

SORUN ÇÖZME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yeşim BAŞAR

(507970125011)

101093

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 17 Ocak 2000

Tezin Savunulduğu Tarih: 5 Ocak 2000

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ramazan Evren

Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Alpaslan Fırlalı

Doç Dr. Cengiz Kahraman

OCAK 2000

ÖNSÖZ

Yaşamımızın her gününde ne söyleyeceğimize ya da ne yapacağımıza karar vermemizi gerektiren durumlarla karşılaşırız. Bu durumlar, birkaç davranış biçimi arasında seçim yapılmasını veya hoşnutsuzluk yaratan durumların ortadan kaldırılmasını gerektirebilir. Bu gibi problemlerin mümkün olduğu kadar etkili bir şekilde üstesinden gelebilmeyi isteriz, fakat çoğunlukla nasıl yapacağımızı bilemeyiz. Bu sorunlar, ayrıca, hayatımızın birer parçası olan belirsizlik ve değişim içerir. Sorunları göz ardı eder ve etkili çözümler bulmak yerine, geçici ve temel sebebe yönelik olmayan çözümler üretirsek, bu sorunların yarattığı olumsuz etkiler birikerek daha karmaşık bir hal alacak ve çözülmesi için daha çok para, zaman ve enerji harcamamıza yol açacaktır. Bununla beraber, karar verme eski zamanlardan beri bir problem olmuştur; yeni ortaya çıkmış bir sorun değildir. Fakat çevremiz şu an, önceden olduğundan daha fazla değişken ve karmaşıktır; hızlı ve çoğunlukla tahmin edilemeyen değişimlere karşı daha hassastır. Bu nedenledir ki sorun çözmede kullanılan deneme-yanılma yaklaşımları önceden olduğundan daha az tatmin edicidir. Günümüzün bu daha karmaşık ve daha hassas dünyasında, daha sistematik ve daha esnek problem çözme stratejilerine ihtiyaç duyarız.

Yöneticilik faaliyetlerinin önemli bir bölümünü, insanları amaç ve hedeflerini gerçekleştirmekten alıkoyan sorunların üstesinden gelme çabaları oluşturur. Problem çözme yeteneği tüm zamanlarda yöneticilerin en önemli özelliği olarak ortaya çıkmıştır. Çünkü, sorunlar hiç bir zaman kendiliğinden çözülmez. Modern iş çevresi; rekabet, daha geniş pazarlar oluşturma, stratejik planlama, takım çalışması, performans değerlendirme vb. üzerindeki vurgusu ile yeni problem çözme ve karar verme stratejilerine ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. Bu stratejiler, insanların problem çözme konusunda eğitilmesini sağlayacak kadar sistematik, kullanıcıların bu stratejileri değişik durumlara uygulamasına imkân verecek kadar da esnek olmalıdır.

Üç bölüm halinde oluşturulan bu tez çalışmasının ilk bölümünde sorunların özellikleri, yapısı, bu sorunları çözmenin önemi vb. gibi, gerçek yaşamda karşılaşılabileceğimiz sorunları algılamamıza yardımcı olacak bilgiler verilmekte ve sorun çözmede yaratıcılığın rolü ve önemine değinilmektedir. İkinci bölümde, sorun çözme faaliyetlerinde neden sistematik yaklaşımlar kullanılması gerektiği ve sorunlara sistematik bir şekilde yaklaşmanın önemi vurgulanarak bu sürecin aşamaları anlatılmaktadır. Ayrıca, grup içi sorun çözümlemesinin avantaj ve

dezavantajları ele alınarak, sorunların hangi durumlarda grup sorun çözümlemesi gerektirdiğinin belirlenmesine yardımcı olacak yöntemler anlatılmaktadır. Sorun çözme faaliyetlerinde kullanılabilecek stratejilere de değinilmektedir. Üçüncü bölümde, Chrysler Kamyon İmalat ve Ticaret A.Ş. de yapılan bir uygulama çalışmasına yer verilmektedir.

Bu çalışmanın “Sorun Çözme” konusunda araştırma yapan, Yönetim Bilimi’nin önemine inanan ve yöneticilerin en önemli görevlerinden birinin sorun çözmek olduğunun bilincinde olan herkese faydalı olmasını diler, çalışmalarım sırasında bana yol gösteren danışmanım Prof. Dr. Sn. Ramazan Evren’e, benim için çok değerli olan yardımını benden esirgemeyen arkadaşım ve meslektaşım Sn. Özden Şen Öztürk’e, desteği için aileme ve tezimin uygulaması sırasında bana yardımcı olan iş arkadaşlarım Sn. Engin Yıldır, Sn. Hicabi Türkoğlu, Sn. Nurullah Keskin, Sn. Egemen Teber, Sn. Filiz Ekşioğlu, Sn. Erdinç Karauç, Sn. Zafer Akbulut, Sn. Şafak Sak ve Sn. Rahmi Tay’a teşekkür ederim.

Ocak, 2000

Yeşim Başar

İÇİNDEKİLER

İçindekiler	iv
Şekil Listesi	vi
Tablo Listesi	vii
Özet	viii
Summary	ix
I. GİRİŞ	1
1. Sorun Nedir?	1
1.1. Sorunun Bileşenleri	2
1.2. Sorunların Sınıflandırılması	3
2. Sorunların Ortaya Çıkışı	6
3. Sorunların Üstesinden Gelme İhtiyacı	7
4. Sorunu Kim Çözer?	8
5. Yönetimde Sorunları Çözmenin Önemi	8
6. Sorun Çözmede Yaratıcılığın Rolü ve Önemi	9
7. Yaratıcı Düşüncenin Önündeki Engeller	13
7.1. Algısal Engeller	13
7.2. Duygusal Engeller	14
7.3. Kültürel Engeller	16
7.4. Çevresel Engeller	18
7.5. Zihinsel ve Anlamsal Engeller	19
II. SORUN ÇÖZME SÜRECİ	20
1. Sistematiik Yaklaşım Gereksinimi	20
2. Sorun Çözme Faaliyetleri	21
2.1. Reaktif Sorun Çözme	22
2.2. Proaktif Sorun Çözme	22
3. Sorun Çözme Sürecinin Aşamaları	24
3.1. Sorunun Belirlenmesi	26
3.2. Sorunla İlgili Veri Toplanması	27
3.3. Sorunun Yeniden Tanımlanması	27
3.4. Hedef Belirleme	28

3.5. Fikir Üretme	29
3.6. Çözüm Bulma ve Karar Verme	29
3.7. Çözümü Uygulama ve İzleme	31
4. Grup İçi Sorun Çözümleme	33
4.1. Grup İçi Sorun Çözümlemesinin Avantaj ve Dezavantajları	33
4.2. Grup Sorun Çözümlemesinde Liderlik	35
4.3. Grup Sorun Çözümlemesinde Önemli Noktalar	36
5. Sorun Çözme Stratejileri	38
5.1. Sebep-Sonuç Diyagramı	39
5.2. DAADİ Modeli	43
5.3. Beyin Fırtınası	47
5.4. Synectics Tekniği	60
5.5. Kepner - Tregoe Sorun Analizi Yöntemi	67
III. UYGULAMA	71
1. Chrysler Kamyon İmalat ve Ticaret A.Ş. hakkında genel bilgi	71
2. Uygulama	72
2.1. Sorunun Belirlenmesi	72
2.2. Sorunun Yeniden Tanımlanması	75
2.3. Beyin Fırtınası	76
2.4. En Akla Gelmeyecek Düşünce	77
IV. SONUÇ	80
KAYNAKLAR	81
ÖZGEÇMİŞ	82

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Dağınık Düşünme	21
Şekil 2. Sorun Çözme Modeli	25
Şekil 3. Bir restorandaki spagetti satışlarının düşüşü ile ilgili sebep-sonuç diyagramı	42
Şekil 4. Synectics Süreci	62
Şekil 5. Elemanlar arası çatışma sorunu ile ilgili sebep-sonuç diyagramı	79
Şekil 6. Pareto Analizi	79



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Grup Sorun Çözümlemesinin Avantaj ve Dezavantajları	34
Tablo 2. Beyin Fırtınası Sürecinin Anahatları	48
Tablo 3. Beyin Fırtınasının Kuralları	49
Tablo 4. Beyin Fırtınasının Tipik Uygulamaları	57
Tablo 5. Fikirler İçin Kontrol Listesi	58
Tablo 6. Sorun Analizi	67
Tablo 7. Sorunu Tarif Eden Sorular	69



ÖZET

Sorunlar, insanları hedeflerine ulaşmaktan alıkoyan engellerdir. Bu nedenle, karşılaşılan sorunlar etkili bir şekilde çözülmeye çalışılmalıdır. Sorun çözümleyebilme, her yöneticinin sahip olması gereken önemli becerilerden biridir. Bu alanda başarılı olan yöneticiler, iş dünyasının çok çabuk değişen ortamına hem daha çabuk ayak uydururlar, hem de kendilerinin ve işletmelerinin başarılarını arttıırırlar. Bundan dolayıdır ki; sorun çözebilme yeteneği, kişisel başarının belirleyici faktörlerinden biridir.

Ortaya çıkan sorunlar, sistematik yaklaşımlar kullanılarak değerlendirilmelidir. Sorun çözme stratejileri, bu konuda sorun çözücülere önemli destek sağlar. İyi bir sorun çözücü, değişik durumlara karşı değişik çözümler üretebilen; sorunları fırsatlar olarak görüp, bunları içinde bulunulan koşulları geliştirme yönünde kullanan; sorunları daha çabuk ve daha etkili bir şekilde çözebilen; potansiyel sorunları ortaya çıkmadan görüp gerekli önlemleri alabilen kişidir. Bunu başarmak için, karşılaşılan sorunların üstüne korkmadan gitmek, tecrübe kazanmaya istekli olmak yeterlidir.

SUMMARY

Problems are the obstacles that prevent people from achieving their objectives. Therefore, the problems that people face should be solved effectively. Problem solving capability is a key every manager should possess. Managers who are successful at problem solving adapt quickly to the changing conditions of the business environment and help themselves and their businesses be more successful. Due to this, the ability of solving problems is one of the key factors that determines individual success.

The problems should be evaluated by systematic approaches. Problem solving strategies help people on this subject. A good problem solver is the person who generates different solutions to different problems; takes the problems as opportunities and turns them to his and his company's advantage; solves the problems more quickly and more effectively; finds out the potential problems and takes preventive actions. Dealing with problems without fear, and being eager to gain experience is what problem solvers need in order to achieve this goal.

I. GİRİŞ

1. SORUN NEDİR?

Gerçek dünyada karşılaştığımız sorunlara çözüm bulabilmek için ilk önce sorun kelimesinin ne anlama geldiğini bilmemiz gerekir. Sorunun değişik kişiler tarafından yapılmış çeşitli tanımları mevcuttur. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹

* Sorun çözme bulunduğunuz yerden olmak istediğiniz yere doğru gitmek için yeni yollar bulma sanatıdır. Bu durumda sorun, mevcut durumla daha çok istenen durum arasındaki boşluktur.

Vincent Nolan (1989)

* Sorun ne olduğu ve ne olabileceği arasında mevcut olduğu algılanan bir boşluktan oluşan herhangi bir durumdur.

Arthur B. Van Gundy Jr. (1988)

* Eğer olaylar olmasını istediğimiz gibi değilse genellikle sorunumuz olduğunu düşünürüz ve bununla ilgili ne yapacağımız konusunda emin değilizdir.

Colin Eden, Sue Jones and David Sims (1983)

* Sorun beklenen performansın yakalanamadığı ve kabul edilemez performansın sebebinin bilinmediği herhangi bir durumdur.

Charles Kepner and Benjamin Tregoe (1981)

* Sorun, gerçek olduğu algılananla gerçek olabileceği algılanan arasında açık bir tanımlı olmayan uyumsuzlukla karakterize edilen bir durumdur.

Peter Checkland (1981)

* Sorun, bir karar verici kişinin veya grubun mümkün alternatif davranış biçimlerine sahip olduğu bir durumdur. Yapılan seçim anlamlı bir etkiye sahip olabilir ve karar vericinin hangi alternatifin seçilmesi gerektiği konusunda şüpheleri vardır.

Russell Ackoff (1981)

Bu tanımların çoğunda vurgulanan 4 tane önemli nokta vardır:

1. Bir sorun olduğunun farkına varılması,
2. Bu sorunun nasıl çözüleceğinin bilinmemesi,
3. Sorunu çözmek isteği,
4. Bir çözüm bulunduğunda, uygulanması.

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak aşağıdaki gibi genel bir tanım elde edilebilir.

¹ Michael J. Hicks, *Problem Solving in Business and Management*, (London: Chapman and Hall, 1991), s. 2.

Sorun, temelde, bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumudur. Bu engellenme, hedefe ulaşmayı güçleştirir. Böyle bir durumda sorun, engeli aşmanın en iyi yolunu bulmaktır.

Bir sorun, sırf böyle adlandırıldığı için sorun olma niteliğini kazanmaz. Kişi tarafından sorun olarak algılanması gerekir. Ayrıca ulaşmak istenen bir hedef olmalıdır. Eğer bir sorunumuz olduğunu düşünmüyorsak ya da sorunu fark etmiyorsak, bu durumda bir şeyler yapma ihtiyacı hissetmeyiz. Ancak sorunu algılamıyor olmamız, sorun olmadığı anlamına gelmez. Bu sorun muhakkak bir şekilde karşımıza çıkacak ve kendini bize hissettirecektir.

Bir sorunumuz olduğunu algıladığımızda, eğer bu durumu nasıl çözeceğimizi bilmiyorsak iki zorlukla karşılaşabiliriz. Bunlardan birincisi, sorunun ne olduğunu açık bir şekilde tanımlama konusunda karşımıza çıkar. Diğer ise, sorunu tanımladığımızda olası bir çözüm bulma konusunda ortaya çıkar. Karar verici olarak, eğer çözümümüzü uygulayacak kaynaklara ve otoriteye sahip değilsek, bu çözümü uygulamak daha da zor olacaktır. Çünkü bu durumda, bu çözümü uygulayabilmek için, öncelikle gerekli otoriteye sahip kişileri etkilememiz gerekecektir ve insanları bir şey yapmaları için motive etmek kolay bir iş değildir.

1.1. SORUNUN BİLEŞENLERİ

Bir sorunun beş tane bileşeni vardır: ²

1. Sorunla karşılaşan kişi, **karar verici**. Karar verici bir grup (küçük veya büyük) veya birey olabilir.

2. Sorunla ilgili karar vericinin kontrol edebileceği durumlar: **Kontrol edilebilir değişkenler**. Örn; bir otomobil alırken, satın alacak kişi, alacağı otomobilin markası, modeli, ekleyeceği aksesuarları, nasıl finanse edeceği gibi konuları kontrol edebilir. Bu değişkenler kantitatif (örn; kapıların sayısı) veya kalitatif (örn; renk) olabilir.

3. Sorunla ilgili karar vericinin kontrol edemeyeceği durumlar: **Kontrol edilemeyen değişkenler**.

Kontrol edilebilir ve edilemez değişkenler bir arada sorunun çevresini oluştururlar. Örn; otomobil örneğinde, alım fiyatı üzerinden uygulanan vergiler, ruhsat için harcanacak masraflar alıcı tarafından kontrol edilememektedir. Fakat, sonucu ve

² Russell Ackoff, *The Art of Problem Solving*, (New York: John Wiley & Sons, 1978), s. 11.

satın almanın maliyetini etkilerler. Burada önemli olan bir nokta, kontrol edilmeyen değişkenlerin her zaman kontrol edilemez olmayışıdır. Bu değişkenler karar verici tarafından değil de, başkaları tarafından kontrol ediliyor olabilirler. Örn; vergiler kanun koyucular tarafından kontrol edilir, ancak bunun yanında hava ... vs. gibi değişkenler kimse tarafından kontrol edilememektedir.

4. Kısıtlar. Kontrol edilir ve edilmez değişkenler tarafından belirlenen kısıtlardır. Örn; otomobil satın alacak kişi ne kadar harcama yapacağı konusunda bir sınır koyabilir. Bunun yanında 2. el otomobil almama gibi bir koşul da öne sürebilir.

5. Karar vericinin seçimi ve kontrol edilmeyen değişkenler tarafından oluşturulan olası sonuçlar. Örn; kişinin alacağı şey iyi bir araba veya bir limon olabilir. Unutulmamalıdır ki; en az iki tane olası sonuç bulunmalıdır. Aksi takdirde, karar vericinin seçim yapması hiçbir şey ifade etmez. Bundan da öte, olası iki veya daha fazla sonucun değerleri birbirinden farklı olmalıdır. Böyle olmazsa hangi sonucun gerçekleşeceği karar verici bir önem taşımaz ve yine seçim yapılmasının bir anlamı kalmaz.

Özet olarak; karar verici kendi değerlerine göre etkili ve istediği bir sonucu oluşturacak bir davranış biçimini seçmeye çalışır. Ancak seçim yapabilmek için; 1. Karar vericinin seçebileceği en az iki adet davranış biçimi, 2. Karar verici için birbirinden farklı değer taşıyan en az iki adet sonuç ve farklı etkililiğe sahip davranış biçimlerinin olması gerekir. Diğer bir anlatımla; karar vericinin davranışının, sonucun değerinde bir farklılık yarattığı durumlarda seçim yapılabilmesi söz konusudur.

1.2. SORUNLARIN SINIFLANDIRILMASI

Sorunları sınıflandırmada kullanılan birkaç çeşit yöntem vardır. Bu yöntemler bize gerçek sorunları ayırtetmemiz konusunda yardımcı olurlar.³

1.2.1. Boyutlarına Göre Sorunlar

Bu sınıflandırmada sorunları **karmaşık** ve **basit** sorunlar olarak ikiye ayırabiliriz. Fakat böyle bir sınıflandırma bize sorunun yapısını tanımlar. Sorunun kolay veya zor olması konusunda bir durum karşılaştırması yapan bir sınıflandırma değildir. Sorunun karmaşıklığı, bir sorunun ne kadar geniş kapsamlı olduğunu ve ne kadar çok kişiyi etkilediğini yansıtır.

³ Hicks, ön.ver. , s. 8.

1.2.2. Tanımlanmalarına Göre Sorunlar

Sorunları iyi tanımlanmış ve iyi tanımlanmamış olarak da ikiye ayırabiliriz. Böyle bir sınıflandırma, "Sorunun gerçekten ne olduğuna emin miyiz? Olası çözümleri bulabilmemiz için doğru yolda olduğumuz konusunda kendimizi güvende hissediyor muyuz?" gibi sorulara cevap verebilip veremediğimiz konusunda bize fikir verir.

Sorunlar iyi tanımlandığında çözümü bulmamız daha kolaylaşır. Çünkü, bu durumda sorunun nereden kaynaklandığı bellidir. Bu nedenle, ne yapılması gerektiğine daha kolay karar verilebilir.

Ancak, sorunla ilgili belirsizlik varsa, yani sorun iyi tanımlanmamışsa, ve yine de sorunun ne olduğunun bilindiği düşünülüyorsa, doğru sorunla karşı karşıya olduğundan emin olmak için, sorun birkaç açıdan ele alınmalıdır. Sorun değişik açılardan ele alınıp, amaç doğrultusunda kaynaklar yönlendirilirse, belirsizlik ortadan kaldırılabılır ve zaman kaybetmeden iyi bir çözüm bulunabilir. Bu durum bir örnekle açıklanabilir.

" Yetişmemiz gereken önemli bir toplantı var. Arabamızla yalnız başımıza bu toplantıya katılmak için yola çıktık. Gideceğimiz yere 15 dk. kala, toplantıdan 30 dk. önce arabamızın motoru durdu ve çalışmıyor. Yağmur yağıyor ve işlek bir yolda kalakaldık. Bu durumda, bir sorunuz var ama, ne?"

