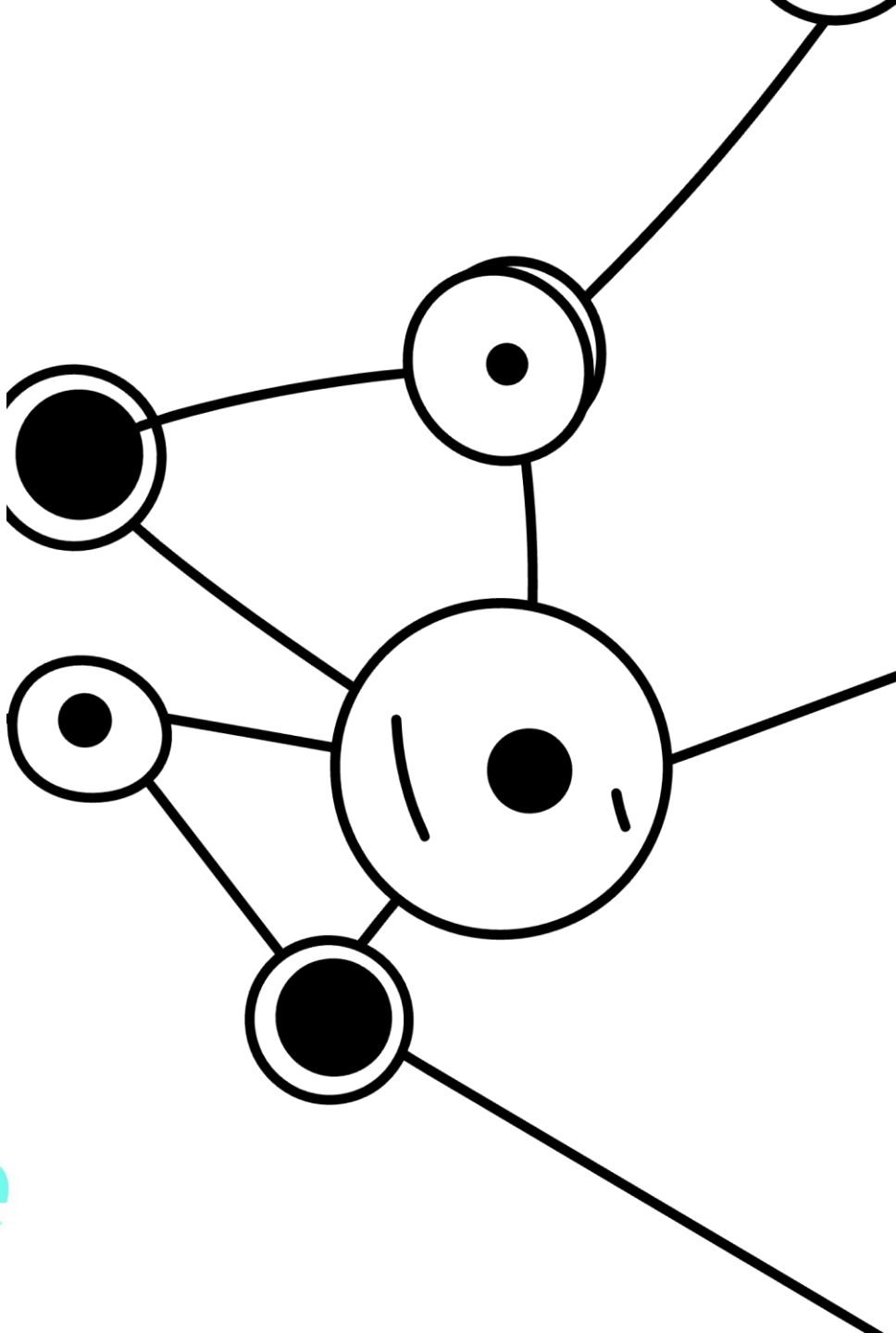
21. Yüzyılda Belirsizliği Yönetmek

Çevik ve Gelecek Odaklı Düşünme — İSO Akademi Mini MBA

Doğrusal tahminlemenin sona erdiği, statik stratejik planların işlevsizleştiği bir çağda; birden fazla geleceğe bugünden hazır olmak en kritik yönetsel yetkinliktir. Bu program, belirsizliği bir tehdit olarak değil, **stratejik bir dönüşüm fırsatı** olarak yeniden çerçeveler.

Onur Özcan
22 Eylül 2026



sharpware

Danışman

sharpware

www.sharpware.co

Öğretim Görevlisi

BAU Bahçeşehir University

Sabancı Üniversitesi

Kadir Has Üniversitesi 1997

Baba



Yazar



Bugünlerde

TURKISH TECHNOLOGY

pluxee a sodexo company

Onur Özcan

onur.ozcan@sharpware.co

Organizasyonel Çeviklik Koçu & Mentor

Bir süre önce...

Türk Telekom

paynet

Roche

innova

teknopark istanbul

hepsiemlak

etstur

gts Global Travel Services

aktek

TÜBİTAK BİLGEM YTE

LC Waikiki

Bilyoner

ATEZ YAZILIM TEKNOLOJİLERİ

DeFacto

one

YAZILIM TEKNOLOJİLERİ ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ
SOFTWARE TECHNOLOGIES RESEARCH INSTITUTE

İste Gelsin

Sharpware ©2026. Tüm Hakları Saklıdır.

Program Akışı

Üç Oturumda Stratejik Çeviklik

Oturum 1

Belirsizlik Paradigmaları ve Karar Modelleri

Oturum 2

Gelecek Odaklı Düşünme ve Stratejik Öngörü

Oturum 3

Çevik Strateji, Vaka Analizleri ve Eylem Çerçevesi

Her oturum kavramsal çerçeve, gerçek dünya vaka analizleri ve uygulamaya doğrudan transfer edilebilecek araçları bir arada sunacak şekilde tasarlanmıştır.

Büyük Resim

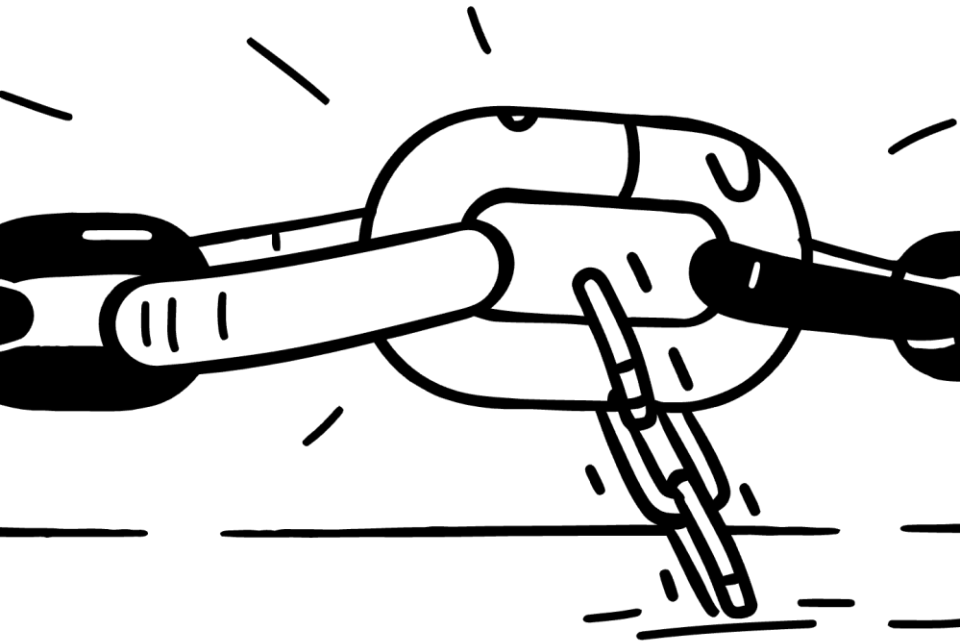
Geleneksel Stratejik Planlama Neden İşlevsizleşti?

Eski Model: Statik Planlama

- Gelecek, geçmişin doğrusal uzantısıdır
- 3-5 yıllık bağlayıcı bütçeler ve ana planlar
- Belirsizlik minimize edilmesi gereken bir risktir
- Yıllık denetimler ve hiyerarşik geri bildirim
- Şoklara karşı sert direnç: kırılgan korumacılık

Yeni Model: Çevik ve Gelecek Odaklı Düşünme

- Gelecek çoğuldur, belirsizdir ve stratejik hamlelerle şekillendirilir
- Dinamik portföyler, senaryolar ve uyarlanabilir yol haritaları
- Belirsizlik inovasyon ve rekabet üstünlüğü üreten bir kaldıraçtır
- Sürekli öğrenme, hızlı prototipler, anlık yön düzeltmeleri
- Şoklardan beslenerek güçlenme: anti-kırılganlık ve adaptasyon



Geleceği tahmin etmek imkânsızdır; ancak birden fazla geleceğe bugünden hazır olmak mümkündür.

