

GLOBAL ÇEVREDE AKIL SETİ İLE İŞLETME BAŞARISINI ARTTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Hüseyin YILMAZ
Uşak Üniversitesi
Uşak Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümü
yilmaz2010@gmail.com

ÖZET

Bugünün pazarları şimdiye kadar olduğundan çok daha fazla hareketli, çeşitli ve rekabetçidir. Hiper rekabetçi alan, fazlasıyla değişken ve yüksek derecede dinamik, yoğun ve agresiftir. Yine söz konusu alan, kendi içerisinde serbest, teknoloji yoğun ve globaldir. Bugünün yöneticileri ve idarecileri, şiddetlenen rekabet, yeni enformasyon ve onun uygulanması, globalizasyon ve hızlı değişimle birlikte ortaya çıkan meydan okumalara karşılık vermek için yeni bir düşünme tarzına gereksinim duymaktadır. Bu nedenle, değişen akıl setleri veya zihinsel yönelimler, aynı amaçtaki meydan okumaların birbirinden farklı yöneticiler ve tepe yönetimi takımları tarafından farklı biçimde algılanmasına olanak vermektedir. Bu makalenin amacı, işletme başarısı ve yüksek performans için etkili akıl setlerinin geliştirilmesinde işletmelere yol göstericilik edilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Global Meydan Okumalar, Akıl Seti, İşletme Başarısı.

BUSINESS ACHIEVEMENT ENHANCEMENT IN THE GLOBAL ENVIRONMENT THROUGH MINDSET

ABSTRACT

Today's markets are faster-moving, more diverse, and more competitive than ever before. By its very nature, the hypercompetitive landscape has become precipitously more dynamic, intense, aggressive, and at the same time has become deregulated, technology intensive, and global in scope. Today's managers and executives must find innovative ways to meet the challenges posed by new information and its applications, globalization, rapid change, and intensifying competition. This requires a new way of thinking. Therefore, varying mindsets or mental orientations enable the same objective challenges to be comprehended differently by different executives and top management teams. It is the aim of this article to provide firms with guidance in developing an effective mindset for high performance and deed .

Keywords: Global Challenges, Mindset, Firm Deed.

1. GİRİŞ

Son yıllarda rekabet alanı, yöneticiler için meydan okumalar yaratarak, örgütsel yaşamı devam ettirme stratejileri ve örgütsel çöküş konusunda önemli değişimlere uğramıştır (Carmeli ve Schaubroeck, 2006:441-453). Günümüzün sınırsız dünyası, yöneticilerin yerlerini korumaları için daha çok uğraş vermelerini gerektirmektedir (Friedman, 2005). Bu durumun kapsamlı ve bütünüyle tartışılmasını sağlayan etkenlerden birisi, Thomas Friedman (2005)'in en çok satan kitaplarından “dünya basıktır” (*The World Is Flat*) isimli kitabında açıklanmaktadır. Friedman'ın sözü edilen kitabı, dünya pazarındaki rekabetin kurallarını değiştiren global, ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve örgütsel trendleri kapsamlı biçimde inceleyerek “basıklaşan” dünyanın, şirketlerin global çapta birbirlerine karşı rekabet etmesini kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Bu durum, liderlere yönelik çok sayıda yeni meydan okumanın kapısının açıldığını göstermektedir. Örgütler, bu rekabette sürekli şekilde varolabilmek ve rekabet performansını devam ettirebilmek için yeni meydan okumalara uyum sağlamaya zorlanmaktadır (Price, 2006:33-41).

Her ölçekteki işletme ve sektörler söz konusu değişimlerden etkilenmektedir (Lahiri vd., 2008:311-320). Liderler ve yöneticiler, böylesi bir değişim ortamında örgütlerinin varlığını ve sahip oldukları kariyerlerini sürdürebilmek için etkili sonuçlar elde etmek durumundadır. Günümüzün olağanüstü rekabetçi ortamında, belirlenmiş olan hedeflere ulaşılmasında, yöneticilerin başarısız olmalarına neden olabilecek faktörlerin farkında olunması gerekmektedir (Longenecker vd., 2008). Değişim, örgütsel düzeylerde ortaya çıkan en önemli gelişmedir (Burnes, 2005:73-90). Bir örgütün gelecekteki gereksinmelerinin neler olduğunun ortaya konulmasının önemi ve belirlenmiş hedefe varmada gerekli değişimlerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda hiçbir kuşku yoktur (Todnem, 2005:369-380).

Çok sayıda uzman, günümüz rekabet çevresinde insanlar, örgütler ve ulusların karşılıklı olarak birbirine bağlılığı ile ileri düzeyde teknolojik desteğe sahip olmanın bir işletmenin hayatta kalmasında derin biçimde etkili olduğunu kabul etmektedirler. GE Şirketi eski CEO'su Jack Welch'in deyişiyle, “çok sayıda örgüt, sürekli değişim için içerisinde bulunduğumuz dönemi anlama ihtiyacındadır. Sözü edilen şirketler, sürekli değişimi gerçekleştirememeleri durumunda rekabetin tozu içerisinde kaybolacaklardır” (Welch ve Welch, 2006:144). D'Aveni, son dönemde benzer bir kaygıyı dile getirmektedir. Yazara göre, bir şirketin günümüzde pazara hâkim olması veya pazardaki hâkim pozisyonunu devam ettirmesi bugüne kadar olduğundan daha zordur (D'Aveni, 2007:9). İşletmelerin, karşılık olarak ilişkilerinin sürekliliğini sağlayarak, pazarda hâkim pozisyonlarını devam ettirmeleri ise akıllıca tasarlanarak dinamik bir şekilde uygulanacak olan akıl setine bağlıdır.