Böyle bir durumla karşı karşıya kaldığımızda bir sorunuz olduğunu biliriz, fakat gerçek sorunun ne olduğu konusunda bir belirsizlik vardır. Sorun, aşağıdaki seçeneklerden birisi olabilir:

- Arabayı yeniden çalıştırmak,
- Çabuk bir şekilde tamir etmek,
- Gidilecek yere mümkün olduğu kadar çabuk ulaşmak,
- Alternatif bir ulaşım aracı bulmak,
- Kanatlarımızın olmayışı,
- Yağmurun dinmesi,
- Arabayı daha emniyetli bir alana götürmek,
- Gidilecek yerdeki insanlarla iletişim kurmak,
- Patrona söyleyebilecek bir özür düşünmek,
- Güvenilir bir ulaşım için yeterli paranın olması,
- Arabaları tamir etmeyi bilmek,
- Eve geri dönmek,
- Tamir için yeterli paranın olması,
- Daha sıcak ve daha kuru kalmak,

- Telsiz telefonun olmayışı,
- Daha iyi bir arabanın olmayışı.

Böyle bir durumda, amacı belirleyip, bu doğrultuda hareket etmek gerekir. Bu örnek için düşünülecek olursa, amaç;

- Toplantıya yetişmek,
- Arabayı yeniden çalışır duruma getirmek,
- Başka bir ulaşım aracı bulmak,
- Gidilecek yerdeki insanlarla iletişim kurmak,
- Acil bir şekilde tamirci bulmak

...vs. olabilir.

Bu sürece, yani nasıl bir sorunla karşılaşıldığını belirleme sürecine *sorunu yeniden tanımlama süreci* denir.

1.2.3. Zararsız ve Tehlikeli Sorunlar

Gerçek sorunları diğerlerinden ayırtmaya yardımcı olacak bir diğer sınıflandırma, sorunları zararsız ve tehlikeli olarak ikiye ayırır.

Tehlikeli sorunları çözülmesi zor yapan şey, dallanıp budaklanmış olmalarıdır. Tehlikeli bir sorun aşağıdaki koşulları sağlar:⁴

- Sorun, sürekli gelişen, iç içe geçen konular ve kısıtlar kümesidir. Bundan da öte, sorunun kesin bir tanımı yoktur. Bir çözüm geliştirene kadar sorun anlaşılmaz.

- Birçok sosyal paydaşlar, sorunun nasıl çözüleceği konusuna dikkat eden insanlar, vardır. Bu da sorun çözme sürecini sosyal bir hale getirir. Doğru cevabı bulmak, sosyal paydaşların bulunan çözümü kabul etmeleri kadar önemli değildir.

- Çözüm üzerindeki kısıtlar, örn; sınırlı kaynaklar ve politik dallanmalar, zamanla değişir. Kısıtlar değişir, çünkü sürekli değişen bir dünyada yaşıyoruz. Operasyonel olarak değişirler, çünkü çoğu gelip geçen, fikirlerini değiştiren, iletişim kuramayan, veya sorunun çözülmesi için gerekli kuralları değiştiren sosyal paydaşlar tarafından oluşturulurlar.

- Kesin bir sorun olmadığı için, kesin bir çözüm de yoktur. Sorun çözme süreci, mükemmel bir çözüm bulunduğunda değil de zaman, para, enerji veya diğer kaynaklar bittiğinde sona erer.

Aşağıda tehlikeli sorunlara birkaç örnek verilmektedir:

- Yeni otoyolu şehir içinden mi, yoksa etrafından mı geçirelim?

- Misyonu formüle etmek.
- Bir sonraki ürünün özelliklerini belirlemek...vs.

Tüm bunlarla birlikte, bütün sorunlar tehlikeli değildir. Zararsız bir sorun, bir çözüm üretilmesi için geleneksel bir sürecin yeterli olduğu sorundur. Geleneksel sorun çözme yöntemleri, organizasyonel hayatta ortaya çıkan herhangi bir zararsız sorun için yeterlidir. Zararsız ve tehlikeli sorunları birbirinden ayırt edemedikçe, basit sorun çözme yöntemleri tercih edilir. Sonuç ise hayal kırıklığı ve etkisiz bir çözümdür.

Sorun çözme girişimlerinin esas hedefi, tehlikeli sorunlarla başa çıkabilmek için yöntemler geliştirmektir. Çünkü, gerçek sorunlar, bu gibi sorunlardır ve bu sorunlarla uğraşmak için sorun çözme stratejilerinin yardımına ihtiyaç duyulacaktır.

1.2.4. İçeriklerine Göre Sorunlar

Bu sınıflandırmaya göre sorunlar iki çeşittir. Birincisi; var olan, fakat istenmeyen bir şeyin ortadan kaldırılması, imha edilmesi veya kontrol altına alınmasını içeren sorunlardır. İkincisi; olmayan, fakat olması istenen bir şeyin elde edilmesi veya ona erişilmesini içeren sorunlardır.⁵

Burada, 1. tip sorun, negatif güdümlüdür ve hoşnutsuzluğun kaynağını, örn; gürültü, hastalık, şüphe...vs. gidermekle ilgilidir. 2. tip sorun pozitif güdümlüdür ve memnuniyet kaynağına örn; arkadaşla, kitaba veya paraya ...vs. ulaşmayı içerir. Ancak buradaki pozitif ve negatif kavramları görecelidir. Örn; gürültüden kurtulmak, sessizliği elde etmek isteği veya hastalığı iyileştirmek, sağlığa kavuşma isteği olarak ifade edilebilir. Ya da eğer kişi radyoda çalan müziği duymak istemiyorsa ondan kurtulmak negatif bir hedeftir. Değişik bir müzik duymak isterse bu bir pozitif hedeftir.

2. SORUNLARIN ORTAYA ÇIKIŞI

Sorunların çoğu mevcut durumla ilgili bazı hoşnutsuzluklardan dolayı ortaya çıkar. Örn; arabanın çalışma şekline, satışların gidişatından, malzeme maliyetinden ... vs. memnun olunmayabilir. Bu nedenle sorunları formüle etmede daha çok istenmeyen şeylerden kurtulma doğrultusunda çalışılır.

Bir durumun sorun olabilmesi için herhangi birisi tarafından algılanması gerekir. Aksi takdirde ortada bir sorun yoktur. Birisi, bir sorunun olduğunu düşünebilir, fakat eğer biz bu durumu sorun olarak algılamıyorsa, bu durumla ilgili hiçbir şey

⁴ E. Jeffrey Conklin & William Weil, "Wicked Problems: Naming the pain in organizations", Internet, www.gdss.com/wicked.htm, s.3.

⁵ Ackoff, ön. ver., s. 26.

yapma ihtiyacı duymayabiliriz. Ancak, göz ardı etmekle de bir sorun olduğu gerçeği değiştirilemez. Sorun olduğunun farkına varılamayabilir, ama bu durum sorun olmadığı anlamına gelmez. Örn; bir genel müdür pazarlama müdürüne geçen ay ki satış performanslarının zayıf olduğunu ve bu konuyla ilgili bir şeyler yapılması gerektiğini söyleyebilir. Genel müdürden bu sözleri duyuncaya kadar pazarlama müdürü her şeyin iyi olduğunu düşünüyorduydu da artık öyle olmadığını farkına varır ve ortaya çözülmesi gereken bir sorun çıkar. Sorun hedeflere ulaşamayan satış elemanlarıyla veya işini özenli yapmadığını düşünen genel md.le de ilgili olsa, artık pazarlama md.ü istenmeyen bir durum içindedir. Acil bir çözüm bulmadıkça da gerçek bir sorunu olacaktır. Bu nedenle, bir sorun olması için bunu bilmek zorunda değil, fakat sorunla ilgili bir şeyler yapmamız beklenmeden önce bu durumu bir sorun olarak algılamamız gerekir.

3. SORUNLARIN ÜSTESİNDEN GELME İHTİYACI

Sorunlar, genellikle belirsizliklerden, emin olamayacağımız durumlardan, güçlükler içeren sorulardan ve ilişkilerden oluşurlar. Karşılaşılan bazı durumları sorun hale getiren de bu gibi özelliklerdir. Bir sorunla karşılaşıldığında yapılması gereken şey bir girişimde bulunmaktır. Hiçbir şey yapmamak bile gelecekle ilgili bir şeyler yapmak olarak algılanabilir. Çünkü, bu durumda, ortaya çıkan durumu değiştirmeyerek, gelecekte bu duruma bağlı olarak oluşacak olaylara bir yön verilmiş olur.

Sorunlar nadir olarak üzerlerine “sorun” etiketi yapıştırılmış olarak ortaya çıkarlar. Genelde kendilerini belli etmeden dallanıp budaklanırlar. Her biçimde ve büyüklükte ortaya çıkabilirler. Sınırları hiçbir zaman net olmadığı gibi, ilk dikkati çeken yanları da her zaman en önemli yanları değil de gerçek sorunun küçük bir belirtisi de olabilir. Hatta daha önce karşılaşılan fakat bu kez farklı bir şekilde ortaya çıkan bir sorun da olabilir.⁶

Sorunlarla yüzleşmekten kaçınmak ve herhangi bir potansiyel sorunun, ihtimal durumundan gerçekleşme aşamasına geçmeyeceğini ummak, hatalı bir davranıştır. Çünkü, sorunlar kendiliğinden ortadan kalkmazlar. Sorunun teşhis edilmesi ve bu konuda bir karar verilmesi şarttır. Bu durumda yapılması gereken, sakince düşünüp, ne yapılması gerektiğine karar vermektir. Çünkü, sorunlarla birlikte yaşamak, o sorunu çözmekten her zaman için daha zordur, gelecek hesaba katılmayarak gerçekleştirilen günlük hatta anlık davranış biçimleridir. Yapılan bu

⁶ Kate Keenan, *Sorun Çözme*, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997), s. 6.

hata sorun iyice karmaşık bir hal aldıktan sonra fark edildiğinde ise geç kalınmış olabilir. Böyle bir duruma düşülmemesi için *sorunları, yeni şeyler öğrenebileceğimiz durumlar* olarak kabul edip, vakit kaybetmeden sistematik bir şekilde ele almak gerekir. Aksi takdirde, gerçekleştirilen her davranış kişiyi yanlış yapmaya götürecektir ve bu yanlışın sonuçlarına katlanacak direnci olmayabilir.

4. SORUNU KİM ÇÖZER?

Sorun çözme yeteneği, yöneticiliğin mihenk taşıdır. Yöneticinin işi sorunları çözmektir ve sorunlar yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. O, insan faktörünü hesaba kattığı için, başarılı olacak tek çözümü bulma gereksinimindedir. Yöneticinin değeri, bu işi ne kadar iyi yaptığıyla ölçülür. Çünkü, iş yaşamının ayrılmaz bir ögesi olan sorunlar olmasaydı, yöneticilere de gerek olmazdı. Ayrıca, yönetim işi insanlarla ilgilidir ve insanlar ortaya sorunlar çıkarır.⁷

Bir sorunla karşılaşan kişi, bu sorunu, muhakkak ki, yapıcı ve etkili bir şekilde çözmek ister. İş yaşamında birçok durumda, sorun çözme sürecini başlatan yöneticidir. Bazen kötü bir performans, bazen de içine düştüğünü gördüğü bir güçlüğü dikkat çeker. Ama çözülecek sorun ve o sorunu çözmenin sorumluluğu sorunu olan kişidedir.

Bu durumda yöneticinin rolü, ideal olarak, sorunu olan kişiye kendi çözümünü bulması için yardımcı olmaktır. Yönetici çerçeveyi verip süreç boyunca yardımcı olur ve gerekli düzenlemeleri yaparak sorunun çözülmesi için destek verir. Sorunla karşılaşan kişi, bu sorunu anlayıp bir çözüm bulma işini ciddiyetle ele almazsa, iyi çalışması mümkün değildir. Başkasının bulduğu bir çözümün uygulanması da pek yararlı olmaz. Kişi, sorununu kendi çözerse bu deneyiminden çok şey öğrenecektir ve gelecekte karşılaşacağı sorunlar karşısında neler yapması gerektiği konusunda tecrübe kazanmış olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, sorun çözmenin elemanları geliştirme için önemli bir araç olduğu görülebilir.

5. YÖNETİMDE SORUNLARI ÇÖZMENİN ÖNEMİ

Sorunları çözmek gerek iş hayatında, gerek özel hayatta olsun önemlidir. İş yaşamında işlerin gecikmesi veya bireylerin gerekli performansı göstermemesi, kısa vadede mali sonuçlar doğurabilir ve zamanında önlem alınmadığı takdirde felakete yol açabilir. Yöneticilerin sorunların üzerine etkili bir şekilde gitmeyip, belki de sorunun kendiliğinden ortadan kalkacağını düşünerek, hiçbir şey yapmamaları

⁷ Quentin De La Bedoyere, *Sorun Çözme Teknikleri*, (İstanbul: Rota Yayınları, 1995), s. 10.

sonucu sorunların üst üste gelen etkileri, sonunda çok daha büyük bir felakete neden olabilir.

Sorunları çözmek geçmişte önemli idiyse, gelecekte daha da önemli olacaktır. Çünkü, dünya, işletmeler için işin büyümesi ve rekabet bakımından daha çetin bir yer haline gelmektedir. Başarı, iyi motive olmuş ve verim düzeyi yüksek eleman çalıştıran işletmelerin olacaktır. Bu, bireylerin performansının iyi ya da kötü sonuçlarının çok daha büyük bir etkiye sahip olması ve yöneticilerin sorunları çözme kapasitesinin çok önemli bir beceri olması anlamına gelmektedir. Karmaşık teknolojilerin uygulamaya konması, işletmelerin böyle becerilere bağımlılığını hiçbir şekilde azaltmamaktadır.

Disiplinli bir yaklaşım, her sorunun üstesinden sistemli ve yaratıcı bir şekilde gelinmesini sağlar. Ne kadar disiplinli olunursa, sorunlar o kadar kolaylaşır. Sorun çözmek, yararlarının yanı sıra kişilere bir dizi artı kazanç da sağlar:

- Sorunların üstesinden gelmeyi öğretir.
- Çıkabilecek sorunların önceden kestirilmesini sağlar.
- Sorun çıkacağı belli olur olmaz, yaratıcı fikirler oluşturulmasına yardımcı olur.
- Çözüm bulmada daha başarılı olunmasını sağlar.
- Karar verirken kişinin kendine güven duymasına yardımcı olur.
- Tartışmayı bırakıp, harekete geçilmesini sağlar.

Ayrıca, karar verme ve sorun çözme faaliyeti kişileri zihinsel olarak da dinç tutar ve yeni sorunlarla uğraşmaya hazır hale getirir. Cesaret kazandırır ve harekete geçilmesi için kişilere itici bir güç sağlar.⁸

6. SORUN ÇÖZMEDE YARATICILIĞIN ROLÜ VE ÖNEMİ

Yaratıcılık, yanlış olarak, sadece sanat ve buluş alanlarında kullanılmasına rağmen, insan çabasının bulunduğu birçok alanda görülebilir. İş hayatında yaratıcılık uygulamaları örn; yeni ürünler ve hizmetler geliştirme, ekonomik büyüme için fırsatlar arama ve yönetsel anlamda engelleri, istenen hedeflere ve amaçlara ulaşmak için aşma gibi alanlarda görülebilir. Böyle genişletilmiş bir bakış açısı, yaratıcılığın birçok fikirlere ve tekniklere adapte edilmesini sağlayacaktır. Bu da yaşamlarımızın birçok yönlerinde daha yaratıcı olmamıza ve yeniliklere açık olmamıza neden olacaktır. Ayrıca, yaratıcılık olmadan bir yönetici iyi bir iş yapabilir ama, daha da iyisini yapamaz. İyimser bir anlatımla, yönettiği organizasyonun iyiye gitmesine başkanlık edebilir, ancak büyük bir sıçrama, radikal bir ilerleme

⁸ Keenan, ön. ver. ,s. 61 .

yapmasına liderlik edemez. Böyle sıçramalar, rakiplerinden her zaman için önde olmak isteyen organizasyonlarda gereklidir. Yaratıcılığa sahip olmayan yöneticiler diğerlerinin yapacağı atılımlara bağımlıdırlar. yenilik yapılmasını bekleyip, yapılan yeniliklerin ne olduğunu, nasıl kendilerine adapte edilebileceğini anlayacak kadar zeki olmayı umarlar. Yaratıcı bir yönetici ise kendi atılımlarını kendisi yapar. Bu nedenle, her türlü olasılığa açık bir zihne ve yaratıcı düşünmeye ihtiyaç duyarız.

Yapıcı bir yaratıcılığa sahip olmak için gerekli koşulları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Deneyime açık olmak: Sabit fikirli ve katı kurallara sahip olmamak; kavramlar, inançlar; algılar ve hipotezlerde sınırların birbiri içine geçebilirliği; belirsizliğin olduğu yerde, belirsizlik için bir tolerans; duruma bağlı olarak kapalılığı zorlamadan çelişkili bilgileri alma kabiliyeti...

2. Öz değerlendirme: Yaratıcı ürünlerimizin değerinin övgü veya eleştirilerle değil, kendimiz tarafından oluşturulduğuna dair inanışımız.

3. Maddelerle ve kavramlarla oynama becerisi: Fikirler, renkler, şekiller ve ilişkilerle içinden gelerek oynama kabiliyeti; maddeleri imkansız bir şekilde yan yana koymak; ilkel hipotezleri şekillendirmek; belirsizliği tahmin etmek; saçmalıkları açıklamak; bir şekli diğer bir şekle çevirmek ... vs.

Doğru yaratıcılığa her nerede ve her ne kadar meydan okunsa da, onu oluşturmak için aynı zihinsel sürecin kullanıldığına inanılmaktadır. Yaratıcı süreç ve resim yapma, bir senfoni oluşturma, yeni öldürme aletleri icat etme, bilimsel bir teori geliştirmek, insan ilişkilerinde yeni prosedürler keşfetme arasında temel farklılıklar yoktur.

Psikologlara göre, en az altı tane yaratıcı düşünme becerisi vardır:

1. Sorunlara karşı duyarlılık,
2. Düşünmenin akıcılığı, sürekliliği,
3. Düşünmenin esnekliği,
4. Düşünmenin orijinallliği,
5. Bilgiyi sentezleme ve analiz etme becerisi,
6. Olayları yeniden tanımlama becerisi (Bir nesnenin fonksiyonu, kullanımını veya anlamını değiştirerek ona yeni bir rol vermek).

Yaratıcı düşünceler üretmek için gerekli olan tüm malzemeler, bilinçsiz veya yarı bilinçli bir seviyede zihinlerimizde mevcuttur. İhtiyacımız olan, bu malzemeleri bilinçli hale dönüştürmektir.

Öğrenme ve sorun çözmede 6 tane düşünme operasyonu vardır.

1. İstemek, dilemek,

2. Ulaşmak, geri çağırmak,
3. Hayal etmek,
4. Karşılaştırmak,
5. Dönüştürmek,
6. Depolamak.

Bu 6 faaliyet pratiğe dönüştürülecek olursa; ilk önce sorunun gerçekten ne olduğunun belirlenmesi için bir çaba gösterilir. Daha sonra, bilgisayarlar ve yazılımlar kullanarak aynı şekilde sonuçlanmış geçmiş deneyimler geri çağırılır. Bu durumların zihinsel hayalleri oluşturulur. Geçmiş deneyimler mevcut durumla karşılaştırılır ve bunlar dönüştürülür veya mevcut duruma adapte edilir. Oluşturulan bu zihinsel resimler, mevcut problemi anlamaya ve böylelikle çözmeye yardım eder. Tüm bunların sonunda, bu yeni deneyim gelecek için depolanır.

Her ne kadar yaratıcı düşünme ve mantıksal düşünme birbirinin tersi olarak düşünülse de bu doğru değildir. Aksine, birbirlerini tamamlarlar. Yaratıcı düşünmede mümkün olduğun kadar çok fikir üretmeye çalışılır. Fikirleri bu aşamada pratik olup olmadığına önem verilmez. Yeterince fikir üretildiğinde ise fikirlerin geçerliliğini değerlendirmek için mantıksal düşünme kullanılır.⁹

Yaratıcı düşünme ve mantıksal düşünme tarzlarının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

⁹ Ang Seng Chai, "Problem Solving-The Creative Way", Internet - www.subdyn.com/art7.html, s.2.