Bu programın temel stratejik önermesi budur.

İSO Akademi Mini MBA Bağlamı

Program Modülleri ve Sinerjik Yapı

Düşünmenin Bilimi

Bilişsel kapasite ve karar mekanizmalarının nörolojik temelleri

Eleştirel ve Sistem Düşüncesi

Analitik sorgulama ve karmaşık sistem dinamiklerini okuma

Yaratıcı ve Yanal Düşünme

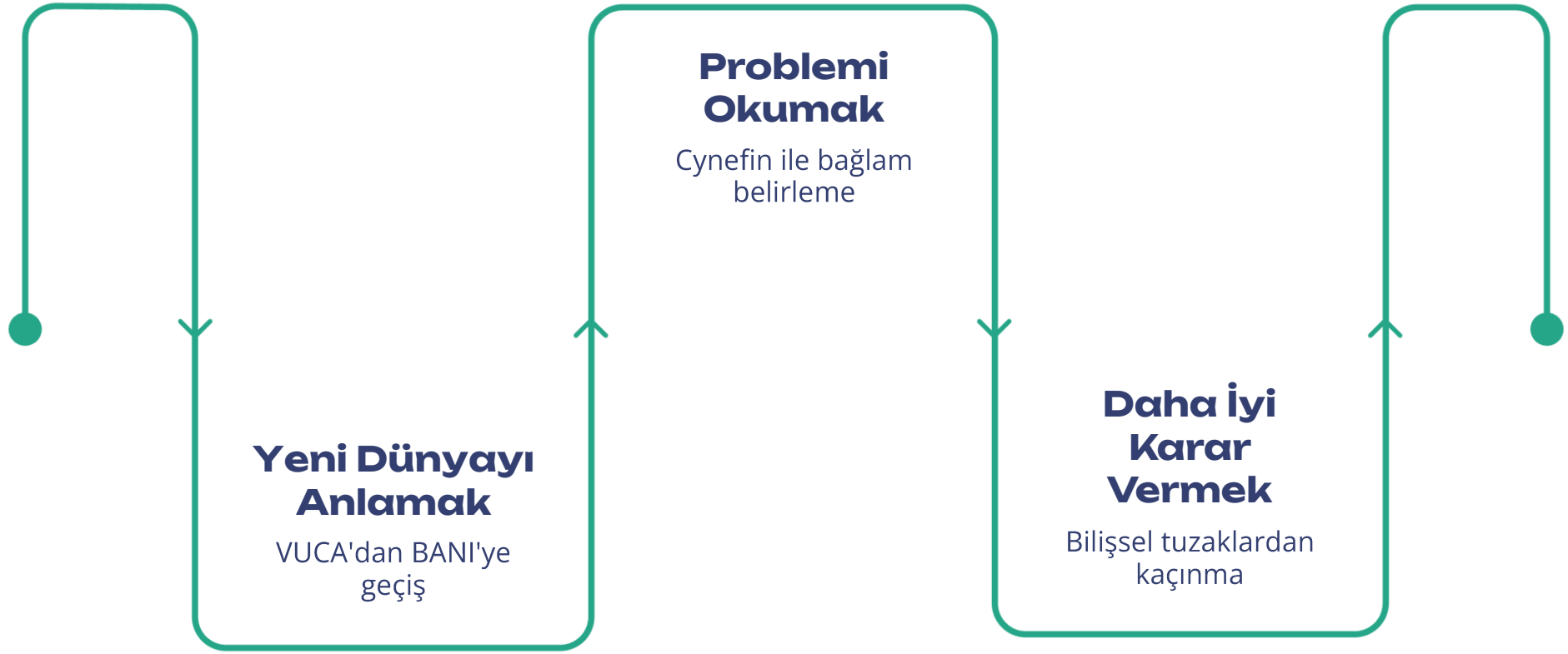
Kalıpları kırmak, alışılmadık bağlantılar kurabilmek

Tasarım Odaklı Düşünme

İnsan merkezli problem çözme ve prototipleme refleksleri

Bu eğitim, tüm modüllerin stratejik çeviklik ve gelecek öngörüsüyle bütünleştiği merkezi köprü işlevini üstlenmektedir.

Oturum 1: Belirsizlik Paradigmaları ve Karar Modelleri



İlk oturumda küresel iş ortamının yapısal dönüşümünü, karar vericilerin hangi paradigmalar içinde düşündüğünü ve hangi modellerin bu karmaşıklığı anlaşılır kıldığını ele alıyoruz.

Oturum 1 · Bölüm 1

VUCA Artık Yetersiz: BANI Çağındayız

İş dünyasının karşı karşıya olduğu operasyonel ortamı tanımlamakta kullanılan **VUCA** kavramı, günümüz krizlerinin sistemik derinliğini ve psikolojik baskısını artık yeterince açıklayamamaktadır. Küresel sistemlerin yapısal çöküş dinamiklerini ve karar alıcılar üzerindeki bilişsel yükü açıklayan **BANI paradigması** sahneye çıkmaktadır.

🧱 Brittle — Kırılgan

Sağlam görünen sistemler ani şoklarla beklenmedik anda kırılır. Optimize edilmiş tedarik zincirleri, tek bir pandemiyle çöküverir.

😰 Anxious — Kaygılı

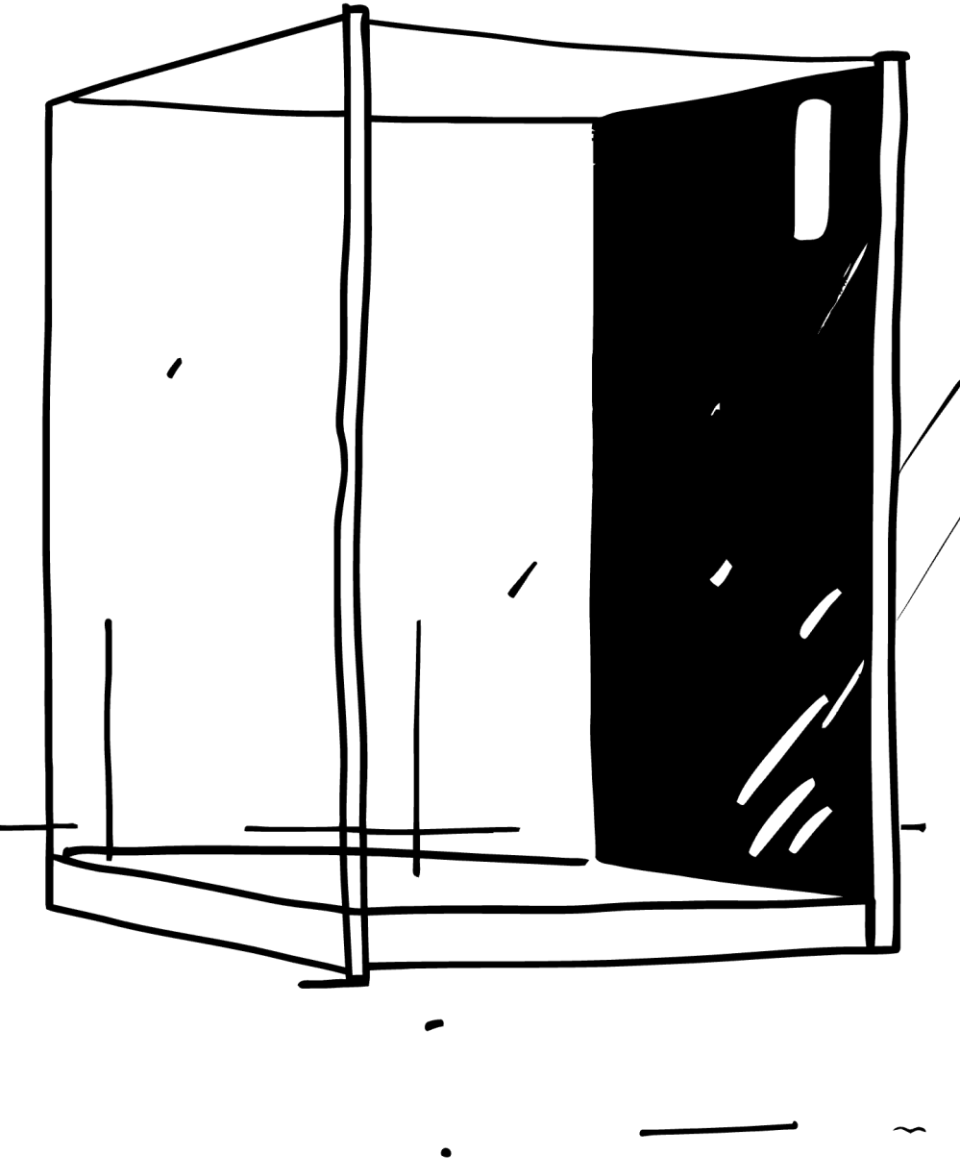
Bilgi kirliliği ve belirsizlik karar vericileri felç eder. Aşırı seçenek ve gürültü, eylemsizliği besler.

