin kullanılması genellikle yararlıdır.

Güçlü Yönler

- Performans boşluklarının iyileştirmelerle aşıldığı başarılı bir kıyaslama; performans ve yenilikteki hız değişimleri, kalitenin ve üretkenliğin artması ve performans ölçümünün gelişmesi de dahil olmak üzere önemli somut faydalarla sonuçlanır.
- Kıyaslama, performansla ilgili farkındalığı artırabilir ve güçlü yönlerle zayıf yönler konusunda daha büyük bir açıklığa ulaşmaya özendirir.
- Başkalarından öğrenmek, yeni yaklaşımların geliştirilmesi ve uygulanması konusunda daha yüksek bir güven duyulmasını sağlayabilir.
- Yaygın olan sorunların çözümlerini paylaşma ve değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan şeyler hakkında bir fikir birliği oluşturma konusunda isteklilik artırır.
- Resmin bütünü daha iyi anlaşılır ve iyi uygulamanın hayata geçirilmesini kolaylaştıracak etkenlerin (veya hayata geçiricilerin) etkileşimi hakkında daha geniş bir bakış açısı kazanılır.

Zayıf Yönler

- İki farklı kurumun/örgütün/ülkenin performanslarının karşılaştırılması yanıltıcı olabilir. Örneğin geçmişlerin veya kültürlerinin farklı olması, performanslar arasındaki farkın nedeni olabilir. Dolayısıyla kıyaslama, belirli eylemlerin uygulanmasından ziyade kavrayışın artırılmasında kullanılabilir.

Referanslar

Bakanlık ile Gümrük ve Vergi İdaresi arasında bir ortaklık olan **Kamu Sektörü Kıyaslama Hizmeti (Public Sector Benchmarking Service)**, etkili kıyaslamayı özendirmeyi ve iyi uygulamaları kamu sektöründe paylaşmayı hedefler. İnternet sitesinde kıyaslamamanın ne olduğu, faydaları ve farklı türleri ile kıyaslama sürecinin kendisi hakkında ayrıntılı bilgiler yer alır.

Veri türleri ve kaynaklar bölümünde listelenen kaynaklara ek olarak aşağıdakiler de yararlı kıyaslama verileri sağlarlar:

World Values Survey

International Social Survey Programme

Health and Behaviour in school-age children (WHO website)

International Crime Victimization Survey (Home Office website)

Eurobarometer

Kıyaslama

Uygulama: Strateji Birimi ve DCMS Spor Projesi

Spor hakkındaki “Oyun Planı: Hükümetin spor ve fiziksel etkinlik hedeflerine ulaşılmasına yönelik bir strateji” başlıklı Strateji Birimi/DCMS birleşik raporu için politika geliştirilmesi.

Spor projesindeki inceleme ekibi, iki temel spor alanına ilişkin öneriler hazırlarken kıyaslama yöntemini kullandı: halk sporu ve yüksek performans gerektiren spor.

İnceleme ekibi halk sporu ile yüksek performans gerektiren spor arasında yakın zamanlarda başarılı bir denge kurmuş ve bunu sürdürebilmiş bir ülke örneğine rastlamadı; hükümetlerin pek çoğu diğerini gözden çıkararak birine yatırım yapmaktadır (güçlü halk sporu ve yüksek katılım seviyelerinin yüksek performans gerektiren sporlarda başarı sağladığına ilişkin herhangi somut bir kanıt olmadığı unutmayın).

Ekip, yalnızca bir alana odaklanmış önerilerde bulunmak istemediğinden hükümetin ‘çift yol’ yaklaşımını benimsemesini ve her ikisine de fon desteğinde bulunmasını sağlayacak politika tavsiyeleri geliştirdiler.

1. Halk sporu

Ekip, Birleşik Krallık’da bir spor ve fiziksel egzersiz kültürü geliştirmeyi hedefleyen tavsiyelerde bulunma konusunda kararlıydı ve bu nedenle spora katılımı artırmak amacıyla diğer ülkelerde Hükümetler tarafından kullanılan politikaları ve müdahaleleri yakından incelediler.

Diğer ülkelerin katılım oranları, Birleşik Krallık’a benzer şekilde ülkelerin neredeyse tamamında okuldan ayrılma yaşına gelindiğinde grafiğin aniden düştüğünü ve yaşla birlikte de azalmaya devam ettiğini ortaya koydu. Ancak İskandinav ülkelerinde, özellikle de Finlandiya’da bu düşüş tersine çevrilmişti. Onlar da okuldan ayrılma yaşına gelindiğinde şiddetli bir düşüş yaşıyorlardı ve bu düşüş yirmili yaşların ortalarına gelen kişilerde zirveye ulaşıyordu. Daha sonra katılım oranları kırklı yaşların başına kadar sabit kalıyor ve sonra da aslında artmaya başlıyordu.

Finlandiya’daki katılım oranlarının verilmesi konusunda bu yardımcı olmuştur:

- Birleşik Krallık’taki %46’lık orana kıyasla Spor: %80
- Birleşik Krallık’taki %32’lik orana kıyasla bedensel faaliyet: %70

Ekip üyeleri bu konu hakkında daha çok bilgi almak ve Fin Hükümetinin bu yüksek katılım oranlarına ulaşmasına yardımcı olacak ne gibi adımlar attığını incelemek için Finlandiya’ya ziyaret etti. Bulguları, nihai raporun şekillenmesine yardımcı olmak için kullanıldı ve bu raporun başlıca önerilerinden biri Birleşik Krallık’ın 2020 itibarıyla İskandinav ülkelerinin seviyesine ulaşmasıydı.

2. Yüksek Performans Gerektiren Spor

Nüfus ve GSYH’yi de içeren çeşitli etkenler göz önünde bulundurulduğunda, Avustralya son 25 yılda sporda kıyas kabul etmez uluslararası başarı seviyelerine ulaştı. Sonuç olarak bu alandaki öneriler geliştirilirken inceleme ekibi iyi bir kıyas noktası olarak Avustralya’ya odaklandı.

Analizler, Avustralya’nın spor bütçesi dökümünde yüksek performans gerektiren sporlara %80 civarı, halk sporlarına ise %20 civarı kaynak ayırdığını göstermiştir. Bu durum Birleşik Krallık’ta tam tersidir. Aynı zamanda Avusturyalılar başarıya daha az sayıda popüler sporla ulaşmayı hedeflerken Birleşik Krallık elindeki mevcut fonu çok çeşitli sporlara yaymayı tercih etmiştir.

İnceleme ekibi %80/%20 şeklindeki yüksek performans gerektiren sporlar lehine Avustralya tarzı bütçe ayrımını uygulamayı düşünmemiştir ancak dikkatimizi ve finansmanımızı, aşağıdakiler yoluyla sağlanan Hükümet yatırımları açısından en iyi getiriyi sunan sporlar üzerinde yoğunlaştırmamız gerektiğini düşünmüşlerdir:

- Fon ihtiyacı (‘zengin’ sporlarına fon sağlamaktan kaçınmak için)
- Madalya/şampiyonluk kazanma potansiyeli
- Uygulama kabiliyeti (bu sporun yerinde yeterli yönetim kontrolleri var mı? gibi)
- Popülerlik (ve sonuç olarak ‘kendini iyi hissetme etkenünü’ ve ulusal onuru artırma yeterliliği).

‘Oyun Planında’ sonuçta ortaya çıkan tavsiyeler, Birleşik Krallık’ın (veya uygun hallerde Kendi Ülkenizin) takımlarının ve bireylerinin 2020 itibarıyla dünyada ilk 5’teki yerlerini korumalarını hedeflemektedir.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Geleceğe Bakmak – Tahmin Etmek

Tahmin etme, geçmişteki eğilimleri belirleyip izler ve bunları geleceğe uyarlar. Tipik olarak zamana göre izleme yapmak (zaman serisi tahmini) ve kişiler, firmalar ve diğer nesneler arasındaki farklar hakkında öngörülerde (çapraz kesit tahmini) bulunmak için kullanılır. Nicel (istatistiksel yöntemler) olmanın yanı sıra daha nitel (yargısal) yöntemlerin kullanımını da içerir.

Geleceğe bakmak doğal olarak değişen oranda belirsizlik içerdiğinden kimi zaman tahmin ile projeksiyon arasında bir ayrım yapılır. Belirli bağlamlarda, özellikle de ekonomik olanlarda tahmin, makul oranda belirsizlikle ilişkilendirilmiş kısa vadeli ekstrapolasyonlara gönderme yapmak için kullanılır. Projeksiyonların uzun vadeli, daha karmaşık ancak daha az güvenilir olduğu düşünülür. Bu ayrım her zaman doğru kabul edilemez; örneğin demografik projeksiyonlar nesillerin yayıldığı zamana göre yapıldığında oldukça güvenilir olabilirler. Bu nedenle bu bölümde, bu sözü edilen ayrım yerine nicel ve nitel eğilim analizleri arasında ayrım yapılmıştır.

Nicel Analiz

Nicel eğilim analizi büyük olasılıkla en yaygın tahmin yöntemidir. Tarihsel verilerin istatistiksel analizini temel alır; bir başka deyişle, görece nesneldir. Nicel teknikler, ekstrapolasyonu (örneğin hareketli ortalama, zamana göre doğrusal projeksiyonlar veya üssel düzeltmeler) ve ekonomik yöntemler (nedensel değişkenlerin etkilerini tahmin etmek için genellikle regresyon tekniklerini kullanarak) içerir. Bu analiz tipi yaygın şekilde demografik ve ekonomik değişiklikleri tahmin etmekte kullanılırken, zamana göre ekstrapolasyon yapmanın bir parça geçerli olduğuna inanılır.

Strateji Birimi, **Bir Fütüristin Alet Kutusu**, tahmin yapanlar tarafından kullanılan başlıca nicel tekniklerin bazılarını belirlemiştir. Ör. Kısa ile orta vadeli analiz ve tahminlerde kullanılan diğer teknikler aşağıdakileri içerir:

Modelleme

Modelleme, nicel analiz açısından son derece yararlı bir araçtır. Excel ve ekonometrik modelleme teknikleri, kılavuzluk **modelleme** bölümünde açıklanmıştır.

Basit Hareketli Ortalama

En iyi bilinen tahmin yöntemi, hareketli ortalamadır. Belirli bir sayıda geçmiş dönemi alır, bunları toplar, daha sonra dönemlerin sayısına böler. Zaman dizisi hem ortalama hem de varyans olarak sabit olduğunda Basit Hareketli Ortalama (MA) etkili ve verimli bir araçtır. t+1'lik bir süre için n düzeninde hareketli ortalama MA(n) bulmak için aşağıdaki formül kullanılır,

$$MA_{t+1} = [D_t + D_{t-1} + \dots + D_{t-n+1}] / n$$

Burada n, hesaplamada kullanılan gözlemlerin sayısıdır. t+1 zamanı için yapılan tahmin, tüm gelecekteki zamanlar içindir. Ancak bu tahmin yalnızca yeni veriler elde edildiğinde güncellenir.

Ağırlıklı Hareketli Ortalama

Çok güçlü ve ekonomiktir. Bunlar, basamakların toplamı ve eğilim ayarlama yöntemleri gibi yinelenen tahminleri gerektiren yöntemlerde yaygın olarak kullanılırlar. Örnek bir Ağırlıklı Hareketli Ortalama aşağıdaki gibidir:

$$\text{Ağırlıklı MA}(3) = w_1 \cdot D_t + w_2 \cdot D_{t-1} + w_3 \cdot D_{t-2}$$

Burada ağırlıklar şu şekildeki herhangi bir pozitif sayıdır: $w_1 + w_2 + w_3 = 1$. Bu örnek için tipik ağırlıklar şöyledir: $w_1 = 3/(1 + 2 + 3) = 3/6$, $w_2 = 2/6$ ve $w_3 = 1/6$.

Doğrusal Projeksiyon

Gelecek dönemlerdeki değerleri tahmin etmek için kullanılır. Geçmiş veriler alınarak gerçek bir büyüme oranı belirlenebilir. Bu oran daha sonra son bilinen yıla uygulanır ve ileri doğru yürütülür. Geçmiş verilerden bulunan büyüme oranının geçerliliği büyük oranda alınan başvuru noktalarının sayısına ve bulundukları süreye bağlıdır. Başvuru noktalarının sayısını fazla ve sürenin uzun olmasının daha iyi olacağı açıktır. Doğrusal projeksiyon, yalnızca gelecekteki eğilim belirleyicileri, geçmişteki belirleyicilerle aynı olduğunda gelecek değerlerine yönelik bir tahmin aracı olarak görev görür. Dolayısıyla, teknolojik yenilik, davranışlardaki değişiklikler ve kökten ekonomik değişiklikler gibi etkenlerin tamamı geçmiş belirleyicilerin gelecekteki eğilimler açısından rehberlik yapamayacağı anlamına gelir.

Ayrıntılı nicel analizin kullanılabilmesi için yeterli oranda veri bulmak çoğunlukla güçtür. Bu sorunun üstesinden gelmeye çalışan teknikler yaklaşık hesaplama ve üçgenlere bölme yöntemini içerirler:

Yaklaşık Hesaplama

Tahmin yürütme konusundaki temel zorluklardan biri, yeterli verinin bulunmamasıdır. Böyle bir durum söz konusu olduğunda, yaklaşık hesaplama yöntemi uygun olacaktır. Yaklaşık hesaplamaların en yaygın yöntemleri şunlardır:

- Bir uzmandan ve uzmanlar grubundan deneyimlerini kullanarak bir görüş bildirmesini isteyin.
- Bir vaka çalışması geliştirin. Örneğin, Birleşik Krallık'ta kaç adet bahçe var? Ulusal İstatistik Kurumundan Birleşik Krallık'ta x kadar mesken olduğunu, bunların b kadarının site, c kadarının müstakil ve d kadarının da teras şeklinde olduğunu öğrenebilirsiniz. Tüm müstakil evlerin ve terasların bahçeleri bulunduğunu ve apartman dairelerinin üçte birinde bahçe olduğunu varsayabilirsiniz. Buradaki en önemli konu, varsayımınızın açık bir şekilde belirtilmiş olmasıdır, böylece daha kesin veriler gün ışığına çıktığında model kullanıcıları ayarlamaları bunlara göre ayarlayabilirler.
- Ayna görüntüsü alma. Bu yöntem, karşılık gelen bir olayı belirlerken kullanılabilir. Örneğin, belli reçeteli bir ilacın her zaman başka bir ilaçla birlikte alınması gerekir. Yıllık raporlardaki miktarları toplayarak ikinci ilacın satışını belirleyebilir, daha sonra bunun 'ayna görüntüsünü' alarak ilk ilacın satış rakamlarıyla ilgili yaklaşık bir hesaplama yapabilirsiniz.

Üçgenlere Bölme

Bir model geliştirirken, veriler çoğunlukla tam değildir veya yaklaşıktır. Diğer durumlarda ise birbiriyle çelişen birkaç veri kaynağınız olabilir. Üzerinde çalışacak bir zemin oluşturmanın yollarından biri, mevcut verileri üçgenlere bölerek tanımlanabilir bir ortalama geliştirmektir.

Üç adet karşılaştırılabilir veri kaynağı gereklidir. Bunlar, ekstrapolasyon, uzman tahminleri, vaka çalışmaları, literatür incelemeleri gibi çeşitli yöntemlerle elde edilebilir. Tüm kaynaklardan gelen bilgiler standart hale getirildikten sonra (yani aynı tabanı, aynı birimleri, ölçüleri vb. kullandıktan sonra), bir ortalama alınır. Daha yüksek kalitede bir veri kaynağını yansıtmak amacıyla kimi zaman bazı bilgi kaynaklarının ağırlığını belirleyebilmenize karşı bu, genellikle bir düz ortalama değildir.

Nitel Analiz

Nitel eğilim analizi daha öznel ve çoğunlukla sosyal, örgütsel, ticari ve politik konularla ilgilidir (yani geçmişe göre doğrusal olmayabilecek konular). Örneğin, nitel eğilim analizleri aşağıdaki gibi konuları ele alırlar:

- Sendikaların gelecekteki durumu ne olacaktır?
- Politik partilerin veya STK'ların gelecekteki durumları ne olacaktır?
- Eğlence sektörünün gelecekteki durumu ne olacaktır?

Nitel eğilim analizlerinin en yaygın biçimlerinden biri, 'mega eğilimlerin', yani toplumu, politik, ekonomik, teknolojik, değerler ve sosyal ilişkiler gibi tüm alanlarda değiştirecek itici güçlerin belirlenmesidir. Diğer araçlar arasında **senaryolar** ve benzetmeler vardır.

Nitel analizler çoğu alana uygulanabilir ancak en çok gerçek bir değişime odaklandıklarında işe yararlar. Mega eğilimler, tanımlanan zaman ve mekanda tüm alanlara uygulanırlar. Ancak, mega eğilimlerin kendilerinin de güçlü karşı eğilimler üretebileceğini ve birbirleriyle etkileşimlere gireceklerini unutmamak önemlidir.

Senaryo Tasarımı

Nicel ve nitel eğilim analizleri bir araya gelerek **senaryo tasarımının** tabanını oluştururlar. Kilit eğilimlerin farklı bileşimleri, gelecekteki olası manzarayı açıklamakta kullanılabilir; bunlar da daha sonra politikayı tasarlamak veya sınamakta kullanılır.

Güçlü Yönler

- *NiceI* tahminler genellikle daha nesneldir, görece daha masrafsızdır ve kullanımı kolaydır (bir parça istatistik bilgisine bağlıdır).
- *Nitel* tahminler, uzmanların yaratıcılığı ve sağlam yargıların kullanılmasıyla yeni eğilimler hakkında değerli birer tahmin aracı olabilirler.

Zayıf Yönler

- *NiceI* tahminler yanıltıcı olabilir. Geçmiş her zaman gelecek hakkında ipucu vermeyebilir. Bu tahminler, beklenmeyen değişimleri veya keşifleri (örneğin yeni doğal kaynakların keşfedilmesini) veya “jokerleri (wild cards)” (örneğin beklenmeyen terörist eylemler) hesaba katmaz.
- Olası yeni eğilimleri belirlemek amacıyla *nitel* teknikler kullanılırken genellikle en sonunda sonuçların bir kısmının, hatta tamamının tersi kanıtlanır. Kısa vadeli ‘geçici heveslerle’ uzun vadeli eğilimleri birbirinden ayırmak özellikle güçtür.

Referanslar

Bir Fütüristin Araç Kutusu isimli Strateji Birimi raporu, tahmin analizlerinin yürütülmesine yönelik temel adımları belirler. Rapor geleceğe yönelik çalışmalarda altı kilit yöntemi özetler, profesyonel fütüristler tarafından yaygın olarak kullanılan araçların çoğunu ele alır. Raporun bazı öğelerinin ana hatları aşağıda verilmiştir.

Kilit İngiliz Eğilimleri 2001-2011 hakkında Yayınlanmış Materyal üzerinde yapılan Kısa Araştırma Bu rapor, ekonomi, demografik, çevre, barınma ve sağlığı da içeren birkaç sektördeki eğilimlere yönelik mevcut tahminlerden bir sentez oluşturmak amacıyla Savunma Bilim ve Teknoloji Laboratuvarı (DSTL) ile Strateji Birimi tarafından hazırlanmıştır. Veriler görece belirli olan bir dönem (2001-2006) ile daha az belirli olan başka bir döneme (2006-2011) göre ayrılmıştır.

Gelecek Hakkında Stratejik Düşünme: İtici güçler ve Eğilimler hakkında yayınlanmış materyallerin meta analizi. Bu da Savunma Bilim ve Teknoloji Laboratuvarı (DSTL) ile birlikte hazırlanmış bir başka rapordur. Bu rapor, gelecekteki kilit sorunlar üzerine yayınlanmış literatürü inceler. Demografik, ekonomi, bilim ve teknoloji, çevre, idare ve tutumlarla inanışlar şeklinde altı kilit değişim itici gücü belirler. Aynı zamanda diğer materyaller açısından yararlı bir kaynaktır.

OECD Uluslararası Gelecekler Programı. Bu, karar veren kişilerin uzun vadede geleceği etkileyecek kilit etkenleri anlamalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Uzun vadeli ekonomik ve sosyal ufka yönelik bir izleme sağlar. Aynı zamanda acil durumlarda erken uyarı verir, başlıca gelişmeleri ve olası eğilim aksamalarını kesin olarak belirler.

Yöntemlerden amaçlara, değerlendirmeye kadar tahmin etmenin tüm yönleriyle ilgili kapsamlı bilgi alabileceğiniz yararlı bir internet sitesi vardır: **Tahmin Etme İlkeleri sitesi (Forecasting Principles site)** Wharton Ticaret Okulu tarafından işletilir. Buradaki çalışma, tahmin etmeye yönelik birkaç farklı yaklaşım yolunun özetini verir ve hangi tahmin yönteminin en uygun olduğunu belirlemek için bir tahmin yöntemi ağacı sağlar. Strateji Birimi bu sitenin günlük geçerliliğini doğrulayamasa da, bilgiler yazılırken tahminle ilgili en yararlı bilgiler özetlenir. Bu site araştırmacılar, uygulayıcılar ve öğretim elemanları tarafından erişilebilir olması için tasarlanmıştır. Bu bilgiler prensipler şeklinde verilir (yönlendirici kılavuzlar, reçeteler, kurallar, koşullar, eylem ifadeleri veya belirli bir durumda ne yapılacağına dair tavsiyeler). Ayrıca yükleyebileceğiniz pek çok materyal de vardır.

