

Geçmiş Bilmek Bugünü Anlamak Geleceği Planlamak ve Yönetmek

Ünal ACAR*

ÖZ

Geleceği geçmişten bağımsız olarak düşünmek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Geleceği ön görebilmek için geçmiş ve günümüzü çok iyi bilmek gerekir. Geleceği planlarken, geçmişte ve bugün yaşadığımız gelişme ve değişimin yarına şekil verdiği unutulmamalıdır. Gelecekte oluşacak şartları en iyi tahmin yeteneğine sahip devletler, değişime en kolay şekilde uyum sağlayabilen ve etkenleri kontrol edebilen organizasyonlara sahip olan devletler olacaktır. Özellikle stratejik yönetim ve planlama kavramlarına, yönetim alanında yapılan çalışmalarda sıkça rastlanır olması stratejik yönetim açısından önemli bir teknik olan senaryo analizi ve senaryo planlama çalışmalarına da ihtiyacı doğurmuştur. Stratejik planlama aslında geçmişi bilerek, bugünü anlayarak, geleceği ön görmek ile ilgilidir. Stratejik planlama, bilgileri değerlendirerek geleceği anlamaya çalışır. Gelecek sadece tahmin edildiği için gerçekleşmez. Doğru ve güvenilir bilgilere ihtiyaç vardır. Gelişmelerin doğru analiz edilmesini sağlayan doğru bilgi, tecrübe ve iradedir. Geleceği belirleyen faktörler çok değişkendir. Bir faktörde yaşanan değişimler birden fazla gelişmelere etki edebilir. Sayısız olasılık ve belirsizliği içeren geleceği tahmin etmek ve bu tahminleri yönetebilmek önemli bir sorunsaldır. Yakın veya uzak gelecekte olabilecekleri ön görebilmenin yönetimlere katacağı güç, küresel ve bölgesel değişimlerde sağlayacağı katkı önemlidir.

Bu nedenle geleceği anlamak insanların yeryüzüne geldikleri günden bugüne en temel arayışlarından birisi olmuştur. Stratejistlerin görevi, geçmişi bilerek günümüzdeki olayları anlayarak gelecekle ilgili tahminlerde bulunmak, geleceği planlayacak kişi ve kurumları muhtemel olaylar hakkında doğru bilgileri sunmaktır. Geleceğe yönelik belirsizliklerin, bilgi ve tecrübeleri kullanarak bilimsel metotlarla desteklenen sistematik bir bakış açısı ile değerlendirilmesi gerekir. II. Dünya Savaşı öncesi dönemde insanlar, ülkelerinin bir savaşa girip girmeyeceği konusunda belirsizlik yaşarken, 1945'li yıllardan itibaren insanlar, bir sonraki savaşta hangi silahların kullanılacağı belirsizliğini de yaşıyorlardı. 1950'li yıllarda, değişimin hızının önceki yüzyıllardan yaklaşık olarak elli kat fazla olduğu ve bir insanın ne orandaki değişimi kaldırabileceği bilim insanları tarafından tartışılmaya başlandı. Belirsizliğin ivmesi her yıl daha da arttı. Makalemizin amacı da her gün yeni gelişmelerin yaşandığı, küresel güç mücadelesinin bütün acımasızlığı ile devam ettiği dünyamızda daha önemli bir konuma gelen stratejik yönetim, stratejik planlama, senaryo analizi ve senaryo yöntemi hakkında bilgi sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Gelecek, Geçmiş, Planlama, Strateji, Senaryo

Know Past Understand Present Plan and Manage the Future

ABSTRACT

In addition to meeting the requirements of the modern era technologically, the uncertainties for the future and the implementation of change management have become a necessity. It is not a realistic approach to think about the future independently of the past. In order to predict the future, it is necessary to know the past and the present very well. When planning the future, it should not be forgotten that the development and change we have experienced in the past and today shape the future. States with the best estimate of future conditions will be the states that have the easiest adaptation to change and can control the factors. In particular, the concepts of strategic management and planning have been frequently encountered in the field of management, and this has led to the need for scenario analysis and scenario planning, which is an important technique for strategic management. Strategic planning is about knowing the past, understanding the present, and predicting the future. Strategic planning tries to understand the future by evaluating information. The future does not happen only because it is estimated. Accurate and reliable information is needed. It is the right information, experience and will to ensure the correct analysis of the developments. The factors that determine the future are very variable. Changes in one factor may affect multiple developments. Predicting the future with numerous possibilities and uncertainties and managing these estimates is an important problem. It is important to make a contribution to the global and regional changes in the power that can be anticipated in the near or distant future.

For this reason, understanding the future has been one of the most basic search for people since the day they came to earth. The task of strategists, knowing the past, to make predictions about the future by understanding the events of the past, to plan the future people and institutions to provide the right information about the possible events. To be evaluated with a systematic perspective supported by scientific methods by using uncertainties, knowledge and experience. In the period before World War II people were uncertain as to whether their country would enter into a war, and since the 1945s, people were living in uncertainty about which weapons to use in the next war. In the 1950s, scientists began to argue that the rate of change was approximately 50

*Dr., İçişleri Bakanlığı, orcid no: 0000-0002-6144-7186, uacar1@hotmail.com
Makalenin Gönderim Tarihi: 27.11.2018; Makalenin Kabul Tarihi: 21.03.2019

times higher than in previous centuries, and how much a person could change the change. The momentum of uncertainty increased. The aim of our article is to present information about strategic management, strategic planning, scenario analysis and scenario method which are more important in our world where new developments are experienced every day and global power struggle continues with all the ruthlessness.

Keywords: Future, History, Planning, Strategy, Scenario.

1. Giriş

Sayırsız olasılık ve belirsizliği içeren geleceği tahmin etmek ve bu tahminleri yönetebilmek önemli bir sorundur. Bir yıl sonra ya da on yıl sonra olabilecekleri öngörebilmenin, yönetimlere katacağı güç, rekabette avantaj sağlayacak önemli faktörlerden birisidir. Bu nedenle geleceği anlamak insanların yeryüzüne geldikleri günden bugüne en temel arayışlarından birisi olmuştur. İnsanoğlu, doğası gereği geleceği düşünmeye eğilimlidir. Bir sonraki adımı merak eder, çoğu zaman gelişmelerin muhtemel sonuçlarını duygusal yönü daha baskın olmak üzere geleceği tahmin etmeye çalışır. Bilim adamları ise, tutarlı ve veriye dayalı çalışmaları nedeniyle gelecek üzerine tahminlerde duygusal değil bilgiye dayalı değerlendirme yaparlar. Bir tahminin desteklenmesi için çok miktarda veri olsa bile sonucu değiştirebilecek sonsuz değişken vardır. Gelecek hakkında bilimsel tabanlı tahminler yapılabilmesi durum üstünlüğü yanında, kaynak kullanımının verimliliğini de sağlayabilecektir. Tarihin her döneminde ama özellikle günümüzde bilgiye en hızlı ulaşan ve onu en doğru kullanan en güçlü olmuştur. Gücün yeni tanımı bilgidir. Gelişimin temelini bilgi oluşturmaktadır (Dura ve Atik, 2002; 134). Politik, ekonomik, sosyolojik ve psikolojik trendleri bilmek geleceğe müdahale ve yönlendirme imkânını verir.