Mantıksal Düşünme Tarzı

- Mantıksal olarak ulaşılabilir istekler
- Duruma mükemmel bir şekilde uyan geri çağırımlar ve,
- Çok az bir dönüşüm gerektirenler,
- Tam uyum sağlayan karşılaştırmalar,
- Mantıklı ve kesindir.
- Rahat ve kendimizden eminizdir.
- Öğrenme hiç gerçekleşmez veya çok az gerçekleşir,
- Yüksek derecede doğruluk içerir.
- Depolamaya değer yeni bir şey yoktur.

Yaratıcı Düşünme Tarzı

- Gerçekleştirilemeyebilir istekler,
- Duruma yaklaşık olarak uyan, fakat tamamen uymayabilen geri çağırımlar ve,
- Zorunlu olarak, yüksek seviyede dönüşüm gerektirenler,
- Daha fazla isteklere, dönüşümlere, geri çağırımlara neden olacak karşılaştırmalar
- Mantıksız ve yaklaşıktır.
- Kararsız, belirsiz, heyecanlı, korkulu hissederiz.
- Öğrenme için doğal bir istek vardır.
- Bir yanlışlık duygusu içerir.
- Depolamaya değer şeyler vardır.

Yaratıcı düşünme tarzının özelliklerinden de anlayabileceğimiz gibi, yeni durumlara adapte olabilmek, olaylara farklı bakış açılarından bakıp sorunlara en yeterli çözümleri bulabilmek için yaratıcı düşünceye ihtiyacımız vardır. Bilgiye doyumsuzluk, sürekli yeni şeyler öğrenmemizi ve daha çok sorunla baş edebilmemizi sağlar Bu da kuşkusuz, bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerden biridir. İyi bir yönetici, aynı zamanda lider olmalı ve elemanlara yol gösterici, elemanlarına kendi çözümlerini bulmaları ve uygulamaları için destekleyici olmalıdır. Onları motive etmeli ve kişisel gelişimlerini arttırmaları için yol gösterip yardımcı olmalıdır. Özetle; yaratıcı düşünce yeni fikirler üretilmesi, sorunlara etkili çözümler üretilmesi için gereklidir ve bu yönde organizasyonun gelişimine önemli katkılar sağlar. Ancak bunun için, organizasyon her türlü yeniliğe ve tüm fikirlere açık olmalı ve baskıcı engelleyici değil, destekleyici, cesaret verici ve kişileri geliştirici olmalıdır. Düşünme insana özgü bir özelliktir. İnsanlara değer verilmeli ve her bireyi zihninde hazineler bulunan bir varlık olarak değerlendirmelidir.

7. YARATICI DÜŞÜNCE ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Yaratıcı düşünmemizi zorlaştıran kavramsal engelleri algısal, coşkusal, kültürel, çevresel ve zihinsel ve anlamsal engeller olarak sınıflandırabiliriz.¹⁰

7.1. Algısal Engeller

Algısal engeller, zihnin duyu organlarından aldığı tüm verileri yönetme şeklinden ortaya çıkar. Bu süreç, normal yaşamda optimize edilse bile, sorun çözmede uygunsuz etkilere sahiptir. Çünkü duyular dünyayı algılamada oldukça tehlikelidir. Bu engeller, yaratıcılığı bastıran belki de en anlamlı faktörlerdir. Algısal engellere sahip olunmasını sağlayan bazı özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Klişeleştirme

Yaşanılan her tecrübeyi en ince ayrıntısına kadar hatırlamak imkansızdır. Bu nedenle beyin, uzun dönemli hafızasında sadece bu tecrübelerle ilgili önemli bilgileri depolar. Bunu da aldığı verilerde, benzer tecrübelerle ait yeni bilgileri yerleştirecek kadar boşluklar bırakarak yapar. Dolayısıyla bu bilgiler geri çağırıldığında, gerçek tecrübenin belirsiz bir hayali elde edilir. Bu nedenle insanlar, sadece geçmişteki tecrübelerinin bu hayaline dayanarak, görmek istediklerini görürler. Bunun en güzel örneği, ilk defa karşılaşılan bir insanla ilgili, aksanına, saç stiline, kıyafetine ... vs.ye dayanarak, önyargılar oluşturma eğilimidir.

Eğer klişeleştirilmiş hafıza aynen ele alınırsa, yeni bir sorunun belirgin ve önemli bir özelliği gözden kaçırılabilir. Çünkü, bu özelliğin önemli olduğu geçmiş tecrübeye dayanarak hatırlanmaz veya başka bir koşulun varolduğu düşünülür.

Sorunu Ayırtetmedeki Güçlük

Bu durum, " ağaçlar arasında ormanı görmemek" benzetmesiyle açıklanabilir. Gerçek sorun, onu çevreleyen ilgisiz verilerin fazlalığı nedeniyle ayırtedilemeyebilir. Eğer, bu yüzeysel detaylar arasında kaybolunursa, çözümler yetersiz veya daha kötü olabilir.

Tünel Bakışı

Genellikle bir sorun çözülmeye başlandığında, onunla ilgili varsayımlar yapılır, soruna alakasız engeller ve kısıtlar konulur. Bu nedenle, bulunacak çözümlere de sınırlamalar koyulmuş olur. Ancak bu kısıtların gerçekte varolup olmadığı belirsizdir.

Sorunu Çeşitli Bakış Açılarından Algılayamama

Bu engelin iki boyutu vardır. Birincisi, ortak bir sorunu başka birinin bakış açısından görememe; ikincisi, sorunu birkaç farklı yönden görememedir. Tek başına

¹⁰ Hicks, ön. ver. , s. 40.

veya diğer insanlarla birlikte çalışırken, doğru sorunla uğraşıldığından emin olunması için sorun üzerinde değişik perspektifler elde etmek önemlidir.

Doyum

Duyulardan alınan çok tanıdık girdiler, genellikle, şuur tarafından, aşırı yüklenmemek için, ihmal edilir. Örn; televizyonumuzun bir resmini çizmemiz istense, en ince ayrıntısına kadar çizemeyiz. Duvar saatinin çıkardığı sesleri duymayız bile. Bu gibi her gün olan olaylar, bir sorunun gerçek sebebi olduklarında veya gerçek sebep ile ilgili bir ipucu teşkil ettiklerinde gözden kaçırılabilir.

Tüm Duyuları Etkili Bir Şekilde Kullanamama

Duyular genellikle birbirleriyle etkileşim içindedir. Bir duyudan yoksun olunması, diğerlerinin yetersizliği ile sonuçlanabilir. Tüm duyuların etkin bir şekilde kullanılamaması durumunda ise sorunun en önemli bir bölümü kaçırılabilir.

7.2. Duygusal Engeller

Hisler ve istekler, hem düşünceler ve zihinsel hayaller oluşturma kabiliyeti ile hem de sonradan dönüştürülüp yönetilebilecek özgürlükle çatışabilir. Ayrıca, fikirlerin söylenmesi konusunda insanları engelleyebilir. Bu coşkusal engeller motivasyonla bağlantılı gözükmemektedirler.

Güvenlik ve Düzen İsteği

Güvenlik ve düzen isteği ortak bir ayırt edici özelliktir. İnsanlar yaşamlarını kolaylaştırmak, daha tahmin edilebilir düzeyde tutmak, daha güvenli ve belirsizlikten uzak olmak için alışkanlıklar geliştirirler. Bu durum için duyulan aşırı istek, yaratıcılığı engelleyen, belirsizliğe tahammül edememe ile sonuçlanabilir. Bu nedenle insanlar, karmaşaya katlanabilmeli, sorunun karmaşasına onu çözmek için dalabilmelidirler.

Hata Yapma Korkusu

Hiç kimse aptal veya saf görünmeyi ve sonuç olarak da kendisine gülünmesini istemez. İmaj önemlidir ve başka insanların ne düşündüğü konusunda hissedilenlere son derece bağlı olabilir. Hata yapmak, öğrenmenin doğal bir bölümüdür, fakat genellikle hata yapmaktan korkulur. Çünkü hata yapınca diğerlerinin hata yapan kişinin aptal olduğunu düşüneceklerine inanılır. Oysa, bir hata yapıldığında eleştirilmesi gereken tek şey, o hatadan bir şey öğrenmemiş olmak, olmalıdır.

Risk Almak İstememek

İnsanları tam olarak nelerin motive ettiği konusunda tartışmalar olmasına rağmen, kişisel tatmin ortak bir faktör olarak kendini göstermektedir. Maalesef, buna

ulaşmak için risk alınması gereklidir. Riskler, göreceli olarak, zararsız veya mali olarak bir felaket içerecek kadar şiddetli olabilir. Küçüklüklerinden beri insanlara, güvenli tarafta durmaları ve gereksiz riskler almamaları öğretilmiştir, riski değerlendirmeleri ve tahmin etmeleri öğretilmemiştir. Bu da risk almamaya eğimli olunmasının önemli bir nedenidir.

Motivasyon Eksikliği

Sorun çözmenin riskli bir iş olması nedeniyle, sorunlarla baş etmek için yüksek derecede motivasyona sahip olunması gerekir. Motivasyon, bazıları için, sorunun heyecanlı bir çekiciliğe sahip olması beklentisi, bazıları içinde kişisel bir ilgi anlamına gelebilir. Bazen bireysel olarak verilecek bir ödöl bile insanları motive etmeye yetebilir. Fakat, sorun çözmede esas önemli olan, yeterli motivasyon olmadığında, sorun çözme girişimlerinin başarısızlığa uğradığı gerçeğidir.

Fikirler Üzerinde Yeterince Düşünememe

Zor bir sorunun çözümü, bazen görülen bir düşün arkasından veya uyandıktan hemen sonra gelebilir. Dinlenmek, sorun çözme sürecinde, kriz atmosferinden uzakta, fikirler üzerinde sakinçe, uzun uzadıya düşünebilmeye ve değişik olasılıkları iyice düşünmeye yardım eder. Aksi takdirde oluşacak, güvensizlik duyguları, baskı ve endişe sadece sorunların çözülmesine engel olur.

Sorunları Çok Çabuk Bir Şekilde Çözmeye Çalışmak

Bazı insanlar her zaman, işleri çok çabuk yapmak, her şeyi mümkün olduğu kadar normale döndürmek için çılgınlar gibi uğraşırlar ve inanılmaz bir telaş içindedirler. Bu durum, duygusal bir güvensizlikten veya yeteneksizliğini gizleme isteğinden kaynaklanıyor olabilir. Acele etmenin neden olabileceği esas tehlike, en uygun tanımdan değil de, sorunun ilk veya en belirgin tanımından işe başlamaktır. Ayrıca fikirler üzerinde düşünmek için yetersiz zaman ayrılabilir veya olağanüstü fikirler reddedilebilir. Böyle durumlar genellikle, yetersiz bir çözümle sonuçlanır, hatta yanlış sorun çözülmüş bile olabilir.

Yargılamayı Tercih Etme

Olayların algılanan şekliyle, nedenini bulmaya ve açıklamaya ihtiyaç duyulur. Bu açıklama süreci önemlidir, çünkü kişisel yetkinlik seviyesini belirlemeye imkan verir. Bundan dolayı, olaylar aralıksız olarak değerlendirilir ve böylece her şeyi yargılama ve eleştirme alışkanlığı kazanılır. Bu, sorun çözmede istenmeyen bir durumdur. Çünkü sorun çözme, olaylara daha olumlu bir şekilde yaklaşılmasını gerektirir. Ayrıca bunun yanında, hata yapma korkusu da, fikirler önermektense eleştirme konusunda kişileri cesaretlendirir. Unutulmamalıdır ki; eğer başkalarının fikirlerini eleştirir ve yargıarsak onlar da bizim fikirlerimizi eleştirir ve yargırlar. Ayrıca,

diğerlerinin neden o şekilde hissettikleri ve davrandıklarını bilmeye ihtiyaç vardır. Bu açıklama süreci, onların niyetlerinin de yanlış değerlendirilmesine yol açar.

Hayal Gücü veya Hayali Kontrol Eksikliği

Bazı insanlar hayal güçlerini bütünüyle kullanmayı zor bulurlar. Oysa, zihinsel hayaller, tasvirler ve fanteziler yaratıcı sorun çözmede önemlidirler. Fakat, her zaman için, fantezi ve gerçek arasındaki fark konusunda, gerçek dünyadaki sorun için hayali tahminleri iyi değerlendirmek gerektiği gibi, uyanık olunmalıdır.

7.3. Kültürel Engeller

İnsanların içinde bulunduğu toplum, yapılması ya da söylenmesi gereken şeyler konusunda sınırlamalar koyar. Yetiştiriliş tarzları da, bu sınırlamaların düşünce ve davranışlarını etkileyecek kadar, insanların içinde köklemiştir. Ait olunan organizasyonlar da benzer etkiler üreten kültürlere sahiptir. Genellikle bu kültürel sınırlamaların dayanağı oldukça belirsizdir. Toplumun sahip olduğu ve yaratıcılığı etkileyen ortak inanışlar ve değerlerin çoğu, yanlış temeller üzerine kurulmuşlardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

“Sorun Çözme Ciddi Bir İştir”

Sorun çözmenin önemli derecede zihinsel çaba gerektirdiğine inanılır. Eğer rahatsız edici bir durumla karşılaşılıyorsa yeteri kadar çok çalışılmıyor demektir. Oysa sorun çözme yapmayı insanların seçtiği değil, yapılması gereken bir şeydir. Bir sorunu çözmek için daha rahat ve sakin bir şekilde olaya yaklaşmak en iyi yoldur. Çok ciddi ve gergin olmak, verimliliği ve etkililiği düşürecek strese neden olacaktır.

“Hayal Kurma ve Düşünme Zaman Kaybıdır”

Sorunu uzun uzadıya düşünmek için yeteri kadar zamana ve meraka sahip olmanın ve fikirler ve olası sonuçlar üzerinde düşünmenin önemi, sorun çözme girişimlerinde göz ardı edilemez.

“Eğlence ve Oyun Sadece Çocuklar İçindir”

Bir iş toplantısında atılan kahkaha, genellikle, o grubun üyelerinin işi yeteri kadar ciddiye almadıklarının bir göstergesi olarak düşünülür. Yetişkin insanlar için çalışmak ve boş zamanlarda yapılanlar birbirlerinden alakasız faaliyetlerdir. Oysa yaratıcı sorun çözme bir eğlence olabilir ve olmalıdır. Bundan da öte “çocuk gibi” zihinsel oyunlar oynamak yaratıcılığı önemli ölçüde artırabilir. Oyunculuk, yaratıcı sorun çözmede çok önemli olan tecrübe kazanmaya imkan verir. Alternatif kural olasılıklarını araştırmak için, mevcut kuralların geçici olarak dinlenmesidir.

“Mantık Sezgiden Daha İyidir”

Çoğu kültürlerde bilimsel yöntemlerle ispatlanabilir fikirlerin, sezgisel olarak hissedilenlerden daha doğru olduğu düşünülür. Mantığa, nesnelliğe, kantitatif verilere ve uygulanabilirliğe daha fazla değer verme eğilimi vardır. Etkili sorun çözücülerin, bu iki düşünme tarzı arasında iyi bir denge kurması gerekir.

“Gelenek, değişimlerden daha iyidir”

Bazı kültürler geleneklerini korumak için çok fazla zaman ve güç harcarlar. Böyle bir kültür, değişime teşebbüs etmek, değişimin faydalarının etkili bir şekilde benimsetilmiş olması anlamına gelir. İyi gelenekler oldukları sürece, gelenekleri sürdürmek yanlış bir şey değildir. Yine de eğer bir geleneğe meydan okunacaksa, bu geleneğin sadece eskidiği için sürdürülmediğini göstermek önemlidir ve geleneklere karşı korumacı bir tutum da yaratıcılığı ve ilerlemeyi engeller.

Tabular

Bazı şeyleri söylemek veya yapmak kabul edilemez değildir, düşünülemezdir veya en azından suçluluk duygusu olmadan düşünmek zordur. Fakat, bu tabular soruna bir çözüm bulmak için fikirler sağlayacak düşünce alanını engeller. Oysa tabuları düşünmek hiç kimseye bir zarar vermez.

Organizasyonel Tabular

Tipik organizasyonel tabular, bir zamanlar denenmiş ve felaketle sonuçlanmış belli süreçler, politikalar veya fikirlerdir. Herkes uygun olmaya bir çözüm önerisine meydan okumaktan zevk alır, ancak önemli olan bu çözümün değişen koşullar altında işe yarayıp yaramadığını öğrenmek için bu çözüme geri dönebilmektir. Önyargılı davranıp, “bu çözüm önceden işe yaramamıştı, yine yaramayacaktır” denilirse güzel bir fırsat kaçırılmış olabilir. Bunun yanında, organizasyonel ilkelere aykırı davranmak da başka bir sık rastlanan tabudur.

Yönetim ve Liderlik Stili

Yaratıcılık için gerekli olan sezgisel yargılar, fanteziler ve genellikle çılgın ve akla gelmeyen fikirler, karşılıklı güven duyulan kültürel ve coşkusallık engellerin ortadan kaldırıldığı bir grup atmosferi haricinde nadiren oluşurlar. Bir organizasyon katılımcı yönetimi desteklese de desteklemese de, bir sorun çözme grubu demokratik bir şekilde idare edilmelidir. Otokratik şekilde idare edilen bir grupta, organizasyonel ilkelerin dışına çıkılmasına izin verilmeyecektir ve böylelikle yaratıcılık engellenmiş olacaktır.

Grup Desteği Eksikliği

Yaratıcı düşünceyi destekleyen bir ortam oluşturmak için grup dinamikleri uygun olmalıdır. Coşkusall desteğe, işbirliğine ve grup üyesi olan kişilerin onayına ihtiyaç duyulur. Her kişi, grubun hedeflerine hizmet etme gereksinimindedir. Her bir grup üyesi, iyi için kendi pozisyon ve fikirlerini paylaşmaya istekli olmalıdırlar.

Fikirleri Uygulamada İsteksizlik

Bir organizasyonun yeni fikirleri uygulamadaki isteksizliği, kişileri hüsrana uğrattacak ve emeklerinin boşa çıktığı hissine kapılmalarını sağlayarak yaratıcılıklarını söndürecek, bastıracaaktır. Eğer iyileştirilmeye çalışılan durumlarla ilgili, kişilerin beklentisi gerçekleşmezse, bir daha ki sefere bu istekleri kaybolur ve daha az çaba harcarlar. Bu sorun, yaratıcı sorun çözme gruplarında biraz daha karmaşıktır. Çünkü, başarılı yaratıcı sorun çözme gruplarında, uygulayacak çok fazla fikir üretilmiş olabilir veya bazı fikirler yanlış zamanda üretilmiş olabilir.

7.4. Çevresel Engeller

Dikkat Dağıtıcılar

Bazı organizasyonlar, sorun çözme işinin yapılması gerektiğinde, çalışanları bürolarından uzaklaştırırlar. Bunun nedeni, telefon konuşmaları ve kesintiler gibi fiziksel olarak dikkati dağıtan çevresel engellerle başa çıkmaktır. Açıkça görüldüğü gibi, bu dikkat dağıtıcı şeyler sadece sorun çözmeyi engellerler; oysa bir kişinin dikkatini dağıtan şey örn; yüksek sesli bir müzik diğerinin ideal çalışma ortamının en önemli elemanlarından biri olabilir.

Monotonluk

Monoton işler yapmak durumunda kalındığında, kişiler beyinlerini, en uygun tabiriyle, otomatik pilota geçirirler. Sonuç olarak da, bir sorun oluştuğunda bunun farkına varmayacaklardır. Ayrıca, özellikle düşünmeyi gerektiren konularda, dikkat dağıtıcı şeylere karşı daha hassas olunabilir. Bunun üstesinden gelmenin iyi bir yolu, düzenli olarak birkaç saniyelik aralar verip, konuyla ilgili düşüncelerin bir yere not edilmesi ve sonra, yapılan işe geri dönülmesidir.

Fiziksel ve Zihinsel Rahatsızlık Verici Ortamlar

Zayıf aydınlatma, rahat olmayan oturma yerleri ve yetersiz ısıtma, havalandırma gibi koşullar da dikkatin dağılmasına neden olan unsurlardır. Bunlar ayrıca yorgunluk ve rahatsızlığa neden olur ve rahavet duyguları oluşturur. İşin baskısı ayrıca strese neden olur. Stres ve sıkıntı da, normal olarak, sorun çözmeye yardım edici unsurlar değildir.