Tahmin Etmek

Uygulama 1: Strateji Birimi Etnik Azınlıklar ve İş Piyasası Projesi

Bu proje, Birleşik Krallık iş piyasasındaki etnik azınlıkların konumunu incelemek ve iyileştirmek amacıyla hazırlanmıştır. İlk aşama olarak 2002’nin başlarında geçici bir rapor hazırlanmıştır. Bu geçici rapor, diğer konuların yanı sıra Birleşik Krallık içindeki etnik azınlık nüfusun gelecekteki boyutunu ve bunun bir bütün olarak iş piyasası üzerindeki etkilerini ele almıştır. Proje kendi tahminlerini yürütmemiş ancak bunun yerine bu alanda hazırlanmış mevcut tahminleri kullanmıştır. Bu veriler, **Etnik Azınlıklar ve İş Piyasası Raporunun** 24. sayfasında tartışılmıştır.

Kullanılan tahminlerin, iş piyasasında etnik azınlıkların karşılaştıkları sorunların tüm Birleşik Krallık nüfusu açısından bir sorun haline geldiği noktada artmaya başladığı gerçeğini vurgulamak açısından önemlidir. Diğer bir deyişle, tahmin etme, zincirdeki bir halkanın oluşturduğu sorunu nasıl zaman içinde genel bir sorun haline gelmesine yardımcı olduğunu ortaya koymaya yardımcı olmuştur.

Tahmin Etmek

Uygulama 2: Strateji Birimi Atık Projesi

Atık Projesi, yıllık olarak 2020'ye kadar belediye atıklarının hacimleri ve atık yönetimi yöntemleri, geri dönüştürülen malzemenin hacmi, harcamaları ve tesislerini tahmin eden, doğrusal projeksiyon kullanmıştır.

Bu nedenle tüm bu süre zarfındaki artış hacmine yönelik tahmin, modelin can alıcı noktasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, doğrusal projeksiyonun belediye atıklarının artış oranını tahmin etmek amacıyla Atık Projesinde kullanıldığı derece, geçmişteki büyüme verilerinin olmaması nedeniyle sınırlı olmuştur. Çalışmadan yaklaşık 5 yıl öncesine kadar ayrıntılı veriler toplanamamıştır, hatta bu veriler bile tam değildir. Ayrıca, varolan veriler birbirleriyle çelişmektedir; sanayi kaynakları, bildirilen rakamların, örneğin belediye atıkları ile ticari atıklar arasındaki kaydedilmemiş transferler göz önünde bulundurulduğunda, yalnızca söz konusu akışla ilgili olup olmadığını sorgulamışlardır. Büyümenin itici güçleri veya eğilimleri üzerinde hiçbir görüş birliği olmamasının doğrusal projeksiyonun uygulanmasını ve tek yöntem olarak savunulmasını güçleştirmesi de işi iyice karmaşıklştırmaktadır.

Bu sorun, iki farklı büyüme oranını birbirinin üzerinden yürütmek için yaklaşık hesaplamayla birlikte doğrusal projeksiyon kullanılarak kısmen çözüldü. İlk olarak geçmiş dönemdeki büyümeyi temel alan %3'lük genel büyüme hızı kullanıldı; 2010 sonrasında varsayılan büyüme oranı %2,5 oldu. İkinci olarak senaryodaki bir takım atık azaltma programları atık akışında hedeflenen belirli malzemelere özel büyüme oranlarının çıkarılmasını gerektğinden geçmiş verileri temel almayan daha karmaşık bir yaklaşık hesaplamalar serisi genel büyüme oranının üzerine oturtuldu. Bu tahminler ileriye dönüktü ve atık azaltma programlarının, yani ev atıklarının üretici sorumluluğu yoluyla azaltılması, evde kompost üretme, kullan at türü çocuk bezlerinin azaltılması vb. gibi programları temel alarak seçilen malzemelerin akışını daha da azaltacaktı. Atık azaltma programından ortaya çıkan büyüme oranları, çeşitli kaynaklar kullanılarak belirlendi.

Verilerin belirsiz olduğu veya bilginin zaman içinde ortaya çıktığı ve büyüme oranını ve/veya yaklaşık hesaplamanın güvenilirliğini artıracak olan bir modelleme durumunda, model kullanıcısının şüphe uyandıran değişkeni değiştirebilmesine olanak tanımak önemlidir. O zaman model, söz konusu değişiklikleri yansıtabilecek şekilde değişken verilerle doğru şekilde bağlantılı olacaktır.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

Geleceğe Bakmak – Senaryo Geliştirme

Senaryolar birtakım olası alternatif gelecekleri ve isteğe bağlı olarak, oraya nasıl ulaşacağımızı belirlemekte kullanılır.

Senaryolar geleceği tahmin etmezler. Değişimin itici güçlerinin farklı olası geleceklere nasıl yol açabileceğini gösterirler. Farklı senaryolar hazırlanarak bir olasılık uzayı oluşturulur ve geleceğin bu uzay içinde gerçekleşmesi olasıdır.

Senaryolar tartışmak için tarafsız bir uzay (gelecek) sağlama konusunda önemli ve yararlı bir araçtır ve tüm paydaşları bekleyen kilit sorunlar üzerinde bir görüş birliği oluşturulmasına yardımcı olurlar. Senaryolar:

- Kapsayıcı ve istisnai bir süreç sunarlar.
- Tüm paydaşları bekleyen görüşleri ve güçlükleri yansıtabilirler.
- Örgütsel öğrenme açısından yararlı bir araçtır.
- Stratejik konuların tartışılması için öyküleri kullanırlar.
- Ayrıntılı analizlerin içine işlenmesine olanak tanırırlar.

Strateji formülü geliştirmede yararlı oldukları kadar politika geliştirme, anlaşmazlıkları giderme, grup olarak öğrenme ve yönetim kararlarının provasının yapılmasına yardımcı olma konularında da kullanılabilirler. Pek çok seviyede kullanılabilirler:

- Uluslar
- Hükümet
- Bölgeler
- Sektörler
- Çok uluslu şirketler
- Küçük / Orta ölçekli işletmeler
- Tek başına kurumlar
- Çok organizasyonlu ortaklıklar.

Senaryolar, kullanıldıkları temel amaca bağlı olarak herhangi bir zaman ölçeğinde kullanılabilirler. Örneğin takım geliştirmeye yardımcı olmak üzere geliştirilen senaryolar, daha hızlı geliştirilirler ve politika geliştirmek için olanlardan daha kısa bir kullanım ömrüne sahiptirler.

Senaryo Geliştirme – Arka Plan

Toplumsal, teknolojik, ekonomik, çevresel ve politik itici güçler (aynı zamanda örgüt ve işlem ortamları) belirlenmeli ve senaryolar oluşturulurken kullanılmalıdır. İyi senaryolar:

- Değişen itici güçlerin analizini temel alırlar.
- Kritik belirsizliklerin ve önceden belirlenmiş öğelerin birbirinden ayrılmasına olanak tanırırlar.
- İkna edici ve güvenilirlerdir.
- Kendi iç mantıkları vardır ve itibarlıdır.

Senaryolar:

- Kararları oluşturmazlar.
- Durdurulamaz bir eylem sürecini başlatmazlar.
- Hiçbir zaman tamamen doğru olmazlar (her bir senaryonun öğelerinin doğru olabilmesine karşın)
- Herkesi ikna etmezler.

Senaryoları oluştururken ilgi odağı üzerinde anlaşılması, değişimin itici güçlerinin belirlenmesi ve senaryo geliştirme konusunda kritik planlama alanının, yani belirsiz, önemli değişim itici güçleri alanının belirlenmesi için kilit belirsizliklerin haritasının çıkarılması gerekir. Bu değişimin itici güçleri arasındaki dinamikler ve aralarındaki etkileşim farklı olası geleceklerin geliştirilmesi için bir başlangıç noktası oluşturur. Senaryoların etkili olabilmeleri için akla yakın, ikna edici (inandırıcı olmayan ve aşık olmasının tersine) ve kapsayıcı olması gerekir; hedef kitlesini 'rahatsız edebilecek' topraklara götürmelidir. Birkaç nedenden ötürü izleyicilerin bu gibi senaryolardan 'geri çekilebilme' olasılığı veya riski de vardır:

- İnsanlar geleceği düşünme konusunda beceri sahibi değildir ve dolayısıyla senaryoların nereden çıktığını anlamayı güç bulabilirler.
- Senaryolar, insanları varsayımlarını ortaya dökmeye davet eder.
- Senaryo düşüncesi, bugünün kurallarını ve yapılarını ortadan kaldırır ve bu da insanların savunmasız olmasına yol açar.
- Senaryolar insanları neler olabileceğini keşfetmeye davet eder ve insanlar ne olacağını kontrol etmek isterler.
- Senaryoları (çıktıyı) anlamak, itici güçleri ve belirsizlikleri (girdiyi) anlamaya dayanır ve pek çok kişi mevcut durumu ayrıntılı bir şekilde anlamaz.

Dolayısıyla, senaryoların etkili bir şekilde üretilmesi için, ne amaçla kullanılacağını ve senaryonun izleyicilerinin bilinmesi önemlidir. İzleyici mümkün olduğunca senaryonun geliştirilmesinde, sınanmasında, akla yakınlığının doğrulanmasında ve her bir senaryodaki rahat edilen ve edilmeyen kısımların belirlenmesinde kullanılmalıdır.

Senaryo Geliştirme - Süreç

Senaryo sürecini etkileyecek bir takım etkenler vardır. Örneğin: Tercih edilen keşif amaçlı gelecekler bir tane mi, yoksa birden fazla mı?

- Kuralcı yöntem, gelecekle ilgili tercih edilen bir görüşün tanımlanmasını ve bulunduğumuz zamandan hedefe giden farklı yolların özetlenmesini içerir.
- Keşifçi yöntem ise, itici güçlerin tanımlanmasını, bunların öneminin belirlenmesini ve senaryoların ana hatlarının çizilmesini içerir.

Tasarım sürecindeki önemli etkenlerden bir diğeri, hedefe yeni mi, yoksa eş bağlamli senaryolarla mı ulaşılabileceğidir. Senaryoları, en baştan başlayarak hazırlamak zaman alıcı bir uygulamadır. Dolayısıyla, daha önce geliştirilmiş ve sınanmış, mevcut genel senaryolardan yararlanmak daha etkili olabilir. 'Gelecek laboratuvarları' için ürettikleri DTI senaryoları (futurefocus@dti) ve Shell tarafından geliştirilen senaryolar (kaynaklara bakın) bunlara örnek verilebilir. Aynı zamanda başka 'hazır satılan' senaryolar da vardır.

Düşünülmesi gereken etkenlerden bir diğeri de, istenilen ve özünde mümkün olan istişarenin boyutudur. Mevcut paydaşların senaryoyu tamamlamasına karar verilebilir. Bu hızlı olacaktır ancak paydaşların, gelişimlerinde yer almadıkları senaryolara dahil olmaları zor olacaktır. Paydaşların senaryoların hazırlanma aşamasında yer almaları daha iyi olur. Bu biraz zaman alabilir ancak iyi yönetilmesi halinde ham itici güçlerin belirlendiği ilk aşamadan senaryonun üretildiği son aşamaya birkaç hafta içinde ulaşılması mümkündür (en zorlu görevlerden biri, süreçteki kilit kişilerin belirlenmesidir).

Senaryo üretirken atılacak tipik adımlar

1. Senaryo ekibini hazırlayın

- Çekirdek ekip, projeden ve atölye çalışmasından, sponsor departmanlarına bakış açıları ve iç iletişimleri sağlamaktan sorumlu olacaktır.
- Deneyimli senaryo planlayıcıları da ekibin bir parçası olarak sürece liderlik etmeli ve ilgi odağı olan konunun netlik kazandığından emin olunmasını sağlamalıdır.

2. Değişim itici güçlerinin belirlenmesi

- Bunu yapmak için atölye çalışmasını kullanmak en iyi yöntemdir. Paydaş grupların 'karışımı' ile gereken atölye çalışmasının boyutlarını ve sayısını belirlemelisiniz (önerilen alt sınır: 10 kişi, yarım günlük atölye çalışması).
- Katılımcıların atölye çalışmasının amacını, biçimini ve çıktılarını anlamasını sağlayın (ve materyallerle ilgili iyi bir ön-brifing verin).
- Değişimin itici güçlerine ilişkin beyin fırtınası uygulaması yapın: ayıklanmamış bir liste derleyin, belirgin geçersiz itici güçleri eleyin ve listeyi sıralayıp, sınıflara ayırın.

3. İtici güçleri bir araya getirerek uygulanabilir bir çerçeve oluşturun.

- Bir sonraki adım, bu itici güçler arasında bağlantılar kurarak anlamlı bir çerçeve oluşturmaktır. Bu, itici güçleri anlamlı birlikler halinde gruplandırmayı içerir.
- Büyük olasılıkla bu en zorlu kavramsal adımdır ve bu noktada sezgi önemli olacaktır.

4. Başlangıç mini senaryolarını oluşturun.

- Önceki adımın sonucu genellikle itici güçlerin yedi ile dokuz arası mantıklı gruba ayrılması olacaktır.
- Bu grup çalışmasında etkenleri yerleştirdikten sonra, büyük olasılıkla bu aşamada aralarındaki bağlantının ne olduğunu belirleyin. Her bir itici güç grubu neyi temsil ediyor?

5. Senaryoların sayısını azaltın

- Bu aşamadaki başlıca faaliyet, yedi ile dokuz arasındaki mini senaryoyu, iki veya üç büyük senaryoya dönüştürmektir. Buradaki zorluk, tüm konuların mantıklı bir şekilde yerleştirilebileceği 2 veya 3 “kap” bulmaktır. Bu genellikle bol miktarda tartışma yapılmasını gerektirir ancak gerçekten önemli olan konuların neler olduğuna dair temel düşüncelerin belirlenmesini sağlar.
- Senaryo sayısını 2, 3 veya 4’e düşürmenin ardında son derece pratik bir neden vardır. Nihai senaryoları kullanmaları istenen yöneticiler yalnızca az sayıda senaryoyla etkili bir şekilde başa çıkabilirler.

6. Senaryoların sınanması

- İtici güçler senaryolar halinde gruplandırıldıktan bir sonraki adım, uygulanabilirliklerinin sınanmasıdır. Bunlar makul müdür? Kolayca “bir araya gelemiyorlarsa” neden gelemiyorlar?
- Sorun genellikle varsayımlardan birinin veya birkaçının gerçekçi olmamasından kaynaklanır. Durum böyleyse, ikinci adımı atmanız gerekir.
- Burada hatırlanması gereken önemli nokta, senaryo geliştirmenin kendini tekrarlayan bir süreç olduğudur.

7. Senaryoların yazılması

- Uygulanabilirlik açısından sılandıktan sonra senaryolar müşteri açısından en olacak şekilde yazılmalıdır.
- Senaryoların çoğu, özellikle de nitel olmasının kaçınılmaz olduğu hallerde yazılı olacaktır. Diğer biçimler arasında materyale “kurgusal” karakterler eklemek, sayısal veriler veya grafikler kullanmak ya da daha ayrıntılı kurgusal biçimler kullanmak sayılabilir. Bu sonuncusunun uç örneklerinden biri, örneğin 2010 yılında Financial Times adlı gazetesinin başyazarı olan bir karakter olduğunu varsaymak olabilir.

8. Senaryoların geçerliliğinin doğrulanması

- Senaryolar yazıldıktan sonra onaylanmalarına ve gözden geçirilmelerine olanak tanıyan bir istişare aşamasından geçmelidir. Asıl atölye çalışması delegelerine daima danışılmalıdır ancak senaryonun sınanma aşamasındaki izleyiciler çok daha geniş kesimlerden olabileceğinden senaryoları elektronik foruma koymak fayda sağlayabilir (ancak senaryolara geliştirilmekte olduklarına dair bir uyarı eklenmelidir). Buradaki kilit mesaj ağınızı geniş yaymaktır.
- Temeli oluşturan itici güçlerde önemli bir değişiklik olması halinde senaryoların gözden geçirilebilme yeterliliği tüm senaryo sürecine dahil edilmelidir. Dolayısıyla bir ekip üyesi sürekli olarak senaryoların geçerliliğini doğrulamakla görevlendirilmelidir; bu ‘tek seferlik’ bir süreç değildir, tekrarlanan bir süreçtir.

Senaryoların Projeye, Politikaya veya Örgüt Kültürüne Dahil Edilmesi

Senaryoların, parçasını oluşturacakları projeye veya politikaya tamamen iliştilmesi gerekir. Örgüt zihniyetinin bir parçası olacaklarsa, katılım oranının yüksek olması için dikkatli bir şekilde yayılmaları gerekir. Aynı zamanda yalnızca başlangıçta belirlendikleri görev için değil, gelecek işlere yönelik temel varsayımların da bir parçasını oluşturmaları önemlidir.

Katılımın yüksek olması için senaryoların iyi bir şekilde yayılmış olması gerekir. Ancak senaryoları dağıtırken yorumlanmak üzere mi, yoksa bilgi amaçlı mı dağıtıldığını açıkça belirtmeniz gerekir.

Fütüristin araç kutusu adlı rapor keşifçi senaryo sürecinin bir özetini verir.

Güçlü Yönler

- Fırsatların belirlenmesine yardımcı olabilir.
- Hiçbir şeyin unutulmaması için planlama aşamasında kontrol listesi olarak kullanılabilir.
- Olası değişimlere karşı erken uyarı vermek amacıyla kullanılabilir.

- Tercih edilen geleceklerin öngörülmesinde kullanılabilir.
- Bugün varolan kısıtlamaların bazılarını ortadan kaldırır.
- Strateji uzmanlarının “ya ... olursa?”, “.... olmasını tercih ederim” veya “bu iyi bir sonuç olacaktır” şeklinde ifadeler kullanmasına olanak tanır.
- Çapraşık sorunların ayrılmasında yardımcı olur.
- “Grup düşüncesinin” ve geleneksel bilgelik anlayışının kırılmasına yardımcı olur.
- “Tartışılmaz” olarak kabul edilen şeylerin tartışılmasına olanak tanır.
- Çıktıların zenginleştirilmiş ve paylaşılan bir görüntüsünü ortaya koyar.

Zayıf Yönler

- Sonuçların somut kararlara dönüştürülmesi zor olabilir.
- Yöntem kısmen, kesin olmayan nitel bilgileri temel alır.
- Kullanacağınız gerçek hedefler yerine senaryolar üzerine çok fazla odaklanmaktan kaçının.

Referanslar

Strateji Birimi Stratejik Gelecekler ekibi tarafından hazırlanan [Genel Senaryolar yayını \(Generic Scenarios paper\)](#) (Aralık 2002), kendi projelerinde senaryoları kullanmaya ilgi duyanlara yardımcı olacak temel materyalleri sağlamak amacıyla özetler ve genel senaryo testlerine yönelik linkler sunar.

Exploring Corporate Strategy, Johnson, G., and Scholes, K.

S.P Schnaars ‘*How to develop and use scenarios*’ in R.G. Dyson Strategic Planning: Models and analytical techniques, Wiley 1990

Scenarios shooting the rapids, Wack, P. Havard Business Review Vol. 63 no 6

Scenario Planning: Managing for the Future, Ringland, G. 1998

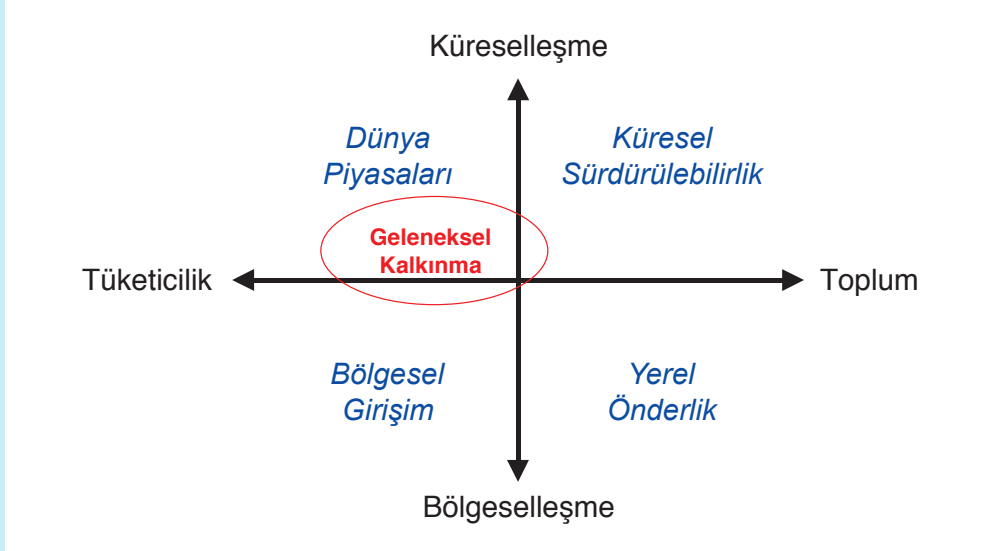
The Sixth Sense: Accelerating Organisational Learning with Scenarios, Kees van der Heijden et al 2002

Senaryo Geliştirme

Uygulama 1: Strateji Birimi Enerji İncelemesi

DTI Öngörü senaryoları, iki uç noktada idareye (küresel ve yerel) ve iki uç noktada sosyal değerlere (bireysel ve toplumsal) dayanan dört gelecek tarifi yapar. Senaryolar, azınlık grupları tarafından benimsenmiş değerleri temsil etmeleri açısından gerçekçidir ancak mevcut kültürle karşılaştırıldıklarında uç noktada görünmektedirler.