Özellikle stratejik yönetim ve senaryo yöntemi kavramlarına, yönetim alanında yapılan çalışmalarda sıkça rastlanır olması, stratejik yönetim açısından önemli bir teknik olan senaryo analizi ve senaryo planlama çalışmalarına da ihtiyacı artırmıştır. Plan, karar ya da kararlar toplamıdır (Koçel, 1993;60). Bu çalışmanın amacı da geleceğe yönelik hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan stratejik planlama ve senaryo analizi yöntemi hakkında konunun tarihçesini kısaca özetledikten sonra temel bilgiler sunmaktır.

2. Stratejik Planlama Stratejik Yönetim

Yüzyıllarca askeri literatürde kullanılmış bir kavram olan (Güçlü, 2003;66) strateji kelimesinin etimolojik kökeni hakkında farklı görüşler mevcuttur. Bazı yazarlar strateji kelimesinin kökenini eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulduğunu ifade ederken (Blackerby, 1994; 23), bazı yazarlar kelimenin Latince “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelen “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler (Mütercimler, 2006; 25). Sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme, gütmeye anlamlarını da içeren strateji (Şentürk, 2005;16) kelimesi günümüzde, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemleri ifade etmek için de kullanılmaktadır. Üstün bir konuma ulaşmak ve avantaj elde etmekle ilgili olarak, güç ve kaynakların kullanım şekline de strateji denilmektedir (Ertürk, 2011; 114). Kelimenin kökeni konusunda farklı görüşler olmasına rağmen, her tanımlamanın ortak paydasının “istikamet gösterme” anlamı taşıdığı söylenebilir (Dinçer, 1998;51). Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilir (Aktan, 1999; 3).

Stratejik yönetimin gelişmesinde önemli bir evre olan stratejik planlama, geleceğe hangi metod ve teknikle ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür (Eren ve Çalık, 2007; 223). Stratejik Planlama ana hatlarıyla en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki çıkarımları üzerine düşünmeyi gerektirir (Yılmaz, 2003; 71). Stratejik planlama örgütün ne olduğu ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır. Fırsat ve tehditleri öngörmenin yanında güçlü ve zayıf yönlerin farkında olunmasına olanak verir (Güner, 2005; 42).

Stratejik yönetim, “strateji” ile “yönetim” kavramlarının bir araya getirilmesiyle oluşturulan modern yönetim modelidir (Aşgın, 2008; 9). Stratejik yönetim stratejik planlamanın gelişmiş bir şekli olarak

değerlendirilmektedir (Wilson, 1998; 507). Özel ve kamu sektörü başta olmak üzere her sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (David, 2011; 6).

3. Geleceğin Belirsizliği

İnsanlık tarihinin büyük bir bölümünde toplumlar durağan kaldı. Köyünde yaşayan çiftçi, kasabada yaşayan zanaatkâr, şehirde yaşayan tüccar için hayatın temel biçiminde değişen pek fazla bir şey yoktu. Orta Çağ'ın sonlarına doğru, değişimin toplum üzerindeki etkileri hissedilmeye başlandı. Özellikle 18. yüzyılda İngiltere'de başlayan sanayi devriminden sonra değişimin sürekli ivme kazandığı bilinmektedir. 19. yüzyılda tren yolları, telgraf, telefon, gibi küreselleşmenin ilk işaretleri görüldü.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra da ülkeleri etkileyen siyasal değişim yaşandı. 1940 dünyasının en önemli özelliği, geleceğe yönelik belirsizlik idi. 1940 öncesi dönemde, insanlar bir yıl sonra işsiz kalma belirsizliği ile karşı karşıya iken, 1940 sonrasında insanlar artık kendi mesleklerinin ileriki yıllar içinde var olup olmayacağını bile bilmiyorlardı. Belirsizlik, bilinmeyen olasılıklar demektir (Bernstein, 2008; 155). II. Dünya Savaşı sonrasında, Avrupa'nın harap olmuş ülkelerinin yeniden yapılanması için uzun dönemli stratejik planlara ihtiyaçları vardı. Bu planlar, uzun vadeli gelecek hakkında sağlam öngörüler gerektiriyordu. Bu ihtiyaç yüzünden II. Dünya Savaşı sonrasında mevcut verileri değerlendirerek, insanlığı gelecekte nelerin beklediğini ve arzulanacak geleceğe ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini araştıran gelecek bilimi (futuresology) diye bir bilim dalı ile karşılaşılıyor.

Amerikalı bilim adamlarının¹ futuresology (gelecek bilimi), futurizm (gelecekçilik), applied futurism (uygulamalı gelecekçilik). Avrupalı bilim adamlarının² prospective study (gelecek çalışmaları, beklenti araştırmaları), dedikleri bu bilim dalına, ülkemizde genellikle "Gelecek Bilimi" adı kullanılmaktadır. Avrupalı bilim adamları, gelecek biliminin insanî ve felsefi temellerini ortaya koyarken, Amerikalı bilim adamları, temel metodolojisini ve araçlarını geliştirdiler. Oldukça yeni akademik disiplin olmasına karşın, gelişmiş ülkelerin birçok üniversitesinde bu başlıkta bölümler bulunmakta, yüksek lisans ve doktora programları uygulanmaktadır. Gelecek bilimciler bugünü veri kabul edip gelecekle ilgili tahminler ve değerlendirmeler yapmaktadır. Değişimi ve yol açtığı etkileri anlamak ve buna göre planlamak gelecek bilim çalışmalarının temel ilkeleridir. Önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almayı hedefleyen bilgi temelli bir çalışmadır (Gözlükaya, 2007; 12). Gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve hedefe nasıl ulaşılacağına önceden belirlenmesidir (Mucuk, 1998; 145).

Gelecek bilimi, ekonomiden siyasete, teknolojik gelişmeden sosyal değişime kadar, insanlığı etkileyen her alanla ilgilidir. Gelecek bilimi aslında, geçmişi bilerek, bugünü anlayarak, geleceği planlamakla ilgilidir. Gelecek bilimi, geleceğe ilişkin bilgileri değerlendirerek geleceği anlamaya çalışır. Gelecek biliminin temel varsayımına göre, gelecek sadece tahmin edildiği için gerçekleşmez. Söz konusu olan bizim bilimiz, irademiz ve inisiyatifimizdir. Bugün yaşadığımız gelişme ve değişim, yarına şekil verdiği için geleceği planlarken, bugün nasıl yaşadığımızı dikkat etmeliyiz. Gelecekteki olayları kesin olarak öngörebilmemiz

¹Amerika'da Futüristik ile ilgili ilk bilimsel çalışma 1930-1933 yıllarında William F. Ogburn başkanlığında bir grup bilim insanı tarafından gerçekleştirildi. Başlangıçta sosyal süreçler hakkında ekstrapolasyon gibi bilimsel metodoloji araştırmaları yapıldı ve bir katalog yayımlandı. Artan göç de dâhil olmak üzere gelecekle ilgili önemli öngörülerde bulundular. ABD'de Futüristikle ilgili ilk eğitim çalışmaları ise 1963 yılında Jim Dator tarafından Virginia Politeknik Enstitüsü'nde doktora ve yüksek lisans öğrencileri için verildi. 1974 yılında Jib Fowles ve Chris Dede tarafından Houston Üniversitesi'nde futüristik konusunda ilk lisansüstü eğitim programı hazırlandı. Massachusetts, Akron, Minnesota, Güney Kaliforniya ve Portland State Üniversitesi'nde de futüristikle ilgili birimler kuruldu.