🌀 Non-linear — Doğrusal Olmayan

Küçük aksamalar kontrolsüz küresel krizlere dönüşür. Kelebeğin kanat çırpması fırtına yaratabilir.

🌫️ Incomprehensible — Anlaşılamaz

Neden-sonuç bağları olay sonrasında dahi netleşmez. Veri bolluğu, anlam eksikliğini gidermez.



> Kırılgan sistemler optimize edilir; esnek ve çevik sistemler krizlerden güçlenerek çıkar.

BANI çağının temel dersi budur: **Optimizasyon** kısa vadede verimlilik üretir, ancak uzun vadede kırılganlık yaratır. Çeviklik ise belirsizlik ortamında hayatta kalmanın biricik güvencesidir.

Oturum 1 · Bölüm 2

Karar Alma Pusulası: Cynefin Çerçevesi

Dave Snowden ve Mary Boone tarafından geliştirilen **Cynefin Çerçevesi**, karar vericilerin karşılaştıkları problemin ontolojik doğasını doğru teşhis etmesini sağlar. Doğru teşhis, doğru liderlik tepkisini mümkün kılar.

Net Alan

Neden-sonuç doğrudan görünür. Standart prosedürler uygulanır.

Karmaşık Alan

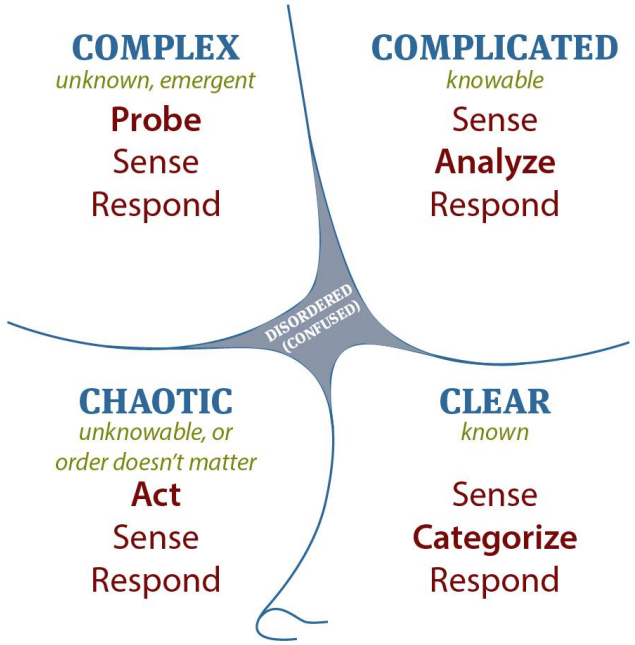
Uzman analizi gerektirir. İyi uygulamalar ve veri ile çözülür.

Kompleks Alan

Neden-sonuç belirsizdir. Küçük deneyler tasarlanır, sonuçlar izlenir.

Kaotik Alan

Sistem çökmüştür. Acil merkezi müdahale, kanamayı durdurmak önceliktir.



Cynefin · Kritik Hata

En Yaygın Yönetsel Tuzak: Yanlış Alan, Yanlış Reçete

Tuzak: Kompleks Soruna Basit Çözüm

Kurumların belirsizlik anlarında düştüğü en kritik hata; **kompleks veya kaotik problemleri** geçmişin "en iyi uygulamalarıyla" çözmeye çalışmaktır.

Kompleks alanda kesin doğrular yoktur. Uzun analiz süreçleri ile vakit kaybetmek yerine **kontrollü deneyler** tasarlamak, başarılı olanları ölçeklendirmek gerekir.

Doğru Yaklaşım: Alana Göre Liderlik

- **Net alanda** rutin süreçlere güven, otomasyon yap
- **Karmaşık alanda** uzman ekip kur, veriyle karar al
- **Kompleks alanda** küçük dene, hızlı öğren, ölçeklendir
- **Kaotik alanda** önce stabilize et, sonra analiz et
- **Kafa karışıklığında** problemi parçalara böl, alanlara ata

⚠ Kompleks bir krizi basit alanın reçeteleriyle yönetmeye kalkışmak kurumsal felakete zemin hazırlar.

Cynefin · Gerçek Dünya Örneği

COVID-19 Pandemi Yönetimi: Hangi Alan, Hangi Karar?

COVID-19 pandemisi, Cynefin çerçevesinin gerçek dünya değerini kanıtlayan bir laboratuvar oldu. Farklı ülkeler ve kurumlar aynı krizi farklı alanlara yerleştirerek birbirinden çarpıcı biçimde ayrışan sonuçlar üretti.

1 — Ocak 2020 — Kaotik Alan

Virüs bilinmiyordu. Hükümetler acil eylem aldı: seyahat yasakları, karantina. "Önce harekete geç, sonra değerlendir."

2 — Mart 2020 — Kompleks Alan

Sistem kısmen anlaşıldı. Küçük pilot kısıtlamalar denendi, veriler izlendi. Maskeler, mesafe kuralları sınanarak yaygınlaştırıldı.

3 — 2021 — Karmaşık Alan

Aşı geliştirme uzman analizine döndü. Klinik veriler, yan etki raporları analiz edilerek en iyi uygulamalar benimsendi.

4 — 2022+ — Net Alan

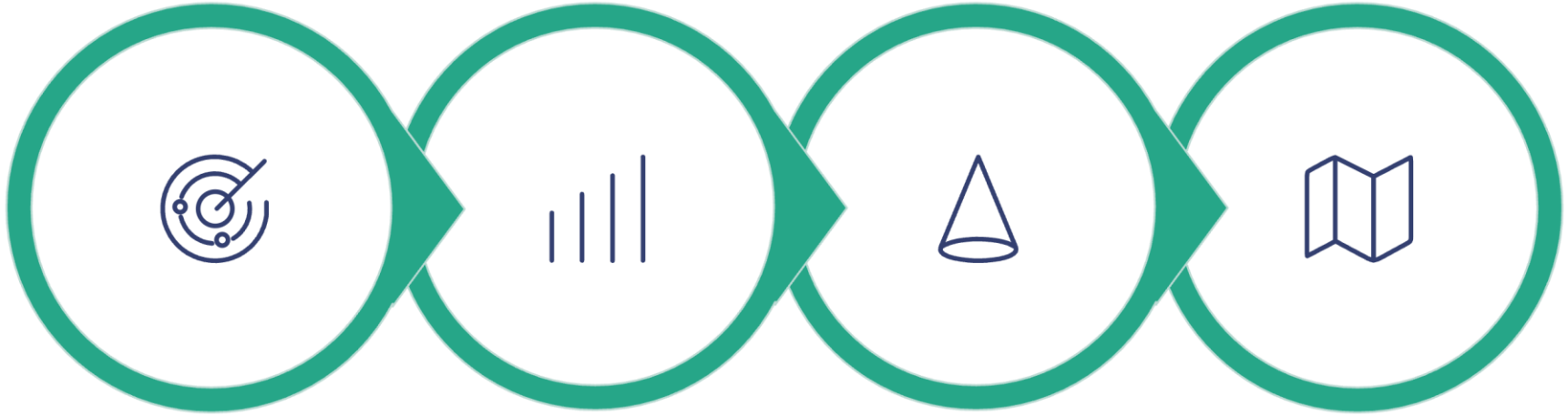
Standart protokoller yerleşti. Rutin aşılama, test prosedürleri ve izolasyon kuralları kategorize edildi.