Çevreyle İlgili Öngörü Gelecekleri ve Geleneksel Kalkınma



Öngörü senaryoları Enerji incelemesinde iki zaman ölçeğinde kullanılmıştı. Bunlardan ilki, senaryoların düşük karbonlu bir gelecek açısından tutarlı olup olmayacağını görmek amacıyla taşıyan 2050 yılıydı. İkincisi ise, başlıca kullanımın hizmetten alınmış elektrik üreten istasyonların değiştirildiği yolların keşfedildiği 2020 yılıydı. Her iki durumda da senaryolar, enerji taleplerinin ayrıntılı projeksiyonlarını (sektöre ve talep türüne göre; ısı, güç ve taşıma) içerecek şekilde nicel olarak geliştirilmişti. Taleplerden her biri bir itici güç (ev sayısı gibi), gereken enerji hizmetleri seviyesi (GSYH büyümesinden güç alan ve doyma etkisiyle yavaşlayan) ve enerji verimliliğindeki gelişmeler (hem ölçülü politikalar, hem de teknik ilerlemeyle) kullanılarak tahmin edilmişti.

Tedarik seçeneklerinin seçilmesi, ayrıntılı olarak miktarlarının belirlenmesinden daha zordu ancak her bir senaryoda farklı itici güçler öncelikler açısından yorumlanabilirdi. Örneğin, “küresel” senaryoların her ikisinde de (Dünya Piyasaları ve Küresel Sürdürülebilirlik) enerji tedariki yapan şirketlerin daha serbest hale gelmiş bir ticari piyasada çalışacakları varsayılmıştı. Bu durum, nükleer enerjinin kullanımını olanaksız kılar çünkü nükleer santrallere yapılan yatırım ile ilgili mali risklerin ticari şirketler açısından çok yüksek olduğu düşünülür. “Bölgesel” senaryolarda (İl Kuruluşları ve Yerel İdare) işletme verileri, yerel kaynakların kullanımını özendiren ulusal kendi kendine yeterliliği teşvik etmiştir.

Senaryolardan elde edilen çarpıcı sonuçlar, eski sağlam duvarlı yapılaşmanın önemini (tahmin edilen barınma stokunun yalnızca %20'sinde iç alan ısınma talebinin %50'sini açıklamalarına rağmen) ve hava taşımacılığının önemini (hiçbir doyma işareti vermeyen ve en hızlı büyüyen sektör) ortaya koymuştur. Senaryolar aynı zamanda tüm durumlarda enerji verimliliğinin artmasına yönelik bir potansiyelin olduğunu da göstermiştir.

Senaryo Geliştirme

Uygulama 2: Strateji Birimi GM Mahsuller Projesi

Analizimizde neden senaryoları kullandık

GM Mahsuller ekibi, Birleşik Krallık'ta GM mahsullerin yetiştirilmesi veya yetiştirilmemesiyle ilişkili olabilecek maliyetleri ve yararları incelemek için senaryo tabanlı bir yaklaşım kullandı. Buradaki asıl amaç, Birleşik Krallık çiftliklerinde GM mahsullerin ticaret aracı haline getirilmesi ve getirilmemesi durumlarını da içerecek şekilde, Birleşik Krallık için (20-15 yıllık bir zaman ölçeğinde) alternatif geleceklerin görece maliyetlerini ve faydalarını incelemektir. Senaryolar geleceği tahmin etmedikleri gibi, gelecekle ilgili olasılıkları da belirlemediler. Ancak, senaryoların tamamı dikkatle incelenerek akla yakın ve kendi içlerinde tutarlı olup olmadıkları araştırıldı.

Bu çalışma için senaryo yaklaşımının uygun olduğuna dair birkaç neden vardı:

- Senaryoların kullanılması, söz konusu alanda neyin tartışmalı olduğu konusunda önceden yargıda bulunmadan gelecekte ortaya çıkabilecek olası sonuçların ele alınabilmesi anlamına geliyordu.
- Pek çok farklı etkenin bu çalışmada göz önünde bulundurulması gerekiyordu. Bunlardan her birinin özet olarak değerlendirilmesi akıl karıştırıcı ve yanıltıcı bir görüntü ortaya koyabilirdi. Değerlendirmenin belirli senaryolara bağlanması bundan uzak durulmasına yardımcı oldu.
- Senaryo tabanlı yaklaşım, GM mahsullerle ilişkili maliyet ve fayda dinamiklerini yakalama konusunda yardımcı olmuştur. Her bir senaryo için bir dinamik vardır (aşağıya bakın) ancak buna ek olarak zaman için Birleşik Krallık'taki durumun bir senaryodan gelişerek diğerine doğru ilerleyebileceğini öngörmek mümkündür.
- Senaryo tabanlı yaklaşım, zaten bu çalışmanın kapsamının dışında olan “en iyi” politika yaklaşımı hakkında yargıda bulunmaksızın politika yapma sürecinin bilgilendirilmesine yardımcı olmuştur.

Senaryolarımızı nasıl geliştirdik?

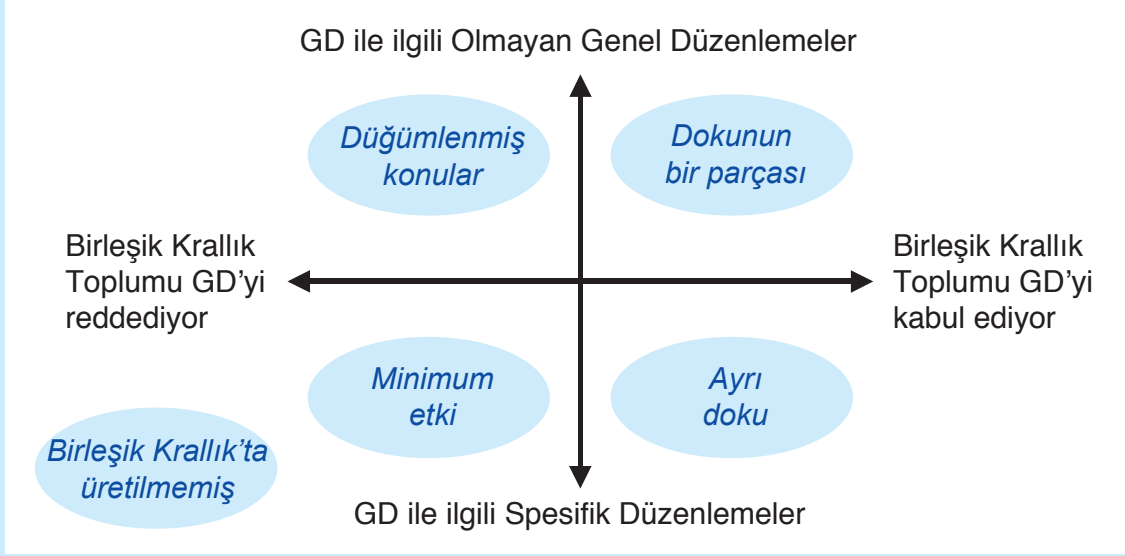
GM Mahsuller ekibi yaklaşık 25 paydaş ve uzmanı içeren bir günlük “senaryo atölye çalışması” düzenledi. Atölye çalışması bağımsız senaryo uzmanlarının katılımıyla kolaylaştırıldı. Bu çalışmanın amacı, senaryo tanımında dikkate alınması gereken kilit konuların belirlenmesi ve özellikle de senaryolarımızı tanımlamakta kullanabileceğimiz iki eksenin ortaya çıkarılmasıydı. Senaryolar daha sonra Uzman Danışma Gruplarının ve diğer paydaşlarla yapılan tartışmaların ışığında GM Mahsuller ekibi tarafından geliştirildi. Taslak çıktılar ve senaryo atölye çalışmasıyla ilgili bir not, bu konuda kamuoyunun yapacağı yorumları almak için yayınlandı.

Senaryoların açıklaması

Senaryolar, yaklaşık 10-15 yıllık bir sürede gerçekleşebilecek olası geleceklerle ilgili sonuçları temsil ederler. Beş senaryodan dördü iki eksen temel alır:

- Düzenlemelerle ilgili *dikey eksen*, düzenlemeye yönelik olası rejimleri temsil eder. Bir uçta, GM mahsullerin ve gıdaların diğer yeni mahsuller ve gıdalardan herhangi biri gibi ele alındığı “GM'lere özel olmayan düzenlemeler” yer alır. Diğer uçta ise, GM mahsullerin kapsamlı onay süreçlerine, kullanım koşullarına ve izleme gerekliliklerine tabi olduğu “GM'lere özel düzenlemeler” yer alır.
- *Yatay eksen*, kamuoyunun tutumlarını temsil eder. Halkın tutumları karmaşıktır ve heterojendir. Bu eksen GM'ye karşı oldukça olumlu olan tutumlardan GM'ye karşı oldukça olumsuz olan tutumlara kadar farklı kamuoyu tutumlarını kapsar. Farklı olan beşinci senaryo, Birleşik Krallık'ın GD mahsulleri tamamen reddetmesi olasılığını inceler. Senaryolar aşağıda açıklanmıştır.

Stratejik Biriminin Çalışmasında Kullanılan Senaryolar



Senaryoların nihai raporda oynadıkları rol

Beş farklı senaryo nihai raporda çok önemli bir rol oynamıştır. Her bir senaryonun özelliklerini ve şartlarını tanımladıktan sonra, her durumda ortaya çıkabilecek maliyetleri ve faydaları ele aldık. Bu, bir şey için başka bir şeyden verilecek ödünlerin ve farklı maliyetlerle faydaların ağırlıklarının belirlenmesinin önemini çalışma tarafından vurgulanmasını sağladı. Senaryolardan yalnızca birine yönelik bir örnek Ek A'da bulunmaktadır. Son adım olarak aynı zamanda her bir senaryodaki durumu bozan olası konuları, bunların nasıl ortaya çıkabileceğini, nasıl ele alınabileceklerini ve olumsuz sonuçlarının neler olabileceğini düşündük.

Alınan dersler

Yeni senaryolar geliştirmek zaman alıcı ancak kesinlikle uygulanabilir bir konudur. Bazı durumlarda başkaları tarafından geliştirilmiş "hazır satılan" senaryoları kullanmak da mümkün olacaktır. Ancak diğer durumlarda varolan senaryolardan hiçbirisi örneğe uymaz. Böyle bir durumda yeterli zaman ve kaynak ayırarak yeni senaryoların geliştirilmesi zahmete değer bir uygulama olacaktır.

Senaryolar birer araçtır, kendi başlarına birer sonuç değillerdir. Senaryoların, çalışmaya en faydalı olacak şekilde tanımlanması ve kullanılması gerekir; bu durumda doğru veya yanlış yanıt yoktur.

Paydaşların ve uzmanların senaryo geliştirmeye dahil edilmesinin önemi. Senaryolar kullanılacaksa, yaygın şekilde kullanılmaları önemlidir. Buna ulaşmanın en iyi yolu, ilgili kişilerin senaryolarla ilgili bir "sahiplik duygusu" hissetmelerini sağlamaktır.

Bu senaryolar, görüşün bu kadar kutuplu olduğu ve GM'nin ticari araç haline getirilmesine olanak tanıyacak önceden belirlenmiş hükümet kararına kanıt sağlamaya çalışmakla eleştirildiğimiz GM çalışmasında hayati bir önem taşıyordu. Senaryolar "GM içermeyen" bir gelecek de dahil olmak üzere tüm olasılıkları çalıştığımızı ortaya koydu.

Senaryoların analiz edilmesi, hükümet politikası amaçlarının çeşitli olası sonuçlarda desteklenip desteklenemeyeceğinin Strateji Birimi tarafından araştırılmasına olanak tanıdı.

Senaryolar güçlü araçlar olabilirler ancak her şeyi yapamazlar! Senaryoların, risk değerlendirmesi veya maliyet-fayda analizleri gibi diğer tekniklerin yerine değil, bunların tamamlayıcısı olarak görülmesi gerekir.

Senaryoların adı olması gerekir! Bu kısım, senaryo geliştirmedeki en güç görevlerden biridir ancak iyi seçilen senaryo isimleri 1, 2, 3 veya A, B, C vb. gibi isimlerden daha bilgilendiricidir.

Strateji Becerileri > Bir Veri Tabanı Oluşturmak

İleriye Bakmak – Karşı Olgusal Analiz

Karşı-olgusal analizin üç genel amacı vardır:

- Yeni bir politika veya politikadaki değişiklik ile politikanın etkilemeye çalıştığı sonuçlar arasında bir nedensel ilişki kanıtı bulmak.
- Politikanın etkisinin yanı sıra, sonuçlarda ölçülen değişikliklere yol açabilecek yanıltıcı etkenleri açıklamak.
- Politikanın etkisiyle tahminlerde bulunmak.

Nedir bu?

Karşı-olgusal analiz, yeni bir politika veya politika değişikliği uygulanmadığında hakim olacak durumların bir tahminidir. Karşı-olgusal sonuçları (genellikle kontrol veya karşılaştırma grubu sonuçları olarak anılır), yeni politika veya politika değişikliğine tabi olan birimler için ölçülen sonuçlarla karşılaştırarak nedensellik oluşturulabilir veya bir nedene bağlanabilir.

Hükümet tarafından nedenselliğin veya bağlanacak nedenin belirlenmesinde kullanılan bir karşı-olgusal analiz aracı, pilot projelerin kullanılmasıdır. Bunlar, hükümetin yeni politikaları veya mevcut politikadaki değişiklikleri daha yaygın şekilde uygulamadan önce sınırlı bir coğrafi alanda sınamasına olanak tanır. Burada hedef, yeni politikanın, o politikanın değiştirmeye çalıştığı sonuçlarda değişikliklere neden olup olmadığını belirlemektir. Örneğin, karşı-olgusal analiz, bildirilen araba hırsızlığını etkileyen diğer bağımsız etkenden bağımsız olarak doğrudan bir ilişki var mı? şeklindeki soruya yanıt verebilir. Karşı-olgusal analiz, hükümetin etkileme girişiminde bulunduğu sonuçların üzerinde çalışılmakta olan politikanın yakın kapsamının ötesindeki bir dizi etkene bağlı olduğu gerçeğini açık bir şekilde bildirir. Örneğin, işsizliğin azaltılmasına yönelik tedbirlerin toplam işsizlikte gözlenen düşüşten tamamen sorumlu olduğunu varsayamaz.

Yeni politikaya veya politika değişikliğine maruz kalan birimlere program, uygulama veya eylem grubu adı verilir. Teorik olarak nedensellik yeni politikaya atfedilebilir çünkü program grubuyla 'gerçek' karşı-olgusal grup arasında program grubunun yeni politikaya tabi tutulduğu gerçeği dışında herhangi bir sistemli farklılık yoktur. Dolayısıyla, program grubuyla 'gerçek' karşı-olgusal grup arasındaki ortalama sonuçlar, programın etkilerinin yansız bir ölçümünü temsil ederler.

Gerçekte karşı-olgusal analizin ölçülmesi zor bir iştir. Değerlendiriciler, kendilerine açık olan şartlara ve fırsatlara bağlı olarak, "gerçek" karşı-olgusal tahmin etmek için farklı yöntemler kullanırlar. Aşağıdaki yaklaşımlar kullanılabilir:

- Tek grup test öncesi ve sonrası tasarımları
- İki grup test öncesi ve sonrası tasarımları
- Model tabanlı ekonometrik yöntemler (basit regresyon ayarlaması, yardımcı değişkenler (IV), Heckman seçim tahmin aracı)
- İstatistiksel eşleştirme tasarımları (örneğin, eğilim puanı veya hücre eşleştirme)
- Kesintili zaman serileri analizi
- Regresyon devamsızlık tasarımları
- Rastgele yapılan kontrol denemeleri (RCT) tasarımları (bunlara farklı şekilde rastgele atama, rastgele tahsis, deneysel veya rastgele alan deneme tasarımları adı da verilir).

Karşı-olgusal analizde ve ötesindeki net etkinin belirlenmesinde en güçlü yöntemin bu sonuncu yöntem olduğu düşünülmür. Bunun nedeni, program değerlendiricilerin kontrol ve program gruplarını rastgele bir şekilde oluşturmalarıdır.

Başka bir deyişle, iki grup istatistiksel olarak eşdeğerlidir, aralarında yalnızca program grubunun incelenmekte olan politikaya maruz kalmasından kaynaklanan sistemli bir farklılık vardır. Değerlendiriciler, bireyleri veya kurumlar gibi diğer birimleri (örneğin hastaneler ya da okullar) veya coğrafi alanları (örneğin, Semtler ya da Yerel Yönetim Bölgeleri) rastgele bir şekilde atayabilirler.

Halihazırda bu yaklaşım, klinik denemelerde olağan olarak karşılanırken, bir takım örnekleri olmasına karşın Birleşik Krallık'ta sosyal programların değerlendirilmesinde pek sık kullanılmaz. Ancak Kuzey Amerikada vergilendirme, refah reform programları, eğitim ve suç ıslahı gibi konularda yapılan değişikliklerden kaynaklanan çeşitli müdahalelerin etkisini ölçmek için yaygın şekilde kullanılır.

Güçlü Yönler

- Doğru şekilde uygulanırsa, deney ve kontrol gruplarının özdeş olacağını garanti eder. Böylece iki grup arasındaki farklılıkların yalnızca şans eseri çıkacağını güvence altına alarak konu dışı etkenlerin etkisini ortadan kaldırır.
- Yorumlaması kolaydır.

Zayıf Yönler

- Bir takım politika müdahaleleri dışında iki grubun özdeş olması pek olası değildir.
- Yalnızca ortalama etkinin ölçülmesini sağlar.
- Doğru şekilde uygulanması karmaşık olabilir, iki idari sistem gerekir.
- Kontrollere hizmet verilmesini reddederek politik sorunlara yol açabilir.
- Kontrol grubundakilerin pilot programa katılması önlenmezse, zehirlenme riski doğar.

Bütün bir bölge müdahale veya kontrol grubu olarak ayrıldığında bu uygulamaya dönük sorunların çoğundan kaçınılabilir, ancak bunu yapmak uygulamaya dönük nedenlerden ötürü genellikle zordur.

Referanslar

Cost Benefit Analysis, Boardman, Greenberg, Vining and Weimer (2001)

Research Methods for Policy Evaluation, Department for Work and Pensions, Research Working paper No 2. (Chapter 4 gives an excellent description of counterfactual analysis and the different methods available.)

Karşı-Olgusal Analiz

Uygulama 1: Strateji Birimi Atık Projesi

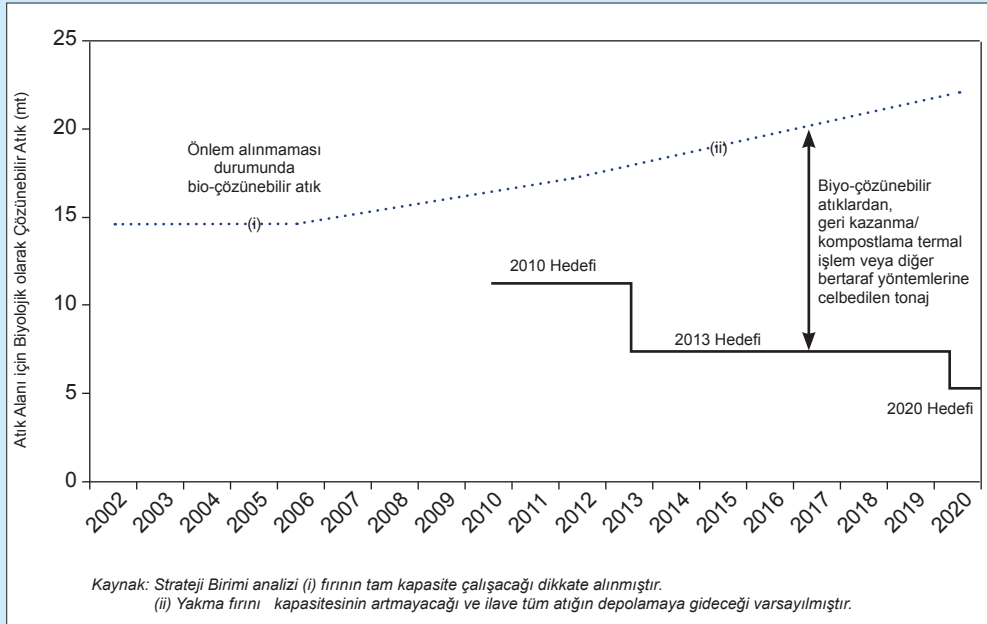
Seçenekler arasında karar verirken, “hiçbir şey yapmama” seçeneğinin etkisinin (yani mevcut veya karşı-olgusal politikaların devam etmesi halinde ne olacağı) göz önünde bulundurulması gerekir. Atık ekibi böyle bir karşı-olgusal analizini, çalışmalarının bir kısmı olarak yaptılar.