²Fütürizmin kurucusu ve teorisyeni olarak kabul edilen Marinetti (1876-1944) ve taraftarları 20 Şubat 1909'da Fransız "Le Figaro"da yayımladıkları "Manifesto du Futurisme" ile birlikte futürizm kavramının çok yönlü amaç ve ilkelerini belirlediler. Filippo Tommaso Marinetti'nin yayınladığı Futürist (Gelecekçi) Manifesto, Umberto Boccioni, Giacomo Balla, Gino Severini ve Carlo Carran'ın desteğini aldı. Hareket başlangıçta Milano merkezliydi zamanla Torino, Napoli ve Avrupa'ya yayıldı.

mümkün olsaydı, geleceği değiştirmemiz mümkün olamazdı. Geleceği belirleyen faktörler birden fazladır ve bir faktörde yaşanan değişimler geleceği etkileyebilmektedir. Bu nedenle gelecek bilimcilerin görevi, geçmişi bilerek günümüzdeki olayları anlayarak gelecekle ilgili öngörülerde bulunmak, geleceği planlayacak kişi ve/veya kurumları muhtemel olaylar hakkında uyararak ve geleceğe hazırlanmaktır (Akçakaya, 2003; 235).

Gelecek çalışmaları ile ilgili en önemli sorun, gelecek ile ilgili araştırmaların gelişmiş ülkeler tarafından yapılması ve geleceğin olanaklarının da zengin ülkeler arasında paylaşılacak biçimde planlanmasıdır. Çalışmaları finanse edebilecek maddi imkânlarla sahip olan gelişmiş ülkeler, aynı zamanda kendi çıkarları doğrultusunda çalışmaları yönlendirme olanağına sahip olduklarından, gelecekle ilgili çalışmaların gelişmiş ülkelerin benmerkezci vizyonlarına hizmet ediyor olması gelecek bilimi çalışmaları önündeki en önemli engeldir. Gelecek henüz gerçekleşmediğine göre, gelecek planlanabilir ve değiştirilebilir. Bunun için alternatif projeler üretilmesi gerekmektedir. Alternatif bir gelecek tasarlamak için yapılması gerekenler şu başlıklar altında toplanabilir:

- Mevcut durumun tespiti.
- Gelecekte ne istiyoruz ve ne bekliyoruz?
- Sahip olduğumuz değerler ve tercihler nelerdir?
- Gelecek için tahmin edilen gelişmelerin analizi.
- Alternatif geleceklerin planlanması ve formüle edilmesi.
- Alternatif gelecek kurgusunun geliştirilmesi ve mantıkî uzantılarının kurulması.
- Geçiş strateji taslaklarının hazırlanması.
- Politikaların ve stratejilerin belirlenmesi.
- Geri besleme.
- Geri beslemeye bağlı olarak strateji ve politikaların gözden geçirilmesi.

Aslında değişim kendi kendini besliyor ve her değişim başka değişimlere yol açıyor. Bu nedenle günümüz dünyasında gelişmeleri önceden görmek ve planlamak oldukça zor. Zamanında dikkate almadığımız çok küçük sorunlar, bir süre sonra ülkenin en önemli sorunu haline gelebiliyor. Gelecekle ilgili çalışmalar yapan gelecek bilimcilerin değişik alanlarda uzmanlaşmış kişilerle birlikte çalışmalarının zorunlu hale gelmesinin en önemli nedeni, bir alanda yaşanan değişimin birçok alanı etkilemesi ve değişimin artan ivmesidir. 1973 yılında Arabistan Petrol Bakanı Zeki Yamani, medya mensupları ile yaptığı mülakatta; *“...Taş devri taş bittiği için bitmedi. Petrol devri de petrol bittiği için bitmeyecek...”* derken, değişimin kaçınılmaz zorunluluğunu ve geleceği planlamanın ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Dünya, geleceği daha iyi öngörebilmenin yollarını öğrenmemizi gerektiren bir hızla değişirken belirlenen amaçlara ulaşmak için genel stratejiler belirleme, çalışanları koordine etme ve bütünleştirmek için ayrıntılı planlar oluşturma (Tengilimoğlu vd., 2008; 93) nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, kimler aracılığı ile ulaşılacağına belirlenmesi (Çiğdem, 2007; 45) önem kazanmaktadır. Gelecek çoğumuz için belirsiz gözüktüğüne göre, geleceğe dair düşünmek ve doğru kararlar alabilmek için gelecekle ilgili alternatifler sunabilecek güçlü araştırma merkezlerine ihtiyaç vardır. Bugünün krizlerinin birçoğu, geleceği planlayamamaktan kaynaklanmıştır. Bir sorunun kriz aşamasına gelmeden tespit edilerek çözüm bulunması durumunda, sorunların birçoğu krize değil fırsata dönüşebilir. Zamanında önlem alınmadığı takdirde başlangıçta küçük olan sorunların, birkaç yıl sonra ülkenin genel güvenliğini tehdit eder bir konuma geldiği bilinmektedir.

4. Geleceği Planlamak

Aristo'dan başlayarak Durkheim ile devam eden süreçte birçok düşünür, toplumsal değişimin ortaya çıkmasında, nüfus hareketlerindeki değişim kadar, teknolojik gelişmelerin etkisini de kabul etmekte (Kongar, 1979;41). Teknolojik gelişmenin yansımaları, sadece teknik alanda değil, ekonomik, sosyal, kültürel vb. alanda da dengeleri değiştirebilmektedir. Örneğin buhar ve demir, kent yaşamını geliştirmenin

temel güçleriydi. Silah gücü, feodalizmin gerilemesine ve yok olmasına katkıda bulundu. Ulaşım araçları metropollerin oluşmasına neden oldu. Sanayinin gelişmesi, sendika ve sosyal güvenlik alanındaki gelişmelerde etkili oldu. Baskı makineleri, daha çok kitabın basılmasına, daha çok kitabın basılması, insanları okuma-yazma öğrenmeye teşvik etti. Daha çok insanın okuma-yazma öğrenmesi ise, kitap okuru sayısının artmasını ve daha çok kitabın basılmasını mümkün kıldı. Daha çok kitabın basılması sonucu bilginin yayılması, artan bilgi birikimi ve bilimsel araştırmalar, daha ileri teknolojik gelişmelerin önünü açtı. Özetle bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, bilgi teknolojileri, yaşam boyu öğrenme, e-öğrenme gibi kavramların toplumları daha fazla etkilediği günümüzde çok hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır (Sayılan, 2007; 60).

Geleceğin muhtemel değişimlerini tahmin edebilecek bilgiye sahip olmak, bu işlemin en önemli parçalarından birisidir. Gelecek üzerindeki gücümüz, ne tür bir gelecek istediğimizi belirleme ve ona ulaşmak için yapmamız gerekenleri bir plan çerçevesinde gerçekleştirme bilgi ve yeteneğimize bağlıdır. Gelecekteki olaylar üzerinde bir güce sahipsek, bu gücü nasıl kullanacağımız hakkında sahip olduğumuz bilgileri dikkate alarak düşünmemiz gerekir. Gelecek üzerindeki gücümüzü ve sorumluluğumuzu kabul ettiğimizde, geleceğine başkalarının karar verdiği ülke değil kendi geleceğini planlamaya muktedir ülke haline gelebiliriz. Gelecek bilimcilerin vurguladıkları bir nokta da, eylemlerimizin küresel düzeyde sonuçlar meydana getirdiğidir. Yaptığımız ya da yapmadığımız eylem ve davranışlar, geleceği şekillendiriyor. Özellikle uzun vadede yalnızca kendimizin değil toplumun geleceğini şekillendirmiş oluyoruz. Toplum hayatında küçük değişikliklerin büyük ve öngörülemez olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurduğu bir gerçektir.