Oturum 1 · Bölüm 3

Geleneksel Planlama vs. Çevik Düşünme: Karşılaştırmalı Analiz

Boyut	Geleneksel Stratejik Planlama	Çevik ve Gelecek Odaklı Düşünme
Temel Varsayım	Gelecek tahmin edilebilir; geçmiş verilerin uzantısıdır	Gelecek çoğuldur ve stratejik hamlelerle şekillendirilir
Planlama Çıktısı	3-5 yıllık statik bütçeler ve bağlayıcı ana planlar	Dinamik portföyler, senaryolar ve uyarlanabilir yol haritaları
Belirsizliğe Yaklaşım	Yok sayılması gereken bir risk	İnovasyon üreten bir kaldıraç
Geri Bildirim Hızı	Yıllık denetimler ve hiyerarşik döngüler	Sürekli öğrenme ve anlık yön düzeltmeleri
Örgütsel Refleks	Şoklara karşı sert direnç — kırılgan korumacılık	Şoklardan güçlenme — anti-kırılganlık ve adaptasyon

Oturum 2: Gelecek Odaklı Düşünme ve Stratejik Öngörü



Çevresel Tarama

Zayıf Sinyaller

Gelecek Konisi

Senaryo Haritalama

İkinci oturumda geleceğin nasıl "okunacağını" değil, nasıl "tasarlanacağını" öğreniyoruz. Stratejik öngörü, tek bir gelecek tahmin etmek yerine çoklu olasılık uzayında bugünün kararlarını dayanıklı kılmayı hedefler.

Oturum 2 · Bölüm 1

Görünmeyeni Fark Etmek: Zayıf Sinyaller ve Çevresel Tarama



Zayıf sinyaller; henüz ana akım haline gelmemiş, genel pazar raporlarında yer almayan ancak derin bir dönüşüm potansiyeli barındıran erken aşama anomalilerdir. Rekabet üstünlüğü, herkesin okuduğu raporlarda değil; bu marjinal fısıltılarda gizlidir.

Dönüşüm süreci şöyle ilerler: marjinal **zayıf sinyaller** zamanla birbirini besleyerek **beliren eğilimlere** dönüşür; ardından bu eğilimler sektör dinamiklerini kökten değiştiren **paradigma kaymalarına** ve nihayetinde kaçınılmaz **yapısal kırılmalara** evrilir.

Gelecek gürültüyle gelmez; erken aşamadaki fısıltıları duyamayanlar, kırılmaları kriz olarak yaşar.

Zayıf Sinyal Analizi

STEEP Taraması: Beş Boyutta Dip Dalgaları



S — Sosyal

Demografik kaymalar, değer dönüşümleri, çalışma biçimlerindeki nesil çatışmaları, kentleşme ve toplumsal hareketler



T — Teknolojik

Yapay zekâ, biyoteknoloji, kuantum hesaplama, otomasyon dalgaları ve dijital platform ekonomileri



E — Ekonomik

Enflasyon döngüleri, tedarik zinciri yeniden yapılanması, enerji fiyatları ve küresel ticaret rejimleri



E — Çevresel

İklim değişikliğinin operasyonel etkileri, karbon vergileri, yeşil dönüşüm zorunlulukları ve kaynak kıtlığı



P — Politik

Jeopolitik rekabet, düzenleyici değişiklikler, veri egemenliği yasaları ve ticaret savaşları

Zayıf Sinyal · Gerçek Dünya Örneği

OpenAI, Google'ı Nasıl Geride Bıraktı?

Google'ın Zayıf Sinyal Körlüğü

Google, büyük dil modelleri konusunda **yıllarca teknik öncülüğü** elinde tuttu. Transformers mimarisini 2017'de yayımlayanlar Google araştırmacılarıydı. GPT-3 henüz marjinal bir teknoloji görünümündeyken Google'ın kendi içinde "Bard" projesi mevcuttu.

Ancak arama motoru gelirlerine —**H1 sistemine**— olan aşırı bağımlılık, yönetim katmanını yapay zekâ asistanlarını ana akım ürüne dönüştürmekten alıkoydu. Zayıf sinyal oradaydı; kurumsal filtreler onu görünmez kıldı.

OpenAI'nin Öngörü Avantajı

OpenAI, **ChatGPT'yi** Kasım 2022'de piyasaya sürdüğünde Google "kırmızı alarm" ilan etti. Arama motorunda 25 yıllık hâkimiyet, yalnızca birkaç ayda tehdit altına girdi.

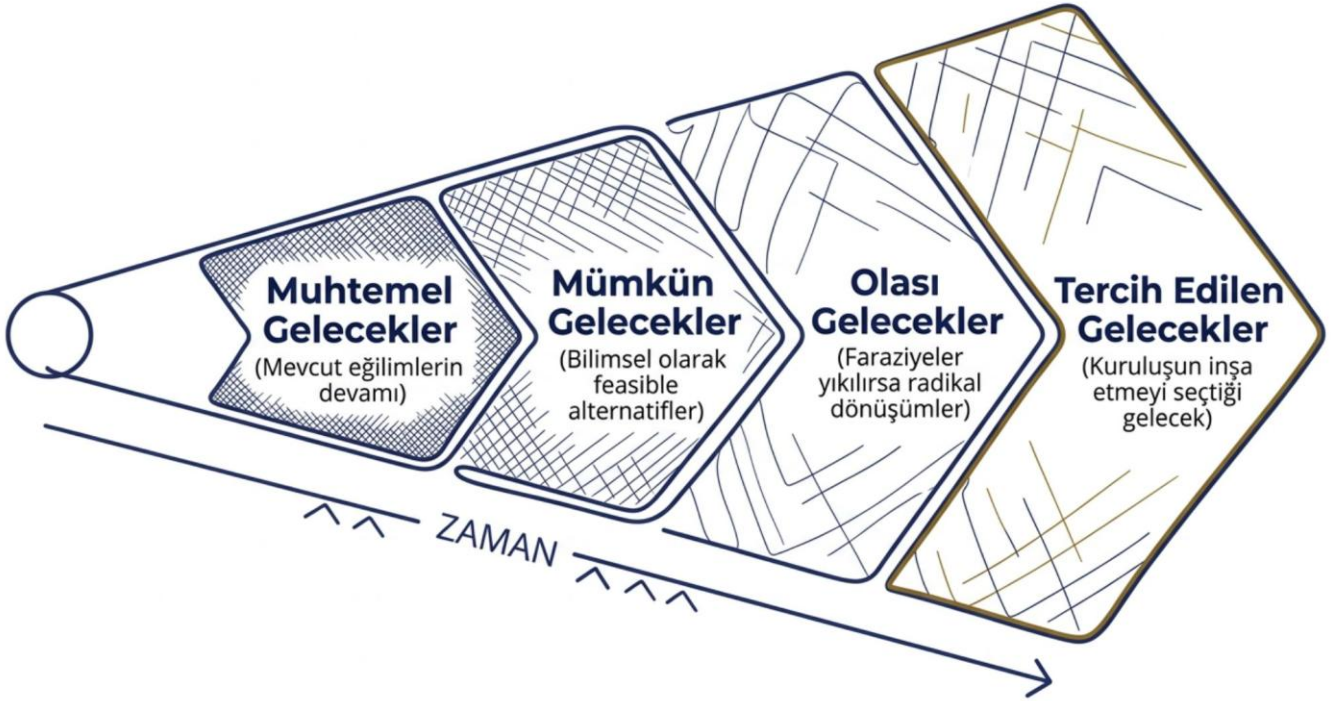
Bu kör nokta bir teknoloji eksikliğinden değil; büyük dil modellerinin tüketici alışkanlıklarını nasıl dönüştüreceğine dair **zayıf sinyalleri okuyamamaktan** kaynaklandı. İnovasyon kapasitesi vardı; öngörü ve cesaret eksikti.

Sonuç: Google, Gemini'yi geliştirene kadar milyonlarca kullanıcı ve pazar psikolojisi OpenAI lehine şekillendi.

Oturum 2 · Bölüm 2

Gelecek Çoğuldur: Vadeli Olasılıklar Konisi

Stratejik öngörünün başlangıç noktasında tek bir tahmin değil, **genişleyen bir olasılıklar evreni** yer alır. Futures Cone (Vadeli Olasılıklar Konisi), zaman ufkunda karşılaşılabilecek farklı gelecek katmanlarını görselleştirir.



Olası (Probable) Mevcut trendlerin doğrudan devam ettiği en dar koridor	**Makul (Plausible)** Bilimsel ve iktisadi dinamiklerle uyumlu alternatifler
Mümkün (Possible) Varsayımların çöktüğü radikal dönüşüm alanı	**Tercih Edilen (Preferable)** Kurumun iradesiyle inşa etmeyi seçtiği gelecek



> Strateji, olası geleceğe mahkûm olmak değil; tercih edilen geleceği bugünden tasarlamaktır.