Bunu yapmak için, gelecekteki atık büyümesi ve atık bileşimi hakkında bir takım varsayımlarda (Strateji Birimi ekibiyle birlikte çalışan bir atık analizi uzmanı tarafından sağlandı) bulunulması gerekti. Ekip halihazırdaki atık fonlarını inceledi ve bu fonlar temelinde son 5 yıldaki geri dönüşüm ve yakma konusundaki ilerleme hızına baktı. Bu, geri dönüşüm oranının yılda %1 oranında arttığını ve geçen 7 yılda yalnızca bir tane yeni yakma merkezi inşa edildiğini gösterdi. Bu ilerleme hızıyla ve kaldırımında yapılan geri dönüşüm uygulaması veya daha fazla toplama sahası inşa edilmemesi durumunda, bu hedefin başlangıçta 2005 için belirlenmiş olmasına karşın, geri dönüşüm 2015 yılında bile atık akışının %25'inin altında kalacaktı. Yakma merkezlerine yönelik mevcut karşı çıkışın devam edeceği ve yalnızca halihazırda onaylanmış olanların inşa edileceği varsayıldı.

Bu analiz, değiştirilmeyen politikalarla düzenli depolama sahalarında son bulacak atık miktarını belirledi ve Birleşik Krallık'ın bağlı olduğu AB Düzenli Depolama Direktifi hedefleriyle karşılaştırılabilir haldeydi. Analiz, değiştirilmeyen politikalarla çok fazla düzenli depolama alanına gerek olduğunu, bunun da Birleşik Krallık'ın Düzenli Depolama Direktifini karşılamakta çok uzak kalacağı sonucunu ortaya koydu.

Aşağıdaki grafik, karşı-olgusal analiz sonuçlarını ve Düzenli Depolama Direktifi hedefleri ile İngiltere'de gelecekte düzenli depolama sahalarına gönderilmesi olası belediye atıklarının hacmi arasındaki artan boşluğu verir.

İngiltere'de düzenli depolamada kullanılacak biyolojik olarak çözünebilen atıklara karşı AB Düzenli Depolama Direktifi hedefleri (milyon ton) tahminleri



Karşı-Olgusal Analiz

Uygulama 2: İş Arayanlara Verilen Ödenek (JSA) Görüşmesi

1989/90 yıllarında İş Arayanlara yönelik Yeniden Başlama görüşmesi uygulamasını değerlendirmek amacıyla rastgele atama yöntemi kullanılmıştı. Altı aylık yardım talep edenler işe yeniden başlamaya özendirilmek üzere görüşmeye çağırılmıştı. Görüşme yapılmak üzere 8.000 kişi rastgele seçildi (müdahale grubu), bu arada 500 kişi de rastgele seçilerek görüşme yapılmayan kontrol grubuna verildi. Deneme, her iki grubun iş bulması için geçen sürenin ortalamasını ölçtü. Yeniden Başlama görüşmesi yapanların yardım talep etmeleri için harcadıkları süre %5 oranında azaldı.

Strateji Becerileri > Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Araçlar ve Yaklaşımlar

- Çoklu ölçüt analizi
- Maliyet-fayda ve maliyet etkinlik analizi
- Hükümet müdahalesi mantığı

Bir kamu politikası meselesi veya sorununun tek bir “doğru” yanıtı olması pek olası değildir. Farklı paydaşlar, hatta ekibin farklı üyeleri en uygun stratejinin ne olduğu ve bu sorunun çözümüne yönelik politikalar hakkında farklı görüşlere sahip olabilirler.

Çözüm üretmeye stratejik bir yaklaşım sergilemek; doğrudan sonuca ulaşma baskısına karşı direnmek, bunun yerine en uygun, yapılabilir ve kabul edilebilir seçeneğin seçilmesine yönelik alternatifleri düşünmek ve makul, gerekçeli bir süreç kullanmaktır.

Böyle bir açık görüşlü yaklaşım benimsemek yalnızca farklı bakış açılarını sürece dahil etmeye hizmet etmekle kalmaz, aynı zamanda melez çözümler üretme olasılığını da ortaya çıkarır.

Uygunluk, yapılabilirlik ve kabul edilebilirlik olarak adlandırılan bu üç **ölçüt**, seçeneklerin üretimi, ayrıntılandırılması ve seçeneklerin değerlendirilmesi şeklinde tekrarlanan sürecin temelini oluşturmaktadır. Başlangıçta düşünmeyi yönlendirmek ve şekillendirmek için kurallı olmayan bir şekilde uygulanabilirler ancak seçenekler ortaya çıkarılmaya başlandıkça ve nihai seçim yaklaştıkça, daha yapısal ve özenli değerlendirme yöntemlerine gerek duyulur.

Çoklu ölçüt analizi, seçeneklerin değerlendirileceği ölçütlerin ve her bir ölçütün görece öneminin belirlenmesine yönelik yapısal bir süreç sağlar. Bu daha sonra tek bir tercih edilen seçeneğin belirlenmesini sağlar.

Farklı şekilde, tek bir metrik kullanarak her bir seçeneğin net maliyetini veya faydasını belirlemek için **maliyet-fayda ve maliyet-etkinlik analizi** kullanılabilir. Net bir faydaya sahip tüm seçenekler uygulamaya değer; bunlar arasında en büyük faydaya sahip olanı uygulamaya en değer olanıdır. Seçeneklere değer biçmenin ardında, **hükümet müdahalesi mantığının** değerlendirilmesi yatmalıdır.

Strateji Becerileri > Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Çoklu Ölçüt Analizi

Tercih edilen stratejik yön ve bu yöne ulaşmaya yönelik politika seçenekleri belirlendikten sonra, tercih edilen politika seçeneğinin seçilmesi için analiz yapılması gerekir. Çoklu ölçüt analizi bu amaçla kullanılabilir.

Çoklu ölçüt analizi (MCA) terimi, hepsi de politika seçeneklerinin bir dizi değer biçme ölçütü karşısında değerlendirilmesini sağlayan, birbirine yuvalanmış bir teknikler ailesi için kullanılır. Farklı MCA teknikleri aşağıdaki aşamalardan bazılarını veya tamamını içerir:

1. Analiz için politika seçeneklerinin belirlenmesi.
2. Seçeneklerin değerlendirileceği ölçütlerin belirlenmesi.
3. Nicel ve nitel veriler kullanılarak seçeneklerin ölçütlere göre değerlendirilmesi.
4. Tutarlı bir şekilde seçeneklerin ölçütlere göre puanlanması.
5. Ölçütlerin ağırlıklandırılması ve seçeneklerin karşılaştırılması.
6. Duyarlılık analizi yapılması ve sonuçların yeniden ele alınması.

Süreç

Başarılı bir çoklu ölçüt analizi yürütülebilmesi için süreç son derece önemlidir. Yukarıdaki aşamaların ne kadarı kullanılırsa kullanılsın, MCA'nın temel özelliklerinden biri, örneğin seçenekleri ve ölçütleri seçerken, puanları belirlerken ve ölçütleri ağırlıklarını birbirlerine göre belirlerken açık yargılarda bulunmasıdır. Bu, "Kimin yargıları kullanılıyor?" sorusuna yanıt bulunmasını gerektirir.

Bazı durumlarda görevlilerin veya Bakanların bu yargıları uygulaması makul olabilir. Ancak kamuoyunun hükümete kuşkuyla yaklaştığı ve daha genel anlamda kurumlara yönelik güvensizliğin bulunduğu bir ortamda yeterli güvenilirlik sağlanamayabilir. Bu nedenle, gerekli yargılarda bulunulması için halkın genelini (örneğin "Vatandaş Jürisi" şeklinde) veya paydaşları kullanmak (Paydaş Atölye Çalışması) daha uygun bir yaklaşım olabilir. Her bir aşamada kullanılacak en uygun süreçle ilgili karar, MCA'nın planlama aşamasında verilmelidir.

1. Analiz için politika seçeneklerini belirleyin

MCA tipik olarak, aralarından birinin "hiçbir şey yapmama" veya "temel durum" senaryosu olacağı, bir politika hedefine ulaşmaya yönelik bir takım seçeneklerin değerlendirilmesinde kullanılır. İdeal olarak seçeneklerin başlangıçta oluşturulan listesi mümkün olduğunca kapsamlı olmalıdır. Ancak, başlangıçtaki seçeneklerin değerlendirilmesine yanıt olarak yeni seçeneklerin üretildiği tekrarlanan bir süreç gerekli olabilir (örneğin, başlangıçtaki seçeneklerin hiçbirini iyi sonuç vermezse).

2. Seçeneklerin değerlendirildiği ölçütleri belirleyin

Olası ölçütlerin sınıflandırılacağı farklı yollar vardır ve her bir konu büyük olasılıkla kendi ölçütlerini kullanır. Ancak, kullanılan ölçütler aşağıdakileri mutlaka kapsamalıdır:

- uygunluk
- yapılabilirlik
- kabul edilebilirlik
- her bir seçenekle ilgili riskler.

Risk, sonuçların belirsizliği (olumlu mu, yoksa olumsuz mu olacağı) olarak tanımlanabilir. İki tür belirsizlik vardır: Bilgi eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik ve tahmin edilemeyen olaylar açısından belirsizlik. Riskleri belirlemek için farklı teknikler kullanılır. Bunlar kontrol listelerini, soru listelerini, atölye çalışmalarını, anketleri ve beyin fırtınası uygulamalarını içerir.

Ölçütlerin, özellikle de uygunluk, yapılabilirlik ve kabul edilebilirlikle ilgili olanların geliştirilmesinde **örgütsel analiz** çalışmaları da kullanılmalıdır. Örgüt yapısının ve bakanlık kültürünün anlaşılması, yeni stratejilerin kolay mı, yoksa zor mu benimseneceğinin anlaşılmasına yardımcı olur. Bakanlığın yeni bir strateji uygulamak için gerekli kaynaklara ve yeterliliğe sahip olup olmadığının da belirlenmesi gerekir. Değerlendirilecek kilit alanlar şunları içerir:

- Finansmanın bulunabilirliği ve finansman kaynakları
- Beceriler: örgüte ait, liderlik, teknik uzmanlık
- Binalar, ofisler gibi fiziksel kaynakların bulunabilirliği
- BT kapasitesi
- İK kapasitesi.

Bu ölçütler aynı zamanda politika sorunu konusunda aşağıdakileri de içerecek şekilde farklı açıları kapsamalıdır (uygun hallerde):

- Ekonomik
- Sosyal
- Çevresel
- Etik
- Yasal
- Bilimsel.

Sponsor, paydaş ve kamuoyunun tutumları, ilgili yerel, ulusal (üstlenilen idareler dahil olmak üzere) ve uluslararası açılarla birlikte yansıtılmalıdır. Aynı zamanda gelecekteki politikanın başarısının altında yatabilecek özel değerlerin veya ilkelerin tümünü içermelidir.

3. Nicel veya nitel verileri kullanarak seçenekleri ölçütlere göre değerlendirin

Seçenekler üzerinde anlaşıldıktan ve ölçütler belirlendikten sonra, her bir seçeneğin her bir ölçüte göre değerlendirilmesi onları bir araya getirir. İster nicel ister nitel olsun, varolan tüm veriler kullanılmalıdır. Bunun ardından sonuçlar tipik olarak bir matris biçiminde sunulur. Çok fazla ölçüt kullanılıyorsa, o zaman her bir değerlendirmenin yapılmasına yönelik bilginin kalitesi ve tipi önemli ölçüde değişecektir. Bu durum sonuçların, aşağıdakileri de içerecek şekilde nitelik itibarıyla çeşitli olacağı anlamına gelir:

- Parasal değerler
- Diğer nicel veriler
- Sıralamalar
- Naif açıklamalar (örneğin, pozitif/nötr/negatif).

İlke olarak MCA bu aşamada durabilir (tercihen 6. aşama dahil olmak üzere) ve matris ham halinde karar vericilere sunulabilir. Bu çalışma, seçenekleri sistemli ve kapsamlı bir şekilde sunarak ve değerlendirerek sürece değer katmıştır. Ancak seçeneklerden biri açık bir şekilde diğerlerine hakimdir ve hala üstü kapalı yargılmalarda bulunulması gerekmektedir. Daha sonra gelen aşamalar, karar verme sürecine dahil olan yargıların daha açık yapılmasına yardımcı olur.

4. Tutarlı bir şekilde ölçütlere göre seçeneklere puan verin

Puanlama temel olarak ağırlık belirlemenin ön göstergesi şeklinde gerçekleşir ve 3. aşamada üretilen tüm sonuçları ortak bir biçimde sunmak üzere tasarlanır. Genel yaklaşımlardan biri, örneğin 0 (en düşük puan) ve 100 (en yüksek puan) gibi her bir ölçüt için puan aralığını belirlemektir. Uç noktalar daha sonra ham sonuçlara göre sabitletir.

Örnek A: Bir seçeneğin Hazineye maliyeti 1 milyon Sterlin ile 10 milyon Sterlin arasında değişiyorsa, o zaman 1 milyon Sterline 100 puan, 10 milyon Sterline de 0 puan verilebilir.

Örnek B: Seçenekler “pozitif, nötr veya negatif” olarak sınıflandırılıyorsa, o zaman “pozitif” seçeneğine 100, “negatif” seçeneğine 0, “nötr” seçeneğine de 50 puan verilir.

Her bir ölçüt için uç noktalar belirlendikten sonra genellikle doğrusal bir ölçek üzerinde aradaki puanlar verilir. Matris daha sonra bu yaygın puanlama esasına göre yeniden yazılabilir.

5. Ölçütlerin ağırlıklandırılması ve seçeneklerin karşılaştırılması

Bir sonraki adım, her bir ölçüt için göreceli ağırlıklandırılmasıdır. Bu, çoğu açıdan en zor ve kamuoyuyla paydaş girdilerinin gerekli olabileceği aşamadır; farklı gruplar ağırlıkları çok farklı şekilde dağıtırlar. Bir takım yaklaşımlar vardır. Sık kullanılan yaklaşımlardan biri, her birinin diğerine göre algılanan ağırlığına paralel olarak ölçütleri birbiri arasında belirli bir sayıda noktaya (genellikle 100) bölmektir. Farklı şekilde daha nitel bir yaklaşım kullanılabilir (örneğin “zorunlu”, “istenilenler” ve “ilgisizler” gibi).

Bir kez belirlendikten sonra ağırlıklar, seçeneklerin karşılaştırılabilmesi için 4. aşamadan gelen puanların (nicel

veya nitel olarak) ayarlanmasında kullanılır. Bu, seçeneklerin açık bir şekilde sıralanmasına olanak tanınmalıdır.

6. Duyarlılık analizi yapın ve sonucu tekrar inceleyin

5. aşamadan çıkan sıralama, veriler, puanlama veya ağırlık belirlemede bir takım görece küçük değişikliklere karşı duyarlı olabilir. Belirsizlik durumunun varolması çoğunlukla analizde kullanılan varsayımların ve yargıların sağlam olmayan bir halde bulunmasını neredeyse kaçınılmaz kılar. Dolayısıyla, herhangi bir karar alınmadan önce analizin bu yönlerinin her birinde duyarlılık analizinin yapılması zorunludur. Yanıtlanacak soru şudur: “Veriler, puanlama ve ağırlık belirleme makul sınırlar içinde ayarlandığında sıralamalar aynı şekilde kalıyor mu?”

Güçlü Yönle

MCA genellikle, tipik mali analizde kullanılanlardan daha çeşitli ölçütleri (örneğin sosyal, çevresel, etik) içerebilir ve **maliyet-fayda analizinin** tersine, tüm maliyetlerin ve faydaların parasal olarak belirlenmesini gerektirmez. Aynı zamanda miktarı belirlenebilen veya belirlenemeyen çok çeşitli etkilerle birlikte seçeneklere değer biçme veya onları karşılaştırmaya sistemli bir yaklaşım getirir ve aksi halde yapılabilecek dolaylı yargılardan daha güçlü bir süreçtir.

Zayıf Yönler

Başlıca dezavantajı, tam olarak yapılması halinde çok zaman alan bir süreç olmasıdır.

Referanslar

HM Treasury's **Green Book**

Multi-Criteria Analysis – A Manual, appraisal guidance prepared for DETR by NERA, The Stationery Office (2000)
ISBN 1 85112 454 3

The **Office of Government Commerce** Policy to Successful Delivery site provides some useful guidance on appraising options

Çok Ölçütlü Analiz

Uygulama 1: Strateji Birimi Küresel Sağlık Projesi

Küresel Sağlık projesi tarafından önerilerin değerlendirilmesinde kullanılan **Küresel Sağlık Projesi Matris Çerçevesi** önerilen politika araçlarını, altlarında bir takım alt ölçütler bulunan sekiz adet üst düzey ölçüte karşı değerlendirmiştir. Puanlardan bir matris oluşturulmuş, sonrasında da farklı ölçütlerin ağırlıkları belirlenmeden ve politika araçları karşılaştırılmadan önce puanlar ölçeklendirilerek karşılaştırma yapılması sağlanmıştır.

Çok Ölçütlü Analiz

Uygulama 2: Strateji Birimi Atık Projesi

Arka Plan ve Yaklaşım

Strateji Birimi Atık Projesinin asıl amacı, biyolojik olarak çözünebilen belediye atıklarının düzenli depolama sahalarından (geleneksel olarak bu ülkede atık bertarafında kullanılan ana yöntem) uzaklaştırılmasına yönelik zorlu hedefler belirleyen AB Düzenli Depolama Direktifinin yerine getirilmesine yönelik tercih edilen bir seçenek belirlemektir.

Birleşik Krallık atık yönetimi konusunda diğer gelişmiş lider ülkelerin gerisinde olduğundan, tercih edilen seçeneğin belirlenmesindeki ilk adım, diğer ülkeler tarafından kullanılan çeşitli atık yönetimi seçeneklerini kıyaslamak ve etüt etmektir. Kullanılan seçenekler şu eylemleri içeriyordu: Atık akışlarını azaltmak, atıkları yeniden kullanmak, geri dönüşümünü yapmak ve yakma veya mekanik ve biyolojik olarak işleme (MBT) gibi düzenli depolama alternatifleri geliştirmek.

Kıyaslama çalışması ülkelerin bu farklı faaliyetleri farklı şekillerde yürüttüklerini gösterdi. Ancak ülkelerin çoğu genellikle atık hiyerarşisinin her aşamasına müdahale ederken Birleşik Krallık'taki tartışma geri dönüşümle yakma üzerine oluyor, atık akışlarında azalmaya yol açacak faaliyetlere çok az önem gösteriliyordu.

Bu kıyaslama çalışmasının üzerine devam eden Strateji Birimi atık ekibi, Birleşik Krallık atık uzmanlarına danıştı ve Birleşik Krallık'ın atık sorununu çözmek için çeşitli seçenekleri inceleme konusunda bir modelleme çalışması hazırladı. İlk seçenek mevcut durumu korumaktı. Diğer seçenekler yakma ve geri dönüştürme konularına ve daha dengelenmiş eylem paketlerine farklı oranlarda vurgu yapan atık yönetimi seçeneklerini kapsıyordu. Her bir seçeneğin Düzenli Depolama Direktifinin gerekliliklerini karşılayabilmesi gerekiyordu.

Bu seçeneklerin özetleri aşağıdaki verilmiştir:

- **1. Seçenek** – Hiçbir şey yapmama.
- **2. Seçenek** – Yüksek oranda yakma (%50 + yakma ve %25 geri dönüştürme)
- **3. Seçenek** – Yüksek oranda yakma (%50 yakma ve %35 geri dönüştürme)
- **4. Seçenek** – Azami oranda geri dönüştürme (%60 geri dönüştürme ve şu andaki seviyelerde yakma %10)
- **5. Seçenek** – Azaltma/yakma – atıkları azaltma, geri dönüştürme, çeşitli atık teknolojilerinden vb. oluşan daha dengeli bir paket.

En düşük maliyetli seçenek de başlangıçta düşünülmüştü (ancak çevreyle ilgili ölçütlerin hiçbirini karşılamadığına ve hükümetin mevcut atık politikasından daha kötü bir duruma yol açacağına karar verilerek bırakılmıştı).

Seçenekler arasında tercih yapmak

Seçenekler iki analitik araç kullanılarak karşılaştırılmıştı. Bunlardan ilki, her bir seçenek için gerekli olan farklı atık tesislerinin sayısını ve bu tesislerin zaman içindeki maliyetlerini inceledi. Bu da, her bir seçeneğin mevcut değer maliyetinin 20 yıllık bir dönem için tahmin edilmesine olanak tanıdı.