Edward Norton Lorenz 1963 yılında, New York'taki bir kelebeğin kanat çırpışlarının, Pekin'de bir kasırgaya neden olabileceği iddia ederek bu teoriye "kelebek etkisi" adını vermiştir (Ufuktepe, 2006; 49). Kelebek etkisi parametrelerden birinde meydana gelen çok küçük bir değişikliğin, sistemin bütününe etki edebileceği konusunda bizi uyarıyor. Özetle "bir şey" yaptığımız zaman, aslında "tek bir şey" yapmış olmayız. Çünkü tek bir eylem, her şeyi etkileyebilir. Geleceği şekillendirmek için imkân ve gücümüz vardır. Eğilimler üzerinde çalışarak geleceği planlayabiliriz. Eğilimleri belirlemek, nerede olduğumuzu görmemize yardımcı olmasının yanında, gelecekte hangi muhtemel noktada olacağımız hakkında da bize fikir verir.

Gelecek bilimcilerin ilgilendiği konuları şu başlıklar altında toplanabilir:

- Ekonomik ve siyasal gelişmeler.
- Yeni teknolojik gelişmelerin neden olduğu sosyal farklılaşmalar ve bunun toplumun yeniden yapılanmasına etkileri.
- Eğitim ve öğretim trendleri.
- Geleceğin meslekleri.
- Yeni bilimsel paradigmalar.
- Küresel ölçekte siyasal ve dini eğilimler.
- Küresel yönetim.
- Göç.
- Zengin-fakir arasında genişleyen uçurum.
- Küresel ısınma.
- Enerji kaynakları.
- Etnik ve Mezhepsel farklılıklar.
- Su kaynakları.
- Bölgesel ve uluslararası ölçekli ekonomik blokların geleceği.

Joseph Earl, geleceğe yönelik değerlendirmelerini, beş ayrı zaman dilimine göre yapmaktadır (1974; 178).

- Kısa gelecek: 1 yıl

- Yakın gelecek: 1-5 yıl
- Orta gelecek: 5-20 yıl
- Uzak gelecek: 20-50 yıl
- Çok uzak gelecek: 50 yıl ve sonrası.

Daha iyi bir geleceğe ulaşmak için kendi konumumuzu ve çevremizde yaşanan değişimleri anlayarak, gelecek hakkında düşünebiliriz. Örneğin ülkemizde köyden kente göçün başladığı yıllarda, hangi yöreden hangi yöreye göçün yoğun olduğu, insanların hangi nedenlerden dolayı göç ettiklerini, bu hızla devam ettiği takdirde; kısa orta ve uzun vadede hem göç alan, hem de göç veren bölgelerde hangi sosyal, ekonomik, kültürel ve psikolojik sorunların yaşanacağı planlanıp, önlem alınabilseydi, ülkemizin şu an yaşadığı önemli sorunların belki de birçoğu, sorun değil, ülkemiz için bir fırsat olabilirdi.

Sadece iç göçte değil, Avrupa ülkelerine yapılan dış göçte de, hiçbir plan yapılmaması, yurt dışında çalışan milyonlarca işçimizin sadece ülkeye döviz getiren insanlar olarak görülmesi, “Almanca” diye bir grubun doğmasına neden oldu. Almanca dediğimiz insanlarımızın çocukları da başta eğitim olmak üzere, sosyolojik ve psikolojik alanda birçok sorun yaşadılar. Sadece bir nesil değil birkaç nesil mağdur oldu. Yurt dışına işçi göçü bir plan dâhilinde gerçekleşseydi bugün sorun olan birçok konu fırsata dönüşebilirdi.

5. Stratejik Planlama ve Karar Verme

Stratejik planlamanın ilk teorik temellerini Drucker’ın 1954 tarihli Yönetim Pratikleri (The Practice of Management) adlı kitabında yer alan “Amaçlarla Yönetim” (Management by Objectives) yaklaşımının oluşturduğu söylenebilir. Drucker’a göre, amaçların gerçekleştirilmesi için hedeflerin sadece üst yöneticiler tarafından değil bütün çalışanların katılımıyla belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ne derecede ulaşıldığının izlenmesinin sağlanması gerekir (Erkan, 2008; 7). Stratejik planlama, bir zihin çalıştırma ve düşünme sürecidir. Düşüncelerin olgunlaşması bilgilenmeye, tecrübe kazanmaya ve yaratıcılık kabiliyetine bağlıdır ve zaman ister. Düşüncenin temelinde geleceği algılamaya çalışmak ve geleceğe hazırlıklı olmak yatar. Stratejik planlama gelecek için yapılan öngörüler ve geçmişten gelen yaşanmış tecrübelerin bir sentezidir. Sürekli bir durum arayışı ve sürekli bir yeniden konumlandırma sürecidir. Bu yüzden stratejik planlama gelecekteki bir eylem için tasarım niteliği taşımaktadır. Bu tasarımlara stratejik plan denir. Stratejik plan, bilginin üzerine hayâlin, mantık çerçevesinde şekillendirilmesi ile ortaya çıkar. Bir başka ifade ile hayâllerimizi gelecek ile ilgili düşünceye dönüştürmeyi hedefler (Oppenheimer, 2012; 30).

Stratejik plan, neyi, niçin yaptığına rehberlik eden ve şekillendiren eylemlere ve temel kararlara ulaşmak için disiplinli bir çalışmadır (Eren, 1990; 15). Stratejik plan ve karar verme sürecini birçok faktör etkileyebilir. Bu faktörleri iç ve dış faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. İç faktörler ülkenin kendi koşullarından kaynaklanan nedenlerden oluşur. Bu sorunları tespit etmek ve önlem almak daha kolaydır. Dış faktörler ise kendi iradeniz dışında, yabancı istihbarat servislerinin destek ve yönlendirmesi ile beklenmedik gelişmelerin ortaya çıkması ve önlem almanın zorlaşmasıdır (Acar, 2011; 77). Dış çevre analizi ile fırsatlar ve tehditler ortaya konurken, iç çevre analizi ile ülkenin zayıf yönleri ve üstün yanları belirlenmeye çalışılmaktadır (Drucker, 1999; 22). Küreselleşen dünyamızda çoğu zaman iç ve dış faktörler birbirlerini tetikleyebilmektedir. Bu durum sorunun aniden ortaya çıkmasına, karar vericilerin sorunun çözümü için hazırlıksız olmasına, küçük sorunların büyümesine neden olabilmektedir. Bu nedenle iç ve dış gelişmeleri izleyerek muhtemel olayların önceden tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Ülkeyi yönetenler, ileriye yönelik olarak genellikle büyüme, gelişme, kalkınmanın gerçekleşeceğini ve refah seviyesinin artacağını beklerler. Bu ilerlemeyi beklenmedik ve istenmeyen bir şekilde yavaşlatacak, durduracak ve en kötü olasılıkla sona erdirecek durumların gerçekleşmesi durumunda, zararın en aza indirilmesi için alınması gereken önlemlerin önceden planlanması gerekmektedir. Muhtemel gelişmelerin önceden tahmin edilerek, zararın en alt seviyeye indirilmesi için gelişmelerin önceden öngörülmesine ve uygun davranış biçimlerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır. Uluslararası tehditler stratejik planlamayı daha da önemli hale getirmiştir (Haftacı, 2013; 98). Gelecekteki gelişmelerin önceden tahmin edilmesi “senaryo”

kelimesinin karşılığıdır. Senaryolar geleceğin kehanetleri olarak adlandırılmamalıdır, olasılıkların sınıflandırılmasını tasarlamaları ve her bir olasılığı ele almak için planlar düzenlemeleri açısından önemlidir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir. Bu nedenle bir dereceye kadar esneklik önem taşımaktadır (Pollard ve Hotho, 2006; 730).