İşletme yöneticilerinin, rakiplerinden farklı bir düşünce mimarisi ve ortaya çıkan meydan okumalara karşı da farklı bir düşünce tarzı geliştirememeleri işletmelerin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Karmaşık ve belirsiz özelliklere sahip bir iş çevresinde işletme başarısının artırılması, doğru algılamalar ve etkin çözümler üretilmesine bağlı olmaktadır. Algılama performansının temel parametresi de akıl seti olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, işletme yöneticilerinin karşılarına çıkan fırsatları etkin biçimde değerlendirmelerine katkıda bulunacak bir akıl setine sahip olmalarının işletme başarısına yapacağı etkileri ortaya koymaktır. Araştırmanın

yöntemi olarak, literatür taramasından yararlanılmış ve bazı kişisel yorumlara gidilmiştir. Araştırmanın, günümüz işletme yöneticilerinin globalizasyon ve hızlı değişim karşısında farklı bir düşünce tarzı geliştirmelerine katkıda bulunması beklenmektedir. Araştırmanın planı doğrultusunda önce, işletmelerin dış çevrenin sunduğu fırsatlardan yüksek performansla yararlanmalarında belirleyici bir kavram olan akıl seti kavramı incelenmiştir. Bu bağlamda ilgili kavramı kritik bir duruma taşıyan global çevre özelliklerinden söz edilmiş, akıl seti kavramının türleri ve boyutları analiz edilmeye çalışılmıştır. Son olarak da akıl seti kavramının, işletme performansı üzerindeki belirleyici etkisine değinilmiştir.

2. GLOBAL ÇEVREDE İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1980'lerden bu yana global ve uluslar arası pazarda bir dizi değişime şahit olunmaktadır. Globalleşmenin başını çektiği sermaye piyasalarının ve dünya ticaretinin liberalizasyonu, faaliyet gösteren bütün işletmeler için yeni ve meydan okuyucu bir rekabet alanı yaratmıştır (Nolan ve Zhang, 2003:285-299). Artan ticaret ve yatırımlardaki liberalizasyon, ulaşım alanında bir dizi ilerlemenin yaşanmasına yol açmış ve iletişim teknolojileri, uluslar arası işletmelerin ticari işlemlerinde önemli miktarlarda artışın gerçekleşmesinde etkili olmuştur (Deardorff ve Stern, 2002:404-423).

Ülkeler arasında karşılıklı bağımlılığın daha çok artmasına neden olan eğilimin yanı sıra iş çevresinde de birbirinden farklı değişimler yaşanmaktadır. Gıda, hizmetler, iş gücü ve finansal sermaye alanlarında global pazarların ortaya çıktığı görülmektedir (Hansen, 2002: 259-283). Dünya çapındaki tüketici talepleri her geçen gün birbirine biraz daha yakın hale gelmektedir. (Fram ve Ajami, 1994:17-23). Sözü edilen trendler, iki anahtar global etkiyi beraberinde getirmiştir. Bunlardan birincisi, global pazar fırsatları ve ikincisi de global pazar tehditleridir (Molle, 2002: 161-172). Globalizasyon, işletmeler için yalnızca daha büyük fırsatlar sunmamakta bunun yanında yüksek düzeyde tehditler de yaratmaktadır (Jones, 2002:325-351).

Globalizasyon, yeni fırsatların ortaya çıkmasına yol açarken rekabet ve belirsizlik kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Yöresel şirketlerin yarattığı rekabet artarken, işletmeler, faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine doğru genişletmek durumunda kalmaktadır. Kitlesele pazarlara erişim dahil olmak üzere yeni operasyonlara sahip olma ve böylece ölçek ekonomilerini başarılarak tarife ve tarife dışı kısıtlamaları elimine etme globalleşmenin belli başlı avantajları olmaktadır (Deresky, 1994).

İşletmelerin, hızla globalleşen pazarlarda bir dizi gelişmenin etkisi altında faaliyetlerini sürdürmeye çalıştıkları görülmektedir. Söz konusu gelişmeler şunlardır:

- Enformasyon ve iletişim teknolojilerinde süre giden ilerlemeler, global ölçekte işletmeler arasındaki e-iletişimi ve e-bağlanabilirliği kolaylaştırarak, lisans alma, franchising, ortak yatırım ve stratejik ittifaklar aracılığıyla daha güçlü işletme topluluklarının ortaya çıkması için bir mekanizma işlevi görmektedir. Bu ağlara olan güven, uluslar arası pazarda genişlemek isteyen işletmeler için bir ön şart olarak görünmektedir (Hitt vd., 1998:23).