Oturum 2 · Bölüm 3

Gelecek Üçgeni: Üç Vektörün Gerilim Noktası

Sohail Inayatullah'ın geliştirdiği **Gelecek Üçgeni modeli**, geleceğin belirlenimci bir kader olmadığını; üç karşıt vektörün kesişiminde üretildiğini ortaya koyar.

🔮 Geleceğin Çekimi

Kurumun vizyonu, değerleri ve stratejik iradesi. "Olmak istediğimiz yer neresi?"

⚙️ Bugünün İtici Güçleri

Megatrendlerin, teknolojik dönüşümlerin ve piyasa güçlerinin yarattığı baskı.

⚓ Geçmişin Ağırlığı

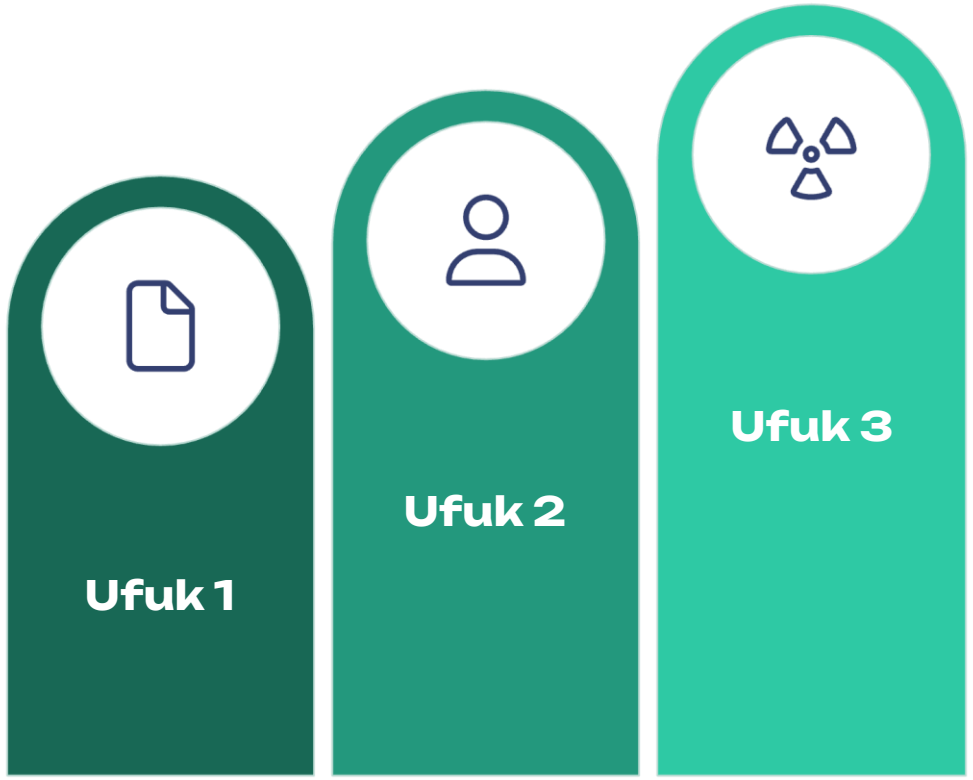
Bürokratik atalet, kırılamayan alışkanlıklar ve eski teknolojik altyapılar.

Stratejik senaryo planlama, bu üç gücün etkileşiminden doğan gerilim noktalarını simüle ederek alternatif dünyalar inşa eder. Kritik soru şudur: **Geçmişin ağırlığını nasıl hafifleterek vizyonumuzu hayata geçiririz?**

> Pek çok kurumsal dönüşüm başarısızlığı, vizyonun olmayışından değil; geçmişin ağırlığının yönetilememesinden kaynaklanır.

Oturum 2 · Bölüm 4

Bugünü Yaşatırken Yarını İnşa Etmek: Üç Ufuk Modeli



Ufuk 1 — Şimdi (%70)

Mevcut operasyonları mükemmelleştir, nakit akışını ve kârlılığı koru. Bugünkü işin varoluş garantisi.

Ufuk 2 — Geçiş (%20)

Dönüşüm köprülerini kur. Yeni iş modelleri, stratejik ortaklıklar ve pilot projelerle geleceği test et.

Ufuk 3 — Gelecek (%10)

Bugün yalnızca tohum görünen radikal fikirlere yatırım yap. Sektörün geleceğini şekillendirecek atılımları başlat.

Üç Ufuk · Gerçek Dünya Örneği

Amazon'un Üç Ufuk Ustalığı: Kitapçıdan Bulut İmpatorluğuna

H1: Çevrimiçi Kitap Satışı

1990'ların sonunda Amazon'un ana işi kitap satmaktı. Lojistik mükemmellik, hız ve müşteri deneyimi optimize edildi. Bu motor, diğer ufuklara yatırımı finanse etti.

H2: E-Ticaret Genişlemesi

Amazon, kitaptan elektronik, giyim ve marketgrossery'e yöneldi. 2000'lerin başında bu köprü dönemi kâr marjlarını zorladı ama ekosistemi inşa etti.

H3: AWS — Bulut Bilişim

Başlangıçta "kitapçının sunucu işi ne?" diye küçümsendi. Bugün Amazon'un en kârlı segmenti AWS'dir. Bir H3 yatırımı tüm şirketin geleceğini yeniden tanımladı.

Yalnızca bugünü yönetenler yarın silinir; yalnızca yarını hayal edenler bugünü finanse edemez.

Oturum 2 · Bölüm 5

Senaryo Düşüncesi: Tahmin Değil, Simülasyon

Neden Senaryo Planlama?

Tek bir plana bağlanmak kurumsal kırılganlık üretir. Senaryo düşüncesi, bir kehanet aracı değil; **mevcut stratejileri farklı olasılıklar karşısında test eden dayanıklılık odalarıdır.**

Yöntem: Sektörü en çok etkileyecek **en yüksek belirsizliğe sahip 2 kritik faktör** belirlenir. Bu iki faktörün 4 farklı kombinasyonu, 4 alternatif dünya senaryosu üretir.



Doğru senaryo yoktur. **Farklı gelecek senaryoları karşısında esneyebilen dayanıklı zihinler**, stratejik üstünlüğün gerçek kaynağıdır.

Senaryo Planlama · Temel Adımlar

2×2 Belirsizlik Matrisi Nasıl Kurulur?

01

Odak Sorusunu Belirle

"Kurumun önümüzdeki 5-10 yılda karşılaşacağı en kritik stratejik karar nedir?" sorusunu netleştirin.

ĆČ

İtici Güçleri Tara

STEEP çerçevesiyle tüm dış faktörleri listeleyin. Hangileri hem yüksek belirsizlik hem yüksek etki taşıyor?

03

İki Kritik Faktörü Seç

Listeden en belirsiz ve en etkili 2 faktörü belirleyin. Bu faktörler matrisin eksenlerini oluşturur.

04

Dört Senaryo İnşa Et

Her kadran için anlamlı, tutarlı ve farklı bir alternatif dünya hikâyesi yazın. İsimlendirin ve canlı tutun.

ĆD

Stratejiyi Test Et

Mevcut stratejinizi her senaryoya karşı sınayın. Hangi senaryoda işe yarıyor? Hangisinde çöküyor?

Oturum 3: Çevik Strateji, Vaka Analizleri ve Eylem Çerçevesi



Vaka Çalışmaları

Shell, Nokia ve JIT örnekleriyle öğrenimler

Anti-Kırılganlık

Mimari ve çevik tasarım ilkeleri

Pazartesi Eylemi

Liderler için uygulanabilir adım çerçevesi

Üçüncü ve son oturumda teorik çerçeveleri tarihsel vakalarla pekiştiriyor, anti-kırılganlık mimarisini tasarlıyor ve Pazartesi sabahı uygulamaya alınabilecek stratejik eylem çerçevesini birlikte kuruyoruz.

Oturum 3 · Vaka 1

Öngörünün Rekabet Gücü: Shell'in 1973 Petrol Krizi Hamlesi

Sektörün Körü: Tek Senaryo, Tek Plan

1970'lerde sektördeki rakiplerin tamamı petrol fiyatlarının sabit kalacağı varsayımıyla tekil ve doğrusal bütçeler hazırladı. Senaryo çeşitliliği fikri marjinal ve "gereksiz" bulundu.

Shell'in Öngörü Avantajı

Shell'in öngörü ekibi, petrol ihraç eden ülkelerin siyasi bir blok oluşturarak arzı kısabileceği senaryoyu operasyonel olarak simüle etti. 1973 ambargosu gerçekleştiğinde Shell yöneticileri bilişsel felç yaşamadı; önceden hazırlanmış **acil protokoller** hızla devreye girdi.

7.