6. Senaryo Yazımı

Senaryo yazımı, yöneticilerin karar vermesini kolaylaştırmak amacıyla, senaryo öğelerini dikkate alarak, gelecekteki olası gelişmeleri, alternatifleri de düşünerek hazırlanma süreci şeklinde tanımlanabilir. Senaryoların amacı, mevcut durumu ve eğilimleri tanımlamak, bilinmeyenleri ortaya çıkarmak, gelecekte olabilecekler ile bilinmeyenleri birleştirerek alternatif gelecek öngörülerinde bulunmaktır (Karadağ ve Kayabaşı, 2013; 105). Gerek geleceğin, gerekse mevcut durumun belirsizlikleri, senaryo yazımını güçleştirir. Bu nedenle birçok kurum, değişmez bir stratejik plan yerine esnek senaryo analizlerini kullanmaktadır (Bağdigen, 2007; 68).

Senaryo yazımının geçmişi, insanlık tarihinin en büyük felaketi olan atom bombasının patlama etkisinin bilgisayar simülasyonu yardımıyla tahminlerinin yapıldığı “Manhattan Projesi”ne kadar uzanır (Miller ve Waller, 2003; 94). Einstein, Leo Szilard, Edward Teller, Eugene Wigner ve bir grup bilim insanı 1939 yılında Nazi Almanyası'nın atom bombası araştırmaları yaptığı ve bunun hazırlıklarına başladığı yönünde ABD'ye uyarılarda bulunmuş, ancak başlangıçta pek ciddiye alınmamışlardı. II. Dünya Savaşı'nda bu bombanın kullanılma ihtimali üzerinde durmuş olan Einstein, Leo Szilard'la birlikte ABD Başkanı Franklin D. Roosevelt'e bir mektup yazmıştır. Mektupta, Amerikan hükümetine uranyum araştırmaları ve zincir reaksiyonları ile ilgili araştırmalar yapması tavsiye edilmiştir. Bununla birlikte en önemli detay olarak Nazi Almanyası'nın atom bombası yapabilecek yetkinliği olduğu vurgulanmış, Adolf Hitler'in de bu atom bombasını kullanmaktan çekinmeyeceği bildirilmişti (Bernstein, 2006; 171). Bu durumda Roosevelt, II. Dünya Savaşı'nda Almanyası'nın atom bombasının geliştirmesine yönelik ihtimalini riske atmamış ve Manhattan Projesi'ni başlatmıştır. 1945'de kırk laboratuvarında başlayan bu projedeki çalışan bilim insanı sayısı Amerika'da makine endüstrisinde üretim yapan tüm işçi sayısında daha fazlaydı. Kapsamlı bir şekilde ortaya konulan senaryo, 1950'li yıllarda, nükleer savaş olması durumunda Amerika Birleşik Devletleri ordusunun neler yapması gerektiğinin planlamasını yapan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir (Kahn ve Wiener, 1967;264). 1980'li yıllarda fazla gündeme gelmeyen senaryo yazımı, değişen şartlar ve stratejik anlamda belirsizliklerin artması, küreselleşmenin etkileri ile 1990'lı yıllarda yeniden gündeme gelmiştir.

6.1. Senaryo Analizi

2000'li yılların başında yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler sonucu oluşan yeni pazarlar ve her geçen gün giderek daha da acımasız bir konuma gelen ezici rekabet karşısında (Özdevecioğlu, 2002; 94) ülkeler, daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya mecbur kalmaları, senaryo analizine verilen önemi daha da artırmıştır. Senaryo analizi stratejik düşüncenin zenginliğini artıran, geleceğin belirsizliğine karşı değişen şartlar karşısında alınacak önlemlerin belirlenmesine, etkili stratejiler üretilmesine, uygulamaya konulmasına ve sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Kırım, 2006;33). Senaryo analizi yardımıyla yöneticiler, yarını bugünün uzantısı olacak biçimde tahmin etme bakış açısı yerine, dünyayı farklı açılardan görme ve geçmiş deneyimlerinden farklı yöntemler geliştirme yoluna gidebilirler. Diğer bir ifade ile senaryo analizinin yararı, tek bir gelecek tahmini ve onu referans olarak geliştirilen tek bir katı plan yerine, birden fazla gelecek kurgusu tasarlanarak esnek bir planlama yapılmasını mümkün kılmasıdır. Gelecek kurguları ile farklı gelecek senaryoları oluşturulduğunda isabetli karar verme olasılığı yanılma ihtimalinden çok daha yüksek olabilir. Stratejileri hazırlamak için yapılacak olan durum analizi sonucunda elde edilecek bilginin kalitesi, öngörülecek senaryoları da doğrudan etkileyecektir (Titiz ve Çarıkçı, 2001; 213).

Senaryo analizi ile ülkeler kendileri için en iyi gelecek alternatifini geliştirerek ona yoğunlaşabilir. Böylece, stratejik davranmanın temel gereklerinden olan çevresel determinizmden uzaklaşma ve koşulları

kendi amaçları doğrultusunda yönetme veya değiştirme de söz konusu olabilir. Senaryo analizi ile sadece gelecek ön görülmez, ülke menfaatleri doğrultusunda gelecek değiştirilebilir. Senaryo oluşturmanın ilk ve en önemli adımı kritik güçleri tanımlamaktır. Kritik güçler; ülkenin çıkarlarını doğrudan etkileyecek olan politik istikrar, yatırım ortamı, potansiyel rakipler, muhtemel krizler gibi önemli faktörlerdir. Daha sonra belirlenen bu kritik güçlerin gelecekteki muhtemel davranışları göz önüne alınarak iyimser, kötümser ve normal senaryolar geliştirilir. Böylece birden fazla ve farklı durumlar için geçerli olabilecek gelecek tasarımları yapılmış olur (Schoemaker, 1995; 25). Senaryo planlaması muhtemel geleceklerin hayâl edilmesinin disiplinli bir yöntemidir. Kişilerin algılarına ve gelecek konusundaki düşüncelerine dayanan stratejik ve öyküsel yönlendirmelerdir (Neilson ve Wagner, 2000; 10). Senaryolar, gelecekte ortaya çıkabilecek bir krizin belirlenmesinde ve hazırlıklı olunmasında etkili stratejik araçlar olarak oldukça kullanışlıdır. Geleceğe yönelik olası sorun ve tehlikenin belirlenmesi, ülkenin krizle başa çıkabilecek önlemleri almasını ve uygulamasını kapsayan süreçtir (Bozkurt vd., 1998;154). Senaryo yöntemi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve ülkenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Temel amacı ülkeyi kriz durumuna hazırlamaktır (Can,1997; 315). Sadece güvenlik alanında değil, sosyal, kültürel, mali ve sanayi alanlarında yaşanan sorunlar, bütün ülkenin güvenliğini etkileyebilmektedir. Bu etkileşim, senaryo planlamasında birçok faktörü dikkate almayı zorunlu kılmıştır. Fikirler, teoriler, hipotezler ve tarihsel analogilerin hepsi çok önemlidir (Oppenheimer, 2012; 21).