- Yeni ortaya çıkan ekonomide, bilginin global olarak değer yaratmanın anahtar faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Bu ifade, örgütlerin, rekabetçi avantajlarını korumak ve devam ettirmek için sınırları içerisinde keşfedilen farklı bilgi kaynaklarını bir araya getirmede lider olması gerektiğinin de kanıtı olmaktadır (Grant, 1996:375). Özellikle bilgi yoğun endüstrilerde faaliyet gösteren global işletmelerin gelecek yıllarda dramatik şekilde çoğalması ve kendilerini güçlendiren anahtar faktör olan bilgi üzerine yoğunlaşmaları beklenmektedir (Pavitt, 1998:434).
- Sayısız küçük ve orta ölçekli işletme yöneticisi arasındaki ortak görüş, ihracat yoluyla uluslar arası genişlemenin belirli bir sınıra kadar avantaj sağlayabileceğidir (Dimitratos ve Lioukas, 2003). İşletme yönetimlerinin mevcut pazar fırsatlarından habersiz oldukları görülmektedir. İşletmelerin farklı düzeylerde bilgiye sahip olduğu bir çevrede, onların yöneticilerinin fırsatlar için tetikte olması gerekmektedir. Tetikte olan işletmeler, sürekli olarak başarı ve başarısızlıklarından dersler çıkarmakta, deneme ve yanılma yöntemi, araştırma ve hayal gücü ile pazarın önceden fark edilmeyen yönlerini izlemektedirler (Kirzner, 1973:38).
- Dünya çapında büyük ölçekte kaynaklara sahip olmanın ve bu kaynaklarla olan ilişkinin, hali hazırda var olan önemli genişlikteki pazarlara ulaşmada zorunlu bir etken olmadığının farkına varılması da bir diğer gerçektir (Scottish Enterprise, 1999). Hızlı teknolojik değişim, mal ve hizmetlerin üretiminde yararlanılan araç ve yöntemlerin know-how'u hakkındaki dinamik enformasyon oranı ile ilgilidir. Günümüzde, dijital ve kablosuz iletişimlerin çoğalması, müşterilere ve diğer paydaşlara erişim konusunda şimdiye kadar olduğundan çok hızla enformasyona ulaşılmasına olanak sağlamaktadır. Kısalan ürün-yaşam çevrimleri ve yeni ürün-süreç geliştirme konusundaki hızlı gelişmeler, tüm endüstrilerde neredeyse rutin bir durum haline gelmektedir (Lahiri vd., 2008:311-320). Bu gelişmeler, işletmelerin performans beklentilerini gözden geçirmelerinde etkili olmaktadır.
- Diğer taraftan, hem globalleşme hem de hızlı teknolojik değişim müşteri beklentilerinin artmasına ve rakip işletmelerin saldırgan stratejiler uygulamasına neden olmaktadır. Yoğun rekabetin şekillendirdiği yeni global pazar, geleneksel işletmelerden farklılık gösteren yeni bir işletme türünü harekete geçirmektedir. Ortaya çıkan hiper rekabet, insan kaynakları, dağıtım kanalları, işletme ağları ve benzer faaliyetlerin etkin ve etkili şekilde yürütebilmesi için gereksinim duyulan kritik kaynakların arzının daralmasına yol açmaktadır. Yine hiper rekabet, tepe yöneticiler için çevresel belirsizliğe en iyi cevap olacak eylemlerin ve belirsizliğe götürebilecek sonuçların neler olabileceğini doğru şekilde tahmini de zorlaştırmaktadır (Milliken, 1987:133-147).

Globalleşme, hızlı teknolojik değişim ve hiper rekabet şeklinde özetlenebilecek ortaya çıkan meydan okumalar, işletme performansı ile akıl seti arasındaki bağlantıyı gerekli kılmaktadır. Pazarda, enformasyon teknolojilerinde ve örgütlenme biçimlerinde yaşanan gelişmelerin bilincinde olma, yöneticiler için değer yaratmaya götüren araçlar konusunda yol gösterici olacaktır. Dolayısıyla, yöneticilerin akıl setine sahip olması, bütünlük bir perspektif geliştirerek değişen global işletme faktörlerini, bölgesel ve ulusal baskılarla aynı anda bütünleştirme olanağı sağlar. Global işletme yöneticilerinin,

coğrafi sınırların ötesine geçen geçen bir kimliğe sahip olmaları, global gelişmeler karşısında tolerans göstermeleri ve yöresel tepkilerle global gerekleri bir arada düşünmeleri onlara, yukarıda sözü edilen meydan okumalarla baş etme fırsatı sunacaktır.

3. DİNAMİK REKABET YETENEĞİ OLARAK AKIL SETİ

Genel sistem teorisi ve karar alma süreci içerisinde akıl seti, gruplar veya söz konusu kişiler arasında belirli bir teşvik yaratarak oluşturulmuş olan bir veya daha çok insan grubunun sahip bulunduğu varsayımlar, yöntemler veya işaretler seti ile ilgilidir. Akıl seti, bireyler ve örgütler olarak dünyayı anlama ve gözlemede yararlandığımız bilişsel filtrelerle ilgilidir (Gubta ve Govindarajan, 2002:116-126). Rhinesmith (1995) akıl setini, boyutları ve sınırları belirlenmiş bir düşünce çerçevesi şeklinde tanımlamaktadır. Kişi, başkaları duydukları veya belirli bir önem verdiklerini düşünseler bile diğerlerinin göremediği spesifik bir bakış açısıyla güçlü bir akıl setine sahip olabilir. Bu durum gerçeğe uygun biçimde ve yeni opsiyonlara bakmayı engeller (Rhinesmith, 1995:35-43).

Glen Fisher akıl setini; algılanan, anlaşılabilir ve düşünülen mevcut bir konuya yönelik farklı yaklaşım tarzı olarak tanımlamaktadır (Rhinesmith, 1992:63-68). Bu kavram, kişinin amaçları, süreçleri ve insanları anlamasıyla ilgilidir (Bartlett ve Sumantra, 1995). Bartlett ve Ghoshal (1995) akıl setini, insanların nasıl davranması gerektiği konusunda rehberlik etmesi amacıyla oluşturulan, kişinin hareket etme tarzını belirleyen ve dünyaya bakış tarzını ifade eden kavram olarak nitelendirmektedir. Kişinin gerçek deneyimlere sahip olması, onun belirli bir görüş açısı edinmesine katkıda bulunur. Bir akıl seti, eğitim sırasında eyleme geçme veya rol oynama gibi hissedilebilir fakat nihayetinde, kişi basit bir şekilde sahip olmak istediği akıl setine ulaşır. O noktada, belirli bir bakış noktası seçilse de katıksız bir durum ortaya çıkmış olur (Bartlett ve Ghoshal, 1997:92-116).

Gubta ve Govindarajan (2002) akıl seti konusunda yaptıkları temel bir araştırmada aşağıdaki bulguları elde etmişlerdir (Gubta ve Govindarajan, 2002:116-126):

- İnsanlar, enformasyonu elde etme ve işleme konusunda sınırlı bir yeteneğe sahiptir. Dolayısıyla insanları kuşatan enformasyon çevresinde, karmaşıklık, belirsizlik ve dinamizm yeni meydan okumaları beraberinde getirmektedir.
- Sözü edilen bu meydan okumalar belirli bir filtreleme süreciyle ortaya çıkmaktadır. Böylesi bir durumda seçicilik, enformasyonu yorumlamada ne kadar ön yargılı olduğumuz ve öğrendiğimiz konuyla ilgilidir. Akıl seti terimi, bu süreçte yararlanılan bilişsel filtrelerle ilgilidir.
- Kişinin akıl seti, tekrarlı bir süreçle gelişen ve geçmişteki yaşantıların sonucunda ortaya çıkan bir üründür. Kişinin hali hazırdaki akıl seti, yeni enformasyonu biriktirmesinde ve yorumlamasında kendisine rehberlik eder.
- Her örgüt, bireylerden oluşan bir insan topluluğudur. Her birey, kolektif bir şekilde başkalarının şekillendirilen ve sürekli olarak yönlendirilen bir akıl setine sahiptir.