İletişim Eksikliği

Bir sorunu çözmek için ihtiyaç duyulan veriye ulaşmak, genellikle başka insanlarla iletişim kurulmasını gerektirir. Ayrıca bu kişilerin sorun çözme faaliyetinin kesinlikle içinde bulunmaları gerektiği düşünülebilir. Bunu sağlayamama, daha fazla strese ve gerilime neden olacağı gibi sorun çözme de engelleyecektir. Bir organizasyonun yapısı, iletişim kanallarının etkinliği ve yapısına ve bilgi toplama ve diğerleriyle görüşmenin kolaylığına bağlı olarak bir değer kazanacaktır.

7.5. Zihinsel ve Anlamsal Engeller

Yanlış Sorun Çözme Dilinin Seçimi

Literatürde birçok sorun çözme dili vardır. Örn; zihinsel hayalleri kullanma, sözleri kullanma, matematik. Bir sorunu genellikle bu dillerden biriyle çözmek diğerleriyle çözmekten daha kolaydır. Bu nedenle değişik sorun çözme dilleri deney yaparak hangisini kullanmamız gerektiği belirlenmelidir.

Sorun Çözme Becerilerinin ve Stratejilerin Katı veya Yetersiz Kullanımı

Belli bir sorun çözme becerisini tek başına veya yanlış zamanda kullanmak, sorun çözme engelleyebilir. Genellikle, ilk defa belirli bir sorun çözülmeye başlandığında o sorunu ele almak için yaratıcı düşüncenin kullanılması uygundur. Daha sonra, mantıksal veya analitik beceriler kullanmak, çözüm geliştirmenin uygun bir yolu olabilir. Analitik becerileri, çözüm sürecinin erken safhalarında kullanmak bir hata olabilir. Belirli bir sorun çözme stratejisini kullanırken de yeteri kadar esneklik tanımak gereklidir.

Doğru Bilgi Eksikliği

Sorun çözmeye başlamadan önce, mümkün tüm ilgili verilere ulaşmak ve bu verileri sorunun içeriği, sınırlamaları ve bağlantılarını anlamak, yönümüzü belirlemek için oldukça önemlidir.

Anlatımın Yanlışlığı veya Yetersizliği

Başka bir insanla yanlış ve tam olarak doğru bir iletişim kurmak her zaman zordur. Anlaşılmaz lisan kullanmak, sayısal bilgileri grafik şekilden ziyade yazılı olarak vermek, kabaca bir şekilde anlatılabilecek bir şeyi sözle anlatmaya çalışmak, önemli özellikleri gösteren basit bir diyagram yerine karmaşık bir fotoğraf kullanmak gibi birçok faktör bu zorluğu artırır. Bu nedenle iletişim kurarken her zaman, en etkili yöntemin kullanıldığından emin olunması gerekir.

II. SORUN ÇÖZME SÜRECİ

1. SİSTEMATİK YAKLAŞIM GEREKSİNİMİ

Bir kere çözülmüş sorunlar nadiren çözüldükleri şekliyle kalırlar. Değişen koşullar, geçmişte çözülen sorunlara yeniden çözümler bulunmasını gerektirebilirler. Çözülen bir sorun, genellikle yeni başka sorunlar oluşturur. Örn; işe giderken ulaşım konusunda zorluk çeken bir kişi bu sorunu bir otomobil alarak çözebilir. Ancak bir otomobile sahip olmak bakım, sigorta, park yeri bulma ... vs. gibi birçok yeni sorun oluşturur. Bu nedenle sorun çözücü, geçmiş çözümleri gözden geçirmenin yanı sıra, çıkabilecek yeni sorunlara karşı da tedbirli olmalı ve bu sorunların çıkmaması için alınabilecek önleyici faaliyetleri araştırmalıdır.

Sorun çözme faaliyetlerinde başarılı olmak için, sistematik bir yöntem kullanmak en doğru yoldur. Çünkü, sorun çözme, çözümü kontrol etme ve sorunu teşhis ve önceden tahmin etme gibi 3 temel fonksiyon, bilgi sağlama fonksiyonuyla birlikte birbirlerine oldukça bağımlıdır.¹¹ Bu nedenle, bu fonksiyonlar arasındaki etkileşim ne kadar etkili bir şekilde düzenlenir ve organize edilirse, sorun çözme faaliyeti de o kadar etkili olabilir. Kısaca sorun çözmedeki başarı, bu fonksiyonlar arasındaki ilişkinin etkili bir şekilde düzenlenmiş ve organize edilmiş olmasına bağlıdır. Böyle bir düzenlemeyi yapmak da bilimsel, sistematik bir yaklaşımla mümkün olabilir.

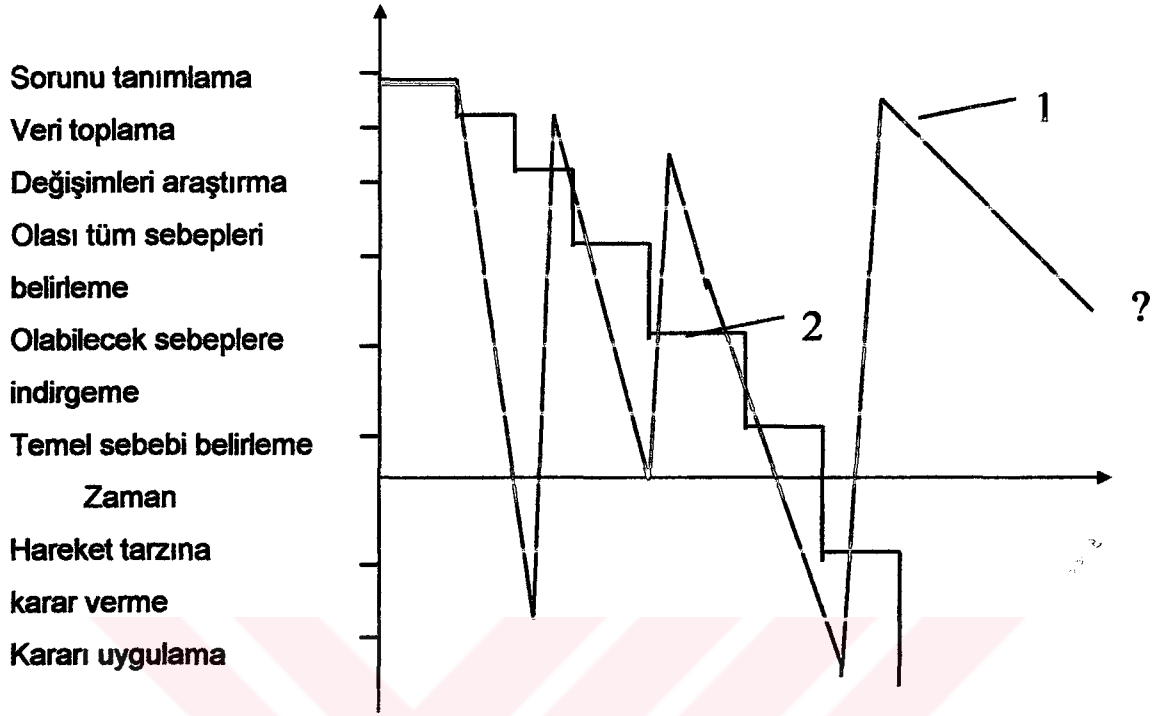
Bir sorun, ne kadar uzun zamandan beri varolmakta ise, bu sorunun kökleri o kadar çok geniş bir alana yayılmış olabilir ve potansiyel tüm sebepleri anlamak o kadar önemli bir çaba harcanmasını gerektirir. Çünkü, sorunun tüm potansiyel sebeplerini araştırmazsak, ortaya eksik ve yararsız çözümler çıkartılabilir. Buradan çıkarılacak sonuç; ortaya çıkan durumun gerçek belirtisi mi yoksa kendisi mi olduğu sorusuna ele alınan sistematik yaklaşımın cevap verebiliyor olmasıdır.

Çoğu sorun çözme yöntemleri, belirtilerin ve sebeplerinin araştırılması ile başlar. Her bir belirti için en azından bir sebep olacaktır, ancak her sebep kendi içinde sebepleri olan bir belirti olabilir. Bu nedenle, gerçek sebebe ulaşmak için sistematik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulur.¹²

¹¹ Ackoff, ön. ver. , s. 190.

¹² Michael J. Langdon, *Where Leadership Begins*, (New York: ASQC Quality Press, 1993), s. 98.

Sorun çözmeye kullanılacak sistematik yaklaşımın kazandıracağı en önemli fayda, zamandan tasarruftur. Bu aşağıdaki gibi bir grafikte açıklanabilir.



Şekil 1 : Dağınık Düşünme

Kaynak : Robert F. Wickman & Robert S. Doyle, **Breakthrough Quality Improvement**, s. 162.

Bu grafikte gösterilen 1. yöntem, sistematik yaklaşım kullanılmaması durumunda hangi aşamalardan geçilebileceğini göstermektedir. Örn; sürecin daha ilk aşamalarında hemen karar verilmiştir, ancak kararı destekleyecek hiçbir veri olmadığından dolayı tekrar başa dönmüştür. 2. yöntem, bir sorun çözme girişiminin nasıl olması gerektiğini göstermektedir. Bu yöntemde sürecin her bir aşamasına belli bir zaman ayrılmıştır ve temel sebep daha kısa sürede ve doğru bir şekilde, maksimum etkililik derecesi ile belirlenmiştir. Böylece en uygun hareket tarzının ne olduğu kolaylıkla belirlenip, mevcut alternatifler arasında daha çabuk bir şekilde karar verilebilecektir.

2. SORUN ÇÖZME FAALİYETLERİ

Bir sorunla karşılaşıldığında hiçbir şey yapmadan beklemek, sorunun kendiliğinden çözülmesinden öte, sadece o sorunun boyutlarının biraz daha büyümesine ve memnuniyetsizliğin biraz daha artmasına neden olur. Bu nedenle karşılaşılan soruna bir çözüm bulmak için bir girişimde bulunulması gerekir. Bu

aşamada iki tür davranış biçimi görülür. Bunlardan biri; memnuniyetsizlik kaynağını yok etmekle ilgili olan reaktif, geçmişe yönelimli, sorun çözme; diğeri, arzu edilen bir şeye ulaşma ile ilgili proaktif, geleceğe yönelimli, sorun çözme faaliyetleridir.¹³

2.1. REAKTİF SORUN ÇÖZME

Reaktif sorun çözmede, geçmişe karşı koyarak geleceğe yürünür; bir şeye doğru gitmekten çok, bir şeyden uzaklaşılır. Bu, genellikle ortadan kaldırılan yetersizlikten daha hoşnutsuz olan beklenmedik durumlarla sonuçlanır.

Reaktif sorun çözme; genel olarak, sorun ortaya çıktıktan sonra, bu sorundan kurtulmak için yapılan faaliyetler olarak da ifade edilebilir.

2.2. PROAKTİF SORUN ÇÖZME

Proaktif sorun çözmede, gidilmek istenen yer belirlenir ve oraya ulaşmaya çalışılır. Böyle bir yaklaşım, çözümlerle ilgili olan olayları gözden kaçırma ihtimalini azaltır. Ulaşmak istenen hedef ne kadar yüksekse, faaliyetlerin orta ve uzun dönemdeki sonuçları o kadar çok göz önünde bulundurulur. Oysa, hoşnutsuzluğun kaynağından ne kadar çabuk kurtulmak istenirse, davranışların sonuçları o kadar az dikkate alınır. Bu nedenle, faaliyetlerin sonuçlarını göz ardı etme şansı, bir sorun bir veya daha çok ideale yaklaşmak olarak formüle edildiğinde minimize edilmiş olur.

Mevcut durumun yetersizliklerine odaklanıldığında, her bir yetersizlik bağımsız olarak görülür. Böyle bakıldığında, çoğu yetersizlikten kurtulmak zor olarak görünür. Çünkü, bir ideal üzerine odaklanmak, gelecekte yapılabilecek farklı şeyler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarır, birbirleriyle etkileşimli tehditler ve fırsatlar kümesi ile ilgilenilmesini, onların bir bütün, bir sorular kümesi olarak değerlendirilmesini sağlar. Oysa, birbiriyle etkileşimli sorunları bir bütün olarak ele almak için harcanan çaba, sorun çözmenin aksine, planlama faaliyetlerinde yapılması gereken şeydir.

Planlama, sadece birbirleriyle etkileşimli sorunlarla uğraşmaktan öte, bu sorunlarla geleceğe yönelik olarak uğraşmak anlamına gelir. Oysa maalesef, planlama yanlış olarak, birbirinden bağımsız birkaç yetersizliği düzeltme olarak düşünülmektedir.

Proaktif sorun çözme, her zaman bir planlama süreci içine yerleştirilmiştir. Hiçbir soruna ayrı muamele edilmez, her bir sorun bir bütün olarak ele alınan birbirleriyle ilişkili sorunlar kümesi olarak formüle edilir. Proaktif planlama, istenen bir gelecek

¹³ Ackoff, ön. ver. , s. 26.

şekillendirme ve buna mümkün olduğu kadar etkili bir şekilde ulaşmayı sağlayacak yollar bulmaktan ibarettir.

Yönetimde sorun çözme faaliyetlerinin temelinde, bu duruma paralel olarak, ortaya çıkan bir duruma tepki vermek yerine, o durum için hazırlanmak olmalıdır.¹⁴ Çünkü ancak bu şekilde ortaya çıkma potansiyeli olan birçok sorunun üstesinden gelinebilir.

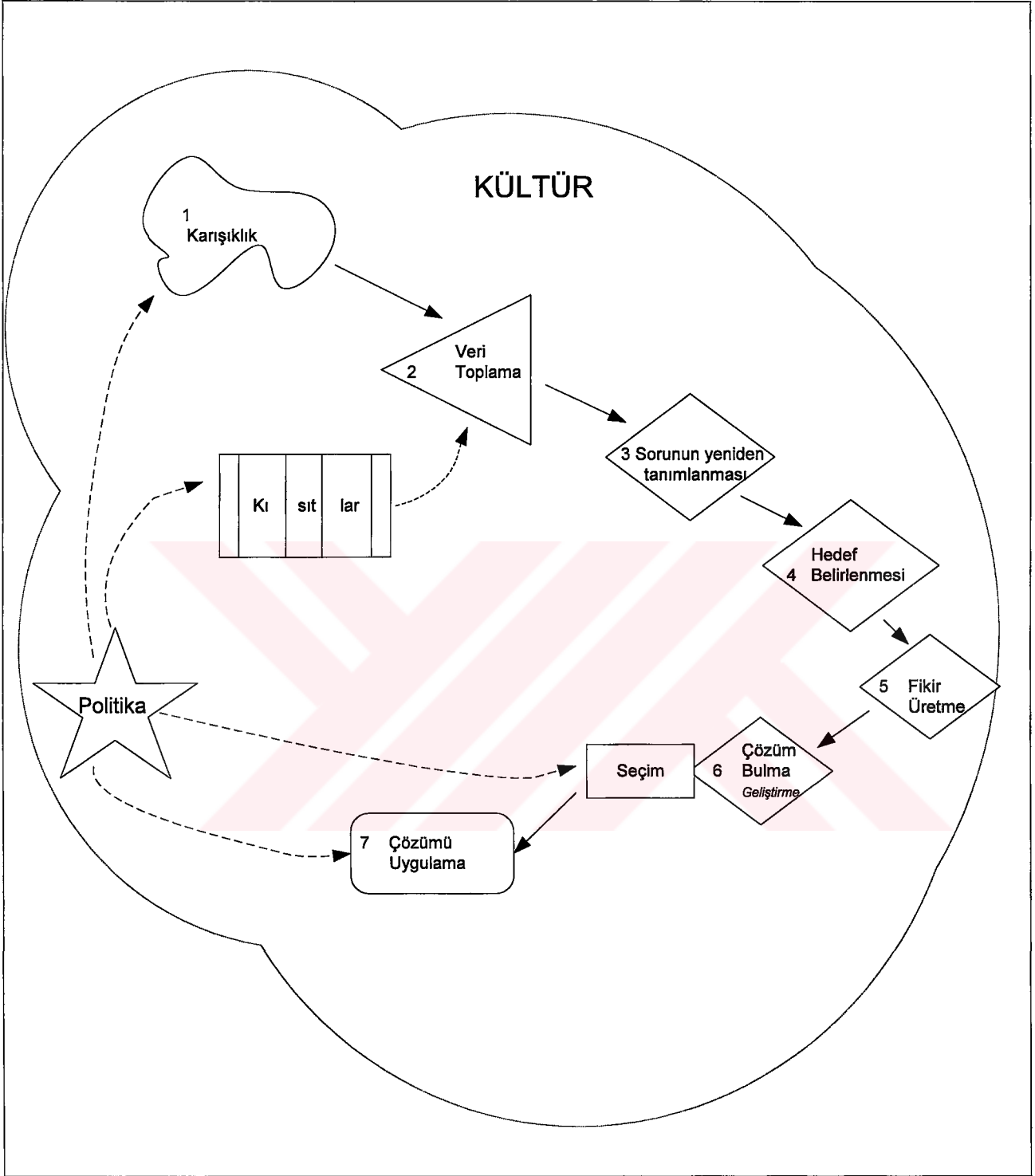
İstenen bir geleceğin tasarımı, en iyi, planı yapılan şeyin, örn; bir işin, bir grubun, bir ajansın veya bir bireyin, mükemmelleştirilmiş yeniden tasarıma dahil edilmesiyle gerçekleştirilir. Böyle bir yeniden tasarım, tasarımcıların, eğer her istedikleri şeye sahip olabilselerdi, şu an sahip olacakları şeyin açık bir ifadesidir. Böyle bir tasarım, sadece iki kısıta bağlı olabilir. Birincisi, tasarım teknolojik olarak uygulanabilir olmalıdır. Bu, teknolojik yeniliklere engel olmaz, sadece tasarım sürecini bilim-kurgu olmaktan koruyacak bir kısıttır. Örn; ofisten ofise renkli faks gönderimi veya kent taşımacılığında helikopter kullanımı gibi fikirler teknolojik olarak uygulanabilir olmalarından dolayı olanaklıdır. Ancak, ev ve ofis arasında telepatik olarak iletişim kurmak gibi fikirler oluşturulmamalıdır. Diğer bütün çevresel olarak empoze edilmiş kısıtlar, örn; ekonomik, politik ve yasal ... vs. göz ardı edilmelidir. İkinci kısıt; tasarlanan şeyin oluşturulması durumunda, ayakta kalabilecek şekilde tasarlanması gereğidir. Tasarım operasyonel olarak yaşayabilir olmalıdır. Bu iki kısıtın yanında, elbette ki, herhangi bir tasarım, tasarımcının bilgi, beceri, anlayış ve tecrübesi ile kaçınılmaz olarak kısıtlanmıştır. Bu nedenle, mükemmelleştirilmiş bir tasarım, tasarımcılarının bu tecrübelerinden bir şeyler öğrenme ve kendilerindeki ve çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama kapasitesine sahip olabilecekleri bir durum olmalıdır. Bunu ideal bir sistemin veya durumun esnek ve kolayca değiştirilme kapasitesine sahip olması ve bu şekilde sürekli iyileştirilebilir ve geliştirilebilir olması takip eder. Mükemmelleştirilmiş bir tasarım tam olarak bir ütopya değildir, çünkü iyileştirilme kapasitesine sahiptir. tasarımcıların kavramsallaştırdığı, şimdiki zamanın en iyisidir; fakat yaptığı tasarım, ütopyanın aksine, hiçbir mükemmelleştirilmiş tasarımın uzun süre mükemmel olarak kalamayacağı fikrine dayandırılmıştır. Bu nedenle, mükemmelleştirilmiş tasarımın ürünü ideal bir durum veya sistem değil, ideale ulaşmaya çalışan bir durum veya sistemdir.

¹⁴ Timothy V. Foster, Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu, (İstanbul : Rota Yayınları, 1995), s. 14.