Her olası durum için önlem almak, bir ülke için maliyet demektir. Ancak önlem alınmaması sonucu oluşacak zarar daha büyük bir maliyettir. Aniden gelişen olayların yaratacağı zarar ve kayıplar senaryo planlama ile asgari düzeye indirilebilir. Senaryo planlama sürecinde geliştirilen ve analiz edilen senaryolar, mevcut durumu matematiksel modeller ile ileriye taşıyan, klasik tahmin yöntemlerinden farklı bir bakış açısı sunar. Bunun sonucu, sürprizler önlenebilir, değişimlere daha kolay uyum sağlanarak, daha etkin şekilde ve verimli politikalar üretilebilir (Lempert vd., 2008; 7). Senaryoların amacı gelecekte ne olacağını söylemek değil nelerin olabileceğini ortaya koymaktır. Senaryo planlama bize geleceğin resmini verdiği ve stratejik planlama sürecinde belirsizliklerin anlaşılması, doğru hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için uygun stratejilerin seçilmesi konusunda başlangıç oluşturması açısından da çok önemlidir. Senaryolar, iç ve dış değişkenler arasında ilişkiler kuran, bunlarla ilgili olasılıkları hesaplayan ve bu değişkenler üzerine kurulan sezgileri böylece daha gerçekçi bilgilere dönüştürüp geleceğin resmini veren hikâyelerdir (Kadıbeşli, 2002; 46).

7. Senaryo Planlama Aşamaları

Yöneticilerin geleceği bilimsel yöntemlerle planlaması gerekir. Bu yöntem şekli ise senaryo planlamasıdır. Senaryo planlama yöneticilerin karşılaşılan sürprizlerle başa çıkmasına yardım eder. (McDaniel ve Driebe, 2001; 27). Senaryo yazımı, stratejik planlama ve yaratıcılığı teşvik eder. Yönetimsel anlamda karar vericilerin süratli ve doğru karar verebilmeleri için senaryo planlamasında aşağıdaki aşamaların uygulanması uygun olur.

7.1. Senaryo Konusunun Belirlenmesi

Ülkemizde en az elli yıl geriye giden ve uzun yıllar içinde gelişen bir sorunu, bir gecede bulunan tek bir önlemlerle çözüleceğine inanan kişi sayısı az değildir. Bu düşünce, sorunun büyümesine ve istenmeyen sonuçlara yol açmasına neden olabilmektedir. Göç sorunu, Kürt sorunu, Alevi sorunu gibi ülkemiz için hayati önemi olan sorunları, tek bir önlemlerle çözüleceğine inanmak gibi bir yanlış yıllarca yaşıyoruz. Projelerle değil sloganlarla sorunlara çözüm üretiyoruz. Bu gün tartıştığımız en yeni sorunumuzun geçmişi en az elli sene. Bu geçmişi unutup, bir gecede tek bir önlemlerle sorunların çözüleceğine inanmak, sorunu ağırlaştırmaktan ve çözümsüz hale gelmesinden başka bir işe yaramamaktadır. Yapılması gereken sorunun çözümü için düşünülen önlemlerin senaryo ile mantıklı bir şekilde ilişkilendirilmesidir. Geçmişte gerçekleşen dönüşümlerin nedenleri incelenmeli ve bu incelemeler ışığında beklentiler şekillendirilmelidir

(Schoemaker, 1995; 31). Bu süreç de detaylı tartışmaların yapılmasını gerektirir. Gerçekleşmesi durumunda, tafafisi güç maddi ve manevi zarara neden olacağı düşünölen olaylardan hangileri için senaryo üretileceğinin belirlenmesi önemlidir. Temel senaryoların belirlenmesinde gelecekte karşılaşılabacak olası durumu etkileyebilecek olumlu ve olumsuz yönler dikkate alınarak zıt senaryolar üretilir. Değışkenlerin gerçekleşme ihtimali yüksek olan ve yüksek belirsizlik içerenler arasından seçilmesi gerekir. Her senaryo bir çalışma ve maliyet gerektirdiğinden, gerçekleşmesi durumunda ülkeyi etkilemeyecek muhtemel olaylarla ilgili senaryo üretilmemelidir.

7.2. Alternatifli Senaryoların Üretilmesi

Belirlenen senaryo konusunu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek durumlar oluşabilir. Önem sıralamasında önde bulunan iki veya daha fazla olayın aynı anda gerçekleşmesi veya gerçekleşme olasılığı çok düşük olan bir senaryonun gerçekleşmeye başlaması durumunda alınacak önlemlerin belirlendiğı aşamadır. Alternatif senaryolarının yapılması, karar vericilerin süratli ve doğru karar vermeleri ve muhtemel kayıplarının en aza indirilebilmesi için gereklidir.

7.3. Senaryoların Önceliğinin Belirlenmesi

Üretilen senaryoların gerçekleşme olasılıkları aynı değildir. Çünkü olayların oluşumunda iç ve dış faktörler önemlidir. İç faktörlerden kaynaklanan olumsuzlukların tahmin edilmesi daha kolaydır. Dış faktörlerden kaynaklanan sorunları tespit etmek daha zordur. Güçlü istihbarat servisleri olmayan ölkelerin dış tehdit algılaması zayıftır. Bu nedenle dış kaynaklı tehdit ve tehlikelerden ölkenin görebileceğı zarar daha yüksek olabilir. Etkili bir senaryo planlaması yapmak için, iç ve dış faktörler birlikte değerlendirilmeli, gerçekleşme olasılıkları ile önem seviyeleri birlikte dikkate alınarak belirsizlikler üzerine senaryo kurulmalıdır (Schoemaker, 1995; 29).

7.4. Alınacak Önlemlerin Senaryoda Belirlenmesi

Birey ve kurumların yetki ve sorumluluklarının tespit edildiğı aşamadır. Senaryonun gerçekleşmesi halinde meydana gelen olumsuz durumdan en çabuk ve en az kayıpla çıkılabilmesi için alınacak önlemlerin ve hareket tarzlarının belirlendiğı aşamadır. Gerçekleşme olasılığı olmayan eğilimler bu aşamada senaryodan çıkarılmalıdır (Schoemaker, 1995; 29).

7.5. Senaryoda Tepkinin Ölçülmesi

Senaryoda belirtilen önlemlerin uygulanmasında bir zorluk varsa veya uygulanamıyorsa, nedenlerinin belirlendiğı aşamadır. Senaryoların geçerliliğı doğrulanamıyorsa; sorun genellikle varsayımlardan birinin veya birkaçının gerçekçi olmamasından kaynaklanır. Bu durumda, senaryo geliştirmenin kendini tekrarlayan bir süreç olduğu göz ardı edilmemelidir.

7.6. Değerlendirme ve Geliştirme

Yazılı hale getirilen senaryoların uygulama sonuçlarının değerlendirildiğı eksik ve yetersiz görölen konuların sebeplerinin belirlenerek, yeni önlemlerin alındığı aşamadır. Değerlendirme ve geliştirme aşaması tüm senaryo analizi adımlarında uygulanmalıdır. Gelişen şartlara bağılı olarak önceden belirlenen çözümlerin yetersiz kalması sonucu sorunun çözümünde yeni önlemler gerekebilir (Aktan,1999; 26).