- Örgütsel akıl setleri, dört temel biçimde gelişerek değişebilir: (1) Örgüt üyelerinin akıl setlerinde değişime neden olan yeni deneyimler, (2) Farklı bireylerin sahip oldukları güçte ortaya çıkan bir değişim, (3) birbirleriyle buluşan ve karşılıklı etkileşim kuran üyelerdeki örgütsel ve sosyal bir değişim ve (4) çeşitli bölümlerden gelen yeni üyelerin akıl setlerinin bir araya gelmesiyle oluşan ve işletmenin sahibi olduğu üye karmasındaki değişim.

Rhinesmith, şirket yöneticilerinin örgütleri daha iyi performansa teşvik eden altı yeni akıl seti benimsemeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Bu akıl setleri; sürekli öğrenme arayışı, değişimi yönetme, farklılıklara değer biçme, biçimden çok işleve önem verme, paradoksları dengeleme ve daha büyük bir resmin ortaya çıkmasına katkıda bulunma gibi yararları sahiptir (Rhinesmith, 1995:35-43). Akıl setleri zamanla gelişir. Bunlar, kazanılan kişilikler, bilgi ve değerler ile deneyimlerin ve yüksek performansın sonucu olarak ortaya çıkar. Kişilik, akıl setinin değişmez bir boyutu olabilirken, deneyim, edinilen bilgi ve hatta değerler boyutu çeşitli şekillerde değişime açıktır (Lahiri vd., 2008:311-320).

Değişimi yönetme, aslında psikolojik bir süreçtir. Farr (1995), değişimi gerçekleştirmenin insanlarla mümkün olmasından dolayı öncelikle insanların aklında bir değişim yaratılması gerektiğini ileri sürmektedir. Örgütler, giderek değişen bir iş çevresinde faaliyet gösterme baskısından dolayı işi yönetme tarzını temel şekilde değiştirme konusunda ağır bir baskı altındadırlar. Geçen on yılda, şirketlerin ortaya çıkan değişimlere uyum sağlamaya hazır ve değişime açık çalışanlarının desteklenmesi ve geliştirilmesi oldukça önemli bir konu olmuştur. Yeniden yapılanma, doğru ölçüğü bulma ve değişim mühendisliği örgütlerde temel değişimleri uygulamaya girişmede ortaya çıkan eğilimlerin bir kaçıdır (Arora vd., 2004: 393-411). Değişimi tasarlama ve uygulamaya dönüştürmenin temel formunu, yöneticinin aklında konumlandığı akıl seti oluşturmaktadır. Düşünce modeli olarak akıl seti, işletmenin yeniliğe ilişkin dış çevre verilerini bir araya getirmesini ve daha ileri süreçlerde de bu verileri teknolojiye ve yeni örgüt yapılarına dönüştürmesinde kendisine yol gösterici olan düşünce tarzını ifade etmektedir.

Lahiri ve diğerlerine göre akıl seti; global akıl seti, yenilikçi akıl seti, sanal akıl seti ve işbirlikçi akıl seti olmak üzere dört grupta ele alınabilir (Lahiri vd., 2008:311-320):

- **Global akıl seti:** Global akıl seti, bir yöneticinin kişisel, profesyonel veya işletme düzeyindeki hedeflere dönük olan bir amaç ile birlikte, beklenmedik eğilimleri veya fırsatları kapsayan daha geniş bir perspektifi kullanarak dünyaya bakma yeteneğidir. Bu akıl seti, yöneticilerin, bölgesel veya yöresel eğilimleri ve dünya çapındaki fonksiyonları, global işletmenin çeşitli güçlerini anlamlı biçimde bir araya getirmesine olanak veren bütüncül bir perspektifi ifade eder.
- **Yenilikçi Akıl seti:** Yenilikçi akıl seti, tepe yöneticilerin çok defa yeni iş yapma tarzlarıyla birlikte ortaya çıkan ve örgütsel problemleri çözmek için -çoğunlukla eskilerine meydan okuyan- yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasında teşvik etmeye yardım eden zihinsel bir çerçevedir. Bu akıl seti, pazar tekliflerini iyileştirme ve bunları daha hızlı izlemede temel olan işletme dışındaki teknik gelişmelerin incelenerek, bunların işletme içerisinde daha geniş çapta araştırma ve

geliştirme çabaları ile teknolojiye dönüştürülmesinde etkili olan düşünce modelini oluşturur.

- **Sanal Akıl Seti:** Sanal akıl seti, tepe yöneticilerin, çekirdek yeteneklere odaklanarak işletmenin dış tedarikçilere faaliyetlerini devretmelerine olanak sağlar. *Sanallık* kavramıyla, bir araya getirilemeyen, fakat coğrafi, kültürel ve geçici olarak dağılmış olan farklı öğeleri birbirleriyle ilişkilendirerek işlevsel hale gelen işletmeleri ifade eden sanal örgütleri çağrıştırmada kullanılır. Sanal akıl seti, yönetim tarzında yeni bir paradigmayı gerektirmekte ve işletme için çok sayıda riski beraberinde getiren süreçlerden herhangi birisine uygulandığı için geleneksel yönetim perspektiflerinden daha geniş bakış açılarına yönelmeyi gerektirir.
- **İşbirlikçi Akıl Seti:** İşbirlikçi akıl seti, işletmenin bütün bölümlerinin ortaya koyduğu çabaların yararlarının algılanmasına dayalı olan, işletmenin iş birliğini sağlamaya istekli tepe yöneticilerle ilgilidir. Bu şekildeki akıl seti, yöneticilerin iletişim, kültürel ve geçici bariyerlerin üstesinden gelmesinde ve uzaysal, geçici ve dünya çapındaki kültürel mesafelerin ve dengeli bir iş ortaklığının önemini anlamalarında etkili olur. Globalizasyon bağlamında işbirlikçi akıl seti, yöneticilerin yabancı pazarlar ile ilgili olarak vekâlet bilgisini gerektiren enformasyon asimetrisinin üstesinden gelmelerine (ilgili ve tam bilgiden yoksunluk gibi) olanak verir.