Kriz Öncesi

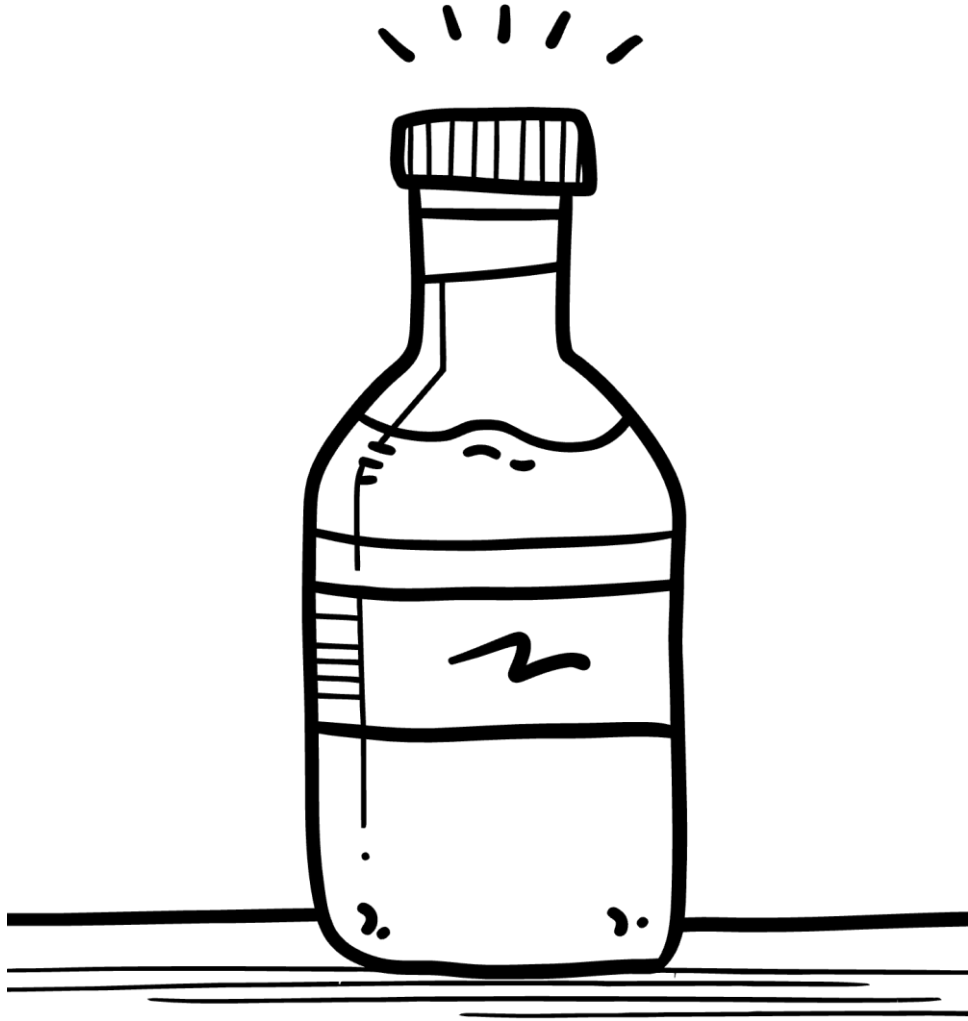
Küresel petrol üreticileri sıralamasındaki konumu

2.

Kriz Sonrası

En kârlı küresel petrol şirketi konumuna yükselmesi

Temel Çıkarım: Kriz, yalnızca senaryosu olmayanlar için yıkıcı bir sürprizdir.



Oturum 3 · Vaka 2

H1 Konfor Tuzağı: Nokia Neden Kaybetti?

Nokia'nın Hâkimiyeti ve Körü

Nokia, 2000'lerin başında küresel mobil telefon pazarının tartışmasız lideriydi. Donanım kalitesi, lojistik mükemmellik ve üretim kapasitesi bakımından rakipleri çok gerideydi.

Ancak yönetici kademenin zihinsel modeli cep telefonunu yalnızca bir **"iletişim donanımı"** olarak görmeyi sürdürdü. Dokunmatik ekranlar ve uygulama tabanlı işletim sistemleri gibi zayıf sinyaller kendi laboratuvarlarında mevcuttu; kurumsal filtreler bunları "öncelikli" olarak sınıflandırmadı.

Apple'ın H3 Stratejisi

Apple 2007'de iPhone'u tanıttığında bir **donanım değil, bir yazılım ve uygulama ekosistemi** sundu. Bu H3 stratejisi Nokia'nın tüm H1 üstünlüğünü birkaç yılda işlevsiz kıldı.

Nokia'nın çöküşü bir teknoloji eksikliğinden değil; geleceğin sinyallerini yorumlayamayan **bilişsel katılıktan** ve aşırı H1 odağından kaynaklandı.

⚠ Dünün en başarılı reçetesi, yarının en büyük başarısızlık sebebi olabilir.

Nokia Vakasının Dersleri

Zihinsel Model Kilitlenmesi: Neden Oluşur?

Geçmiş Başarının Yarattığı Körleşme

Bir alanda olağanüstü başarı, yöneticilerin o modelin sonsuz geçerli olduğuna inanmasına yol açar. "Biz her zaman böyle yaptık" refleksi kurumsal adaptasyonu felç eder.

Kurumsal Filtreler ve Onay Önyargısı

Üst yönetimin beklentileriyle çelişen zayıf sinyaller hiyerarşi içinde süzülerek yok edilir. Kötü haberler nadiren liderlik katmanına ulaşır.

Kaynak Kilitlenmesi

Mevcut kârlı işe aşırı bağlılık, H3 yatırımlarını "gereksiz maliyet" olarak kodlar. Kısa vadeli baskı uzun vadeli görüşü ezer.

Kategorik Tanımlama Hatası

Nokia telefonu "iletişim donanımı" olarak tanımlarken Apple bunu "ceplerdeki bilgisayar" olarak tanımladı. Tanım, stratejik evreni belirler.

Oturum 3 · Vaka 3

JIT'ten JIC'e: Tedarik Zinciri Anti-Kırılganlığı

Just-In-Time (JIT) — Optimizasyonun Tuzağı

On yıllar boyunca küresel hâkim olan JIT üretim anlayışı, sıfır tampon ile maksimum verimlilik vaat etti. Tedarikçi çeşitlendirmesi "gereksiz maliyet" sayıldı; tek tedarikçilere bağımlılık sistematik hale getirildi.

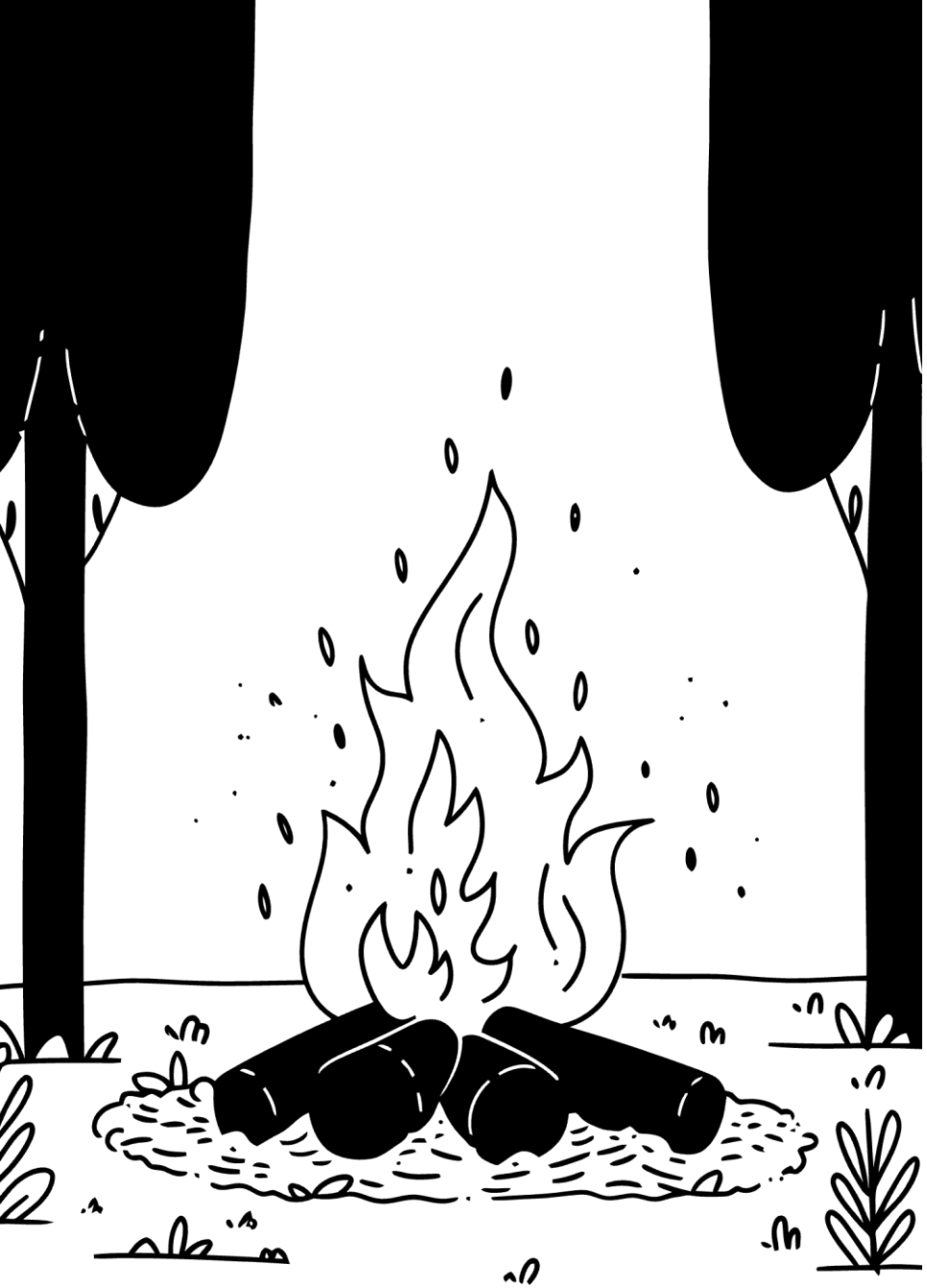
2020-2021 pandemi döneminde otomobil fabrikaları **tek bir yarı iletken tedarikçisinin kapanması** nedeniyle üretimi durdurdu. Yıllarca optimize edilen sistem, ilk şokta kırıldı.