8. Senaryo Uzmanları İle Devlet Adamı Arasındaki Fark

Sayırsız olasılık ve belirsizliğı içeren geleceğı tahmin etmek ve bu tahminleri yönetebilmek hem devlet adamları hem de senaryo uzmanları için önemli bir sorunsaldır. Altıncı hissiyatın kuvvetli olması gibi bireye özgü ve bilimsel olarak kanıtlanamamış geleceğı öngörebilme arayışlarına 21. Yüzyıldan sonra bilimsel yöntemler destek olmaya çalışmıştır. Gelecek senaryosu konusundaki önemli çalışmaları olan Peter Schwartz, senaryoların dünyamızın yarın yaşayabileceğı gelişmeler ile ilgili, bugünkü çevremizin değışen

açılarını tanımamızı ve kabul etmemizi sağlayan hikâyeler olduğunu söylemektedir (1991; 3). Güçlü bir gelecek senaryosu için, iyi yetişmiş stratejistlere ihtiyaç vardır. Konusunda uzman, iş bilir stratejistler ülkelere önemli katkı sağlarlar. Gelişmelere olayların arka planları ve büyük resimleri üzerinden bakan, rekabetin nereden geldiğini, nereye gideceğini ve geleceğinin nasıl şekilleneceğini öngören, işinin derinliklerine vakıf, stratejik düşünce sistemlerine ve bakış açılarına sahip olan, yaptığı stratejik okuma ve analizler üzerinden, önemli kararlara yön veren, ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlayan bu yolda öncülük ve önderlik eden stratejistler ile devlet adamı arasındaki fark aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir.

- Entelektüeller, uluslararası sistemlerin çalışmasını analiz ederler. Devlet adamları ise bu sistemi kuran kişilerdir.
- Bir analistin bakış açısı ile bir devlet adamının bakış açısı arasında büyük farklılık vardır. Analist hangi sorunu inceleyeceğini kendisi seçebilir. Devlet adamı ise sorunları önünde bulur.
- Analist açık bir sonuca varmak için ne kadar zaman gerekiyorsa o kadar zaman kullanabilir. Devlet adamı için asıl sorun zaman darlığıdır.
- Analist üzerine risk almaz. Vardığı sonuçlar yanlış çıkarsa, başka bir inceleme yazabilir. Devlet adamı ise, bir tek tahmin yapma hakkına sahiptir, yaptığı yanlışlardan dönüş yoktur.
- Analistin elinde bütün bilgiler vardır ve bunlar analistin entelektüel birikimine göre değerlendirilir. Devlet adamı ise, stratejistlerin sunduğu doğruluğu kanıtlanmamış tahminlere göre karar verir.
- Devlet adamının değişimi ne derece akılcıca yönlendirdiği ve her şeyden önce barışı ne kadar iyi koruduğu, tarih tarafından değerlendirilir (Kissinger, 1998; 11).

9. Sonuç

Tarihi süreç içerisinde yaşanan gelişmeler ve değişim sonucu oluşan sorunları çözüme arayışı insanları geleceği düşünmeye yöneltmiştir. Bilginin, güç ve istenileni elde etmenin en önemli unsuru olduğunu keşfeden insanlığı, tarihi boyunca her türlü bilgiyi elde edebilmenin, öğrenmenin ve geleceği planlamanın yollarını aramıştır. Geleceği düşünme, zaman içerisinde sadece bireysel bir eylem olmaktan çıkmış, toplumsal gelişmenin yönünü belirleyen bir düşünme biçimi haline gelmiştir. Bunun sonucu, başlangıçta kişisel yeteneklerle yürütülen çalışmalar insanlığın geçirdiği evrime paralel olarak değişim göstermiş, günümüzde bilimsel çalışmaların öznesi konumuna gelmiştir. 1945'ten sonra insanlığı en yüksek tepelere çıkarmayı, okyanusların derinliklerini keşfetmeyi, aya ayak basmayı başardı. Uzaya sinyalleri dinlemek üzere radar teleskopları yerleştirmeyi, uydu televizyonları, bilgisayarlar, fotokopi makineleri, kalp pilleri, genetik mühendisliği, klonlama, internet, cep telefonu ve birçok icat gerçekleştirdi. Yüksek teknolojik değişim oranının ne olacağını, bu değişimin sosyal, kültürel, ekonomik vb. alanları nasıl etkileyeceğini araştırmak için "gelecek bilim" diye bir bilim dalı ile karşılaşırız.

Günümüzde yerel bir güçten, küresel güçlere kadar bütün ülkeler için potansiyel bir kriz tehdidi her an söz konusu olabilmektedir. Krizin acil ve yaygın bir hal almasındaki önemli unsurlar değişen dengeler, hızlı yaşanan gelişmeler, takip edilemeyen trendlerdir. Dolayısıyla ülkelerin, her an bir kriz durumuna hazırlıklı olması zorunluluk halini almıştır. Krizin en az zararla aşılmasındaki etkin yol, ülkenin stratejik kurumlarının krize önceden hazırlıklı olacak stratejik planları hazırlaması ile mümkündür. Yaşanan hızlı değişimlerin ortaya çıkardığı belirsizlik ortamında ülkeler stratejik kriz yönetimi uygulayabilmeleri, krizlerden etkilenmemelerini ya da bir krizi en az zararla atlama olanağını sağlayacaktır. Önümüzdeki yıllarda değişim, geçmişe göre daha çok değişkene dayalı bir nitelik kazansa da, değişim sürecine kararlı, kapsamlı ve planlı bir şekilde yön vererek, geleceği şekillendirme olanağı da eskiye oranla artmaktadır.

Bilginin daha fazla öne çıkacağı önümüzdeki on yılda, bilişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler ve bunun sosyoekonomik, sosyokültürel vb. alanlara yansımaları, geçtiğimiz on yıldan daha hızlı, daha kapsamlı ve daha karmaşık olacağı değerlendirilmektedir. Önceki dönemlerde değişim bu kadar hızlı gerçekleşmediği için insanların yaşanan dönüşümü fark etmeleri pek mümkün değildi. Fakat bugün insanlar yaşadıkları çağda tarihi bir dönüşümün gerçekleştiğinin farkındalar. Aralarında on yaş fark olan

insanların, teknolojik gelişmelere uyum sağlama konusunda, çok fark olduğu biliniyor. Yaşadığımız çağa bilgi çağı, internet çağı vb. birçok isim verildiğini biliyoruz. Gelecekte, yaşadığımız çağa ne ad verileceği tahmin bile edilemiyor. Yaşanan bu dönüşüm aynı zamanda birçok sorunu da beraberinde getiriyor. Bilim adamları ve araştırmacıların, teknolojik gelişmelerin neden olduğu sosyal değişimi ve bu değişimin yarattığı sorunları çözebilecek önerileri çoğu zaman yeterli olamıyor. Senaryolar, geleceğin belirsizliklerinin yüksek olduğu günümüz dünyasında, bilgiye ve sezgiye dayanan çıkarsamalardır. Senaryoların ülke yönetiminde başarı sağlayabilmesi için yaratıcı olmasından çok strateji ve yönetim kararlarında etkisinin bulunması gerekmektedir. Bugün kriz durumlarını başarıyla ya da en az zararla atlattığı pek çok ülkelerin, senaryoları stratejik bir araç olarak kullandıkları bilinmektedir. Ülkelerin son yıllarda senaryo planlamalarına artan bir ilgi göstermesi, senaryoların sanılandan daha iyi bir stratejik yönetim tekniği olduğu konusundaki görüşlere netlik kazandırmaktadır.