İşletme yöneticilerinin, global düzeyde yüksek performans yaratma doğrultusunda farklı akıl setlerinin sağlayacağı avantajları etkin bir biçimde değerlendirmeleri gerekir. Çevre değişimleri, kısalan ürün çevrimleri, yükselen maliyetler ve standart olmayan tüketici beklentileri nedeniyle kar maksimizasyonunun giderek zorlaştığı söylenebilir. Bu bağlamda, en başında globalizasyonun neden olduğu çeşitli faktörler ve bunların karşılıklı ilişkileri, işletmenin geleneksel şekilde idare edilmesi potansiyelini zayıflatan sıra dışı karmaşık bir iş çevresi yaratmaktadır. Böylesi içinden çıkılmaz durumdaki bir karmaşa, tepe yönetiminin rekabetçi alana uyum sağlamasını, hiper rekabetin etkisini en aza indirmesini, geleceği öngörmesini, karşılaşılan belirsizliğin farkına varmasını ve olumsuzluktan kaçınmasını daha da güçleştirir. Yöneticiler, sürekli biçimde yeni fikirleri ve yeni pazar tekliflerini yaratarak böylesi değişimlere cevap vermede gerekli planlamayı ihmal ederlerse ya da endüstrinin önüne geçerek teknolojiyle ilişkili değişimleri önceden görmede başarısız olurlarsa örgütsel çöküş kaçınılmaz olacaktır (Lahiri vd., 2008:311-320). Diğer taraftan yaşanan hiper rekabet, tepe yöneticilerin çevresel değişimlere en iyi cevabı verebilmelerini, ortaya çıkan sonuçları belirleyebilmelerini ve belirsizliği herhangi bir kesinlikle tahmin etmeyi daha da zorlaştırmaktadır (Milliken, 1987: 133-143).

Global pazarın gereksinmelerinin belirleyici faktör olduğu bir iş çevresinde, akıl seti belirsizlikten kaçınmada ve riskleri en aza indirmede stratejik bir değer taşımaktadır. Teknoloji güdümlü bir işletme olarak, yeni pazar segmentlerinde yüksek müşteri tatmini yaratılması ve belirsizliğin üstesinden gelinmesi etkin bir akıl seti demetiyle mümkün olabilir. Yapılan bir dizi araştırma, çapraz fonksiyonel takımları analiz ederek, bireysel düzeydeki farklı akıl setleri konusunu ele almıştır. Bu araştırmalarda, konu şirket düzeyine taşınmıştır. Pazar perspektifi ve teknoloji ile birlikte; analiz, proaktiflik, agresiflik ve riskten oluşan dört boyut bir arada ele alınarak,

pazar ve teknolojiye yönelik olan bir akıl seti ortaya konulmaktadır (Talke, 2007:76-91):

- **Analiz:** Analiz boyutu, şirketin başka şekillerde ortaya çıkan rekabet avantajının güvenceye alınmasını sağlayarak, işletmenin enformasyon üretimi ve bilgi oluşturma yeteneğini yansıtır. Sistematik biçimde, farklı kaynaklardan enformasyon toplanması gibi analitik faaliyetleri izleyerek, doğrulanan yönetim uygulamalarını ortaya koyma ve bunları yorumlama, işletme performansı için kritik olmaktadır. Pazar perspektifi açısından analiz boyutu, müşteri tabanı, rekabet yapısı, Pazar ortakları, endüstri ve çevresel faktörlerdeki değişimlerin tahmininden oluşur.
- **Proaktiflik:** Proaktiflik, ileriye dönük bir perspektifle fırsat arayışı anlamına gelir. Proaktif işletmeler, değişimle birlikte ortaya çıkan fırsatları kullanarak gelecekteki talebin gerçekleşeceği düşüncesiyle hareket ederler. Teknolojik duruş noktasından rekabetin ilerisinde yeni teknolojilerin ortaya çıkması ve yeterli bir teknoloji odağı sağlanması, stratejik olarak marjinalleşen teknolojilerin elimine edilmesine ve öncü avantajların yakalanmasına fırsat verir. Pazar görüşü açısından müşteri gereksinimlerine, rakiplerin eylemlerine veya pazar trendlerini düşünerek pazardaki işaretlere hızla karşılık verilmesi kritik olmaktadır.
- **Agresiflik:** Agresiflik boyutu, bir işletmenin dışsal tehditlere cevap olarak, saldırganlıktan savunmaya kadar uzanan bir dizi süreç üzerinde sergilediği davranışsal eğilim olarak tanımlanır. Bazı araştırmalar, agresif yönetim eylemlerinin performansı negatif olarak etkilediğini, diğer bazı araştırmalar ise ilişkilerin pozitif performansın lehinde olduğunu göstermektedir. Pazar görüşü açısından, rakiplerin eylemlerine agresif olarak cevap verilmesi ve güçlü bir savunma durumu oluşturulması, işletmenin rakiplerinden üstün olma çabalarına yoğunlaşması Pazar performansı için kritik bir durum olarak nitelendirilmektedir.
- **Risk:** Bir işletmenin üstlenmiş olduğu risk, olası sonuçlarla ilgili olarak belirli düzeylerde bilgi toplanarak karar alınması ve eyleme geçilmesidir. Bu durum yine belirsiz projelere önemli miktarda kaynak sağlayarak veya işletmenin bilinmeyene doğru riske yönlendirilmesiyle ilgilidir. Daha yüksek performans için yeni pazarlara girme ve pazar trendlerini izleme, belirli sonuçlara ulaşılmasını gerektirir. Hedef pazarlar ve pazar performans eğiliminin bilinmediği bir durumda, negatif hale dönüşebilen söz konusu performans ilişkisi oldukça belirsizdir.