3. SORUN ÇÖZME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Sorun çözme sürecinde kullanılan, genellikle insanların yapmaya eğilimli olduğu bir adımlar veya faaliyetler listesi içeren birkaç model vardır. Başarılı bir sorun çözücü olmak için herhangi bir modeli bilmek veya tam olarak benimsemek zorunlu değildir. Ancak, sorun çözmede genel olarak izlenmesi gereken ve ihtiyaç duyulabilecek çeşitli aşamalar vardır. Bu aşamaları içeren bir sorun çözme modeli şekildeki gibi oluşturulmuştur.





Şekil 2 : Sorun Çözme Modeli

Kaynak : Michael J. Hicks, Problem Solving in Business and Management, s. 14.

Bu modele göre, sorun çözmenin aşamaları şu şekilde sıralanabilir:

1. Sorunun Belirlenmesi,
2. Sorunla İlgili Veri Toplanması,
3. Sorunun Yeniden Tanımlanması,
4. Hedef Belirlenmesi,
5. Fikirler Üretme,
6. Çözüm Bulma ve Karar Verme,
7. Çözümü Uygulama ve Sonucu İzleme.

3.1. SORUNUN BELİRLENMESİ

Sorun çözme süreci, bir sorun olduğunun fark edilmesiyle başlar. Sorun çözme ile uğraşan çoğu kişi, sonuçların, onların olmasını istedikleri gibi olmadıklarını fark ederek işe başlarlar. Olayların olması istenilen gibi olmaması ise şüphe, tedirginlik ve huzursuzluk duyguları hissedilmesine neden olur. Çünkü, belirsizlik ve karışıklık vardır. Bu karışıklığa bir düzen getirmek ise bu karışıklığın içine girmek için en azından hazırlıklı olunmasını gerektirir. Herhangi bir sorun ilk bakışta karmaşık olarak gözükür. Bu sorunun karmaşıklığı insanların gözünü korkutabilir, ancak iyi bir sorun çözücü kendine ve yeteneklerine güven duyarak sorunlara meydan okumalıdır.

Bu aşamada şu sorular sorulmalıdır:¹⁵

- Şu anda ne durumdayız?
- Gerçekten bir sorun var mı?
- Bu sorun benim sorunum mu?
- Sorunu neden çözmek istiyorum?
- Nerede olmak istiyorum?

Bu sorulara verilecek cevaplar, ne yapılması gerektiği konusunda önemli ipuçları verecektir.

Karşılaşılan sorunun tanımlanması her şeyden önemlidir. Böylece hem önemli bir sorun göz ardı edilmemiş olur, hem de eğer karşılaşılan durum önemsiz ise bu sorunla uğraşarak boşuna vakit kaybedilmez. Bir sorunu çözebilmek için, onu güncel ve gerçek bir sorun olduğundan emin olunması gerekir. Bunun tek yolu ise, sorunun ortaya çıkış biçimlerini ayrıntısıyla tanımlamak, sonrada nedenlerini

¹⁵ Hicks, ön. ver. , s.16.

bulmaktır. Ayrıca sorun çözümünden ne beklendiği de bilinmelidir.¹⁶ Özetleyecek olursak; olup bitenin kusursuz olarak ortaya çıkartılması ve muhtemel nedenlerinin tanımlanması gerçek sorunun belirlenmesini sağlayacaktır. Herhangi bir sorunun çözümü, sorunun karakterinin doğru anlaşılmasına bağlıdır. Sorunu doğru teşhis edip tanımlamak, uygun çözümü bulma şansının artması anlamına gelecektir.

3.2. SORUNLA İLGİLİ VERİ TOPLANMASI

Sorunu belirledikten sonra ikinci aşama sorunla ilgili önemli bilgileri toplamaktır. İşe yarar, geçerli sonuçlar elde etmek için iyi veri toplamak önemlidir. Bilgi toplarken yapılması gerekenler;

- İhtiyaç duyulan bilgileri belirlemek,
- Araştırarak ve başkalarının fikirlerini alarak mümkün olduğu kadar fazla bilgi toplamak,
- Toplanan verileri sistemli bir biçimde incelemektir.

Bir sorun olduğu belirlendiğinde, bu sorunla ilgili detaylara ihtiyaç duyulur. Yeterli bilgiyi elde etmek için, genellikle sorun çözücü veya çözücüler tarafından sorular sorulmalıdır. Sorunla ilgili verileri dört ayrı kategoride sorular sorarak toplayabiliriz:¹⁷

- Sorun nedir? Sorun açık bir şekilde tanımlanabiliyor mu?
- Sorun nerede?
- Sorun ne zaman oluşuyor veya ne zaman başladı?
- Sorunun boyutları ne kadar?

Bu dört soruya verilen cevaplar sorunun yapısını açık bir şekilde tanımlamaya yardımcı olacaktır.

Bu aşamada toplanacak verileri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- **Nesnel veri:** Durumun kim, ne, nerede, ne zaman, neden ve nasıl'ları.
- **Öznel veri:** Fikirler, tecrübeler, duygular ve inançlar.
- **Sistemde varolan veya var olduğu düşünülen kısıtların detayları:** Yasal, finansal, zaman ... vb.

3.3. SORUNUN YENİDEN TANIMLANMASI

Sorun çözmede bu hayati aşama sorunun yeniden tanımlanması olarak adlandırılmaktadır. İlk başta belirlenen sorundan öte, elde edilen bilgiler doğrultusunda, gerçek sorunun ne olduğunun açık bir şekilde tanımlanmasıdır.

¹⁶ Keenan, ön. ver. , s. 14.

¹⁷ Robert F. Wickman & Robert S. Doyle, *Breakthrough Quality Improvement*, (New York: ASQC, 1993), s. 153.

Eğer, sorunu çözmeye doğru yerden başlanmazsa, işe yarar bir çözüm elde edilmesi mümkün gözükmemektedir. Doğru sorunun teşhisi, ancak, sorunla ilgili verilerin toplanıp değerlendirilmesinden sonra yapılabilir. İlk başta bizi rahatsız eden durum, sorunun kendisi değil de, bir belirtisi olabilir. Gerçek sorun ise, genellikle, yapılacak iyi bir araştırmadan sonra ortaya çıkar.

Bu aşamada, sorunu değişik açılardan ele alarak tanımlamamız gerekir. İyi tanımlanmış bir sorun, yarı yarıya çözülmüş bir sorundur. iyi bir değerlendirme yapmadan, olayın apaçık görünmesi hiçbir şey ifade etmez. gerçek sorunun tanımlandığı düşünüldüğünde, bunun başka bir belirti olup olmadığından ve birden fazla sorun olup olmadığından emin olunması gerekir.¹⁸ Sorunun gerçek boyutları ancak böyle bir değerlendirmeden sonra kavranabilir. Bu da, sorunun var olan durumu ne kadar etkilediğini görmek için bilinçli bir çaba sarf edilmesi gerektiğini gösterir.

3.4. HEDEF BELİRLEME

Bir sorunu çözmeye girişiminde bulunulduğunda, amacın belirlenmesi şarttır. Yani; sorun çözülemezse neler olabileceği tahmin edilebilmeli ve sorunun çözümünden ne beklendiği bilinmelidir. Böylelikle, sorunun önemli ya da nispeten önemsiz yönleri saptanabilir.

Sorun çözmeye, bir veya daha çok hedefe ulaşmak için bir veya daha fazla davranış biçiminin seçilmesini içerir. Hedef, ulaşılmak istenen bir sonuçtur. Üstesinden gelmeye çalıştığımız ne? Nereye gitmeye uğraşıyoruz? Oraya vardığımızda ne elde etmeyi istiyoruz? sorularına verilecek cevaplar hedeflerin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Hedefler önemlidir ve ölçülebilir olmalıdır.¹⁹

Bir soruna bulunan çözümün sonucu daha iyi durumlara ulaşmak için bir yol olarak düşünülebilir.²⁰ Bu nedenle çözümlerin değerini belirlemek için, esas hedefin ne olduğu bilinmelidir. Bunun yanında, eğer sorunun içinde başkaları da varsa, onların hedeflerinin de bilinmesi gerekir. Onların ve bizim hedeflerimiz arasında nasıl bir ilişki olduğunu anlamamız, sorunun çözümü doğrultusunda neler yapılması gerektiği konusunda bize ipuçları verir ve çözüme önemli katkılar sağlar.

¹⁸ Langdon, ön. ver. , s. 95.

¹⁹ Foster, ön. ver. , s. 13.

²⁰ Ackoff, ön. ver. , s. 25.

3.5. FİKİR ÜRETME

Bu aşama, sorunun çözümünü hızlandıracak fikirler üretme aşamasıdır. Bu aşamada, fikirleri değerlendirmekten çok üretmeye önem verilmelidir. Üretilen fikirler üzerinde yargılar ve eleştiriler yapmaktan kaçınılmalıdır.

Sorunların çoğunun birden fazla çözümü vardır. Yapılacak şey, bunları ortaya çıkarmaktır. Bunun için, sorunun çeşitli yönlerden ele alınması ve soruna nesnel yaklaşılması gerekir. Konuyla ilgili insanlarla sorun hakkında görüş alış-verişi yapmak, olayların farklı kişilerin bakış açısıyla görülmesini sağlar. Ancak, ortaya atılan bütün fikirler, eleştirilmeden ve tartışılmadan benimsenip değerlendirilmelidir. Aksi takdirde, insanların fikirlerini söylemesi kısıtlanmış olur ve yeni, yararlı fikirler üretilmesi engellenir. Bu nedenle, herkes fikrini söylemesi için cesaretlendirilmeli ve tüm fikirler dinlenmelidir.²¹

Başka insanların görüşlerini ve önerilerini toplayıp bunların arasından seçim yapmak, insanlara, tek başına bulamayacakları yeni fikirlerden ve seçeneklerden oluşan geniş bir birikim desteği sağlar. Bu fikirleri topladıktan sonra yapılması gereken şey, bütün sonuçları kaydetmektir. Böylece seçenekleri değerlendirme aşamasında yararlanılabilecek objektif bir altyapı oluşturulmuş olur.

3.6. ÇÖZÜM BULMA VE KARAR VERME

Sorunun çözümünde en iyi seçeneği bulmak, bütün seçenekleri değerlendirmek demektir.²² Dolayısıyla bu aşamada; üretilen fikirler değerlendirilip, en uygun çözüm geliştirilmeye çalışılır. Bir seçim yapılmadan önce yapılması gereken ilk şey, olayları açmak ve yaratıcı düşündürmektir. Ayrıca seçenekler arasından seçim yapabilmek için, bütün kısıtlayıcı faktörlerin de göz önüne alınması gerekir. Örn; seçenekleri değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken finansal, politik veya zamanla ilgili kısıtlar bulunabilir. Çözümü uygulamak için az zamanın olduğu bir durumda, uzun zaman alacak bir çözüm geliştirmek mantıklı değildir. Dolayısıyla, böyle bir

²¹ Keenan, ön. ver. , s.25.

²² Aynı, s.27.

duruma düşülmemesi için, her türlü akla uygun seçeneği incelemek için zaman ayrılmalıdır. Çünkü, kesinlikle doğru olduğu düşünülen bir çözümün, olayların bütünü içinde, en iyi çözüm olmadığı ortaya çıkabilir.

Çözüm bulma aşaması aynı zamanda bir karar verme sürecini de içerir. Geliştirilen fikirler arasından en uygun çözümü bulmak, karmaşık bir karar verme sürecinden geçilmesini gerektirir. Çünkü, bir karar vermeden sorunlar çözülmez. Kararlar, seçim yapılmasını içerir. Ancak, karar verirken aceleci davranılmamalı, tüm seçenek ve fikirlere dikkatle yaklaşılmalı ve gerekiyorsa başkalarına danışılmalıdır.

Mantığa dayanarak karar vermek, ihtiyaç duyulan birçok bilginin elde edilmiş olması durumunda, uygun bir yöntemdir. Mantıklı yaklaşım insana güven verir ve kararından emin olmasını sağlar. Mantıklı kararlar verirken;

- Seçenekler tasnif edilir ve düşünceleri netleştirmek için onlara not verilir.
- Değerlendirip not verilenler arasından en iyileri seçilir, geri kalanlar çıkarılır.
- Kalan seçenekler arasından hangisinin daha uygun olduğuna karar verilir.

Ancak mantıklı kararları verirken önyargılardan arınılması gerekir. Aksi takdirde, önyargılar, yapılacak değerlendirmeleri olumsuz yönde etkileyecektir.

Sezgiye dayanarak karar vermek, elde yeterince bilgi bulunmadığında başvurulacak bir yoldur. Sezgisel kararlar, içgüdülerle ilişkilidirler ve önseziler bazen mantığa dayalı kararlardan daha çok işe yarayabilirler. Sezgisel bir kararın mantıksal bir karardan daha uygun olduğu bazı özel durumlar vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Ortada fazlasıyla kuşku varsa ve eldeki örneklerin sayısı çok azsa,
- "Olgular" sınırlıysa ve gidilecek açık seçik bir yol göstermiyorlarsa,
- Seçeneklerin akla yatkın olanlarının sayısı fazlaysa ve her biri diğerleriyle eşit derecede iyiye.

Bu durumlarda sezgisel bir karar vermek her ne kadar uygun olsa da, bunun da olumsuz yanları vardır. Çünkü, mantıklı analizlerin, sezgisel analizlerden çok daha saygın olduğu varsayılır. Ayrıca mantıksal analiz, riski ortadan kaldırdığı düşünülür.

Kararlardan emin olabilmek için, uygulamaya geçmeden önce doğru karar verilip verilmediği konusundaki kuşkular giderilmelidir. Bunun için yapılması gereken iki şey vardır:

- Danışmak: Karar, başkalarını doğrudan etkileyecekse, onlara danışmak, kararı iyice düşünme imkanı vereceği gibi, yeni çözümler bulunmasına da olanak sağlayabilir.

- Sınamak: Karmaşık bir konuda karar vermek durumunda kalınırsa, çeşitli çözümleri sınamak, bu çözümlerden hangisinin en yararlı sonuçları vereceğini bulmanın en iyi yollarından biridir. Sorunun nihai çözümünün birçok faktörün kombinasyonu ile meydana gelmesi mümkündür. Karar verirken değişik yöntemler denenirse, en doğru çözüm ortaya çıkarılabilir.

Bu süreç uzun sürmemelidir. Uzun süre düşünülür ve denemelere fazla zaman ayrılırsa, çözüm bizzat kendisi bir soruna dönüşebilir. Gelişmeleri beklemek, düşünceleri netleştirmek bakımından işe yarayabilir, ama gereğinden fazla beklenirse, olaylar hızla geçip gideceğinden, fikirler de eskiyebilir.

Karar verirken her zaman biraz belirsizlik ve güvensizlikle karşı karşıya kalınır. Ne kadar hazırlıklı olunursa olunsun, alınan kararın sorunu mutlaka çözeceğinden tamamen emin olunamaz. Kararın muhtemel risklerini ölçebilmek için "bu kararın sonucunda neler olabilir?" sorusu sorulmalıdır. Bu soruya net bir cevap verilemiyorsa, kararın uygulanması durumunda başarı şansının ne olabileceği belirlenmeye çalışılmalıdır. Belirsizliklerin büyüklüğü ve fazlalığı nispetinde, güvenilir bir karar verilmesi de zorlaşacaktır. Yine de, bir karar verilmesi durumunda neler olabileceği düşünülürse, karardan daha emin olunabilir. Hala riskler olabilir, ama hiç değilse hazırlıksız olunmaz ve tehlikelere karşı önlem alınır.

Harekete geçmeden önce, verilen kararın bir kere daha gözden geçirilmesi yararlı olacaktır. Karar üzerinde yeniden düşünülürse, doğru karar verilip verilmediğinden tamamen emin olunabilir. Bunu yapmak için iki soru sorulmalıdır:

1. Bu karar varolan sorunu çözecek mi?
2. Karar, sorunun yeniden ortaya çıkmasını önleyecek mi?

Bu iki soruya verilen cevap "hayır" ise, başka alternatifler düşünülerek yeni bir tercih yapılmasında yarar vardır. Ama eğer cevap "evet" ise kararı uygulamadan önce, bunun yeni bir soruna yol açıp açmadığının kontrol edilmesi gerekir.

Karar vermek başlı başına olumlu bir sonuçtur.²³ Eğer hiçbir şey yapılmazsa, bir şeyler kendiliğinden gerçekleşecek ve ortaya çıkan sonuçlarda bizim istediğimiz sonuçlar olmayacaktır.

3.7. ÇÖZÜMÜ UYGULAMA VE SONUCU İZLEME

Karar vermek, sorunu çözmek anlamına gelmez. Sorunu çözmek için, alınan kararların hayata geçirilmesi gerekir. Kararın nasıl hayata geçirileceği konusunda plan yapılması şarttır. Nelerin işe yarayacağı konusunda bir plan oluşturmak çok

²³ Aynı, s. 43.

önemlidir. Bu plan, karar uygulanmaya geçildiğinde yol gösterici bir rol oynar. Ne yapılmalı? ve Kim ne yapıyor? soruları sorularak, bu sorulara bir cevap bulunmalıdır. Bunun için;

- Yapılması gereken işlerin bir listesi çıkarılmalıdır.
- Yetenek, beceri ve kaynak sınırlılığı veya eksikliği gibi engeller belirlenip, ortadan kaldırılmalıdır.
- Elemanlara, onlara uygun düşecek görevler verilmeli ve onların çalışması koordine edilmelidir.

Bir plan hazırlandıktan sonra, nelerin olmasını, bunları kimlerin ne zaman yapmasının istendiği belirlenmelidir. Bu plan, çözümlerin başarıyla uygulanması için nelerin gerektiği konusunda fikir verecektir.

Çözümleri uygulamaya geçmeden önce, çözüme katkıda bulunacak, ilgili herkesin, kararları benimsemelerini sağlayacak şekilde bilgilendirilmesi gerekir. Bunu yapabilmek için;

- Bulunan çözümün başka insanları nasıl etkileyeceği düşünülmelidir. İzlenecek yol hakkında yapılabilecek itirazlar önceden tahmin edilmeye çalışılmalıdır.
- İlgili kişilere, sorunun çözülmesi halinde, bunun her şeyi nasıl olumlu etkileyip durumu düzeltereği gösterilmelidir. Bunun için, sorunun açıkça gösterilmesi ve çözülememesi halinde her şeyin daha da kötüleşebileceğine inandırılmaları gerekir. Çözümü onaylamaları durumunda elde edebilecekleri avantajlar, tüm ayrıntılarıyla anlatılmalıdır. Bu davranış, çözümü diğerlerinin de benimsemelerini sağlayacaktır.

Çözümü uygulamaya koymak, kesin kararlılık ve çaba gerektirir. Çözümde önemli rol oynayacak kişilerden yardım almak, uygulamayı kolaylaştıracaktır. Planları uygulamaya koyduktan sonra kaydedilen ilerleme saptanarak, planın aynen uygulanıp uygulanmadığından emin olunması ve çözümün pratikte işleyip işlemediğinin kontrol edilmesi gerekir. Gelişmeleri izlemek için yapılması gerekenler;

- Olması planlanan şeyle, olanı karşılaştırmak,
- Olaylar plana göre yürümüyorsa, her türlü engeli ortadan kaldırmak,
- İhtiyaç duyulan sonuç ortaya çıkmıyorsa yeni düzenlemeler yapmak'tır.

4. GRUP İÇİ SORUN ÇÖZÜMLEME

Sorunların etkili bir şekilde çözümü, iyi fikirler üretilmesini gerektirir. İyi fikirler üretilmesinde önemli bir rolü olan yaratıcılık, en iyi, bir grup ortamında kendini gösterir. Başka insanların fikirleri ve yorumları, kişilerin hayal güçlerini harekete geçirir ve belki de kendi başlarına düşünemeyecekleri veya gözden kaçırdıkları önemli fikirler oluşturmalarına yardımcı olur. Ancak grup kelimesi, rasgele bir araya gelmiş insanlar topluluğu olarak algılanmamalıdır. İşe yarayacak fikirler elde edilmesi için oluşturulmuş her grup, bir lidere, bir amaca sahip olmalı, daha çok ve daha iyi fikirler üretmeli ve gruptaki kişilerin tek başlarına verebileceklerinden daha iyi kararlar verebilmelidir.