İkincisi, Stratejik Görüş Değer Biçme Aracı - "STOAT" adı verilen bir Çevre Ajansı aracından uyarlanmıştı. Esasında bu model; çevre üzerindeki etkileri (örneğin CO2 emisyonları, salınımlar), potansiyel toprak kullanımı planlamasıyla ilgili güçlükler, kamu önceliklerindeki tutarlılık ve bir seçeneğin diğer ülkelerce başarılı bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı da dahil olmak üzere farklı atık yönetimi seçeneklerinin faydalarının ve risklerinin analiz edilmesine olanak tanıyan bir çok ölçütlü analiz aracıdır. Bu ölçütlerin ağırlıkları, tercih edilen seçeneği nasıl etkilediklerini belirlemek amacıyla farklı şekillerde belirlenebilir.

Düzenli depolama Direktifinin gerekliliklerini karşılamamanın farklı yolları olarak her bir seçeneğin yapılabilirliğinin ve her bir seçeneğin esnekliğinin (yani tek bir seçeneğe kilitlenme riskinin boyutu) değerlendirilmesinde uzman paneli kullanılmıştır. Daha sonra farklı atık yönetimi seçeneklerinin maliyet-fayda sıralamasıyla ve bunların güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili olarak genel bir yargıda bulunulmuştur.

Seçenekler ve analiz sonuçları, Strateji Birimi atık raporundan alınan aşağıdaki Tablo 1'de özetlenmiştir. Bu tablo, atığın azaltılmasına yoğunlaşarak tedbirler konusunda dengeli bir şekilde oluşturulmuş paketin maliyet-fayda açısından tercih edilen seçenek olarak bulunduğunu gösterir (faydalar ve risklere yönelik çeşitli ağırlıklarda).

Alternatif stratejik yaklaşımların faydaları ve maliyetleri, 2002-2020

Tercih	Maliyetler (milyar£) ^(a)	Atık Alanı Direktifine Uymanın Bir Fizibilite Olması	Çevresel Yararlar	Esneklik (Bir seçime bağlı kalmaktan kaçınmak)	Sıralama
Tercih 5: Azaltma/geri kazanma	29.6	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	1
Tercih 3: Yüksek yakma (ii)	29.6	✓✓✓	✓✓	✓✓	2
Tercih 4: Azami geri dönüş	31.0	✓	✓✓✓	✓✓	3
Tercih 2: Yüksek yakma (i)	28.9	✓✓	✓✓	✓	4
Tercih 1: Statüko	27.4	x	x	x	5
✓✓✓ azami fayda sağlar ✓✓ bazı faydalar sağlar ✓ pek az fayda sağlar X fayda sağlamaz					
Notes: (a) Maliyetler 2002-2020 döneminde yerel otorite düzeyinde indirgenmiş atık yönetim maliyetini göstermektedir. Kaynak: SU Analysis					

Strateji Becerileri > Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Maliyet-Fayda ve Maliyet-Etkinlik Analizi

Maliyet-fayda ve maliyet-etkinlik analizi, bir seçenekle ilişkili tüm maliyetleri ve tüm faydaları, genellikle para birimi olarak seçilen ortak bir ölçü biriminde toplar. Bu, bir seçenekle ilişkili net maliyetin veya faydanın hesaplanmasını mümkün kılar. Net fayda sağlayan tüm seçenekler uygulamaya değer seçeneklerdir; en büyük net fayda sağlayan ise uygulamaya en çok değer olanıdır.

Maliyet-Fayda Analizi (CBA):

Maliyet-fayda analizi, hemen etkilediklerine ek olarak diğer kişilere ve örgütlere yönelik somut ve soyut getirileri dahil olmak üzere, bir stratejinin tüm maliyetlerine ve faydalarına bir para değeri verilebileceğini ileri sürer.

Kararlar, stratejinin maliyetlerinin cari değeriyle faydalarının cari değerinin karşılaştırılmasıyla verilir. Verilen kararlar stratejide net fayda mı olduğuna, yoksa net maliyet mi olduğuna, yani toplam maliyetlerin toplam faydalardan çıkarılmış haline bağlıdır.

Bir maliyet-fayda analizinde gelecekte ortaya çıkacak maliyetler ve faydaların ağırlıkları daha azdır. Bu yüzden, gelecekteki maliyetlerin ve faydaların değerinin bugün ortaya çıkan maliyetlerin ve faydaların değeriyle karşılaştırırken azaltılması veya indirilmesi gerekir. Şu andaki öneri, kamu sektörü faaliyetinin genellikle %6'lık bir indirgeme oranı kullanmasıdır. Bu, bir yıllık süre içinde 1 Sterlinin şimdi $\div 1,06$, 2 yıllık bir süre için 1 Sterlinin $1 \div 1,062$ şeklinde hesaplanacağı, bu hesaplamanın yıllara göre bu şekilde gideceği anlamına gelir. Bir seçenekten, her ikisi de aynı tarihe göre indirgenmiş uygulanmış faydalarının toplamından indirgenmiş maliyetlerinin toplamı çıkarıldığında, seçeneğin net cari değeri ortaya çıkar.

Maliyet-fayda analizi normalde politika geliştirmeyi, sermaye kullanımını, varlıkların kullanımını veya standartların belirlenmesini içeren tüm strateji projelerinde uygulanmalıdır. Konunun niteliğine bağlı olarak kimi zaman çok hızlı ve kolay olabilir. Diğer zamanlarda tam bir ekonomi analizi yapılmasını gerektirebilir. İstenilen ayrıntı seviyesi için belirlenmiş kurallar yoktur ancak değerlendirilmekte olan seçeneklerin önemini yansıtmalıdır. CBA genellikle, dolaylı ve uzun vadeli etkilerini içererek, vergi mükelleflerinin ve kamu hizmetlerinin kullanıcılarının ve kamu sektörü faaliyetinden başka şekilde etkilenenlerin çıkarlarını yansıtacak şekilde, maliyetlerin ve faydaların genel bir görünümünü vermelidir.

Uygulamada zor olmasına karşın para değerlemesi kullanılabilir ve zorluklarına rağmen maliyet-fayda analizinin limitlerinin anlaşılması durumunda değerli bir yaklaşım olacaktır. Başlıca faydası, kişileri, stratejik seçimi etkileyecek çeşitli etkenler konusunda açık olmaya zorlamasıdır.

Maliyet-Etkinlik Analizi (CEA)

Maliyet-etkinlik analizi, maliyet-fayda analizine bir alternatif oluşturur. CEA, analiz uzmanlarının CBA'yı uygulamasını engelleyen kısıtlamalar ortaya çıktığı durumda en yararlı yöntem olarak karşımıza çıkar. En sık görülen kısıtlama, analiz uzmanlarının faydaları paraya dönüştürememesi veya bu konudaki isteksizliğidir.

CEA, maliyetleri ortak bir para değeriyle (normalde Sterlin) ve verimliliği de fiziksel birimlerle ölçer. Bu ikisi orantılı olmadığından, tek bir kriter ölçüsü elde etmek için toplanamazlar veya çıkarılamazlar. Maliyetlerin verimliliklere oranı aşağıdaki şekillerde hesaplanabilir:

$$\text{Maliyet-Verimlilik (CE) oranı} = C_1/E_1$$

$$\text{Verimlilik-Maliyet (EC) oranı} = E_1/C_1$$

burada: Maliyet 1 (C_1) = 1. seçeneğin maliyeti (Sterlin olarak), E_1 = 1. seçeneğin etkinliğidir (fiziksel birimle).

1. Denklem birim verimlilik başına maliyeti temsil eder (örneğin, Sterlin/kurtarılan yaşamlar). Projeler buradaki Maliyet/Fayda (CE) oranına göre en düşükten en yükseğe göre sıralanabilir. Maliyet açısından en verimli proje, en düşük CE oranına sahip olandır.

2. Denklem birim maliyet başına verimliliği temsil eder (örneğin, kurtarılan yaşamlar/Sterlin). Projelerin en yüksek Fayda/Maliyet (EC) oranından en düşüğüne doğru sıralanması gerekir.

Maliyet-etkinlik analizine göre sıralanacak sonuçlar çoğunlukla nitelik itibarıyla sosyal veya çevreseldirler. Örneğin, farklı tedavilerin maliyet açısından verimliliğini inceleyen sağlık ekonomisiyle ilgili çalışma veya sera etkisine sahip gazların azaltılmasına yönelik farklı yolların net maliyetlerinin değerlendirilmesiyle ilgili çalışma gibi. CBA'da olduğu gibi, analizin ayrıntı seviyesi genellikle ele alınan sorunun özelliklerine bağlıdır ancak kamuoyunun ve vergi mükelleflerinin çıkarlarını yansıtacak şekilde maliyetlerin ve faydaların genel görünümünü vermelidir.

CBA/CEA yapma süreci

Başarılı bir CBA veya CEA yürütmenin 5 temel unsuru vardır:

- Hedefleri tanımlayın
- Seçenekleri belirleyin (taban seçenek dahil)
- Maliyetleri, faydaları, riskleri ve belirsizlikleri belirleyin ve mümkünse miktarlarını bulun ve kıymetlendirin
- Bilgileri inceleyin
- Sonuçları sunun.

Güçlü ve Zayıf Yönler

CBA ve ilişkili teknikler karar vermede kullanılacak araçlardır; farklı seçeneklerin maliyetlerinin ve faydalarının sistemli ve özenli bir şekilde dengelenmesi için bir araç işlevi görürler. İlişkili bilgilerden ve uzmanlıktan yararlanılarak akıllıca kullanılmaları gerekir. CBA, farklı seçeneklerle ilgili maliyetlerin ve faydaların belirlenmesi ve bunlar arasında titiz bir seçim yapılması konusunda gereklidir. Ancak kendi başına nadiren yeterli olur çünkü daha çok puslu olan diğer etkenlerin de göz önünde bulundurulması gerekir. Her zaman CBA'da “en iyi” olarak belirlenen seçeneğin seçilmesi gerekmez ancak “en iyi” seçeneğinden her türlü uzaklaşmanın da dikkatli bir şekilde gerekçelendirilmesi gerekir.

CBA, değer bireysel öz çıkarının temel alındığı, faydacı bir tutum sağlayan geleneksel refah ekonomilerine dayanır. Uygulamada kişiler, çok daha geniş kapsamlı kamusal amaçlar için tanımlanmış tercihleri ifade ederler. Kuramsal olarak bunun geleneksel refah ekonomisiyle uyumlu olması gerekmesine karşın, uygulamada CBA gibi analitik teknikler geniş kamusal tercihlere nadiren gereken onayı verirler.

Bir CBA yürütülürken kaçınılması gereken büyük olasılıkla iki büyük tuzak noktası vardır:

- Bunlardan ilki ve belki de en ciddi olanı, *bazı kilit seçeneklerin veya bazı kilit maliyetlerin ve faydaların eksik bırakılmasıdır*. Böyle bir durumda analizin sonuçları gerçek “en iyi” seçenekten önemli ölçüde sapar. Bundan kaçınmanın yolu, seçeneklerin ve kimisi daha sonra çıkarılacak olsa bile bunun ardından tüm farklı maliyetlerin ve faydaların kapsamlı bir listesini oluşturmak için daha çok zaman harcamaktır.
- İkinci potansiyel tuzak, *verilere çok fazla bel bağlamaktır*. Maliyetler, faydalar ve risklerle ilgili bilgiler, özellikle de gelecek söz konusu olduğunda nadiren kesin olarak bilinir. Bu durum, *duyarlılık analizlerinin* yapılmasını, CBA sonuçlarının kilit rakamların bazılarındaki değişikliklere karşı sağlamlığının sınanmasını zorunlu kılar.

Referanslar

Hazine Yeşil Kitabı (The Treasury Green Book), CBA ve diğer değer biçme teknikleri konusunda başlıca kaynaktır. Bu aynı zamanda diğer materyallere yönelik bir kaynakçayı da içerir.

Devlet Memurluğu Koleji maliyet-fayda analizleri ve ilgili teknikler üzerine kurslar vermektedir. Bu konudaki ayrıntıları **CMPS** internet sitesinden öğrenebilirsiniz.

Maliyet-Fayda ve Maliyet-Etkinlik Analizi

Uygulama: Strateji Birimi Çocuk Bakımı Projesi

Çalışmanın hedefi, çocuk bakımının farklı türlerine yönelik Hükümet yatırımlarının parasal analizine yönelik bir değer sağlamak olmuştur. Burada seçim, hem çocuklara, hem de ebeveynlere çeşitli hizmetler sağlayan yüksek maliyetli “tümleşik” çocuk bakımı merkezleri ile temel çocuk bakımı hizmetlerini içeren düşük maliyetli “tümleşik olmayan” merkezler arasındadır.

Tam bir maliyet-fayda analizi yapmak için, politikanın tam maliyetlerinin ve faydalarının para birimlerine dönüştürülmesine olanak tanıyan verilerin elde edilmesi gerekir. Politikanın tüm alanlarında ayrıntılı kanıtların bulunmaması nedeniyle bu mümkün olmadı ve bu nedenden ötürü çocuk bakımı incelemesi durumunda ekip iki yönlü bir yaklaşım izledi:

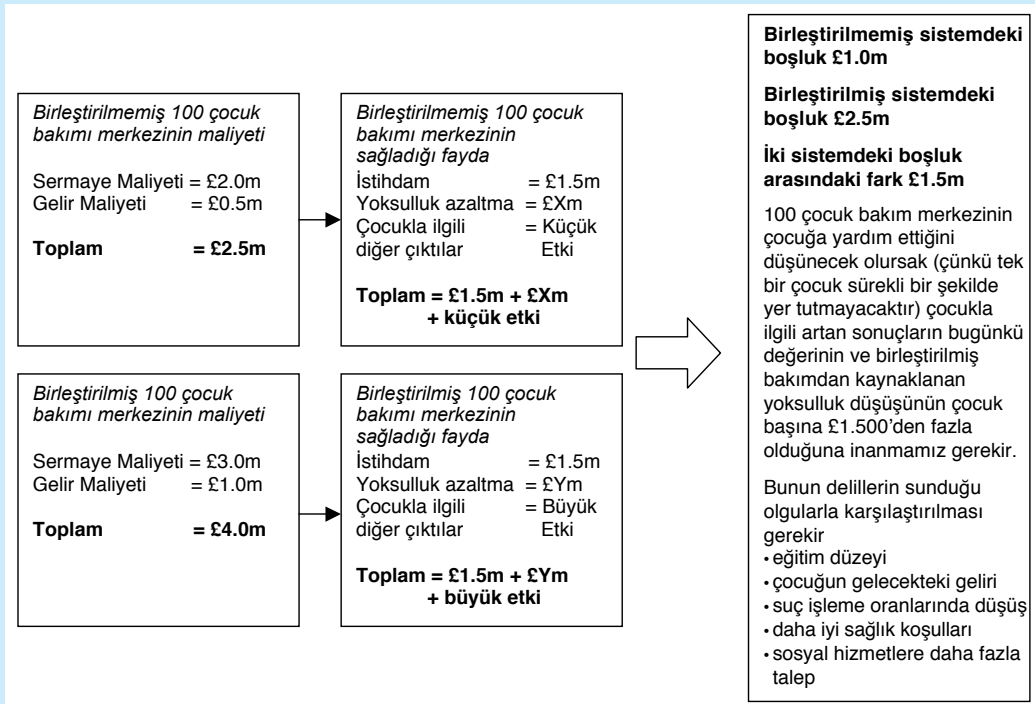
- **Kısmi maliyet-fayda analizi:** Ayrıntılı kanıtların bulunduğu alanlarda tümleşik olan ve olmayan çocuk bakımı hizmetlerini karşılaştırmamızı sağlamak için.
- **Maliyet-etkinlik analizinin bir çeşidi:** İstihdam, eğitim ve suç gibi, kanıtların politikanın nihai sonuçlarını yerine ara sonuçlarını (örneğin 18 yaşındakilerde öğrenim başarısında artış) miktara dökülebilmemize olanak tanıyan diğer politika alanlarıyla çocuk bakımını karşılaştırmamızı sağlamak için.

Her iki analiz için bir ‘somut çalışma’ bir de ‘soyut çalışma’ gerçekleşti. Somut çalışma doğrudan maliyetleri ve faydaları belirledi, miktarlarını buldu ve paraya dönüştürdü. Soyut çalışma ise seçenek sıralamasına götüren ancak nitel olarak paraya dönüştürülemeyen etkileri belirledi ve açıkladı.

Maliyet-fayda analizine uyarıların eklenmesi ve çok sayıda varsayımın yapılması gerekli oldu:

Örneğin, hükümetlerin politikalara yönelik hedefleri hakkında önemli bir varsayımda bulunulması gerekiyor. Tek bir çocuk bakımı merkezi, ebeveynlerde istihdam seviyelerinin artmasından gelecekte azalacak suç oranlarına ve çocukların daha iyi gelişmesine bağlı olarak eğitim başarısının artmasına kadar bir ‘dizi’ sonuç sağlayacaktır. Bu sonuçlar birbirinden ayıramayacağı için birlikte analiz edilmelidir. Ancak gerçekte ek çocuk bakımı merkezlerinin sağlanması bu alanların tümünde ilave sonuçlar getirmeyebilir. Bir çocuk gelecekte suç işleme konusunda önceden de çok düşük bir risk altında olabilir ancak ebeveynleri çocuk bakımı merkezini işe dönebilmek için kullanırlar. Bu durumda ek istihdam faydası gerçekleşecek ancak gelecekteki suç oranların azalmasından kaynaklanan hiçbir ilave fayda gerçekleşmeyecektir. Para analizi için yapılan bir ön değerlendirme, gelecekteki bir politikanın sağlayacağı yararların gerçekte hedeflenen kitlelere yarıyıp yaramayacağı hakkında hiçbir şey söylemez. Bu analizde çocuk bakımı merkezinin tam maliyetlerini ve faydalarını hesapladık, ardından da hükümetin, herhangi bir şekilde ortaya çıkacak olan faydalardaki kayıpları en aza indirmeye yetecek şekilde programlar hedefleyeceğini varsaydık.

Kısmi Maliyet-Fayda Analizi şablonuna bir örnek aşağıda gösterilmiştir:



Not: Konunun hassasiyet taşıması nedeniyle, yukarıdaki şekiller örnek amaçlıdır ve Çocuk Bakım Raporunda kullanılan gerçek rakamları temsil etmemektedir.

Bu açıklayıcı örnekte miktara dökülebilen istihdam faydaları, tümleşik olan veya olmayan çocuk bakım merkezlerine yönelik toplam maliyeti kapsamaya yetecek şekilde değildir. Tümleşik çocuk bakım merkezlerinde maliyetlerle fayda arasındaki boşluk, 2,5 milyon Sterlin, tümleşik olmayanlarda ise bu rakam 1 milyon Sterlindir. Dolayısıyla, hükümetin tümleşik çocuk bakım merkezlerini özendirmeyi seçmesi için 'soyut çalışmanın' yoksulluğun azaldığına ve çocuklarla ilgili diğer sonuçların (Y + daha büyük etki) aşağıdakilerden daha büyük olduğuna dair yeterli derecede güçlü kanıtlar sağlaması gerekir:

- Tümleşik merkezlerin tam maliyetleri ile faydaları arasındaki 2,5 milyon Sterlinlik boşluk
- Tümleşik olmayan çocuk bakım merkezlerinde yoksulluğun azaltılmasından ve çocuklarla ilgili diğer sonuçlardan gelen çocuk başına 11.500 Sterlinlik fark (X + küçük etki)

Strateji Becerileri > Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Hükümet Müdahalesi Mantığı

Hükümet müdahalesi mantığının belirlenmesi, hükümetin ne zaman ve ne şekilde karışacağına saptanması açısından son derece önemlidir.

Hazinenin **Yeşil Kitabının** yürürlükteki taslağı hükümet müdahalesine yönelik iki temel gerekçe belirler:

- Piyasaların ve kurumların işleyişiyle ilgili sorunların ele alınması yoluyla ekonomik etkinliğin artırılması.
- Adaletin özendirilmesi gibi sosyal bir hedefe ulaşılması.

Bir sorunun varlığı kendi başına hükümet müdahalesini haklı çıkarmaz. Hükümetin kendisi mükemmel bir şekilde işlemez ve her türlü hükümet müdahalesi biçimi maliyet getirebilir. Bu, piyasalar istenilen amaçlara götürecek şekilde verimli olarak işlemediğinde bile hükümetin bu amaçlara ulaşamamanın maliyetlerini, müdahalenin potansiyel maliyetleriyle karşılaştırması gerekir.

Hükümet müdahalesinin mantığının belirlenmesinde dört temel aşama vardır:

1. Ulaşılabilecek politika amaçlarını belirleyin.
2. Bu amaçlara hükümet tedbirleri olmaksızın neden ulaşamadığınızı belirleyin.
3. İstenilen sonuçlara ulaşılması için hükümetin uygulayabileceği ne gibi tedbirler olduğunu belirleyin.
4. Hükümet müdahalesi maliyetlerinin haklı gerekçelere dayanıp dayanmadığını göz önünde bulundurun.

1. Ulaşılabilecek politika amaçlarını belirleyin:

Bu, hükümetin stratejik amaçlarının ve hedeflerinin ve bunların her bir politika alanına nasıl aktarılacağına bir değerlendirmesini içerir.