4. AKIL SETİNİN İŞLETME BAŞARISINA ETKİLERİ

Akıl seti, günümüz işletme liderlerinin farklılıkları ve değişimleri özümseyerek yaratıcılık yeteneğini sergilemelerinin kaynağını oluşturur. Burada problem, liderlerin diğer insanlar gibi davranmalarında yatar. Süreç, onların değerleri, inançları ve gözle görülemeyen dünya görüşleriyle dış dünya konusundaki enformasyona ihtiyaç duyduklarında somutlaşmış olur. Onların içsel dünyası, dış dünyada gördükleri şeyi ve buna cevap olarak verecekleri tepkiyi belirler. Bununla birlikte yanlış yöndeki varsayımlar asla önemli bir problem oluşturmaz. Liderler sınırsız bir güç ve otoriteye sahip olmadıklarından, onların bilinçsizliği çok sayıda kişiyi olumsuz şekilde etkiler (Pisapia, 2005:42).

İş sürecinde yüksek motivasyon ve geniş bir görüş açısıyla hareket etmede akıl seti kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda yönetim sürecine ilişkin stratejik kararlar ve eylemler, bireylerin deneyimleri, değer sistemleri ve kişiliklerinde kökleşen algı mimarisi, tepe yönetimi takımı ve yöneticilerin desteğiyle zihinsel olarak ortaya çıkar. (Hambrick, 2007:334-343). Bundan dolayı da değişen akıl setleri veya zihinsel yönelimler, farklı yöneticiler ve tepe yönetim takımları tarafından farklı şekilde anlaşılan aynı amaçtaki meydan okumalara olanak verir. Örneğin bazı yöneticiler, “dünya” kavramını kaygı içerisinde algılar (Friedman, 2005), veya diğer bazı yöneticiler dünyanın başka bölgeleri arasındaki mesafenin kısalması durumunu bugüne kadar ortaya çıkan daha kolay bir pazar ve geniş bir fırsat alanı olarak kabul edebilir.

İşletme yöneticilerinin akıl setine sahip olmaları, iç ve dış kaynaklardan değer elde etmelerinde etkili olmaktadır. İşletmelerin tepe yönetimi takımında görev alan liderlerin, farklı akıl setlerinin kendilerine sağlayacağı olası katkıları değere dönüştürmede başarılı olmaları beklenir. Global bir akıl seti, işletme yöneticilerinin coğrafik sınırların ötesine geçerek düşünmelerinde etkili olur. Global iş çevresini kavramada ve işletmeyi global bir iş birimi olarak görmeye de global akıl seti yararlı olur. Global müşteri profilinin davranış kalıplarını doğru algılayarak global gereksinmelere yöresel çözümler üretmenin temelinde global akıl setinin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, global akıl setine sahip olan bir yöneticinin sınır ötesi entegrasyona dayalı olan farklı bir bakış açısını benimseyerek, bölgesel ve kültürel çeşitliliğe önem vereceği ileri sürülebilir (Lahiri vd., 2008:311-320). Global akıl setinden yoksun olma; yöresel çalışma takımlarının geliştirilmesine yönelik artan eğilimleri göz ardı etme, iş gücü çeşitliliğine önem vermeme, global liderlik vizyonunun olmayışı, çevresel karmaşıklığı algılamada sınırlı kalma gibi karmaşık zihinsel özelliklerle ilgilidir. Sonuçta işletme, sınırlı pazar araştırması ve dar öğrenme alanından dolayı sıkıntı çekmektedir. Doğrusu, global nitelikte bir akıl setine sahip olmama, işletmenin globalleşmesinde başarısızlığa yola açan nedenlerden birisi olarak görülmektedir (Kedia ve Mukherji, 1999:230-251).

Hiper rekabet alanında teknoloji güdümlü olarak hareket eden global işletmelerin, endüstrideki olası teknolojilerin neler olabileceğini kestirmelerinde yenilikçi akıl setinin yol gösterici olduğu söylenebilir. Potansiyel teknolojik değişimlerin yönünü belirlemede ve teknoloji konusundaki değişikliklere cevap vermede yenilikçi akıl setinin stratejik bir konumda bulunduğu da anlaşılmaktadır. Müşterilere değer katarak ürün mimarisini kar performansına dönüştürmede, yeni fikir ve iş modellerini sürece dahil etmenin önemli olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda yenilikçi akıl seti, işletme yöneticilerinin yeni fikir kaynaklarını keşfetmelerine olanak vermekte ve müşterilere yeni ürün teklifleri sunmada etkili bir faktör olmaktadır. Yenilikçi akıl seti, işletmenin yeni değer zincirleri geliştirmesini ve en iyi uygulamalara karşı gelecekteki pratikleri vurgulamasını da sağlar (Lahiri vd., 2008:311-320).

Yenilikçi akıl setinin olmaması, yöneticileri dış çevrede yer alan teknolojik gelişmeleri minimal düzeyde algılayan ve eski tarz ürün yaşam eğrisi yönetimine bağlı kalmaya mecbur bırakır. Böylesi sınırlı algılamalar, aşamalar halinde yetenek kaybı daha az düzeyde müşteri sadakati, yetersiz kapasitede işletme içi bilgi üretimi, yaygın olarak tüketilen mal ve hizmetlerin tasarımına devam edilmesi gibi durumlarla sonuçlanır. Bundan başka, yöneticiler muhtemelen yenilikçi bir liderlik anlayışından

yoksun kalırlar. Diğer taraftan üst düzey yöneticiler, hem işletme içi hem de işletme dışı alışılmadık fikir kaynaklarını geliştirerek bunları kullanan kişilerdir (Lahiri vd., 2008: 311-320). Sanal akıl seti, üst düzey yöneticilerin, işletmenin çekirdek yeteneklerine odaklanabilmesi için diğer gerekli olmayan faaliyetlerini dış tedarikçilere devretme olanağı verir (Shin, 2004:725-743).