Just-In-Case (JIC) — Anti-Kırılgan Mimari

Nassim Nicholas Taleb'in anti-kırılganlık prensiplerini uygulayan modern işletmeler JIC stratejisine geçti:

- Tekil tedarikçi bağımlılığına son verildi
- Kritik bileşenlerde stratejik stok koridorları oluşturuldu
- Coğrafi tedarik çeşitlendirmesi (friend-shoring) benimsendi
- Dijital ikiz simülasyonlarıyla olası şok dalgaları test edildi

Sonuç: Kırılmalardan zarar görmemek değil, kırılmalardan güçlenerek çıkmak. İşte anti-kırılganlığın özü budur.



Oturum 3 · Bölüm 2

Şoklardan Beslenmek: Kırılganlıktan Anti-Kırılganlığa

Kırılgan Sistemler

Dalgalanma ve şoklardan hasar alır. Katı hiyerarşi ve tek-nokta bağımlılıkları ile çalışır. Optimizasyon, kırılganlığı derinleştirir.

Dayanıklı Sistemler

Şoklara karşı direnir, ancak süreç içinde tükenir. Sağlam görünür; sıfır kazanım üretir, uzun vadede erozyon yaşar.

Anti-Kırılgan Sistemler

Belirsizlik ve baskıdan öğrenerek güçlenir ve dönüşür. Her kriz, bir sonraki şok için daha iyi hazırlık üretir.

> Rüzgâr mumu söndürür, yangını büyütür. Hedef: kriz anında rüzgârdan beslenen yangın olmaktır.

Anti-Kırılganlık Mimarisi

Kurumsal Anti-Kırılganlığı İnşa Eden Dört Yapı Taşı

1

Modüler Operasyonel Yapılar

Tek bir arızanın tüm sistemi çökertmemesini sağlayan bölünmüş, bağımsız çalışabilir operasyonel birimler. Her modül kendi içinde bir mini ekosistemdir.

2

Otonom Karar Hücreleri

Kriz anında hiyerarşik onay beklemek yerine yerinde ve hızlı karar verebilen, yetki ve sorumlulukla donatılmış küçük ekipler.

3

Hızlı Geri Bildirim Halkaları

Sistemin gerçek zamanlı sinyal üretmesi ve bu sinyallerin üst yönetime süzülmeden iletilmesi. Anlık veri akışı, bilişsel körleşmeyi önler.

4

Seçenek Değeri Koruması

Tek bir seçeneğe tüm kaynakları kilitlemek yerine çoklu yolları açık tutan esnek portföy yönetimi. Küçük bahisler büyük çöküşü önler.

Vaka Karşılaştırması

Blockbuster vs. Netflix: Anti-Kırılganlığın Zafer Hikâyesi

Blockbuster: H1 Kilitlenmesi

Blockbuster 2000'li yıllarda fiziksel video kiralama pazarının mutlak hâkimiydi. DVD teslimat ve geç iade cezaları, iş modelinin temel gelir kaynağıydı.

Netflix, 2000 yılında Blockbuster'a satın alma teklifi yaptığında **50 milyon dolara reddedildi**. Blockbuster yönetimi, DVD postayla kiralama modelini "gülünç" buldu. Fiziksel mağaza ağına yatırım yapmayı sürdürdü.

2010'da Blockbuster **iflas etti.**

Netflix: Anti-Kırılgan Dönüşüm

Netflix, kendi H1 modelini (DVD postası) bizzat yıkarak H3'e geçişi yönetti. Dijital yayıncılık platformunu kendi müşteri tabanıyla test etti.

Ardından içerik üretimini üstlenerek **stüdyo modeline** evrildi. Her kriz döneminde —pandemi dahil— abone tabanını büyüttü.

Temel Fark: Blockbuster bugününü korurken, Netflix yarının modelini tasarladı. Birincisi H1'de battı, ikincisi H3'ten doğdu.

Oturum 3 · Bölüm 3

Bilişsel Tuzaklar: Karar Kalitesini Zehirleyen Önyargılar

Stratejik çevikliğin önündeki en büyük engel teknoloji veya kaynak eksikliği değil; **karar vericilerin zihinsel önyargılarıdır.** Bu önyargıları tanımak, aşmanın ilk adımıdır.

Çıpa Etkisi (Anchoring Bias)

İlk karşılaşılan bilginin sonraki tüm kararları orantısız biçimde etkilemesi. İlk teklif, bütçe tahmini veya pazar verisi sizi çıpalar.

Onay Önyargısı (Confirmation Bias)

Var olan inançları doğrulayan bilgileri aramak, çelişen verileri görmezden gelmek. Stratejik planlamayı steril bir egzersize dönüştürür.

Batık Maliyet Yanılgısı

Geçmişte yapılan yatırım nedeniyle işlevini yitiren projelere kaynak aktarmayı sürdürmek. "Çok para harcadık, bırakamayız" refleksi.

Grup Düşüncesi (Groupthink)

Uyum baskısı altında eleştirel bakışın bastırılması. Homojen yönetim ekipleri, kör noktaları paylaşır ve pekiştirir.

Bilişsel Tuzaklar · Pratik Araçlar

Pre-Mortem: Başarısızlığı Önceden Tasarlamak

Pre-Mortem Nedir?

Gary Klein tarafından geliştirilen bu teknik, karar önyargılarını kırmak için güçlü bir araçtır. Proje başlamadan önce ekip şu soruyu cevaplar: **"Bu proje 2 yıl sonra tamamen başarısız oldu. Neden?"**

Bu zihinsel simülasyon, onay önyargısını ve grup düşüncesini kırar. Herkes başarısızlığın yaratıcısı rolüyle konuştuğu için **gerçek riskleri** dile getirmeye cesaret eder.



01

Başarısızlığı varsay

Proje çöktü. Kabul et.

ĆČ

Nedenleri listele

Herkes bağımsız yazar

ĆĊ

Örüntüleri bul

Ortak riskler belirir

ĆÇ

Planı güçlendir

Zayıf noktaları kapat



Oturum 3 · Vaka 4

Kodak'ın Dijital Fotoğraf Paradoksu: Geleceği İcat Edip Kaybetmek

İronik Gerçek

Dijital fotoğraf makinesini 1975'te **ilk icat eden Kodak mühendisleriydi.** Ancak bu icat, şirket içinde raporlanıp rafa kaldırıldı. Gerekçe netti: "Film satışlarımızı baltalamamalıyız."

H1 koruması, H3 inovasyon tohumunu kendi eliyle yok etti. Rakipler bu boşluğu doldurdu.

Dersin Özü

Kodak 2012'de iflas etti. Oysa **dijital görüntüleme konusunda dünyanın en zengin patent portföyüne** sahipti. Varlık zenginliği, zihinsel esnekliğin yokluğunu telafi edemedi.