Grup olarak sorunların çözülmesinin avantajlı olduğu durumlarla birlikte, bireysel müdahalelerin daha etkili olduğu ortamlar da mevcuttur. Önemli olan, grup ve birey çözümlemelerinin ne zaman kullanılacağını bilmektir. Aşağıda bu konuda karar vermeye yardımcı olacak bir kontrol listesi verilmektedir:

- Sorun farklı yöntemlerle tanımlanabiliyor mu?
- Birçok kaynaktan bilgi almak gerekiyor mu?
- Bu uzmanların önyargılı olabileceği ya da arka planını göremeyeceği özel bir sorun mu?
- Sorunun diğer insanları ilgilendiren yan etkileri var mı?
- Çok yönlü, karmaşık bir sorun mu?
- Uygulamaya geçmeden önce, bulunan çözümü onaylaması gereken kişiler var mı?

Ne kadar çok soruya “evet” cevabı veriliyorsa, bu sorun o kadar çok grup çözümlemesini gerektirecektir. Bununla beraber, kararı esas etkileyecek olan soru, “Bu sorunun çözümünde yardımcı olabilecek kişiler var mı?” olacaktır.

4.1. GRUP SORUN ÇÖZÜMLEMESİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Grup sorun çözümü, dış etkilere oldukça açık olan zihinsel becerilerin dikkatli bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Beraber çalışan insanların birbirlerini etkilemesi kaçınılmazdır. Grup sorun çözümlemesinin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 1 : Grup sorun çözümlemesinin avantaj ve dezavantajları

Kaynak : Michael Stevens. Daha İyi Nasıl... Sorun Çözümleme. s. 83.

Avantajlar	Dezavantajlar
Büyük bir bilgi birikimi	Rekabet
Karşılıklı faydalanma	Mutabakat
Önyargıların azalması	Tarafsızlığın kaybolması
Risk alma oranının yükselmesi	Zaman sınırlaması
Yüksek kararlılık	
Gelişmiş iletişim	
Daha iyi çözümler	

Beraber çalışan insanlar bazen ortamı rekabetçi bir gözle görebilirler. Bu durum kişilerin enerjilerini azaltmakla beraber, grup çalışmasını da zedeler. Otorite ve güç gösterme meraklısı olan bireyler, böylesi bir ortamda karşısındaki kişilerin açıklarını kullanarak kendilerini ön plana çıkarma gayreti içinde olurlar. Bir başka olumsuzluk ise grup içindeki kişilerin devamlı suretle bir uzlaşma eğilimi göstermesidir. Bunun sonucunda bireyler kendi düşüncelerini ortama göre sansürleme eğilimi göstermeye başlarlar. grup oturumlarında birçok düşünce kolayca elde edilebileceği için, gruplar bütün olasılıkları detayları ile incelemeden bir çözüm üzerine kilitlenme eğilimi içinde de olabilirler.

Grup sorun çözümlemesinin bu dezavantajlarının yanında sağladığı birçok faydalar da vardır. Grup oturumları, farklı kültür, bilgi ve birikim taşıyan çok sayıda çalışana ev sahipliği ettiğinden, farklı ve çarpıcı düşüncelerin ortaya çıkması ve karşılıklı faydalanmaya yönelik iyi bir ortam oluşturduğu için çok yararlıdır. Bunun yanında, kişilerin birbirlerinin düşüncelerinden etkilenerek ufuklarını genişletmeleri, hayal güçlerini ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri söz konusudur. Grupların karar almada paylaştığı sorumluluk, bireyleri daha ilginç çözüm yolları bulma ve sıra dışı düşünceler üretme yönünde teşvik edecektir. Ayrıca grup ortamı, risk alımını, ön yargılardan kurtulmayı ve ihtiyaç yönünde çalışma isteği sağlayacaktır. Diğer taraftan, belirli durumlara yönelik değişik düşüncelerin tartışılması, söz konusu durumdan kaynaklanabilecek risklerin daha sağlıklı bir şekilde tartışılmasına imkan verecektir. Grup olarak çalışma aynı zamanda kişilerin düşüncelerine olan kararlılıklarını arttıracak, ortak bir yönetim bilincinin oturmasına imkan tanıyacaktır.

Bireyler ortak hedefe ulaşma yönünde gösterecekleri katkı ve kararlılıktan dolayı değer göreceklarının bilinci ile daha istekli çalışabilecekler, beğenilen bir fikri ortaya atanlar ise onun hayata geçirilmesinde daha azimli bir çalışma sergileyeceklerdir. Sorunlardan etkilenenler sorunun çözümüne de direkt olarak katılacak ve hangi kararın niçin alındığını ve neyin niçin yapıldığını bileceklerdir. Ayrıca, sorunun çözümü ile doğrudan bilgi sahibi olanlar, çözüm sürecine dahil olurlarsa, bu bilgilerini daha sağlıklı bir şekilde diğer grup üyelerine aktarabileceklerdir.²⁴

4.2. GRUP SORUN ÇÖZÜMLEMESİNDE LİDERLİK

Sorunların çözümü konusunda yapılan geleneksel toplantı ve oturumların çoğu etkili bir şekilde yönetilememektedir. Grubun istenen amaca ulaşması için oturumu yönetebilecek ve istikrarı sağlayacak bir lidere ihtiyacı vardır. Yaratıcı sorun çözme gruplarında, sabit ve kolay belirlenebilir bir lider yoktur. Genellikle, ne sorun sahibi ne de konunun uzmanı olmaya bir süreç lideri vardır. Grupların sahip oldukları liderler, genellikle grubun hem bireyler ve bireyler arası hem de görevle ilgili ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlarını düzenleme şekilleri nedeniyle o pozisyonda bulunan, fonksiyonel liderlerdir. Bu liderlik stili, otoriterden ziyade demokratik olmalıdır.

Bir liderin yerine getirmesi gereken fonksiyon örneklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:²⁵

- **Görev:** Görevleri tanımlama ve hedefleri belirleme; görevleri planlama; iş sorumluluklarını ve kaynakları tahsis etme; performans kalitesini düzenleme, gözlemlleme ve kontrol etme; zamanı kontrol etme.

- **Grup:** Grup üyelerine örnek olarak davranışsal normlar geliştirmek; takım ruhu oluşturmak; amaç doğrultusunda desteklemek; disiplini korumak; iyi iletişim kurulmasını sağlamak; grubun sözcüsü olarak davranmak.

- **Birey:** Kişisel sorunlara yardım etmek; motivasyonu sağlamak; bireysel kabiliyetleri ve katkıları tanımak ve kullanmak; olumlu geri besleme sağlamak; eğitmek ve beceriler geliştirmek.

Geleneksel tipteki toplantı ve oturumların sorun çözme için ideal olmadığı savunulmaktadır. Çünkü, geleneksel bir lider veya toplantının başkanı, tartışmanın yönünü seçmeye, uygunluk ve yararlılık konusunda zorlayıcı yargılar yapmaya, gündeme katı bir şekilde uymaya ve iş ve görevleri paylaştırmaya eğilimlidir. Tüm bu faaliyetler önemlidir, fakat uygun bir şekilde yerine getirilmelidirler.

²⁴ Michael Stevens, *Daha İyi Nasıl... Sorun Çözümleme*, (İstanbul: Timaş, 199), s. 87.

²⁵ Hicks, ön. ver. , s. 63.

Geleneksel tipteki toplantılar, bir toplantını olabileceğinden daha az verimlidirler. Çünkü;

- Grup üyeleri her zaman kendilerinden ne istendiğini tam ve net olarak bilmezler.
- Sorun çözmek veya karar vermeye yardımcı olması için yapılan bir toplantıda, yaratıcılık yaşamsal öneme sahip bir bileşendir; çünkü, alternatifler geliştirir, olasılıkları ve hayal gücünü zenginleştirir. Geleneksel tip bir başkan, yaratıcılık için zorunlu koşulları sağlayamayabilir.
- Başkan, kaçınılmaz olarak en yüksek dereceye sahip kişidir ve başkanın bu gücünü kullanarak pratik yaptığı ve diğer üyelerin de ona yardım ettiği kabul edilmiştir.
- Fikirleri vakitsiz olarak eleştirme eğilimi, birçok yararlı fikrin ortaya çıkmasını engeller.

İyi bir grup lideri;

- Her bir grup üyesinin hayalini savunan, çünkü her bir üyenin kendi kişiliğini, çözülecek herhangi bir sorunun üstünde tuttuğunu bilen;
- Soruna karşı tüm saldırıları yöneten, ve
- Bir toplantının, katılan herkesin yararına sonuçlanabileceğini kanıtlayan; kişidir.

4.3. GRUP SORUN ÇÖZÜMLEMESİNDE ÖNEMLİ NOKTALAR

Bir grubun verimli bir şekilde çalışması için, grup oluşturulmasından önce yerine getirilmesi gereken koşullar vardır. Bunlardan ilki, grubun amacının, bileşiminin, kimin liderlik edebileceğinin belirlenmesidir. Bu aşamayı, tüm bunların en ince ayrıntısına kadar ele alınıp değerlendirilmesi izler. Bu iki aşama gerçekleştirildikten sonra, en iyi sonucu almak için gerekli davranışların ne olduğu, grubun fonksiyonunu yerine getirme şeklinin nasıl olacağı düzenlenir. Ancak bunlar yapıldıktan sonra, bir grup verimli bir şekilde çalışmaya başlayabilir.

Grup sorun çözümlemesinde etkili iletişim, başarılı sorun çözmenin onu tamamlayıcı bir bölümüdür. Etkili iletişim olmadan diğer insanların sorunla ilgili inançlarının, durumlarının, fikirlerinin, beklentilerinin ve değerlerinin yeterli derecede araştırılması mümkün değildir. Bir grup sorun çözümlemesinde iletişimle ilgili davranışları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

A. Olumlu Tepkiler:

- Dayanışma gösterir, diğerlerinin durumunu yükseltir, yardım eder, ödüllendirir, şaka yapar.
- Gerilimi azaltır, memnuniyet gösterir, güler.

- Anlaşır, pasif kabul gösterir, anlar, birlikte çalışır, razı olur.

B. Sorun Çözme Girişimleri

- Diğerleri için kendi kendini yönetmeyi içererek, öneri, yön verir.

- Fikir, değerlendirme, analiz verir; istek, duygu açıklar.

- Yöneltilim, bilgi verir; tekrarlar, açıklar, doğrular.

C. Sorular

- Yöneltilim, bilgi, tekrarlama, doğrulama için soru sorar.

- Fikir, değerlendirme, analiz, duyguların açıklanması için soru sorar.

- Öneri, yön, muhtemel davranış yolları için soru sorar.

D. Olumsuz Tepkiler

- Kabul etmez, formalite ve pasif (tahammüllü) ret gösterir, yardımını esirger.

- Gerilimi yükseltir, yardım ister, konu dışına çıkar.

- Zıtlık gösterir, diğerlerinin durumunu düşürür, savunur veya kendini gösterir.

Grup sorun çözümlemesinde önemli olan bir diğer nokta, motivasyondur. Grup üyelerinin, grubun genel amaçlarına katkıda bulunmaları için, yüksek seviyede motivasyonu ve bağlılığı gereklidir. Motivasyonun sağlanması için seçilebilecek yollardan birisi; grup üyelerinin, ne yapmaları gerektiğini ve ne şekilde yapacaklarını kendilerinin seçmesidir. Bu durum onların görevi sahiplenmelerine ve onu yerine getirirken daha coşkulu olmalarını sağlayacaktır. Bunun aksine, ne yapmaları gerektiği başkaları tarafından söylenirse, durumu bir zorunluluk olarak görecektir ve tüm enerjilerini ve coşkularını gösteremeyeceklerdir.²⁶

Bir kişi bir gruba katıldığında, gizli bir psikolojik sözleşme yapmış olur. Kişi grup hedefleri doğrultusunda çalışmayı, o grup üyeliğinin kendi güvenlik, arkadaşlık, aitlik, destek, yetkilendirme, ulaşma ihtiyaçlarını karşılamasını umarak kabul eder. Bu sözleşme kişi tarafında "şereflendirici" olarak algılandığı sürece, grup faaliyetlerine katkıda bulunma ve sorumluluk alma konusunda motivasyon sağlanacaktır. Tüm bu motivasyon, iletişim ve yaratıcı sorun çözme becerileri de kendi kendini yöneten takım çalışmasının temelini oluşturur.

²⁶ Aynı, s. 67.

5. SORUN ÇÖZME STRATEJİLERİ

Sorun çözme girişimlerinde kullanılabilecek sorun çözme stratejileri geliştirilmiştir. Burada önemli olan nokta; sorun çözme stratejilerinin sorun çözmediğidir. Çünkü sorunları insanlar çözer.²⁷ Sorun çözme modelleri insanlara sorunları çözmelerinde yardımcı olur ve kolaylık sağlar. Bu nedenle sorun çözme stratejilerini incelemekte yarar vardır. Burada ele alınacak sorun çözme stratejileri aşağıdaki gibidir:

1. Sebep - Sonuç Diyagramı
2. DAADI Modeli
3. Beyin Fırtınası
4. Synectics Tekniği
5. Kepner - Tregoe Sorun Analizi Yöntemi

Bir makineyle ilgili yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunda, bunun mutlaka bir sebebi veya sebepleri vardır. Durumun dikkatli bir şekilde mantıksal analizi, yolunda gitmeyen şeyin ne olduğunu belirleyecektir ve genellikle sebebin ve böylelikle doğru çözümün bulunduğu kanıtlanabilir. Teçhizatla ilgili sorunlarda genellikle yanlışlığı veya sorunun sebebini düzeltmek yeterlidir. Oysa gerçek hayatta karşılaşılan sorunların çoğu bu kadar basit değildir. Her zaman potansiyel ve birbirleri ile ilişkili sebepler ve daha da kötüsü, biri diğerinden daha iyi olabilecek çeşitli olası çözümler vardır.

Karşılaşılan sorunlarla baş etmek için duruma uygun bir sorun çözme modeli kullanmamız gerekir. Örn; Kepner-Tregoe Sorun Analizi yöntemi, daha çok, makine ile ilgili sorunlar için uygundur. Synectics Tekniği ve Daadi Modeli ise insanlarla ilgili sorunlarda kullanılabilecek modellerdir. Ancak önemli olan bir nokta, herhangi bir soruna hangi sorun çözme stratejisinin uygun olduğunu belirlemenin bir yolunun olmadığıdır. Fakat, bunun için çeşitli kılavuzlardan ve geçmiş tecrübelerden yararlanılabilir.

Eğer karşılaşılan sorun, yaratıcı bir çözüm gerektiriyorsa Beyin Fırtınası Yöntemini veya Synectics Tekniğini uygulamak gerekir. Beyin Fırtınası yöntemi, gerçek hayattaki sorun çözme girişimlerinde yaratıcılığın önemini vurgulayan ilk ciddi yöntemdir. Bu yöntemin temelindeki ana fikir yaratıcı sorun çözme yaklaşımlarının tümünün temelini oluşturur. Beyin Fırtınası, çok sayıda ve kavramsal olarak basit fikirlerin oluşturulması için yararlı bir tekniktir. Synectics Tekniği daha bilimsel bir süreçtir. Fikir üretme bakımından Synectics daha güçlüdür. Çünkü, Beyin Fırtınası pasif rasgele toplarıma dayanır, oysa Synectics Tekniğinde bu toplaşimler aktif

²⁷ Wickman & Doyle, ön. ver., s.156.

olarak cesaretlendirilir, planlanır ve olması zorlanır. Synectics Tekniğinde yenilikçi bir çözüm bulmak daha mümkündür. Synectics Tekniği fikir üretiminin yanı sıra sorunun belirlenmesinde de daha güçlü bir yöntemdir. Sorunun iyi incelendiğine, birçok açıdan gözlemlendiğine ve doğru sorunu çözme girişiminde bulunduğuuna dair mantıklı ipuçları verir.

5.1. SEBEP - SONUÇ DİYAGRAMI

Sorun çözmenin ilk ve belki de en önemli aşaması belirtisini değil de, gerçek sorunu tanımlamaktır.²⁸ Çünkü gerçek sorunun tanımlandığı düşünüldüğünde, tanımlanan sorun belki de gerçek sorunun bir belirtisi olabilir. Örneğin aşağıdaki tablo soldan sağa doğru incelendiğinde gerçek sebebe ulaşılabacaktır.

Sorunun Belirtisi	Olası Sebepler	Sebeplerin Olası Sebepleri	vs...
Yedek Parça satışlarının düşüşü	Distribütörlerin parça depolamaması	Distribütörlere yetersiz destek Düşük güvenilirlik	
	Reklam yetersizliği	Reklam stratejisi eksikliği	?
	Zayıf güvenilirlik raporları	Yüksek maliyetler	
	Rakibe göre pahalı fiyatlar	Yüksek marjlar	

Bu örnek yedek parça satışlarının düşüşünün arkasındaki sebepleri inceleyen basite indirgenmiş bir örnektir. Gerçekte bu ilişkiler daha karmaşıktır.

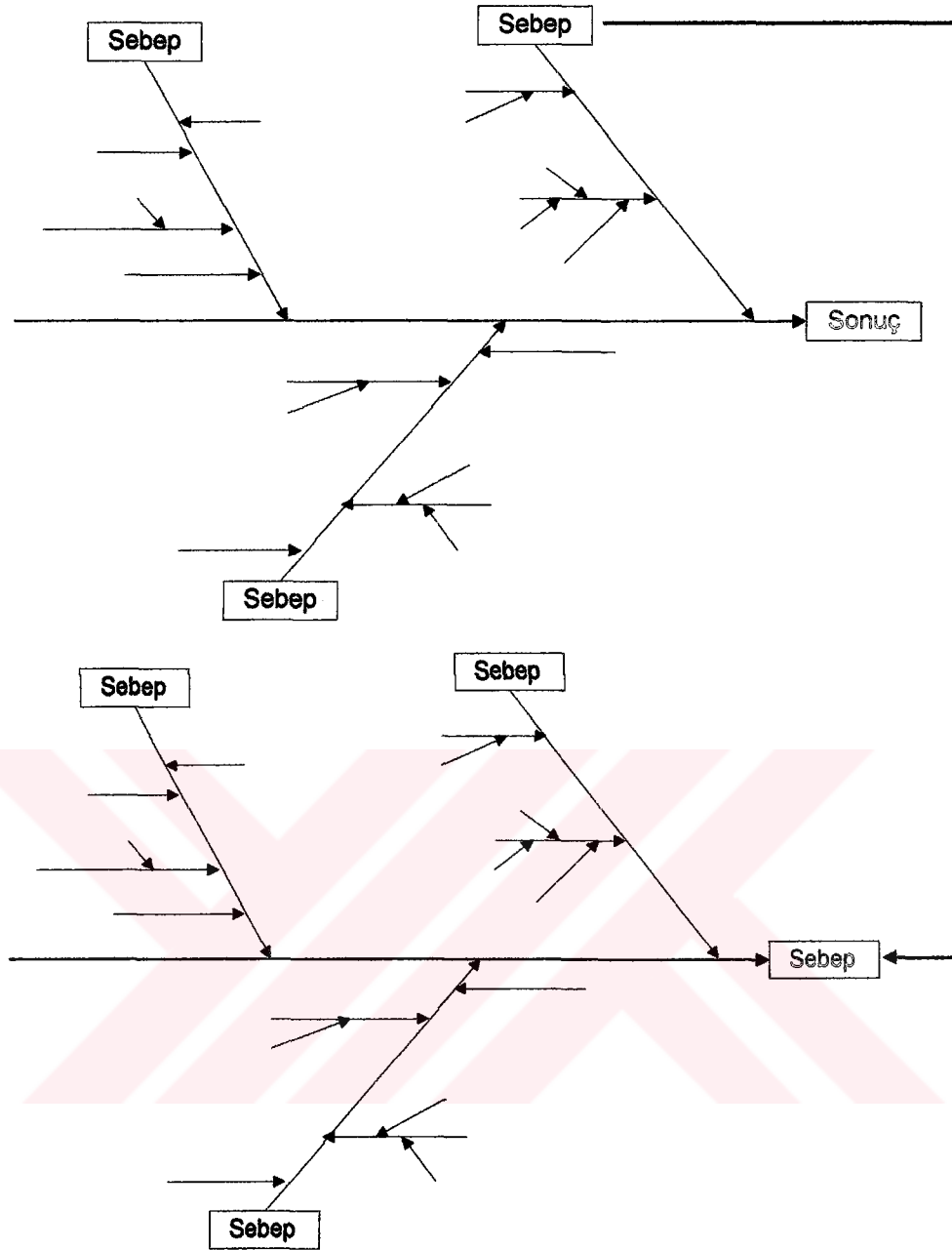
Bir sorun ne kadar uzun zamandan beri varsa, kökleri de o kadar geniş bir alana yayılmıştır; ve potansiyel sebepleri araştırmak için o kadar çok çaba harcamak gerekecektir. Gerçekte, durumu bir bütün olarak incelemek gerekebilir. Ancak, genellikle, böyle detaylı bir inceleme yapmaktan çok, yararsız çözümler geliştirilmektedir. Soruna bir bütün olarak çözüm bulmak yerine kısmi çözümler getirilmektedir. Ancak bulunan kısmi çözümler sorunları bir bütün olarak ele

²⁸ Langdon, ön. ver. , s. 95.