Sanal liderliğin olmaması ve esneklik ile dünyanın diğer bölgelerinden elde edilecek maliyet avantajlarının farkında olunmaması, uzun dönemde hiper rekabetçi bir çevrede yer alan işletmenin akışkanlık ve uyumculuktan uzak kalmasına neden olur. Diğer taraftan, sanal akıl seti, hiper rekabetçi bir çevredeki karar alıcılara aynı anda düşük maliyet ve ürün farklılaştırma stratejilerini uygulama olanağı vererek ve dünya sınırında maliyet tasarrufu gerçekleştirerek yeni ürünler üretmelerine imkan sağlar. Sanal akıl seti, yöneticilerin coğrafik, geçici ve kültürel bariyerleri daha iyi kavrayarak, işletme ve spesifik alanların avantajlarını kullanmalarına olanak vererek, alt yapıyı tedarikçilere bırakmalarına ve bundan dolayı da global olarak farklı uzmanlıklara erişmenin avantajını değerlendirmelerine fırsatı sağlar (Lahiri vd., 2008:311-320).

Örgütlerin, teknolojilerin ve kültürlerin global formlar kazandığı bir dünyada, geleneksel düşünce modellerinin ötesine geçebilmek farklılık yaratmada temel zorunluluk olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin işbirlikçi tutum içerisine girmeleri beklenir. Globalleşme bağlamında işbirlikçi akıl seti, yöneticilerin enformasyon asimetrisinin (tam ve ilgili enformasyonun olmayışı) üstesinden gelmelerine ve dış pazarlardan vekaletle bilgi elde edilebilme fırsatı sağlar. İşbirliği aynı zamanda, işletmelerin kendilerini global şebekelerle ilişkilendirmelerine ve globalleşme sürecinin bir parçası olmaya olanak verir. Böylece işletmeler, artan bilgi transferiyle daha çok örgütsel öğrenme ile global işletme şebekelerinin geliştirilerek, geniş çapta dağılık kaynaklara erişim olanağına sahip olarak yararlanma olanağı sunar. Üst düzey yöneticiler işbirlikçi akıl setiyle, rakiplerine karşı daha çok hazırlıklı olarak kendilerine sinerji sağlamaya ve iş ortaklarından rekabetçi istihbarat elde ederler. Buna ilave olarak, işbirliği işletmelerin kendilerinin elde edemedikleri kaynakları iş ortaklarından sağlama olanağı da sunar (Lahiri vd., 2008:311-320).

5. SONUÇ

Global bir dünyada ve hiper rekabet ortamında başarının temelleri akıl setine dayalı olarak şekillenmektedir. Yöneticilerin kontrol edebilecekleri çevrenin sınırlarını arttırarak, işletme için daha fazla değer yaratabilmeleri akıl seti ile olası görünmektedir. Akıl seti, işletme yöneticilerinin çevrelerini algılama ve elde ettikleri veri setini performans uyarlamada yararlandıkları düşünce mimarisidir. İşletme yöneticilerinin, dış çevrede ortaya çıkabilecek gelişmeleri önceden sezmeleri ve strateji belirleme sürecine odaklanabilmeleri akıl seti ile söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla akıl seti, işletmenin yönetim süreçleri ve dış çevre süreçlerinin simetrik bir yönetim algısı içerisinde uyumlu duruma getirilmesine dönük stratejik bir düşünce biçimini ifade etmektedir.

Akıl seti, işletme yöneticisinin yaşamı süresince tekrarlı bir süreç içerisinde gelişen ve deneyimleri sonucunda ortaya çıkan bir üründür. Bu niteliğiyle akıl seti, problemlerin çözümü için gereksinim duyulan bilginin toplanması ve analiz edilmesinde başvuru rehber bir düşünme modelidir. İşletme içerisinde akıl setinin, çalışanlarının

yaşadıkları deneyimler, sahip oldukları güçte zamanla gerçekleşen değişimler, örgütün sosyal süreçlerindeki değişiklikler ve işletme mensupları karmasındaki değişimle birlikte gelişerek değiştiği anlaşılmaktadır. Tüm bunlardan hareketle, akıl setinin örgütsel öğrenme ve deneyimlerin bir fonksiyonu olduğu ileri sürülebilir.

Dört farklı akıl setinin, yönetici düşüncesinin ve karar süreçlerinin etkinliğinde yol gösterici olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan global akıl setinin, global süreçlerde performansı arttırmada geçerli olabilecek yöntemlerin geliştirilmesinde yararlı olduğu söylenebilir. Bir diğer akıl seti türü olan yenilikçi akıl setinin, müşteri tatmininin artırılması için gereksinim duyulan müşteri bilgilerinin toplanarak, bu bilgilerin araştırma ve geliştirme sürecindeki yeniliklerle bütünleştirilmesinde yol gösterici olduğu ortaya çıkmaktadır. Sanal akıl setinin, üçüncü bir akıl seti türü olarak, işletmelerin temel yeteneklere odaklanması ve bu suretle maliyetlerin düşürülerek esnek bir örgüt modeli yaratılmasında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak işbirlikçi akıl setinin, örgütü sistem anlayışı doğrultusunda algılama ve başka işletmelerle ittifak oluşturmada rehber düşünme modeli olduğu söylenebilir.

Akıl setinin, işletmelerin başarısında kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Günümüzün karmaşık işletme çevresini doğru algılama ve global süreçlerde başarılı olmada akıl setinin şekillendirici bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Akıl seti, potansiyel teknolojik değişimlerin önceden öngörülerek, yatırım kararları verilmesinde etkinliği sağlayan bir düşünce çerçevesidir. Bu bağlamda akıl seti, araştırma ve geliştirme ile yenilik yapmada başarıya götüren bir dinamik olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan sanal akıl seti, hiper rekabetçi bir çevredeki karar alıcılara aynı anda düşük maliyet ve ürün farklılaştırma stratejilerini uygulama olanağı vermekte, dünya sınıfında maliyet tasarrufu gerçekleştirerek sofistike ürünler üretilmesine de imkan sağlamaktadır. Sonuçta, akıl setinin, değer zinciri ve işletme süreçlerinde gerekli iyileştirmelerin yapılarak, global dünyada başarı için zorunlu olan parametrelerin başarıya dönüştürülmesinde temel yol gösterici bir düşünce çerçevesi olduğu ileri sürülebilir.