2. Bu amaçlara hükümet tedbirleri olmaksızın neden ulaşamadığınızı belirleyin:

Ekonomi uzmanları, hükümet faaliyetlerine neden gerek olabileceği konusunda iki genel neden türü belirlerler:

(I) Piyasaların başarısızlığı, bunun birkaç türü vardır:

- **Eksik rekabet (piyasa gücü).** Ekonomi kuramı verimli sonuçların yalnızca gerçekten veya potansiyel olarak rekabetçi piyasalarda elde edilebileceğini gösterir. Uygulanabilecek satış tekeli (satıcı tarafında) veya alış tekeli (alıcı tarafında) gücü olduğu sürece daha az verimli sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bu, piyasanın doğal özelliklerinden (örneğin çok yüksek girdi maliyetleri) veya piyasada var olanların stratejik davranışlarıyla (örneğin, yağmacı fiyatlandırma) ortaya çıkabilir.
- **Dışsallıklar.** Dışsallıklar, belirli bir faaliyet, piyasada doğrudan fiyatlandırılmayan diğer faaliyetlere yönelik faydalar veya maliyetler ürettiğinde ortaya çıkar. Bu olduğunda, gerçekleşen belirli bir faaliyetin miktarı genellikle verimsiz olacaktır. Dışsallıklar "pozitif" veya "negatif" olabilir. Pozitif dışsallığa verilebilecek örneklerden biri, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkabilecek olan diğer alanlara taşıma etkisidir. Bir şirket veya araştırma enstitüsü genellikle ArGe seviyesini yakalayabileceği faydalara göre karar verir ve başka bir yerde çıkabilecek faydaları yok sayar. Negatif dışsallığa örnek ise çevrenin kirlenmesidir. Bir şirket veya şahıs, kirlilik kontrollerini hayata geçirmeyerek kendi maliyetlerini azaltabilir ancak bu genellikle kirlilikten etkilenenlere bir takım maliyetler getirir.

- **Bilgi eksiklikleri.** Piyasaların verimli işleyişi, piyasadaki tüm katılımcıların piyasayla ilgili olarak tam ve mükemmel bilgi sahibi olduğu gerçeğini temel alır. Bu bilgilere tüm katılımcılar tarafından ulaşılamadığı duruma bilginin asimetrik olması adı verilir ve piyasa sorunları ortaya çıkabilir. Bilgi asimetrikleri en uygun sonuçların altında değere sahip sonuçların ortaya çıkmasına yol açar. Örneğin bir alıcı satın almak istediği ürün veya hizmetin özellikleri hakkında tam bilgi sahibi olmayabilir ki bu duruma ters seçim adı verilir.
- **Kamusal mallar.** Piyasalar, genellikle rakip olan ve nitelikleri itibarıyla dışarıda bırakılabilen, yani her bir kalem veya hizmetin yalnızca bir kez satılabildiği/alınabildiği ve bir kez satın alınabildiği, satın alan tarafından münhasıran “kullanıldığı” özel malları ve hizmetleri sağlamak için verimli bir şekilde işler. Buna karşılık, kamu malları ve hizmetleri rakip olmayan ve dışarıda bırakılamayan mallar veya hizmetlerdir; bu malları veya hizmetleri bir kişinin satın alması diğerlerinin bu ürünleri satın almasını engellemez ve genellikle kişilerin bu mal veya hizmeti kullanmaktan alıkoymanın herhangi bir yolu yoktur. Gerçek kamu malları ve hizmetleri nispeten nadir bulunur ancak ulusal savunmanın ve yasayla düzenin sağlanması genellikle bu konuda örnek olarak verilir.

(II) Adalet, sosyal veya dağıtımaya yönelik hedeflerin yerine getirilmesiyle ilgilidir. Piyasaların verimli olarak çalıştığı hallerde bile toplum tarafından kabul edilemez bir gelir (veya diğer fayda/maliyetlerin) dağılımı ortaya çıkabilir. Bu durum, adaleti geliştirecek teşvikler olmadığında veya gerekli bilgi yalnızca hükümet tarafından bilindiğinde ortaya çıkar.

3. İstenilen sonuçlara ulaşılması için hükümetin uygulayabileceği ne gibi tedbirler olduğunu belirleyin:

Hükümet faaliyetlerini haklı çıkarmaya yönelik yararlı bir kontrol listesi hazırlamanın yanı sıra yukarıda özetlenen konular da hükümetin üstlenmeyi isteyebileceği faaliyetin türünü, yani sürecin Üçüncü Aşamasını belirlemede yardımcı olabilir. Hükümet müdahalesi genellikle ortaya çıkmakta olan belirli piyasa sorunlarının aşılmasına ve söz konusu belirli sosyal hedefe ulaşılmasına yönlendirilmelidir. Hükümet tarafından çok çeşitli müdahaleler kullanılabilir ve birkaç seçeneğin birden düşünülmesi genellikle uygun olacaktır. Bunlara verilebilecek örnekler arasında vergi teşvikleri, bağışlar, krediler ve bilgi kampanyaları yer alır.

4. Hükümet müdahalesi maliyetlerinin haklı gerekçelere dayanıp dayanmadığını göz önünde bulundurun:

Sürecin bu aşamasının iki farklı yönü vardır:

- İlk aşama, hükümet müdahalesi sonucunda ortaya çıkabilecek ilave faydaları belirlemektir. Eklenebilirlik kavramı önemlidir; burada ölçülecek şey brüt fayda değil, müdahale olmadığında oluşacak şeylerin net faydasıdır.
- İkinci aşama hükümet müdahalesinin olumsuz etkilerinin belirlenmesidir. Bu olumsuz etkiler müdahalenin doğrudan maliyetlerini de içerebilirler ancak aynı zamanda “hükümet başarısızlıklarının” bir sonucu olarak ortaya çıkan olumsuz etkilerin de dahil edilmesi gerekebilir; yani hükümet kendi müdahalesini yanlış yapabilir veya müdahale istenmeyen sonuçlara yol açabilir.

Müdahalenin net faydası müdahale maliyetlerinin üstünde olduğunda hükümet eylemi haklı gerekçe kazanmış olur. Uygulamada sürecin bu aşaması **maliyet-fayda/maliyet-etkinlik analizi** veya **çoklu ölçüt analiziyle** müdahale seçeneklerine ekonomik değer biçilmesinin bir kısmını oluşturabilir.

Güçlü Yönler

Bu dört aşamalı süreci ve özellikle de piyasa sorunları listesini kullanmak, hükümetin bir konuya dahil olmasının gerekip gerekmediğini sınamanın iyi bir yoludur.

Zayıf Yönler

Yanlış şekilde uygulanması halinde bu yaklaşımda bir takım tuzaklar ortaya çıkar. Örneği, hükümet müdahalesinin net faydalarının maliyetleri haklı gösterdiğinden emin olunması önemlidir. Ayrıca tek bir müdahale haklı gerekçe kazanırsa, aynı zamanda hükümet müdahalesinin getirdiği genel yükün göz önünde bulundurulması da gerekir; müdahalenin yalnızca öncelikli politika alanlarına odaklanarak “mikro yönetimden” kaçınılmasına yönelik bir durum ortaya çıkabilir.

Referanslar

Mikro ekonomi veya kamu ekonomisi ders kitaplarında temel piyasa sorunları ve bunların nasıl ele alınması gerektiği üzerine bölümler vardır.

HM Treasury Green Book and HMT micro-economics courses

Hükümet Müdahalesi Mantığı

Uygulama 1: Proje Uygulama Birimi Kaynak Üretkenlik Projesi

Kaynak Üretkenliği: Daha Azla Daha Çok Şey Yapmak (Proje Uygulama Birimi, 2001) başlıklı kaynak üretkenliği raporunda Hükümet faaliyetlerine yönelik gerekçelendirme açısından yukarıdaki yaklaşımın çeşitli örnekleri verilmiştir. Örnekler şunları içerir:

- Kaynak üretkenliğini artırma konusunda ilerlemenin önündeki engeller: Bölüm 1.4.1.
- Yenilikle ilişkili dışsalıklar ve diğer engeller: Bölüm 2.4.
- Ekonomik karar vermenin tam etkilerinin gerektiği gibi göz önünde bulundurulamaması: Bölüm 3.4.
- Uzun vadeli belirsizlik: Bölüm 4.2.1.

Rapor, aynı zamanda, işyerlerinin ve evlerin kaynak üretkenliğini artırmak için yapabilecekleri ve yapmaları gereken şeyler olduğu gerçeğinin altını çizer. Durum böyle olduğunda Hükümetin rolü görece “hafifçe dokunmak” olmalıdır.

Hükümet Müdahalesi Mantığı

Uygulama 2: Proje Uygulama Birimi (PIU) Kredi Desteği Projesi

Kredi Desteği: Hükümetin kredi kullanımlarının çağdaşlaştırılması (PIU 2002) başlıklı raporun 3. Bölümünde Hükümet müdahalesine yönelik gerekçenin değerlendirilmesi için ölçütler önerilmiştir.

Strateji Becerileri > Uygulamanın Planlanması

Araçlar ve Yaklaşımlar

- Değişim yönetimi
- Kurumsal değişim
- Bir uygulama planının tasarlanması

Stratejinin geliştirilmesi ve nasıl uygulanacağını planlanması kesinlikle soyut veya sıralı görevler olarak yapılmamalıdır. Bunun yerine uygulama ortamına, özellikle de herhangi bir kısıtlama olup olmadığına yönelik bir anlayışın strateji çalışmasını yalnızca hayata geçirilebilir stratejilerin geliştirileceği şekilde bilgilendirmesi gerekir.

Strateji ekibinin, stratejilerinin gerektirdiği ve bunun ulaşılabilirliğine dair güven duyduğu gerçekçi bir değişim derecesi beklentisine sahip olması önemlidir. Bu değişimlerin tam faydalarının fark edilebilmesi, **değişim yönetimine** etkili bir yaklaşım olmasını gerektirir.

Yeni politikalar, bir örgütün yapıları, süreçleri ve kültüründe değişiklikler yapmak yoluyla **kurumsal değişimi** gerektirirler. Bazı durumlarda yeni stratejinin uygulanması için tamamen yeni bir örgütün oluşturulması uygun olabilir.

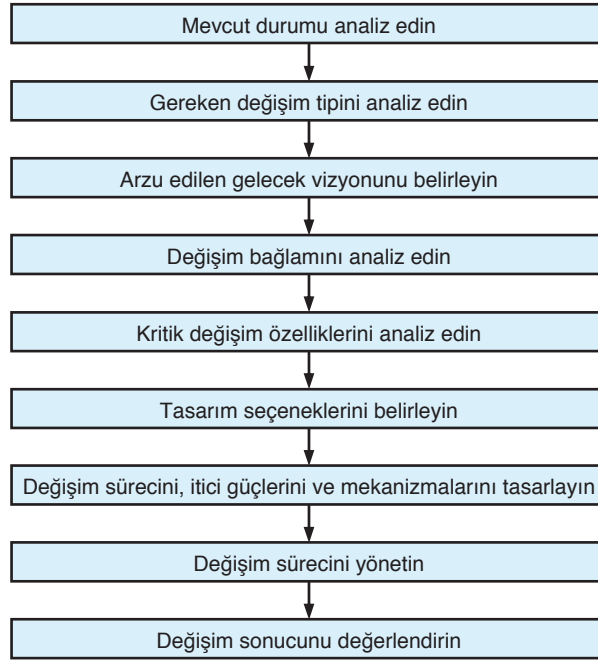
Stratejinin başarısına yönelik uygulama sürecinin önemi göz önünde bulundurulduğunda hiçbir strateji projesi anlaşılmış bir uygulama planı olmaksızın sonuçlandırılmamalıdır. **Bir uygulama planının tasarlanması**, neyin değişmesi gerektiğinin belgelenmesi, sorumlulukların tayin edilmesi ve teslim tarihlerinin getirilmesi için bir araçtır.

Strateji Becerileri > Uygulamanın Planlanması

Değişim Yönetimi

Kalıcı değişiklikler yaratmak karmaşık ve güç olduğundan yeni stratejik yönün başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi, üst seviyedekilerin değişimi yaratma konusundaki kararlılıklarıyla birlikte, net bir stratejiyi veya planı temel almalıdır. Aynı zamanda örgütün istenilen sonucu verecek kapasiteye sahip olmasının sağlanması önemlidir. Bu konular yeni strateji veya politikanın hayata geçirilmesinin bir parçası olarak açık bir şekilde ele alınmadıkça, çoğu değişim programı tam faydalarını ulaştıramayacak şekilde başarısızlığa uğrayacaktır.

Örgütlerde değişim yönetimi, başarılı ve kalıcı bir değişim yaratılması için kabaca sırasıyla izlenmesi gereken bir dizi adımı içeren bir süreç olarak düşünülebilir. Bu süreci görselleştirmenin yöntemlerinden akış diyagramı hazırlamaktır.



Bu süreçteki ilk üç aşama, istenilen stratejik yönün net bir görüntüsünü verecek şekilde, değişime yönelik güçlü bir durum oluşturmak için gereken analitik çalışmayı temel alır. Bu, strateji geliştirme sürecinin ilk üç aşamasıyla belirlenmiş olacaktır.

Sonraki aşamalara geçmeden önce bu vizyona ulaşmak için gereken değişimin boyutunu değerlendirmek önemlidir. Bu, değişimin istenilen nihai sonucu ve değişimin niteliği olmak üzere iki boyutla tanımlanabilir. İstenilen nihai sonuç bir dönüşüm, yani örgüt içinde kökten bir değişiklik veya yeniden sıraya sokma, yani daha az kökten ancak yine de örgütte potansiyel olarak önemli bir değişiklik olabilir. Sürecin kendisi giderek artan şekilde olabilir, yani zamana yayılabilir veya “büyük patlama” şeklinde gerçekleşebilir.

Nihai Sonuç

	Dönüşüm	Yeniden Hizalama
Kademeli Artış	Evrım	Adaptasyon
Doğa		
Big bang	Devrim	Yeniden Yapım

Sonuçta ortaya çıkan değişim türleri kapsam olarak değişiklik gösterir. Uyum sağlama ve yeniden düzenleme örgütün inançlarına kökten meydan okumaz ve dolayısıyla genellikle ulaşılması kolaydır. Evrim uzun zaman alabilir ancak tamamlandığında ortaya kökten farklı bir örgüt çıkar. Devrim zoraki olarak yapılan, pek çok cephede eş zamanlı girişimlerin kullanıldığı tepkisel bir dönüşümdür ve çoğunlukla kısa sürede gerçekleşir.

Değişimi yaratmakla sorumlu olanların ulaşmaya çalıştıkları değişim türünün dolaylı etkilerinin farkında olmaları zorunludur. Bu yalnızca değişimin üzerine yerleşeceği bağlamın ayrıntılı bir çözümlemesi yapılarak gerçekleştirilebilir. Bağlam belirlenirken değerlendirilecek yararlı özellikler aşağıdakileri içerir:

- **Zaman ölçeği:** Değişimin ne kadar hızlı olması gerekmektedir?
- **Kapsam:** Ne derecede bir değişim gereklidir?
- **Koruma:** Hangi örgüt kaynaklarının ve özelliklerinin korunması gerekir?
- **Çeşitlilik:** Örgüt içinde personel grupları ve bölümler ne kadar homojen?
- **Kabiliyet:** Değişimin hayata geçirilmesi için gerekli yönetsel ve kişisel kabiliyetler nelerdir?
- **Kapasite:** Var olan değişim kaynağının derecesi nedir?
- **Hazırlıklı olma:** Personel değişime ne kadar hazırlıklıdır?
- **Güç:** Değişim lideri değişimi hayata geçirmek için hangi güce sahiptir?

Bu boyutların bazıları, örneğin zaman ve kapsam, görece kolay bir şekilde değerlendirilebilir. Örgütün değişime hazırlıklı olup olmaması gibi, diğerleri, ön cephedeki personele ve diğer paydaşlara doğrudan danışılmasını daha çok gerektirir. **Araştırma ve Analiz** aşamasında daha önce gerçekleştirilen **örgüt analizi** bu görevin ön hazırlıklarını belirlemiş olmalıdır.

Örgütün değişime yönelik kapasitesi veya hazırlıklı olma durumu düşükse, bu durum yeni stratejinin başarıya ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Değişikliği neyin etkilediğine bağlı olarak ilk yaklaşım, yeni stratejinin, örneğin ek eğitimler veya yeniden yapılanma ya da uygun becerilere sahip personelin işe alınmasıyla uygulanması için örgütü değiştirmenin uygulanabilir olup olmadığını değerlendirmek olmalıdır. Proje ekibi politika hedeflerini yalnızca bunun uygulanamaz veya aşırı maliyetli olduğu hallerde değiştirmeyi düşünmelidir. Örgüt analizi, politika geliştirme aşamasında uygun bir şekilde ele alınmış ise bu durumun ortaya çıkmaması gerekir.

Kilit Başarı Faktörleri

Örgüt değişimi akış şemasının tüm aşamalarında başarılı bir değişime ulaşılması için izlenmesi gereken bazı “Altın Kurallar” vardır:

- Eyleme geçmek için ikna edici bir vizyon
- Kararlı liderlik
- Titiz proje yönetimi
- Paydaş desteğinin güvence altına alınması
- Etkili iletişimler
- Altyapının buna uygun olarak düzenlenmesi.

Eyleme geçmek için ikna edici bir vizyon – herhangi bir değişim programı için en önemli başlangıç noktası, titiz bir analizi temel alan değişime yönelik net bir şekilde belgelenmiş bir durumun olmasıdır. Bu, eylemin neden gerektiğini ve önerilen eylemin nasıl değer katacağını ortaya koymalıdır. Aynı zamanda paydaşları dahil edecek şekilde ifade edilmiş yeni ve ikna edici bir amaç belirlemelidir.

Kararlı liderlik – Örgütün tüm düzeylerinde olmalıdır, özellikle de üst yönetimden güçlü ve görünür bir destek gelmelidir. Değişim programı yüksek kapasiteye sahip güvenilir yöneticiler tarafından desteklenmeli ve kabiliyetli birim yöneticisi tarafından yönetilmelidir.

Titiz proje yönetimi – Örgütün, değişim programını zamanında tamamlaması için doğru kaynakları kullanması gerekir. Proje ekibi üyelerinin, disiplinli ve iyi yönetilmiş proje süreçlerini kullanarak proje sonuçlarına ulaşılmasına yönelik net sorumlulukları olmalıdır. Üyeler, kat edilecek önemli noktalar, zaman dilimleri ve risk değerlendirmeleri dahil olmak üzere titiz hazırlanmış proje planları kullanmalı ve ilerleyişi görmek için izleme mekanizmalarına sahip olmalıdır.

Paydaş desteği – Kilit paydaşların belirlenmesi ve değişim programına dahil edilmesi hayati bir önem taşımaktadır. Bu yalnızca kıdemli paydaşlar için değil, aynı zamanda değişim programına katılması zorunlu olacak personel üyeleri için de önemlidir. Paydaşlarla yeni amacın paylaşılması, süreç hakkında sürekli bilgilendirilmeleri ve süreç içindeki rollerinin farkında olmalarının sağlanması için açık, tutarlı ve ikna edici iletişimin kullanılması gerekir. Değişimin boyutuna bağlı olarak değişim programı süresince örgüt içindeki moralin ve tutumların izlenmesine yönelik bir sistemin uygulamaya geçirilmesi genellikle iyi bir fikirdir.

Etkili iletişim – Sahadaki personele ve potansiyel olarak halkı da içerek şekilde diğer paydaşlara bildirilmesi gereken farklı değişim programı öğeleri vardır. Bunlar değişimin nedenlerini, değişimin neye ulaşmayı amaçladığını veya nelerin değişime dahil olduğunu içerecektir. İletişim aynı zamanda dedikoduların, söylentilerin ve rivayetlerin ortaya çıkma riskini en aza indirecektir. Stratejinin önceliklerinin netleştirilmesi ve iletilemesi önemli olabilir. Genel karmaşıklığın ve dallanmanın bildirilmesini beklemek yerine genellikle stratejinin sınırlı sayıda temel boyutuna vurgu yapılarak üç konulu bir yaklaşım savunulur. İletişimin aynı zamanda iki yönlü bir süreç olması gerekir. Özellikle getirilen değişimlerin anlaşılması zor, tehdit edici olduğunda veya değişimlerin doğru şekilde uygulanması hayati önem taşıdığına geribildirim iletişimi önem taşır.

Altyapının buna uygun olarak düzenlenmesi – Değişimin yeni düzenlemeleri, destekleyecek uygun altyapı öğeleriyle, özellikle bütçeler, performans ölçümleri, İK politikaları ve süreçleri ile BT kaynaklarıyla desteklenmesi gerekir. Aynı zamanda konuyla ilişkili becerilere sahip yeterli sayıda personel olmasını sağlamak da önemlidir.