Senaryo planlama çalışmaları, problem çözücü, esnek, katılımcı ve organize bir yaklaşımla uzun dönemli gelecekle bağlantı kurmayı, geleceği yönetmeyi, geleceği planlamayı, değişimin önüne geçmeyi amaçlayan çalışmadır. Bu nedenlerle stratejik planlamada senaryo kullanımı gün geçtikçe yaygınlaşıyor. Çünkü stratejik düzeyde fikri hazırlığı olanlar, olayları takip etmek ve onlara tepki vermek yerine, onları yönlendirme fırsatını kazanıyorlar. Gelecekte başarılı olmanın yolu da geleceğe hazır olmaktan geçiyor.

Senaryo yöntemi, kehanette bulunmaktan ziyade, gelecekle ilgili alternatif seçenekler sunarak, karar yetkili makamda bulunan kişilerin verecekleri kararlar hakkında bilgi sahibi olmalarını, bakış açılarını genişletmeyi, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesini amaçlar. Güçlü yönlerin fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanabilmesini sağlar. Zayıf yönlerin farkına vararak, onları güçlü yönlerle dönüştürecek stratejiler geliştirebilmesine olanak verir. Tehdit ve tehlikeleri güçlü yanları ile bütünleştirilebilecek fırsatlara dönüştürür. İyi bir stratejik planlama, bir ülkeye potansiyelinin çok üzerinde bir güç kazandırabilir.

Kaynakça

- Acar, Ünal. İstihbarat, Ankara, Akçağ Yayınevi, 2011.
- Akçakaya, Murat. Benchmarking ve Kamu Yönetimine Uygulanabilirliği, Ankara, GÜ İİBF Yayınları, 2003.
- Aktan, Coşkun Can. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim, İstanbul, TÜGİAD Yayınları, 1999.
- Aşgın, Sait. Stratejik Yönetim, Ankara, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları, 2008.
- Bağdigen Muhsin. Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler, Ankara, Nobel Yayınları, 2007.
- Bernstein, Peter Leonard. Tanrılara Karşı Risk: Riskin Olağanüstü Tarihi. (Çev: Canan, Feyyat), İstanbul, Scala Yayıncılık, 2008.
- Blackerby, P. (1994). "History of Strategic Planning", Armed Forces Comptroller Magazine, 39 (1): 7-26.
- Bernstein, Jeremy. Albert Einstein Fiziğin Sınırları. çev. Yasemin Uzunefe Yazgan, Ankara, TÜBİTAK Yayınları, 2006.
- Bozkurt, Ömer., Ergun, Turgay., Sezen, Seriyeye. Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara, TODAİE Yayınları, 1998.
- Can, Halil. Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1997.
- Çiğdem, T. (2007). "Kamu kurumlarında stratejik planlama". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı.
- David, Fred Ralph. Strategic Management Concepts and Cases, New York, Prentice Hall, 2011.
- Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Timaş Matbaası, 1998.
- Drucker, Peter Ferdinand. 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, çev. İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbun, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1999.
- Dura, Cihan ve Atik, Hayriye. Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi ve Türkiye, İstanbul, Literatür Yayınları, 2002.

- Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul, Beta Basım Yayıncılık, 1990.
- Eren, Veysel ve Çalık Filiz. Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, ed.: B. Eryılmaz, M Eken, Kamu Yönetimi Yazıları, Ankara, Nobel Yayınları, 2007.
- Erkan, Volkan. Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, Ankara, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, 2008.
- Ertürk, Mümin. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, Beta Basım, 2011.
- Gözlükaya, T. (2007). "Yerel yönetimler ve stratejik planlama: modeller ve uygulama örnekleri". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Güçlü, Nezahat. (2003). "Stratejik Yönetim", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2): 61-85.
- Güner, S. (2005). "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", Türk İdare Dergisi, sayı: 446, s. 61-78.
- Haftacı, Vasfi. İşletmecilik Bilgisi, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2013.
- Joseph, E. (1974). "What is The Future Time", The Futurist, 8 (4): 167-185.
- Kadıbeşgil, Salim. Kriz Geliyorum Der, İstanbul, Media Cat Yayınları, 2002.
- Kahn, Herman ve Wiener, Anthony. The Year 2000: A Framework for Speculation of the Next Thirty-Three Years, New York, Macmillan, 1967.
- Karadağ, Ruhan ve Kayabaşı, Bekir. (2013). "Future Scenarios Regarding Tablet Computer Usage in Education and Writing", Asian Social Science, 9 (17): 105-110.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Basım, 1993.
- Kırım, Arman. Strateji ve Birebir Pazarlama, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006.
- Kissinger, Henry. Diploması, çev. İ.H. Kurt, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.
- Kongar, Emre. Toplumsal Değişme, Ankara, Remzi Kitabevi, 1979.
- Lempert, Robert. Looking Back on Looking Forward: A Review of Evaluative Scenario Literature, EEA Technical report No:3, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2009.
- McDaniel, R. R. ve Driebe, D. J. (2001). "Complexity Science and Health Management", Journal of Advances in Health Care Management, sayı: 2, s. 11-36.
- Miller, D. K. and Waller, H. G. (2003). "Scenarios Real Options and Integrated Risk Management", Long Range Planning, 36 (1): 93-107.
- Mucuk, İsmet. Modern İşletmecilik, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998.
- Mütercimler, Erol. Yüksek Stratejiden Eski Odaklı Harekata Geleceği Yönetmek, İstanbul, Alfa Yayınları, 2006.
- Neilson, R. E. ve Christopher, W. J. (2000). "Strategic Scenario Planning" CA International, Knowledge Management Review, sayı: 12, s. 10-11.
- Oppenheimer, M. F. (2012). "From Prediction to Recognition: Using Alternate Scenarios to Improve Foreign Policy Decisions", SAIS Review From Prediction XXXII (1): 19-31.
- Özdevecioğlu, M. (2002). "Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı: 19, s. 93-114.
- Pollard, D. ve Hotko, S. (2006). "Crises, Scenarios and the Strategic Management Process", Management Decisions, 44 (6): 721-736.
- Sayılan, Fevziye. Küreselleşme ve Eğitimdeki Değişim, ed.: Ebru Oğuz ve Ayfer Yakar, Küreselleşme ve Eğitim, Ankara, Dipnot Yayınları, 2007.
- Schwartz, Peter. The Art of the Long View: Planning in an Uncertain World. New York, Currency Doubleday, 1991.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", Sloan Management Review Winter, sayı: 36, s. 25-40.
- Şentürk, Hulusi. Belediyelerde Stratejik Planlama, İstanbul, İlke Yayınları, 2005.

Tengilimoğlu, Dilaver., Atilla, E. Asuman ve Bektař, Meral. İşletme Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.

Titiz, İ. ve Çarıkcı, H. İ. (2001). “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2 (1): 203-218.

Ufuktepe, Ünal. (2006). “Kaos ve Sosyal Yaşam”, Bilim ve Ütopya Dergisi, sayı:149, s. 47-51.

Wilson, I. (1998). “Strategic Planning for the Millennium: Resolving Dilemma”, Long Range Planning, 31 (4): 507-513.

Yılmaz, K. (2003). “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, Sayıştay Dergisi, sayı: 50-51, s. 67-86.