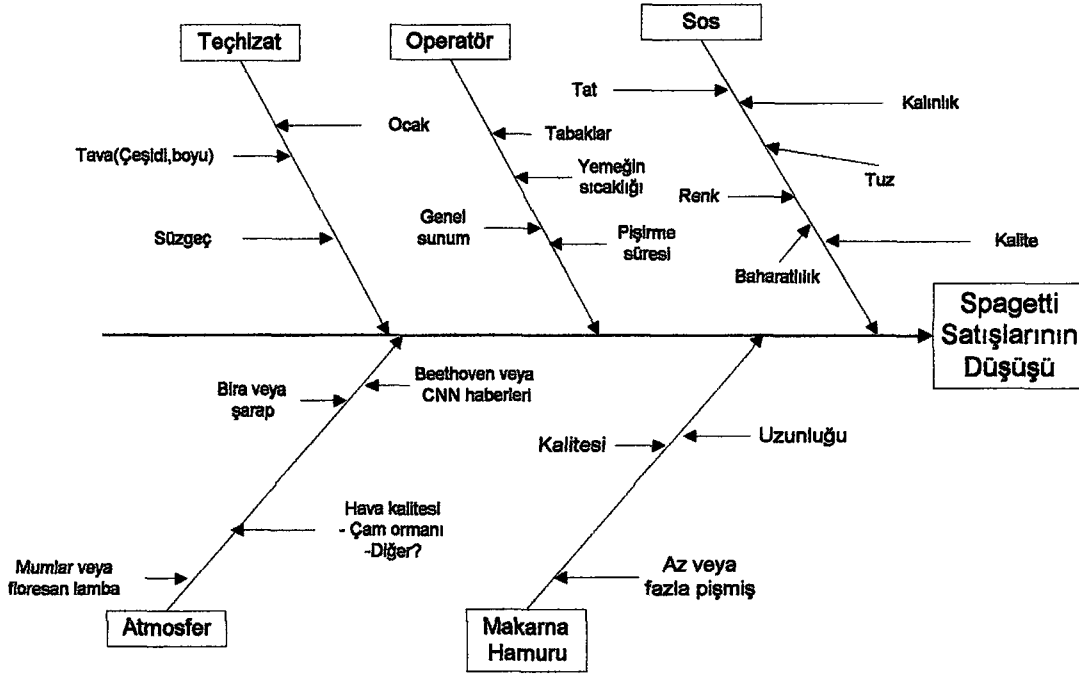
almadıkları için geçicidirler. Bir zaman sonra, sorunla başka bir boyutta yeniden karşılaşılabilir.

Çoğu sorun çözme metotları sonuçların veya belirtilerin ve bunların sebeplerinin incelenmesi ile işe başlar. Her sonuç için en azından bir sebep olacaktır; fakat her sebep kendi içinde sebepleri olan bir sonuç olabilir. Örn; arabaya bindiğimizde arabanın çalışmadığını düşünelim. Burada arabanın çalışmaması bir sonuçtur. Anahtar çevrildiğinde motorun çalıştığı duyulmaz ve olası bir sebebin, marş motorunun çalışmaması olduğu sonucuna varılabilir. Bu durumda marş motorunun çalışmaması bir sonuç olarak düşünülür. Bu sonuç için olası bir sebep akünün bitmiş olmasıdır. Böylece arabanın çalışmamasının gerçek sebebi bulunmuş olur. Ancak bunun yanında, kontak düğmesinin çalışmıyor olması veya düğme ile motor arasında bulunan kabloda bir temassızlık bulunması da mümkündür. Biraz daha ayrıntıya inilecek olursa, kablodaki temassızlığın sebebinin direksiyon mekanizmasından kaynaklanıyor olabileceği görülür. Böylece, her sebebin kendi içinde bir sonuç olabileceği görülmektedir. Bu nedenle, olayları bir bütün olarak görmek için sistematik bir yaklaşım gereklidir. Sebep-Sonuç diyagramı bu yaklaşımlardan biridir. Sebep-Sonuç diyagramı, potansiyel sebepleri incelemek için oldukça iyi bir yöntemdir. Sorunu etkileyen faktörlerin neler olabileceğinin anlaşılmasına ve potansiyel sorun alanlarının neler olabileceğinin belirlenmesine yardımcı olur. Böyle bir diyagramın bir grup ortamında geliştirilmesi, gruptaki insanların, belki de ilk defa, olayı bir bütün olarak görmelerinin sağlayacağından oldukça faydalı da olacaktır.

Sebep-Sonuç diyagramı genel olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Görüldüğü gibi, analiz iki aşama olarak oluşturulmuştur. Böylece, ilk başta sebep olarak görülen bir durumun kendi içinde sebepleri olan bir sonuç olduğu gösterilmektedir. Balık kılıçına benzer bu yapıyı oluştururken tüm olası sebepler de ortaya konulmuş olmaktadır. Burada önemli olan tüm fikirleri dinleyip, diyagrama yerleştirmektir. Olaya bir bütün olarak bakınca, esas önemli olan sebepler herkes tarafından zaten fark edilecektir. Aşağıda, örnek olarak bir restorandaki spagetti satışlarının düşüşünün sebep-sonuç diyagramı ile incelenmesi ele alınmaktadır:



Şekil 3 : Bir restorandaki spagetti satışlarının düşüşü ile ilgili sebep-sonuç diyagramı

Kaynak : Michael J. Langdon, Where Leadership Begins, s.99.

Sorun ne olursa olsun, böyle bir diyagram oluşturmak sorunu çözmek için iyi bir başlangıç olacaktır. İnsanlar sorunun boyutlarını kavrayacak ve çözüm üzerinde çalışmak için hazırlıklı olacaklardır. Daha da ötesi sorunu etkileyen faktörlere bağlı olarak yapılması gereken faaliyetler belirlenecektir.

Böyle bir süreçten geçmek uzun, gereksiz ve sıkıcı gibi gözükse de, bunu yapmadan işe başlamak, karanlıkta atış yapmaya benzer. Önümüzü görmeden hedefi vurma şansımız ne kadar azsa, böyle bir tablo oluşturulmadan sorunları çözme şansı da o kadar azdır. Çözümün gerçek sorunla ilgili olmadığı sonradan farkına varmak ise, daha yorucudur ve hayal kırıklığına sebebiyet verir.

5.2. DAADI MODELİ

DAADI Modeli sorunları etkili bir şekilde çözmek için atılacak beş adımın tanımlandığı bir modeldir. Bu aşamalar;

Dinleme

Araştırma

Amaç saptama

Destekleme

İzleme olarak belirlenmiştir.²⁹

Bu aşamalar, sorunları çözerken atılan adımlara dolaysız bir şekilde bağlanır:

1. Dinleme: Yönetici durumu sorunu olan kişinin bakış açısından görebilmek için, onu dinler. İyi dinleme, sorunları etkili bir şekilde çözmenin temelidir. Durumu sorunu olan kişinin gözüyle görmeye yardımcı olur, ayrıca yöneticinin gerçek bir yardımda bulunması için gereken güveni oluşturur.

2. Araştırma: Dinlemeyi araştırma izler. Yönetici ile sorunu olan kişi, bu sorunun gerçek doğasını anlamak ve onu çözmek için neyin gerektiğini saptamak üzere sorunu araştırırlar. Bu aşamada, ortaya çıkan duygu ve olgulara bir anlam kazandırılmaya çalışılır. Hedef, çözülmesi gereken sorun ya da sorunların özüne ulaşmaktır. Durumu değiştirmek için saptanacak amaçlar da bu aşamada ortaya çıkmaya başlar.

Araştırma sürece temel oluşturan altı temel becerinin kullanılmasını gerektirir:

- Anlayışı geliştirip açıklığa kavuşturacak yaratıcı sorular,
- Konuşanın kastettiği derin anlamı yansıtan yorumlayıcı özetler,
- Mevcut durumda önem taşıyan duyguların araştırılması,
- Sorunu olan kişiye, kendini somut olarak ifade etmesi için yardımcı olmanın yolları,
- Seçilmesi mümkün eylem çizgilerinin test edilmesi,
- Konuyla ilgili bilginin verilmesi.

Bu becerilerin kullanılması, araştırmanın rotasını da belirler.

3. Amaç Saptama: Bu değişikliği gerçekleştirebileceğine somut ve ölçülebilir amaçlar üzerinde anlaşırlar.

²⁹ Bedoyere, ön. ver.,s.23.

4. Destekleme: Sorunu olan kişinin saptanan amaçlara ulaşabilmesi için gereksinim duyduğu destek sağlanır. Örn; ek eğitim.

5. İzleme: Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının, ve sorunun çözülüp çözülmediğini anlamak için sürecin nasıl geliştiği izlenir.

Sorun çözme konusundaki zayıflık; sistem, geri besleme ve pratik eksikliğinden kaynaklanmaktadır. DAADİ Modeli, sorunların çözümü için sistematik bir yöntem ortaya koymaktadır. Sistematik bir yöntem kullanmak sorun çözmede başarılı olmanın ilk koşuludur. Ölçülebilir amaçlar saptanıp bunların izlenmesi ise hem yöneticiye hem de sorunu olan kişiye otomatik olarak geri besleme sağlar. Bu da başarılı sorun çözmenin ikinci koşuludur.

Sorunları çözmek için bir çerçeve ya da model kullanmak, ilk bakışta uygun gözükmebilir. İnsanlar arasında kurulan ilişkiler için model kullanmak, insanlar bir formüle indirgeniyormuş gibi insanlık dışı ve yapay gözükabilir. Bunun yanında sorunu olan kişi kullanılan modeli bilmediğinden, kendi saptadığımız aşamalar boyunca sürüklenmeye karşı direnebilir. Ayrıca model, iş yaşamında ortaya çıkan birçok durumda işe yaramayacak kadar uzun da olabilir. Tüm bu belirsizlikler açığa kavuşturulmalıdır; çünkü, hiç kimse yararına inanmadığı bir modeli gerektiği gibi kullanmaz. Böyle bir model kullanmak sorunun tüm yönleriyle ele alınıp incelenmesini, hiçbir şeyin eksik kalmadığından emin olunmasını sağlar. Ayrıca model, değişik durumlarda uygulanabilecek kadar da esnek olmalıdır. DAADİ Modeli, bütün sorun çözümleri için aynı olmakla birlikte, ilgili kişilerin bireysel kişiliklerine göre uygulanır.

Model kullanmanın en iyi nedenlerinden biri, sorunları çözecek kişiyi her şeye hazırlıklı hale getirmesidir. Yönetici sorunları çözerken, her anın gereklerine uygun tepkiler vermeli, ama bunu yaparken yolunu kaybetmemelidir. Çerçeve ona nerede olduğunu söyler ve yoldan uzaklaştığı anda bunu ona anımsatır. Haritası ve pusulası olmayan yolcu , yoldan ayrılmaya cesaret edemez; asıl yoluna nasıl geri döneceğini bilen bir yolcu ise gerektiği zaman yan yollara sapabilir.³⁰

Modelin yapısı, yöneticinin izleyeceği süreç için yararlı bir rehberdir. Örneğin; eğer sorunu olan kişi, sorunun özünü saptamak üzere araştırma aşamasına yeterli nesnellikle giremiyorsa, bunun nedeni dinleme aşamasının gerektiği gibi tamamlanmaması olabilir. Sorunu olan kişinin tümüyle ifade edemediği duygular,

³⁰ Aynı, s. 28.

onun soruna nesnel bir gözle bakmasını engelleyebilir. Yönetici bunu anladığında, süreci dinleme aşamasına geri döndürebilir. Bunun gibi, eğer sorunu olan kişi yapılacak değişiklikler için amaç saptama işine kendini tam olarak veremiyorsa, değişmesi gerektiğine gerçekte inanmıyor ya da amaçların gereken değişikliği gerçekleştirebileceğini zannetmiyor olabilir. Bu genellikle, araştırma aşamasında her şeyin doğru yapıp yapılmadığını anlamak üzere o aşamaya geri dönmeyi gerektirir. Bu, modelin geri besleme yönüdür. Sık sık, bir sorunu çözmek için çok fazla uğraşıldığı halde hiçbir şey elde edilemediği görülür. Model, bu açıdan, yapılanları kontrol etme fırsatı verir, yanlışın yapıldığı aşanın saptanmasına yardımcı olur ve neyin düzeltilmesi gerektiğini gösterir.

5.2.1. Model manipülatif mi?

İnsanları idare etmek yararlı bir yönetim becerisidir, oysa onları manipüle etmek öyle değildir. Ancak bu ikisini birbirinden ayırmak, büyük ölçüde yöneticinin kişisel niteliklerine bağlıdır. İnsanları idare etme manipülasyondan ne kadar uzaksa, DAADİ de o kadar uzaktır. Bu yöntemin arkasında bazı önemli varsayımlar yatar. Bu varsayımlardan biri, bir sorunla karşılaşan kişinin gerçekten de bu sorunu yapıcı bir şekilde çözmek istediğidir. Fakat bu, her zaman açık değildir. Sorunu olan kişiler bazen olumsuz duygularla dolu ve inatçı olurlar. Sorunlarına çözüm bulmaktan çok, içlerini dökmek istedikleri izlenimini verirler. Sorunun bir çözümü olduğuna inanmıyor olmaları bile mümkündür. Ama yine de içten içe bir çözüm bulunmasını isterler, yeter ki çözüm yolunu gösterecek birileri olsun. Bu elbette her zaman doğru değildir. Bazen insanlar kendilerini değişim olanaklarına kapatıp, yıkıcı duygularıyla baş başa kalırlar. Model en azından bunun çabucak anlaşılmasına yardımcı olur. Ama, hemen hemen bütün örneklerde durum bundan farklıdır; sorunu olan kişi, başta bunu farkında olmasa bile, yöneticinin ona verebileceği yardımı aramaktadır.

Modelin ikinci varsayımı, sorunları çözmenin karşılıklı bir görev olduğudur. Yani, yöneticinin rolü, ideal olarak, sorunu olan kişiye kendi çözümünü bulması için yardımcı olmaktır. Sorunu olan kişi bu sorunu anlayıp bir çözüm bulma işini ciddiyetle ele almazsa, iyi çalışması mümkün değildir. Başkasının bulduğu bir çözümün ona dayatılması pek yararlı olmaz. Sorunu kendisi çözerse, bu deneyiminden çok şey öğrenecektir. Bütün bunlar dikkate alındığında, sorun çözme işi elemanları geliştirmenin önemli bir aracı olabilir.

5.2.2. Yöneticinin tutumu

Yönetici, insanların yapıcı bir şekilde davranmaya doğal bir eğilimleri olduğuna inanmak zorundadır. Eğer, insanların ancak cezayla yola geleceklerine inanıyorsa, onların doyurucu ve gururlanabilecekleri bir iş yaparak kendilerini gerçekleştirmek isteyecekleri fikrine kapalı olacaktır. Cezadan başka yol bilmeyen yönetici manipülatiftir, yani astlarını kendi oyununu oynamaları için zorlar; insanların kendilerini gerçekleştirme arzusunu hesaba katan yönetici ise manipülasyondan uzak durur ve astlarına zaten elde etmek istedikleri şeye ulaşmaları için yardımcı olur.

Yönetici aynı zamanda, astlarının yeteneklerine güvenmek zorundadır. Yöneticiler bir işi başkalarından daha iyi yapabileceklerine inanmalarından kaynaklanan güçlüklerle karşılaşabilirler. Bunu nedeni "eğer bir işin iyi yapılmasını istiyorsan, kendin yap" şeklindeki veya buna benzer inançlardır. Yönetici, insanların iyi bir iş çıkarabileceklerine güvenmezse, onlar da iyi bir iş yapmak için kendilerini sıkıntıya sokmaz; böylece haklı çıkmış olur. Bir yöneticinin ulaşabileceği en yüksek konuma ulaştığını anlamının bir yolu, insanların artık işleri kendisi kadar ya da daha iyi yapacakları şekilde yönlendiremediğini görmektir.

Herkesin sınırları olmakla birlikte, insanlar yardım gördükleri takdirde şaşırtıcı başarılarla ulaşabilirler. Sorunları etkili bir şekilde çözen yönetici, elemanlarının kapasitesi konusunda iyimser olmak durumundadır; elemanlarına duyduğu güven çoğu zaman onların da kendilerine güven duymalarını sağlar. Yöneticinin işi, insanların kendi potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Açık ki, bu potansiyelin varolduğuna inanmadıkça bunu yapamaz.

5.2.3. Modelin zaman boyutu

Modelin uygulanması birkaç dakika ya da birkaç saat sürebilir. Bu süre modelin kendisine değil, soruna ve ilgili kişilere bağlıdır. Ne kadar kısa olursa olsun, her sorunun çözümü, iletişimde bulunmayı, anlaşılmayı, neler yapılacağının saptanmasını, yöneticinin bunları gerçekleştirebilecek yeteneğin mevcudiyetinden emin olmasını ve sonuçların kontrol edilmesini gerektirir. Bu, birkaç dakika sürebilir; destekleme gibi aşamalar süreçte açık bir şekilde yer almayabilir. Ama aşamalar tamamlanmadan sorun çözülmüş olmayacaktır.

Yöneticiler zamanı akıllıca kullanmak zorundadır. Bu kimi zaman, pek önemli olmayan sorunların çözümünü başkalarına aktarmak anlamına gelir. Öte yandan, etkisiz yöntemleri kullanılması, zamanın kötü kullanılması demektir. Bu durumda, yapılan yatırıma karşılık alınmamış olur. Bir sorunun, ilk ortaya çıktığında doğru bir

şekilde ele alınmadığı için tekrar tekrar kendini göstermesi, en büyük zaman ve enerji israfıdır. Modelin etkili bir şekilde kullanılması ise bunların her ikisinden de tasarruf edilmesini sağlar.

5.2.4. Elemanların geliştirilmesinin bir aracı olarak DAADİ yaklaşımı

Elemanların başarısı yoluyla başarı kazanmak isteyen ya da bunu uman her yöneticinin amacı, işlerini mümkün olduğunca az denetimle yapan, parlak ve zeki bir kadroya sahip olmaktır. Buna göre, yönetici elemanlarını sorunlarını kendileri çözecek şekilde yetiştirmek isteyecektir. Modelin bu noktadaki yararı şu şekilde açıklanabilir: Elemanlarını düzenli olarak sistematik aşamalardan geçiren ve neden böyle yaptığını açıklayan yönetici, onlara kendilerinin de uygulayabilecekleri bir yöntem gösteriyor demektir. Gerekli becerileri öğrendikçe, elemanlar bunları alıp kendileri kullanmaya başlayacaklardır. Yöntem sorunlara çözüm bulunmasında yöneticiden çok sorunu olan kişiye ağırlık verdiğinden, elemanlar çabucak, kimsenin kendilerini kaşıkla beslemeyeceğini öğreneceklerdir. Kendi karar ve eylemlerinin sorumluluğunu kendileri taşımalıdır. Böylece elemanlar gelişir, onların omuzlarındaki yönetici de giderek yükselir.