Güçlü Yönler

Kalıcı değişime ulaşmanın yegane yolu, yeni strateji veya politikanın uygulanması sırasında titiz ve iyi tasarlanmış değişim yönetiminin yürütülmesidir. Bu, değişimin boyutuna ve katılan kişilerin sayısına bağlı olarak orantılı şekilde güçleşen, oldukça karmaşık bir alandır. Strateji çalışmasının uygulama aşamasına geçiş sırasında yukarıda sıralanan tüm etkenlerin açıkça ele alınmış olması, kalıcı bir değişimin oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Zayıf Yönler

Başarılı bir değişimin uygulanmasını tehlikeye atabilecek bir takım tuzaklar vardır:

- Yeni vizyona ilişkin bir netliğe sahip olunmaması.
- Değişim konusunda üst yönetimin kararlı olmaması.
- Yeni vizyona ulaşılması konusunda örgütün yeterliliğinin gerçekte olduğundan fazla görülmesi.
- Özellikle kültür değişiminin gerekli olduğu durumlarda değişim için gereken sürenin olması gerekenden az hesaplanması.
- Değişimi ödüllendirecek tasarım süreçlerinin, yapılarının ve teşviklerin başarısız olması.
- Yeni vizyona tam olarak bağlı olduklarından emin olmak amacıyla paydaşların dikkatinin çekilmemesi.
- “Değişim Yorgunluğu”– örgütler o kadar çok değişim programına tabi tutulmuşlardır ki, ilgileri kalmamıştır.

Referanslar

Bu kısa makaledeki çerçevelerin çoğu, bu konularda daha çok bilgi almak isteyenler için iyi bir kaynak olan ve Julia Balogun ile Veronica Hope Hailey (Prentice Hall, 1999) tarafından yazılan “*Stratejik Değişimi Keşfetmek (Exploring Strategic Change)*” başlıklı eserden alınmıştır.

Gerry Johnson ve Kevan Scholes tarafından yazılan “Örgütsel Stratejiyi Keşfetmek (Exploring Corporate Strategy). Stratejik Değişimi Yönetmek başlıklı 11. Bölüm, başarılı değişim yönetimine yönelik göstergeler içerir. Luton Üniversitesinden **Yüksek Öğrenimde Değişimin Başarılması**, Yüksek Öğrenim sektörünün içinden ve dışından gelen yaşanmış deneyimlere dikkat çeken, değişimle ilgili makaleler, kuramlar, araçlar, vaka çalışmaları ve diğer materyalleri içerir.

Değişim Yönetimi

Uygulama: Strateji Birimi Atık Projesi

Bu proje görevi, düzenli depolama sahalarına giden belediye ev atıklarının giderek artan miktarının azaltılması ve AB Düzenli Depolama Direktifinin gerekliliklerinin karşılanması için neler yapılabileceğini ele almak amacıyla Başbakan tarafından verilmiştir. Zorluklarının boyutunu ve daha sürdürülebilir bir atık yönetimi sistemine geçişin nasıl en iyi şekilde yönetilebileceğini değerlendirmek amacıyla proje birkaç farklı aşama halinde organize edilmiştir.

Kasım 2001’de, projenin başlangıcında merkezi ve yerel yönetimler, atık sanayi ve STK’lardan gelen kilit paydaşların katıldığı bir Atık Zirvesi yapılmıştır. Bu zirve atık sorunun ölçeği ve niteliği ile bu sorunun üstesinden gelmek konusundaki seçeneklerle ilgili değerli materyaller sağlamıştır.

Strateji Biriminin internet sitesinde 2001 Aralık ayında ele alınacak kilit konuları belirleyen bir kapsam notu yayınlanmış ve gereken değişim derecesiyle ilgili yorumda bulunmaya davet eden bir danışma sayfası buna dahil edilmiştir. Bunun ardından paydaşlar ve uzmanlarla birlikte bir dizi atölye çalışması ve iki taraflı görüşme yapılarak atık yönetimi seçeneklerinin olumlu ve olumsuz yönleri konusunda fikir alışverişinde bulunulmuştur. Paydaşların çoğu, hükümetin atık sorununu çözme konusunda bir başlangıç yaptığını (örneğin yerel yönetimlere yönelik yasal düzenleme hedefleri getirerek) düşünmüştür ancak İngiltere’nin AB Düzenli Depolama Direktifinin gerektirdiği düzenli depolama sahalarından uzaklaştırma konusundaki yüksek oranlara ulaşması isteniyorsa, uygulama mekanizmaları üzerine daha fazla eğilinmesi gerekmiştir.

Ekip daha sonra diğer ülkeler tarafından kullanılan ekonomik ve düzenlemelere ait atık yönetimi çerçevelerini incelemiştir. Önemli başlangıç sürelerinin sürece dahil olduğunu bulmuşlardır; sürdürülebilir atık yönetimi sistemlerini geliştirmiş olan ülkeler 10-15 yıl önce bu işe başlamışlardır. Bu durum ekibin, Düzenli Depolama Direktifinin 2010 yılına kadar yürürlüğe girmeyecek olmasına karşın İngiltere’nin atık sorununu çözmek için acil eyleme geçmesi açısından çalışmalarına hız kazandırmasına yardımcı olmuştur.

Gidişatın önündeki başlıca engellere ve sürdürülebilir atık yönetimini daha ileri taşımaya yönelik başlıca seçeneklere dair görüşleri sorulmak üzere yerel yönetimlere ziyaretler yapılmıştır. Yerel yönetimlerin görmek istediği en önemli değişim öğeleri, yeni ekonomik ve yasal çerçeveyi içermiştir (özellikle alternatif atık işleme seçeneklerinin teşvik edilmesine ve bunlara fon sağlanmasına yardımcı olmak amacıyla düzenli depolama vergi oranının artırılması ve Düzenli Depolama Vergisi Kredi Programında reform yapılması).

Topluluk sektörü temsilcilerinin kamuoyunun değişime ne oranda hazır olduğu konusunda görüşleri alınmıştır. Atık sorununa ilişkin kamuoyunun algısı ve ev atıklarının azaltılmasıyla geri dönüştürülmesine yönelik tutumları ile ilgili birtakım odak grubu araştırmaları yürütmek üzere MORI uygulamaya geçirilmiştir. Proje ekibi eylem durumunun, farklı atık yönetimi seçenekleri arasındaki tercihler sunulduğunda geri dönüşüme daha çok fırsat verilmesini isteyen kamuoyu tarafından kabul edilmiştir. Ancak kamuoyu aynı zamanda daha elverişli geri dönüşüm tesislerinin sağlanmasının bu konuyu benimsemeleri açısından önemli olacağını söylemiştir. Sonuç olarak, ulusal iletişim stratejisiyle birlikte daha kaldırımdan başlayan geri dönüşüm raporun tavsiyeleri arasında önemli bir yer tutmuştur.

Bu çalışma boyunca ekip aynı zamanda, geleceğe yönelik farklı maliyetlerin ve faydaların analiz edilmesi amacıyla uzmanlardan bilgiler almış ve modeller geliştirmiştir. Bu aşamaların sonuçlarını çıkaran proje ekibi, sürdürülebilir atık yönetimi için bir amaç ve bu amaca ulaşmak için bir strateji belirleyebilmiş, fon gereklilikleri, ekonomik ve yasal çerçeve ile ulaştırma yapılarını buna dahil edebilmiştir.

Strateji Becerileri > Uygulamanın Planlanması

Kurumsal Değişim

Yeni politikaların uygulanması çoğunlukla mevcut kurumlarda değişikliklerin yapılmasını veya yeni örgütlerin oluşturulmasını gerektirir. Dolayısıyla kurumsal değişim, yapıları, süreçleri ve kültürleri içeren ayrıntılı politika tasarımının önemli bir parçasıdır.

Kültürü ve yaklaşımı özellikle gereken faaliyetler çevresinde tasarlanacak yeni bir örgüt kurmaktansa mevcut bir örgüt içinde örgütsel değişime gitmek daha zor olabilir. Buna ters olarak, yapısal değişim zaman harcatıcı olabilir ve az bulunan kaynaklarla enerjiyi başka yola saptırabilir. **Örgüt analizi** ve **değişim yönetimi** başlıklarında örgüt değişimine yönelik daha fazla yönlendirme bulabilirsiniz.

Gereken kurumsal değişimin boyutu, yeni politikaların mevcut politikalardan ne derece farklı olduğuna bağlıdır. En basit düzeyde yeni politika varolan bir departmanın işleriyle bütünleştirilebilirken en karmaşık seviyede baştan aşağı yeni bir örgütün varolan departmanlarından bir veya ikisini değiştirmesi gerekebilir.

Ancak her koşulda, ister yeni kurum tasarlamakta olsun, ister yeni politikayı uygulamak için mevcut kurumda değişiklik yapmak olsun, ele alınması gereken bir takım ortak ölçütler vardır:

- Yeni kuruluşun rolü ve amacı nedir? Tüketicilerinin ve kullanıcılarının ihtiyaçlarını nasıl karşılamalıdır?
- Yeni kuruluş diğer kuruluşlardan nasıl ayrılıyor? Mevcut yapıların yerini mi alacak, yoksa tamamen yeni bir yapı mı olacak? İlgili örgütlerle birlikte nasıl çalışmalı?
- Yeni kuruluş kime karşı sorumlu olacak? Hangi performans ölçütlerinin uygulanması gerekecek? Bakanlığa rapor verme düzenlemeleri nelerdir?
- Yeni kuruluş nasıl organize edilecek? Hangi iç yönetim yapıları gerekiyor?
- Yeni kuruluşta hangi kabiliyetler gerekiyor? Gerekli çalışanlar nasıl belirlenecek, işe alınacak ve eğitilecek?
- Yeni kuruluşun kapasitesinin ne olması gerekiyor (iş yükü, kullanıcı sayısı, vb. açısından)?
- Yeni kuruluşun çalışanları kuruluşun hedeflerine ulaşmak için nasıl teşvik edilecekler?
- Yeni kuruluşun hangi altyapılara gereksinimi var (BT sistemleri, tesisler, araçlar, vb.)? Bunlar mevcut örgütlerden uyarlanabilir mi, yoksa baştan mı oluşturulmalı?
- Yeni kuruluşun hangi fonlara ihtiyacı var? Olası fon kaynakları nelerdir? Mevcut fonlar yeniden mi yönlendirilecek, yoksa yeni fonların bulunması mı gerekiyor?

Bu kriterlerin her birinin altında başka seçenekler de olabilir, dolayısıyla farklı yaklaşımlar arasındaki alternatif maliyetlerin açıkça belirlenmesi önemlidir. Bunu yapmanın yollarından biri, daha sonra nihai örgüt tasarımının seçimi için kilit paydaşlarla tartışılabilir, yeni kuruma yönelik bir takım alternatif yapılar ortaya koymaktır. Yeni örgütün oluşturulmasındaki zorluk derecesinin göz önünde bulundurulması önemlidir; bu, nihai örgüt tasarımına karar verirken göz önünde bulundurulacak ölçütlerden biri olmalıdır. Buradaki kilit kısımlardan biri, özellikle de var olan bir örgüt değiştiriliyorsa, dahil olan tüm personelle net bir iletişim kurulmuş olmasının sağlanmasıdır.

Güçlü Yönler

- Yeni politikayı hayata geçirmekle sorumlu olacak örgütün doğru becerilere ve kaynaklara sahip olmasını sağlar.
- Çeşitli yaklaşımlar arasında açık bir uzlaşma sağlar.

- Hedeflerine ulaşırken yeni kuruluşun sorumluluk, idare ve teşvik yapılarına odaklanılmasını sağlar.
- Yeni politikanın hedeflerine ulaşılması yönündeki kararlılığı sergiler.

Zayıf Yönler

- Kağıt üzerinde bir örgüt tasarlamak görece kolay olmasına karşın, yeni bir kültür ve çalışma tarzı yaratmak oldukça güç bir uygulamadır. Yeni kuruluşun yöneticilerinin nihai yapının tasarımında yer almalarına ve gerekirse işleme geçtikten sonra bunu uyarlamalarına olanak tanımak önemlidir.
- Kurumsal değişim bireylerin kariyerleri üzerinde ciddi olumsuz etkiler yapabilir. Doğru İK prosedürlerinin izlenerek tüm çalışanlara uygun bir şekilde davranıldığından emin olunması gerekir.
- Yeni kuruluşlar yeni sınırlar ve yeni ara birimler yaratacaktır; bunların haritalarının çıkarılması, anlaşılması ve yönetilmesi gerekir.

Tuzaklar

- Aşırı fazla veya aşırı az kaynakla sonuçlanacak şekilde yeni kuruluşun doğru şekilde "boyutlandırılmaması".
- Mevcut paydaşların yeni örgüte yönelik olası tepkilerinin göz önünde bulundurulmaması.

Örgütsel Değişim

Uygulama: Strateji Birimi Çocuk Bakımı Projesi

Strateji Birimi Çocuk Bakımı projesi, çocuk bakımı sağlanması konusunda yerel yetkililere yeni bir rol öngörmüştür:

Çocuk Bakımı ekibi tarafından mevcut uygulama yapılarının ayrıntılı bir denetimi gerçekleştirilmiştir: Ekip, doğrudan hizmetlerden yararlananlar veya sunanlar da dahil olmak üzere, farklı kuruluşların perspektiflerinden yola çıkarak mevcut politikaların, fon mekanizmalarının ve uygulama mekanizmalarının haritasını çıkarmıştır.

Bu denetim çalışmasının bir parçası olarak ekip, sorumluluk düzenlemelerinin haritasını çıkarmıştır: Kimin, neden sorumlu olacağının belirlenmesi ve sorumlulukların yönetim yapıları ve raporlama gereklilikleriyle nasıl kuvvetlendirileceğinin veya zayıflatılacağı belirlenmesi gerekmiştir.

Analiz aşağıdan yukarıya doğru yapılmıştır: Ekip zeminde bulunan uygun yapılardan başlamış, ardından bunların merkezi yönetim içindeki yapılarla nasıl ilişkili olduğunu incelemiştir.

Ekip, bulgularını kilit paydaşların görüşüne sunmuştur: Politika seçenekleri ve tavsiyeler geliştirmeden önce sorunun ya da sorunların tartışılması ve teşhis edilmesi yararlı olmuştur. Bu aynı zamanda kilit paydaşların sorun alanlarının görece öncelikleri konusunda hemfikir olmasına olanak tanımıştır.

Ekip çok çeşitli seçenekleri ele almış ve tartışmıştır: En uç noktadaki yapılar da dahil olmak üzere çeşitli seçeneklerin tartışılması önemli olmuştur. Bunlardan her biri kilit hedefler, daha geniş politika geliştirme uygulamaları ve hayata geçirme kolaylığı açısından değerlendirilmiştir. Politika paketinin diğer öğeleri tartışılana kadar seçeneklerin tanımlanmasını özellikle beklettik, böylece örgütsel değişimin hedefleriyle ilgili düşüncelerimiz netleşti.

Ekibin tüm dolaylı sonuçlarla ilgili düşünceleri netti: Tanının hangi öğeleriyle hangi seçeneklerin ilişkili olduğu netleştikçe, bunun ne anlama geldiğinin de netleştirilmesi önemliydi; fırsat maliyetleri ve uygulama kolaylığı, kaynakla ilgili sorunlar, performans yönetimi ve performansı artırmak için teşviklerin kullanılması, izleme ve değerlendirme.

Ekip daha sonra Bakanlardan bir lider aradı: Bakanlar daha sonrasında sorunlu alanların görece öncelikleri üzerinde ve bunun politika yanıtları açısından nelere yol açacağı konusunda görüş birliğine varmaya davet edildi.

Strateji Becerileri > Uygulamanın Planlanması

Bir Uygulama Planının Tasarlanması

Değişim yönetiminin planlanması süreci, istenilen stratejik yöne ulaşmak için gereken genel değişimleri ele alır. Bunun bir parçası olarak ayrıntılı bir uygulama planının hazırlanması gerekecektir. Bu, uygulamadan sorumlu olanların hangi faaliyetlerin kim tarafından ve ne zaman yapılması gerektiği konusunda emin olmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda uygulamanın ilerleyişinin izlenmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olur.

Planının amacı, aşağıdaki konularla ilgili her bir öneride uzlaşmayı sağlamaktır:

- Neyin gerçekleşmesi gerekiyor
- Ne zamana kadar
- Uygulamanın ana sorumlusu kim
- Uygulamayla ilgili potansiyel riskler
- Başka kimin katılması gerekiyor.

Bir uygulama planı üzerinde uzlaşmaya varılması süreci, yalnızca belirli görevlere yönelik değil, aynı zamanda projenin genel sonuçlarıyla ilgili sahiplik duygusunun uyandırılmasına da yardımcı olabilir.

Projenin genel hedeflerine ve proje sonuçlarının niteliğine bağlı olarak uygulamanın planlanmasına yönelik birkaç yaklaşım olabilir. Bazı projeler uygulama planını nihai raporda bir ek olarak verirler. Diğerleri önerilerin uygulanmasından sorumlu ilgili departmanla bir uygulama planı üzerinde ayrıca anlaşır. Planın niteliği de projeden projeye değişiklik gösterebilir. Örneğin bazıları son derece özel olarak zamanlanmış eylemler içerirken, diğerleri başka eylemler ve düşünceler için bir çerçeve oluşturabilir.

Bağlam ne olursa olsun, bir uygulama planı tanımlarken aşağıdaki adımların atılması gerekir:

- *Yapıyı tanımlayın:* bir uygulama planı çok farklı şekiller alabilir. Sonuç önemli ölçüde diğer paydaşların ihtiyaçlarına ve isteklerine bağlı olabilir. Bir plan ne kadar kesin ve ayrıntılı olursa, o kadar iyi olur. En azından uygulama planının kimin, neyi, ne zaman uygulayacağı konusunda net olması gerekir.
- *Çıktıları/tavsiyeleri ve uygulama için gerekli görevleri tanımlayın:* Neyin gerektiğinin netleştirilmesi ve bunun belirli eylemlere bölünmesi. Örneğin, bir projeden çıkarılacak herhangi bir sonuç, bir çıktı aralığına, birtakım belirli çıktılara ve pek çok net faaliyete ve uygulamaya yol açabilir. Buradaki amaç; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanlanmış (SMART) görevler tanımlamaktır.
- *Kilometre taşlarını tanımlayın:* Kritik girdiler ve çıktılar ile bunlara ulaşılacak kilit kilometre taşları konusunda açık ve net olun.
- *Sırayı tanımlayın:* Bazı görevler veya çıktılar birbirlerine bağımlı olabilirler. Birbirine bağımlı durumların ortaya çıkarılması ve görevlerle olayların sıralarının gerektiği gibi belirlenmesinin sağlanması önemlidir.
- *Sorumlulukları açıklığa kavuşturun ve bunlar üzerinde anlaşın:* Bir uygulama planının tasarlanması ve kabul edilmesi süreci, paydaşların proje sonuçlarını sahiplenmeleri yönündeki genel hedefin kilit bileşenlerinden birini oluşturur. En sonunda görevlerin yapılması konusunda sorumluluklar net olmalı ve tüm kilit paydaşlar tarafından kabul edilmelidir.
- *Uygulamanın potansiyel risklerini belirleyin:* Stratejinin uygulanması konusunda bir takım riskler olabilir. Risk haritası çıkarma çalışması yaparak potansiyel risklerin ortaya çıkma olasılığını ve etkilerini belirleyen planlar olasılığı ve etkisi yüksek riskler azaltılabilir.

- *İzleme ve değerlendirme düzenlemeleri konusunda net olun:* Uygulamanın planlanması sürecinin bir kısmı başarının nasıl görüneceğini ele almalıdır. Plan, başarı ölçütlerini ve ilerlemenin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik kilit konularla mekanizmaları belirleyebilir ya da belirlenen bir süre içinde izleme ve değerlendirme çerçevesinin tasarlanması için başı çeken birime yönelik ihtiyacı netleştirebilir.
- *Anlaşmaları belgeleyin:* Bir uygulama planını bir araya getirme ve kilit paydaşların onayını güvence altına alma süreci, sonuçların uygulamaya konulmasını sağlamak açısından kritik olabilir. Bu sürecin sonucu yazılmalı ve ilerlemenin izlenebileceği ve takip edilebileceği şekilde bir belge olarak paydaşlarla paylaşılmalıdır.

Uygulama hakkında strateji geliştirme sürecinin ilk aşamalarından başlayarak düşünmek önemlidir. Strateji geliştirme sürecinde uygulamadan sorumlu olanların sahiplenmesini sağlamaya çalışmak gerçek uygulamayı çok daha kolaylaştıracaktır. İdeal olarak proje ekibinde uygulamadan ve uygulama planının hazırlanmasından sorumlu olan bir kişi yer alacaktır.

Benzer şekilde uygulama planının tasarlanması da zaman alabilir. Bu görev için yeterli kaynaklar gerektiği gibi tahsis edilmelidir. Bu, proje planına dahil edilmediği takdirde kilit ekip üyeleri uygulama ele alınmadan önce ayrılmış olabilirler.

Güçlü Yönler

- Projenin etkili bir şekilde ve zamanında uygulanmasını sağlamaya yardımcı olur.
- Genel sonuçları özel eylemlerle bağlar.
- Bir planın onaylanma süreci, paydaşların sahiplenmesine yardımcı olabilir.
- Paydaşları belirli görevleri yapmakla sorumlu kılar.
- İzleme ve değerlendirme için bir çerçeve oluşturur.

Sayıf Yönler

- Paydaşlar çok fazla ayrıntı içinde boğularak resmin bütününe göremeyebilirler.
- Gerçek bir anlamı olmayacak kadar yüzeysel bir planın kabul edilmesi kolay ve cazip olabilir...
- ...Ancak ayrıntılı uygulama planı müzakerelerin güçleşmesine zor olmasına yol açabilir. Bazı yönlerin yumuşatılması gibi riskler de vardır.