Günümüzde "Kodak Anı" kavramı, bir kurumun kendi geleceğini elinin tersiyle itmesi olgusunun metaforu haline geldi.

Oturum 3 · Bölüm 4

Çevik Stratejinin Operasyonel Çerçevesi

1 — Tara

STEEP çerçevesiyle sektör dışındaki zayıf sinyalleri kurumsal radara dahil et. Sadece rakipler değil; bitişik sektörler, akademi ve marjinal girişimler izlenmelidir.

2 — Dengele

Kaynakları H1 (Mevcut), H2 (Dönüşüm) ve H3 (Gelecek) arasında bilinçli olarak paylaştır. H1 tahakkümünü fark et ve kır.

3 — Sına

Kompleks krizlerde uzun analiz beklemek yerine güvenli başarısızlık deneyleriyle yön bul. Küçük, hızlı ve geri dönülebilir deneyler tasarla.

4 — Esne

Katı planlama zincirlerini esnek ve otonom ekiplerle ikame et. Belirsizlik dönemlerinde hiyerarşik onay süreçleri ölümcül gecikme üretir.

Stratejik Özet

Üç Oturum — Dört Temel Kavram — Bir Zihinsel Dönüşüm

BANI Paradigması

Kırılgan, kaygılı, doğrusal olmayan ve anlaşılamaz bir dünyada yönetmek için yeni bir kavramsal harita gerekir.

Cynefin Çerçevesi

Problemin doğasını doğru teşhis etmek, doğru liderlik tepkisini mümkün kılan zemin koşuludur.

Stratejik Öngörü

Çoklu senaryo planlaması ve Üç Ufuk Modeli ile bugünün kararları birden fazla geleceğe dayanıklı kılınır.

Anti-Kırılganlık

Şoklara direnmek değil, şoklardan öğrenerek güçlenmek. Belirsizlik, stratejik bir kaldıraca dönüşebilir.

Uygulama Transferi

Yarın Ofise Döndüğünüzde: Pratik Adımlar

Bu Hafta Yapabilecekleriniz

- Ekibinizle birlikte mevcut en büyük krizinizi Cynefin alanlarına yerleştirin
- Sektörünüzdeki bir zayıf sinyali belirleyin ve STEEP hangi boyutuna girdiğini tartışın
- Stratejik bütçenizin kaçta kaçı H3 yatırımlarına gittiğini hesaplayın

Bu Ay Başlatabilecekleriniz

- Liderlik ekibinizle 2×2 senaryo matrisi oturumu planlayın
- Bir sonraki önemli projeniz için Pre-Mortem analizi yapın
- Kurum içinde "güvenli başarısızlık" deneyi yapabilecek bir pilot alan tanımlayın

Kritik Perspektif

Tüm Modüllerin Kesişimi: Bu Eğitim Neden Merkezi?



Bilişsel temelleri kavramış bir profesyonel, sistem düşüncesiyle büyük resmi okur; yaratıcı fikirler ile tasarım içgörüleri, ancak stratejik öngörü ve çeviklik yetkinlikleriyle birleştiğinde sürdürülebilir iş modellerine dönüşür.

Program Vizyonu

İSO Akademi Mini MBA: Stratejik Bir Alet Çantası

Kurumların belirsizlik karşısındaki direnci ve sürdürülebilirliği, sahip oldukları sabit varlıklardan değil; üç kritik yetkinlikten kaynaklanır:



Zayıf sinyal hassasiyeti

Ana akım haline gelmeden önce dönüşüm tohumlarını fark etme kapasitesi

Çoklu senaryo esnekliği

Tek bir plana bağlanmak yerine birden fazla geleceğe aynı anda hazır olma

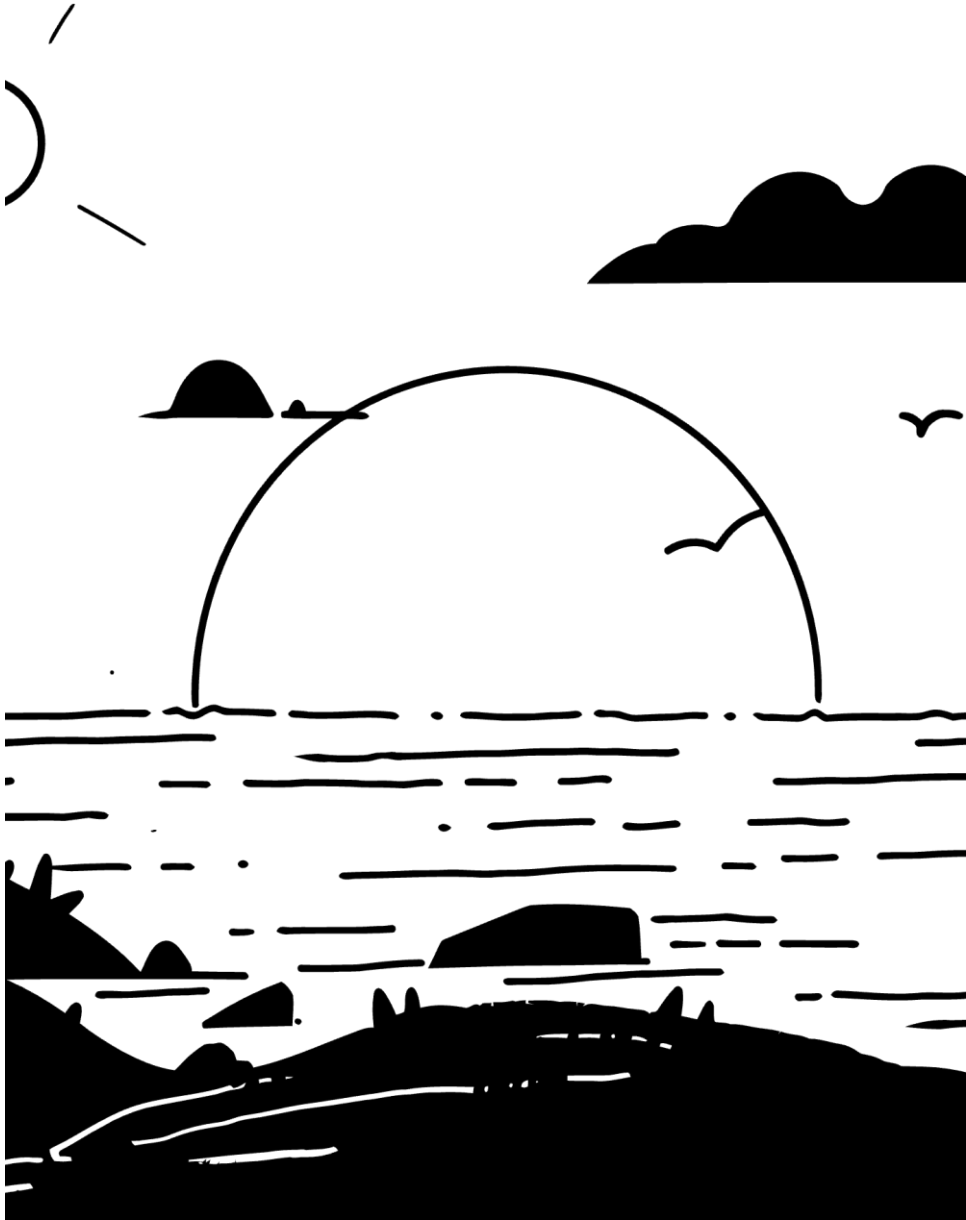
Kompleks alanda cesaret

Analiz beklenmesi yerine Cynefin mantığıyla hızlı denemeler yapabilme

Belirsizlik bir tehlike değil,

geleceği yeniden şekillendirmek için

sunulmuş stratejik bir davettir.



İletişim ve Kaynak

İSO Akademi 21. Yüzyıl Düşünme Modelleri Mini MBA programına dair tüm detaylar ve diğer modüller için:

isoakademi.com/seminerler/mba1826-21yy-dusunme-modelleri-mini-mba

Program Modülleri

- Düşünmenin Bilimi
- Eleştirel ve Sistem Düşüncesi
- Yaratıcı ve Yanal Düşünme
- Tasarım Odaklı Düşünme
- **Çevik, Gelecek Odaklı Düşünme ve Belirsizlik Yönetimi**

onur özcan

0533 446 73 86

onur.ozcan@sharpware.co

linkedin.com/in/onurozc

www.sharpware.co
linkedin.com/company/sharpware

All rights reserved I sharpware.co I hello@sharpware.co