KAYNAKÇA

- Arora, A, A. Jaju, A. G. Kefalas, ve T. Perenich (2004), “An Exploratory Analysis Of Global Managerial Mindsets: A Case Of U.S. Textile And Apparel Industry”, *Journal of International Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 393-411.
- Bartlett, C.A. ve Ghoshal, S. (1997), The Myth Of A Generic Manager: New Personal Competencies For New Management Roles, *California Management Review*, 40 (1), pp. 92-116.
- Burnes, B. (2005), ‘Complexity Theories and Organisational Change’, *International Journal of Management Review*, Vol 7, No.2, pp.73-90.
- Carmeli, A. ve J. Schaubroeck (2006), “Top Management Team Behavioral İntegration, Decision Quality, And Organizational Decline”, *The Leadership Quarterly* 17 (5), pp. 441–453.
- D’Aveni, R. A. (2007), “Leaders Of The Pack: A Look At Strategies For Securing Market Domination—And Keeping it”, *The Wall Street Journal*, March 3, p. 9.

- Deardorff, A. V. ve R. M. Stern (2002), "What You Should Know About Globalization and the World Trade Organization", *Review of International Economics*, Vol.10, No. 3, pp. 404-423.
- Deresky, H. (1994), *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, HarperCollins College Publishers, London, UK.
- Dimitratos, P. and Lioukas, S. (2003), "Evidence From Small Firms In South-East Europe", *Research On International Entrepreneurship*, (Edit.: Dana, L-P., Edward Elgar) Aldershot.
- Farr, J.N. (1995), "Changing Minds", *Executive. Excellence.*, Vol. 12, No. 1, pp. 5–6.
- Fram, E. H. ve R. Ajami (1994), "Globalization of Markets and Shopping Stress: Cross-Country Comparisons", *Business Horizons*, Vol. 37, No.1, pp. 17-23.
- Friedman, T. L. (2005), *The World is Flat: A Brief History Of The Twenty-First Century*, Farrar, Straus, and Giroux, New York.
- Grant, R. M. (1996), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.
- Gupta, Anil, K. ve Vijav Govindarajan (2002), "Cultivating A Global Mindset", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No.1, pp. 116-126.
- Hambrick, D. C. (2007), "Upper Echelons Theory: An Update", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 334—343.
- Hansen, R. (2002), "Globalization, Embedded Realism, and Path Dependence", *Comparative Political Studies*, Vol. 35, No. 3, pp. 259-283.
- Hitt, Michael A., Barbara W. Keats ve Samuel M. DeMaie (1998), *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21st Century*, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 4, p. 23.
- Jones, M. T. (2002), "Globalization and Organizational Restructuring: A Strategic Perspective", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 325-351.
- Kirzner, Israel (1973), *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Pres, Chicago and London.
- Kedia, B. L., ve Mukherji, A. (1999), "Global Managers: Developing A Mindset For Global Competitiveness", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 3, pp. 230—251.
- Lahiri, Somnath, Liliana Pérez-Nordtvedt ve Robert W. Renn, (2008), "Will The New Competitive Landscape Cause Your Firm's Decline? It depends on your mindset", *Business Horizons*, Vol. 51, Issue 4, July-August, pp. 311-320.

- Longenecker, Clinton O., Mitchell J. Neubert ve Laurence S. Fink (2008), “Causes and Consequences Of Managerial Failure In Rapidly Changing Organizations”, <http://sciencedirect.com>, (Erişim Tarihi: 16.12.2008).
- Milliken, F. J. (1987), “Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect And Response Uncertainty”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 133–143.
- Molle, W. (2002), “Globalization, Regionalism, and Labor Markets: Should We Recast the Foundations of the EU Regime in Matters of Regional (Rural and Urban) Development?”, *Regional studies*, Vol. 3, No. 2, pp. 161-172.
- Nolan, P. ve J. Zhang (2003), “Globalization Challenge For Large Firms From Developing Countries: China's oil and Aerospace Industries”, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 285-299.
- Pavitt, K. (1998). “Technologies, Products and Organization in the Innovating Firm: What Adam Smith Tells Us and Joseph Schumpeter Doesn't”, *Industrial & Corporate Change*, 7(3): 433-452.
- Price, A. (2006), “The leading edge: Developing Leaders In Volatile Times”, *Employment Relations Today*, 33 (1), pp. 33–41.
- Rhinesmith, S. H. (1995), “Open The Door To A Global Mindset”, *Training Development*, Vol. 49, No.5, pp. 35–43.
- Rhinesmith, S. H. (1992), “Global Mindsets For Global Managers”, *Training Development*, Vol. 46, No.10, pp. 63–68.
- Scottish Enterprise (1999), *Global Companies Enquiry*. Glasgow.
- Shin, Y. (2004), “A Person-Environment Fit Model For Virtual Organizations”, *Journal of Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 725—743.
- Talke, Katrin (2007), “Corporate Mindset Of Innovating Firms: Influences On New Product Performance”, *Journal of Engineering Technology Management*, Vol. 24, pp. 76–91.
- Todnem, Rune (2005), “Organisational Change Management: A Critical Review”, *Journal of Change Management*, Vol.5, No.4, pp. 369–380.
- Welch, J. ve S. Welch, (2006), “The Rumsfeld Conundrum”, *Business Week*, September Vol. 25, No.144.
- Young, S. ve R. Brown, (2002), “Globalisation and The Knowledge Economy”, *Scotland in a Global Economy: The 2020 Vision*, (Ed: Hood, N., Peat, J., Peters, E. and Young, S.), Palgrave, Houndmills.