Referanslar

Hükmet Ticaret Dairesi Başarılı Uygulama Araç Kiti içindeki [Başarılı Uygulama Politikası internet sitesi \(Policy to Successful Delivery website\)](#) uygulama planlaması hakkında ek bilgiler sağlar.

Çevrimiçi [Başbakanlık Uygulama Birimi \(PMDU\) Araç Kutusu da \(Prime Minister's Delivery Unit \(PMDU\) Toolbox\)](#) Başbakanlık Uygulama Biriminin nasıl çalıştığı, PMDU ile bakanlıklar arasında uygulama ve iletişimin güçlendirilmesine yardımcı olmak amacıyla yürüttüğü çalışma denemeleri ve sinama yöntemleri konusunda bilgiler verir. Aynı zamanda uygulama planlarının üretilmesi konusunda rehberlik sağlar. Bu, PSA hedef sahipleri için üretilmiştir ancak uygulama planlarının geliştirilmesinde yardımcı olabilecek bilgileri de içerir.

Hazinedeki [Risk Destek Ekibi \(Risk Support Team\)](#), kamuya yönelik risklerin yönetimi konusunda rehberlik verir.

Bir Uygulama Planının Tasarlanması

Uygulama: Strateji Birimi Çocuk Bakımı Projesi

- Strateji Birimi Çocuk Bakımı projesi ekibi, ilk aşamalardan birinde bir uygulama planının gerektiğini belirlemiştir: Paydaşların, uygulama planının projenin nihai aşamalarından biri olacağı yönündeki düşünceleri netleşmiş ve süreci sahiplenebileceklerini düşünmüşlerdir.
- Ekip, kilit oyuncularını uygulama boyunca düşünme sürecine dahil etmiştir: Belirli proje standartları ve belirlenen kilit uygulamalar hakkında çalışma grupları oluşturmuşlardır. Ayrıntılı işlerin olabildiğince çok kısmını başı çeken oyunculara devrederek, genel sonuçların yanı sıra belirli görevlere yönelik sahiplik duygusu uyandırmışlardır.
- Ekip, planı tablo halinde sunmuştur: Planda kilit sonuçlar, çıktılar, faaliyetler, başı çekenlerin sorumluluğu, kilit paydaşlar ve takvim belirtilmiştir. Planın Bakanlığa verilecek sürümünde, ekip, yapılacak yorumlara özel bir sütun eklemiştir.
- Plan, raporun eki olarak yayınlanmıştır: Böylece kilit paydaşlar uygulanmasından sorumlu tutulabilmiştir.

Çocuklar ve Aileler Strateji Birimi Raporunun Uygulanması 2002 başlıklı Ek 2'deki Uygulama Planına bakın.

Dış Linkler

Adoption Review

<http://www.number10.gov.uk/output/Page3675.asp>

Alternatives to Regulation

<http://www.cabinet-office.gov.uk/regulation/ria-guidance/content/alt-regulation/index.asp>

Bank of England Monetary and Financial Statistics

<http://www.bankofengland.co.uk/mfsd/>

Better Policy Delivery and Design

<http://www.number10.gov.uk/files/pdf/betterpolicy.pdf>

Brainstorming

<http://www.brainstorming.co.uk>

Business Dynamics: Systems Thinking and Modelling for a Complex World.

<http://web.mit.edu/jsterman/www/BusDyn2.html>

Campbell Collaboration

<http://campbell.gse.upenn.edu/>

CIA World Factbook

<http://www.cia.gov/>

Childcare project issue tree

<http://www.strategy.gov.uk/su/survivalguide/eg/issuex.pdf>

Childcare value for money analysis

<http://www.strategy.gov.uk/su/survivalguide/eg/costchild.pdf>

CMPS

<http://www.cmps.gov.uk/>

Cochrane Collaboration

<http://www.update-software.com/cochrane/cochrane-frame.html>

COI Communications

<http://www.coi.gov.uk/>

Collective Agreement

<http://www.cabinet-office.gov.uk/cabsec/2003/guide/index.htm>

Comunidad de Madrid

<http://www.comadrid.es/>

Consultation Code of Practice

<http://www.cabinet-office.gov.uk/regulation/Consultation/Code.htm>

Contact the Strategic Capability Team

strategic.capability@cabinet-office.x.gsi.gov.uk

Creating Public Value

http://www.number-10.gov.uk/su/pv/public_value.pdf

Creativityatwork

<http://www.creativityatwork.com/>

Creativitypool

<http://www.creativitypool.com/>

Delivering for Children and Families Strategy Unit Report 2002

<http://www.number-10.gov.uk/su/childcare/index.htm>

Economist

<http://www.economist.com/>

Economist Country Briefings

<http://www.economist.com/countries/>

EconData

<http://www.inform.umd.edu/econdata/Econdata.html>

Econlit

www.econlit.org

Ecowin

<http://www.ecowin.com/>

Edward De Bono

<http://www.edwdebono.com/>

Effecting Change in Higher Education

<http://www.effectingchange.luton.ac.uk>

EPPI-Centre Library

<http://eppi.ioe.ac.uk/EPPIWeb/home.aspx>

ESRC Evidence Network

<http://evidncenetwork.org>

Ethnic Minorities in the Labour Market

<http://www.number10.gov.uk/output/page695.asp>

Eurobarometer

http://europa.eu.int/comm/public_opinion/standard_en.htm

Eurostat

<http://www.europa.eu.int/>

Financial Times

<http://news.ft.com/home/uk>

Forecasting Principles website

<http://www-marketing.wharton.upenn.edu/forecast/tofc.html>

Foresight

<http://www.foresight.gov.uk/>

Futurist Toolbox

<http://www.number-10.gov.uk/su/toolbox.pdf>

Gocreate

<http://gocreate.com/index.htm>

Green Book, HMT. Appraisal and Evaluation in Central Government

<http://greenbook.treasury.gov.uk/>

Global Comparisons in Policy-Making: the view from the Centre

<http://www.opendemocracy.net/debates/article-8-85-1280.jsp>

Global Health Project International Comparisons Pro Forma

<http://www.strategy.gov.uk/su/survivalguide/eg/Intproforma.pdf>

Global Health Project MCA Matrix Framework

<http://www.strategy.gov.uk/su/survivalguide/eg/Matrix.pdf>

Globalideasbank

<http://www.globalideasbank.org/site/home/>

Government Economic Service

<http://www.ges.gov.uk>

Government Operational Research Service

<http://www.operational-research.gov.uk>

Government Social Research

<http://www.gsr.gov.uk/>

Guide to Official Statistics

http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_compendia/GOS2000_v5.pdf

Home Office

<http://www.homeoffice.gov.uk/>

HM Treasury

<http://www.hm-treasury.gov.uk/>

Institute for Fiscal Studies

<http://www.ifs.org.uk/>

IMF

<http://www.imf.org/>

International Social Survey Programme

<http://www.issp.org/>

Ithink

<http://www.hps-inc.com/>

Lending support: Modernising the Government's use of loans

<http://www.number-10.gov.uk/su/loans/report/default.htm>

Magenta Book

<http://www.policyhub.gov.uk/evalpolicy/magenta/guidance-notes.asp>

Management Learning Resources Ltd

<http://www.mlruk.com/>

MIMAS

www.mimas.ac.uk/

Mind Tools

<http://www.mindtools.com/>

National Electronic Library of Health

www.nelh.nhs.uk

National Statistics

<http://www.statistics.gov.uk/>

OECD

<http://www.oecd.org/home/>

OECD Country Information

<http://www.campbellcollaboration.org/>

OECD International Futures Programme

http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_33707_1_1_1_1_1,00.html

Office of Government Commerce

<http://www.ogc.gov.uk/>

Office of Science and Technology

<http://www.ost.gov.uk>

PAIS

www.pais.org

Policy Hub

<http://www.policyhub.gov.uk/>

Policy Library

<http://www.policylibrary.com/>

Policy to Successful Delivery Website

<http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/keyissues/getting/index.htm>

Powersim

<http://www.powersim.com/default.asp>

Prime Minister's Delivery Unit (PMDU) Toolbox

<http://www.pmdutoolbox.gsi.gov.uk/output/Page1.asp>

PRINCE2

<http://www.ogc.gov.uk/prince/>

Principles of Public Service Reform

http://www.civil-service.gov.uk/reform/about_delivery/principles.asp

Public Sector Benchmarking Service

<http://www.benchmarking.gov.uk/default1.asp>

Rationale for Government Intervention in Delivering Public Services

<http://www.strategy.gov.uk/su/survivalguide/eg/rationale.pdf>

Reform Monitor

<http://www.reformmonitor.org/>

Regulatory Impact Assessment

<http://www.cabinet-office.gov.uk/regulation/ria/index.asp>

Resource Productivity: Making More with Less (PIU, 2001)

<http://www.number-10.gov.uk/su/resource/default.htm>

Rich Pictures

<http://www-staff.mcs.uts.edu.au/~igorh/cscw/tools/analcomm/richpic.htm>

Risk Support Team

<http://www.risk-support.gov.uk>

Satisfaction with Public Services

<http://www.number10.gov.uk/files/pdf/satisfaction.pdf>

Short Survey of Published Material on Key UK Trends 2001-2011

<http://www.number-10.gov.uk/su/key.pdf>

Short Survey of Published Material on Key UK Trends 2001-2011

<http://www.number-10.gov.uk/su/meta.pdf>

Strategic Futures Thinking: meta analysis of published material on Drivers and Trends

<http://www.number-10.gov.uk/su/meta.pdf>

Synectics

<http://www.synecticsworld.com>

The Fifth Discipline Fieldbook

<http://www.fieldbook.com/>

The Role of Pilots in Policy Making

<http://www.policyhub.gov.uk/docs/rop.pdf>

UK Data Archive

<http://www.data-archive.ac.uk/>

Vensim

<http://www.ventanasystems.co.uk/vensim.html>

Verax

www.verax.co.uk

Voluntary Sector Review Communications Strategy

<http://www.strategy.gov.uk/su/survivalguide/eg/CommunicationsPlan.pdf>

?What If!

<http://www.whatif.co.uk/>

Workforce Development Report

<http://www.number10.gov.uk/output/Page3717.asp>

Workforce Development Project Evaluation

<http://www.strategy.gov.uk/su/survivalguide/eg/WfDevaluation.pdf>

World Bank

<http://www.worldbank.org/>

World Health Organisation

<http://www.who.int/en/>

World Value Survey

<http://wvs.isr.umich.edu/>

Strateji Geliştirme > Politika ve Uygulama Tasarımı > Çıktı

Şablon: Nihai Rapor

1. Önsöz

- * Başbakan veya sponsor bakan
- * Rapor durumunu ekleyin (üzerine mutabık kalınmış bir hükümet politikası, istişare belgesi gibi)

2. Yönetici özeti

- * Kilit noktalar (bütün hikaye tek bir sayfada)
- * Sorun ve neden önemli olduğu
- * Değişimin nedenleri ve önünde duran engeller
- * Çözümler, ana temalar
- * En önemli çıkarımlar

3. Giriş

- * Raporun arka planı
- * İncelemenin kapsamı
- * Nasıl yürütüldü
- * Mali sonuçları
- * Raporun yapısı

4. Sorunların analizi

- * Neler oluyor ve neden önemli
- * Değişimin nedenleri ve önünde duran engeller nelerdir
- * Sorunu yaratan arka plandaki piyasa veya hükümet başarısızlıkları nelerdir

5. Nereye varmak istiyoruz / vizyon nedir?

- * Uzun vadeli strateji ne?
- * Orya varmak için kilit temalar neler?

6. Orya nasıl ulaşabiliriz / çözümler

- * Hükümetin rolünün analizi, özel sektör ve/veya diğer oyuncular
- * Olası müdahale değişikliklerin analizi
- * Tavsiyeler

7. Uygulama planı/izleme ve değerlendirme

- * Sorumluluklar ve zaman çizelgeleri
- * Görev devralan idarecilere düşen görevler
- * İzleme düzenlemeleri
- * Etki/Kilit başarı tedbirlerinin değerlendirilmesi

8. Ekler

- * Proje ekibi, Sponsor Bakan, Danışma Grubu
- * Metodoloji
- * Araştırma ve Konsültasyonun Özeti
- * Danışılan kuruluşlar
- * Referanslar
- * Uluslararası karşılaştırmalar/yurtdışından dersler

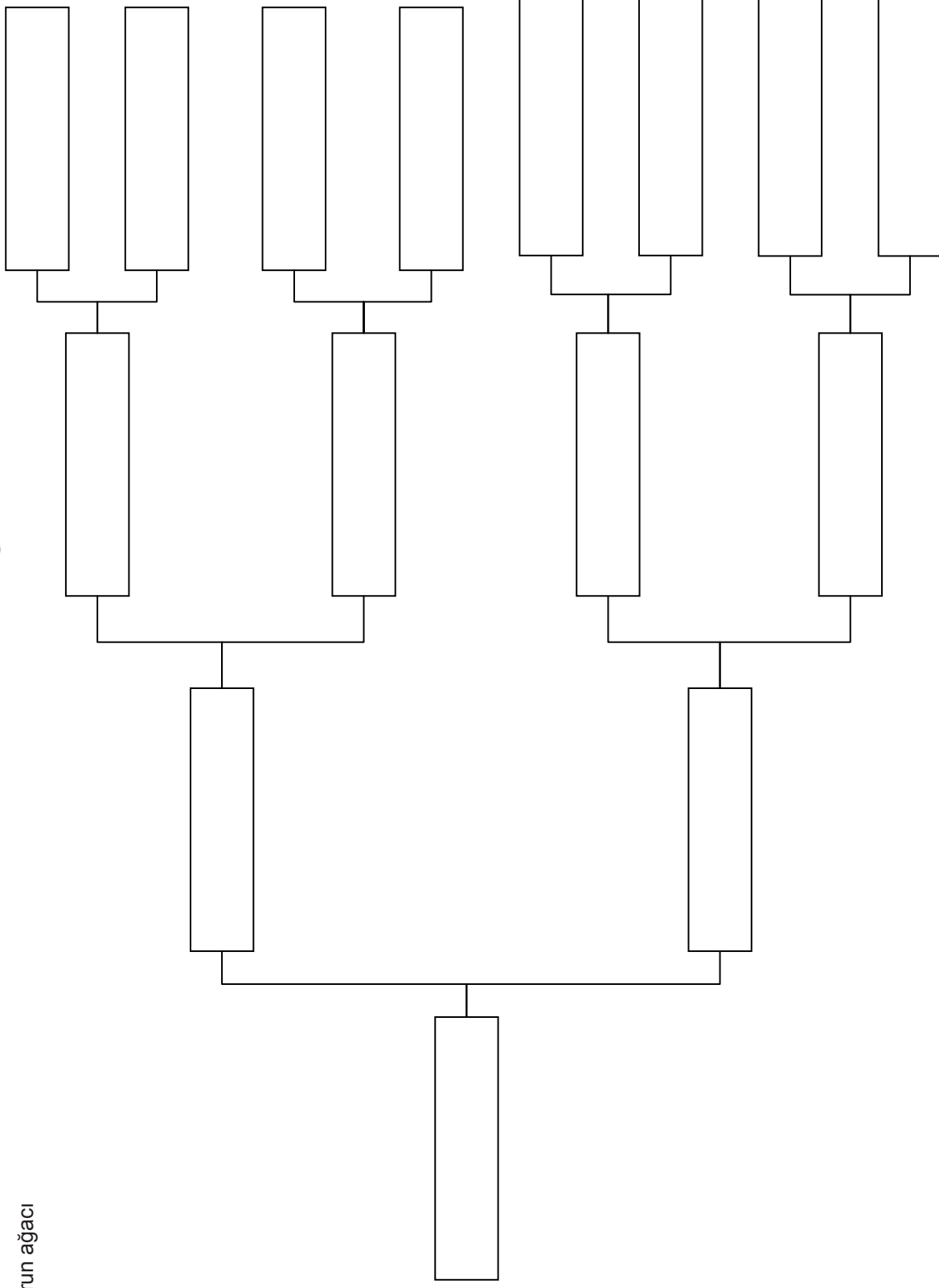
Strateji Becerileri > Paydaşların Yönetilmesi

Şablon: Paydaş Haritası

Önem	Destek	
	Düşük	Yüksek
Yüksek		
Düşük		

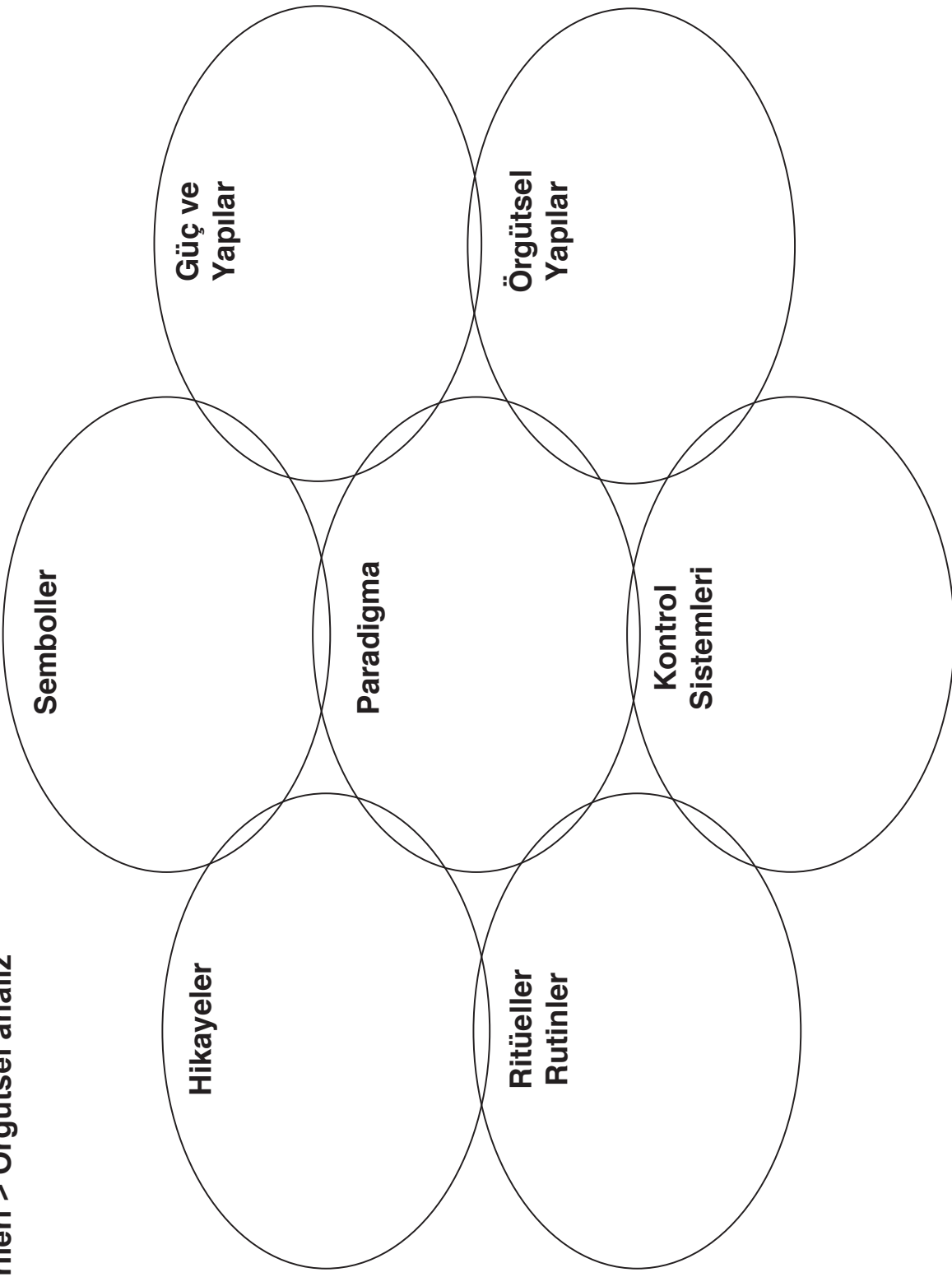
Strateji Becerileri > Düşüncenin Yapılandırılması – Sorun Ağacları

Format: Sorun ağacı



Strateji Becerileri > Örgütsel analiz

Biçim: Kültür Ağı



Strategy Unit, Admiralty Arch, The Mall, London SW1A 2WH

Tel: 020 7276 1881

Email: strategy@cabinet-office.x.gsi.gov.uk

Website: www.strategy.gov.uk

The text of this document may be reproduced free of charge in any format or media without requiring specific permission. This is subject to the material not being used in a derogatory or in a misleading context. The source of this material must be acknowledged as Crown copyright and the title of the document must be included when being reproduced as part of another publication or service.

The permission to reproduce Crown protected material does not extend to any material which is identified as being the copyright of a third party. Authorisation to reproduce such material must be obtained from the copyright holders concerned.

This publication can also be accessed at the department's website at www.strategy.gov.uk

Any enquiries regarding this publication should be addressed to the Strategic Capability Team at the Strategy Unit using the email address: strategic.capability@cabinet-office.x.gsi.gov.uk

© Crown copyright 2004