5.3. BEYİN FIRTINASI

Beyin Fırtınası, yaratıcı düşünceler oluşturmak için yöneticilerin kullanabilecekleri yöntemlerden biridir. Kısa bir zamanda mümkün olduğu kadar çok düşüncenin üretilmesi esasına dayanmaktadır. Bunun için düşüncelerin rahatça tartışılacağı ve üretileceği, düşünceyi teşvik edici bir ortamın oluşturulması esastır.³¹

Beyin Fırtınası, sistemli bir yaklaşım ortaya koyması ve yaratıcılık yöntemleri içindeki kullanımı göz önüne alındığında, düşünce oluşturmaya yönelik geniş kapsamlı bir yöntemdir ve *“çok sayıda fikri bir grup insandan, kısa sürede elde etme tekniklerinden biri”* olarak tanımlanır.³²

Beyin fırtınası yöntemi, grup olarak sorun çözümlemesi için ideal bir tekniktir. Beyin fırtınası oturumlarına katılanlarının sayısı 5 ve 20 arasında değişmekle birlikte, ideal rakam 12 olarak belirlenmiştir. Oturum esnasında liderde dahil olmak üzere herkes katılımcı olmalıdır. Oturumlar ideal olarak iki saat kadar sürebilir. Daha fazla sürenlerde, düşünce akımını kontrol etmek ve kaydetmek zorlaşmakla beraber, muhtemel faydalar da engellenebilir.

³¹ Stevens, ön. ver. , s. 87.

³² George Rawlinson, Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası. (İstanbul: Rota Yayınevi,), s. 38.

Beyin fırtınası oturumlarının temel bir özelliği bireysel sorun çözme veya diğer grup sorun çözme teknikleriyle karşılaştırıldığında onlara göre çok daha fazla fikir üretilmesidir. Üretilen tüm fikirler parlak olmayabilir, ama çoğu fikirler yararlıdır. Beyin fırtınası yönteminin fikir üretkenliği sağlaması, bazı faktörlere bağlanmaktadır. Bu faktörlerden biri, insan beyninin işbirliği gücüdür. Bir grup birey fikir üretmek için bir araya geldiğinde, sonuç olarak üretilen fikir sayısında önemli bir artış gözlenmektedir. Yargılama engellendiğinde, bir kişinin fikri “kartopu” etkisi sağlayarak diğerlerinin zihinlerinde bir anda birçok fikir oluşmasına neden olur.³³

Aşağıdaki tablo Beyin Fırtınası sürecinin ana hatlarını göstermektedir.

Tablo 2 : Beyin Fırtınası sürecinin ana hatları

Kaynak : Michael J. Hicks, **Problem Solving In Business and Management**, s. 88.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Sorunu olan kişi ile bir sorunu tanımlamak için bir ön toplantı, uygunluğunu belirleme ve kabul edilebilir bir çözümün içeriği.- Isınma oturumu : Sorunun yeniden tanımlanmasını içerebilecek bir oturum.- Beyin fırtınası oturumu- Fikir üretimi- En umut verici fikirlerin seçimi- Seçilen fikirlerin geliştirilmesi- Seçilen fikirlerin doğruluğunun kanıtlanması ve sunumu. |
|---|

Liderin rolü, oturuma tam donanımlı bir şekilde ön hazırlık yapmakla başlar. Kendisi sorunun tam olarak ne olduğunu bilmeli, katılımcıları seçerek davet etmeli ve oturum öncesi sorun ile ilgili olarak onları bilgilendirmelidir. Oturum boyunca da, katılımcıları bizzat teşvik etmeli, yönlendirmeli, kendisi katkıda bulunmalı ve üretilen düşünceleri kaydetmelidir. Liderin, oturum esnasında dikkat etmesi gereken belli başlı dört görevi vardır.³⁴

1. Yargıyı engelleme: Oturum esnasında, hiçbir değerlendirme ve yargıya izin verilmemelidir ve lider, bu kuralı, katılımcıların mevkiine göre ayırım yapmadan uygulamalıdır.

³³ Hicks, ön. ver. , s. 88.

³⁴ Stevens, ön. ver. , s. 88.

2. Serbest bir ortam: Serbest bir ortam, katılımcıların kendilerine koydukları sınırları kaldırmaları ve akıllarına geldiği gibi konuşabilmeleri anlamına gelir. İyisiyle, kötüsüyle, akla uygun olanıyla olmayısıyla, bütün fikirler hesaba katılır ve kaydedilir.

3. Karşılıklı faydalanma: Bu katılımcıların diğer katılımcılar tarafından ortaya atılan düşünceleri ele alıp geliştirebilmeleri anlamına gelir. Katılımcılar birbirlerinin fikrini geliştirme ve onlara yönelik katkıda bulunma yönünde teşvik edilmelidir.

4. Çokluk önemlidir: Katılımcılar mantıklı ya da mantıksız mümkün olduğu kadar çok düşünce üretmelidir. İyi bir beyin fırtınası oturumu sonunda yüzlerce fikir ortaya çıkarılabilir.

Tablo 3 : Beyin Fırtınasının kuralları

Kaynak : Hicks, s.89.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Yargılamaya izin verilmez. Fikirlerin değerlendirilmesi daha sonraki aşamalara bırakılmalıdır.- Özgür düşünce desteklenir. "Fikir ne kadar çılgınsa o kadar iyidir."- Miktarlar önemlidir. Fikirlerin sayısı ne kadar çoksa, yararlı ve ilginç fikirler bulma şansı da o kadar artar.- Kombinasyon ve geliştirme. Diğer insanların fikirlerinin geliştirilmesine çalışılır. |
|--|

Beyin fırtınası oturumundaki tüm enerji, düşünce üretimine yönlendirilmelidir. Düşünceler üzerine yönelik bir değerlendirme olmamalıdır. Oturum beş aşamadan oluşur.³⁵

1. Sorunu tanımlama ve tartışma: Seansa katılan herkesin, sorunun ayrıntılarını bir ölçüye kadar bilmesi beklenir. Katılımcılar arasında, uzun süreden beri o sorunla uğraşmalarından dolayı, sorun hakkında derinlemesine bilgisi olan bazı kişiler olacağı gibi sorunun ne olduğu hakkında yalnızca yüzeysel bir fikre sahip olanlar da bulunacaktır. Bu aşamada, sorunun tanımlanması ve tartışılması, bu ikinci kategoridekilere sorunun niteliği hakkında belli bir bilgi vermek için kullanılır. Bu bilginin minimum miktarda olması önemlidir. Zira derinlemesine bilgisi olmayan katılımcılardan beklenen, yalnızca sorunu anlayacak kadar teknik ayrıntı bilmeleri, fikir oluşturmalarını engelleyecek kadar ayrıntıya boğulmamalarıdır.

Sorunun tanımlanması ve tartışılmasına ayrılan süre kısa tutulmalı ve on dakikayı aşmamalıdır. Bu aşamada, analitik yaklaşımlı sorulardan ve çok fazla

³⁵ Rawlinson, ön. ver., s. 58.

ayrıntıya girmekten kaçınılmalıdır. Sorun, seansın düzenlenmesini isteyen kişi veya sorun hakkında bilgisi olan birisi tarafından anlatılmalıdır.

2. Sorunu yeniden tanımlama: Bu aşamada, katılımcılardan, soruna ve onu oluşturan parçalardan her birine ayrı ayrı değişik açılardan bakabilmeleri beklenir. Sorunun değişik yüzlerinden her birini yeniden tanımlamak, "Nasıl yapalım da?" sorusuyla başlar. Burada göz önünde tutulması gereken nokta, bu aşamada sorunun çözümüyle ilgili düşüncelerin değil, sorunun yeniden yapılmış tanımlarının istendiğidir. Yeniden tanımlamalar ile muhtemel çözümlerin birbirine dönüşme olasılığı vardır. Dönüşüm noktası belirgin değildir ve heyecanlı bir seansta gözden kaçabilir. Ayrıca, bazı yeniden tanımlamalar aynı zamanda birer çözüm de olabilirler. Bu, neyin nerede kullanılacağıнын ayırımı yapıldığı sürece sakıncalı değildir. Buradaki tehlike, yeniden tanımlama sürecinin gerçekten sonuna gelmeden beyin fırtınasına başlama olasılığıdır.

Bütün yeniden tanımlamalar yazılarak tespit edilir ve oturum yöneticisi tarafından sırayla numaralanarak katılımcılara verilir. Yeniden tanımlama çalışması en az yirmi yeniden tanımlama ile sonuçlanmalıdır.

Bütün katılımcıların önerileri tükeninceye kadar yeniden tanımlamaların üretilmesine devam edilmelidir. Söylenebilecek her şey söylendikten sonra, bir sonraki aşamaya geçilebilir.

3. Isınma turu: Bu noktaya gelindiğinde, beyin fırtınası seansında bir ısınma turunun yapılması uygundur. Ancak bu bir zorunluluk değildir. Isınma turlarının, katılımcıların serbest bir ortam oluşmasına uyum gösterebilmeleri için önemi vardır ve gerektiğinde herhangi bir anda, böyle bir uygulama yapılabilir. Bir ısınma turu kısa süreli, beş dakikayı aşmayan ve bu sürede katılımcıların bazı nesneler için akıllarına gelen diğer kullanımları söyledikleri bir dönemdir. Burada önemli olan, katılımcıların akla yakın olsa da olmasa da fikirler üretmeye başlamalarını sağlamak ve neşeli bir serbestlik atmosferi oluşturmaktır.

4. Beyin fırtınası: Bu aşamada, katılımcıların ele alacağı ve sorunun yeniden tanımlanması aşamasında oluşturulmuş bir dizi yeniden tanımlama vardır. Beyin fırtınası aşamasında, bu tanımlamalardan bir veya iki tanesi beyin fırtınası seansına başlangıç olarak seçilir. Bu seçimi yapmanın biri otokratik, diğeri demokratik iki yöntemi vardır. Otokratik yöntemde seçim, çalışma grubunun yöneticisi tarafından yapılır. Bu, özellikle de çalışmaya konu olan sorun grup başkanı tarafından çözülmesi gereken bir sorun ise, en uygun yöntemdir. Demokratik yöntem, grubun bütün üyelerinin katılımını gerektirir. Bu yöntemde, grup yöneticisi katılımcılardan kendilerine uygun gelen yedi-sekiz tanesini seçmelerini ister. Katılımcılar seçtikleri

yeniden tanımlamaların numaralarını söylerler ve seçilenler işaretlenir. Bu fikirler belirlenince, grup yöneticisi katılımcılardan üzerinde çalışılacak ilk bir ya da iki fikri seçmelerini ister. Böylece üzerinde çalışılacak ilk yeniden tanımlama seçilir. Ama kimi durumlarda, yeni tanımlamalardan iki ya da üç tanesi birbirine çok yakın ifadelerse, bunlar birleştirilip tek bir yeniden tanımlama imiş gibi kabul edilebilir.

Seçilen ilk yeniden tanımlama üzerinde fikir birliğine varıldığında, lider bunu “Kaç ayrı biçimde ... ? şeklinde başlayan bir cümle şeklinde kağıda yazar. Bu ifadeyle, katılımcılar, yeniden tanımlamalar aşamasından çözümler üretme aşamasına geçerler ve grup lideri katılımcılardan akıllarına ilk gelen çözümleri söylemelerini ister.

Seçilen ilk yeniden tanımlamayla ilgili düşünceler tükenmeye başlarken, üzerinde çalışılmak için ikinci bir yeniden tanımlama ele alınır. Ancak eldeki bütün yeniden tanımlamalar üzerinde grup çalışması yapmak gerekli değildir. Yeniden tanımlamalar üzerinde soruna gösterilen yaklaşım, ilk başta yeniden tanımlamanın niteliğine çok bağlı olacak, ancak zaman ilerledikçe ortaya atılan fikirler, sorunun bütününe yönelik hale gelecektir.

5. En Akla Gelmeyecek Düşünce: Fikir üretiminin gerçekten kesildiği anlaşıldığında, seans en akla gelmeyecek, en garip düşünce ele alınarak, bu düşünceden yola çıkılıp yeni ve işe yarar fikirler oluşturulmaya çalışılır. Bunun için grup lideri, yeni bir kağıt sayfasına “En akla gelmeyecek fikir” başlığını atarak kapanış çalışmasını başlatır. Katılımcılardan, çalışma sırasında ortaya atılmış en akla aykırı fikirleri belirlemeleri istenir. Bu aşamada, ilk ortaya atıldıklarında tebessümle karşılanmış pek çok fikrin o kadar da gülünecek şeyler olmadığı, aslında pekala işe yarar unsurlar içerdiği fark edilebilir. En akla gelmeyecek fikir seçildiğinde, grup lideri bu düşüncayı kaydeder ve katılımcılardan kaydedilen bu düşüncenin işe yarayabilecek bir şey haline dönüştürülüp, dönüştürülemeyeceğini araştırmalarını ister. Bu aşamada genellikle on ya da on beş fikir daha ortaya atılır ve bunlar da kağıda kaydedilir. Bundan sonra grup lideri, fikir oluşturma aşamasının bittiğini belirterek oturumu kapatır ve değerlendirme aşamasına geçer.

Bir beyin fırtınası seansının başarılı olup olmadığı, iki ayrı yoldan belirlenebilir. İlk yol, üretilen düşüncelerin miktarına bakmaktır. Bunların içinde birçoğu sonradan işe yaramaz ve konuyla ilgisiz görünebilir ama, burada değerlendirmeye esas olan şey, niteliklerine bakılmaksızın ortaya konan yeniden tanımlamaların ve çözüm önerilerinin toplam sayısıdır. İkinci yol ise; daha derinlere ulaşan ve son tahlilde gerçek bir sınama olan şu sorudur: Bu düşüncelerin kaç tanesi hakikaten işe yaradı? Bütün sorun çözme tekniklerinin varmak istediği hedef budur ve başarının

göstergesi de düşüncelerin hangi yöntemle oluşturuldukları değil, uygulama alanı bulabilen fikirlerin sayısıdır. Ancak genellikle başarı ölçütü olarak ikinci yöntem değil de ilk yol, yani düşüncelerin toplam sayısı esas alınır.

Beyin fırtınası seansının nerede yürütüleceği de üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. En iyi seçim, grup üyelerinden birinin bürosu olmamak şartıyla, kimsenin grubu rahatsız edemeyeceği bir bürodur. Katılımcıların tek lüksü rahat koltuklar olmalıdır. Ayrı masalara gerek yoktur, çünkü kayıtlar grup lideri tarafından tutulacaktır. Katılımcıların sandalye veya koltukları, birbirlerini görebilmeleri için U şeklinde yerleştirilmelidir. Bu, fikir alış-verişini kolaylaştırır. Grup yöneticisi elinin altındaki büyük boy kâğıtlarıyla, U düzeninin açık ucunda yerini almalı ve doldurulan kâğıtları hızla duvara asabilmesi için, çevresinde hareketlerini kısıtlayıcı engeller bulunmamalıdır.

Beyin Fırtınası uygulaması, sorunlara çözüm bulmakta kullanılan kimisi analitik, kimisi de yaratıcı olan pek çok yöntemden sadece bir tanesidir. Bütün yöneticiler, karşılaştıkları sorunları çözmek için değişik bir takım yöntemler benimserler. Beyin fırtınası seansları, bu değişik yöntemlerin yaratıcı yönü ağırlıkta olan bir tanesi olarak görülmelidir.

Değerlendirme: Beyin Fırtınasında elde edilen yüzlerce düşüncenin, işe yarar fikirlerin ortaya çıkarılması ve sonuca gidilebilmesi için değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme zor bir işlemdir ve birçoğu duruma uygun olmayan pek çok fikir arasından gerçekten iyi ve işe yarar olan az sayıdaki düşünceyi ayırmak enerji ve kararlı bir tavır gerektirir.

Değerlendirme sürecinde iki esas hedef vardır:

1. Birkaç iyi öneriyi bulup çıkarmak ve onları uygulamak,
2. Çalışma grubuna katılanlara, gerçekten değerli bir şeyler yapıldığını göstermek.

Burada, ikinci hedef , o kadar açık görülebilen bir hedef değildir. Katılımcılar, çalışma seansından, sorunun çözümüne belli bir katkıda bulunmuş olduklarını hissederek ayrılırlar ve bunun arkasından bir şeyler yapılmasını beklerler. Eğer bu yapılmazsa, heves azalır ve çalışma grubuna katılanlar, ilerde başka seanslara katılma konusunda isteksizlik gösterirler. Bu nedenle, grup lideri değerlendirme çalışmalarını beyin fırtınası seansından bir ya da iki gün sonra başlatmalı, arayış fazla açmamalıdır. Bu, kazanılan ivmenin korunmasını sağlayacaktır; zira değerlendirme işlemi uzun zaman alabilir.

Değerlendirme çalışmasını yürütmek için izlenebilecek iki ana yöntem vardır ve bu yöntemlerin her ikisi de kullanılmalıdır. Bu yöntemler;

1. Seansta bulunan herkesin katılımıyla yapılan değerlendirme,
2. Küçük bir grup tarafından yapılan değerlendirme.

1. SEANSTA BULUNAN HERKESİN KATILIMIYLA YAPILAN DEĞERLENDİRME:

Bu yöntemin uygulanmasında atılacak ilk adım, öne sürülen fikirlerin kaydedildiği büyük kağıtlarda yazılı olan fikir listelerinin düzenli bir hale getirilmesidir. Bu nedenle, öneri listeleri bir derleme işleminden geçirilmelidir. Bu derleme ve düzenleme işlemleri sırasında uçuk ya da aptalca görünen fikirler listeden çıkarılmamalı, bütün öneriler el yazması listede kayıtlı olduğu şekilde yazılmalıdır. Bu konuyla ilgili tipik bir düzenleme aşağıdaki örnekte gösterilmiştir.

19. Şubat.19XX Tarihinde Yapılan Beyin Fırtınası Çalışmasının Tutanakları:

SORUN:

Ciro sürekli düşüyor ve mağazalardan beklenen kâr, olması gereken miktarın altında.

SORUNUN YENİDEN TANIMLANMIŞ İFADELERİ:

Nasıl yapmalı da...

1. Ciroyu yükseltmeli
2. Maliyetleri azaltmalı
3. Daha çok müşteri çekmeli
4. Kârı arttırmalı
5. Rakip firmaları geçmeli
6. Daha çok satış yapmalı
7. İnsanları daha çok satın almaya iknâ etmeli
8. Malları daha iyi sergilemeli
9. Müşterilerin yeniden mağazalara dönmesini sağlamalı
10. Alışverişte büyük miktarlarda para harcayan kesimin ilgisini çekmeli

BEYİN FIRTINASI AŞAMASI

Bu aşamada 3 ve 7 no.lu tanımlamalar temel olarak alındı ve aynı sırayla beyin fırtınası seansının konusu oldu.

Kaç değişik yolla (3) daha çok müşteri çekebilir ve (7) onları daha çok satın almaya ikna edebiliriz?

Çalışma grubunda ortaya atılan fikirler;

1. İlan vererek
2. Fiyatları aşağıya çekerek
3. Uzmanlaşarak
4. Elemanların motivasyonunu arttırarak
5. Elemanları eğiterek
6. Daha iyi sergileme yöntemleriyle
7. Daha geç saatte açarak
8. Pazar günü açarak
9. Bütün gece açık kalarak
10. Mağazaları hiç kapatmayarak
- 11.....
31. Üst katta kafe
32. Otopark
33. Bebek arabaları için park
34. Kreş
35. Otomobilden inmeden alışveriş olanağı sağlayarak
36. Kredi kartlarıyla alışveriş olanağı sağlayarak
37. Çek kabul ederek
38. Yalnızca nakit para kabul ederek
39. Krediyle alışveriş olanağı sunarak
40.

EN AKLA GELMEYECEK DÜŞÜNCE

278. Mağazaları yakmak
321. Rakiplerimizi yakmak
322. Mağazalardan birinin maketini yakmak
323. Havai fişek satmak
324. Sigorta poliçesini kontrol etmek
325. Merkezi ısıtma tesisatları satmak
326. Muhtelif diğerleri...

Bu beyin fırtınası seansında;

Toplam üretilen yeniden tanımlama sayısı:45

Beyin fırtınası sonunda ortaya atılan fikirler toplamı:320

En akla gelmeyecek düşüncelerin sayısı: 14

TOPLAM 379 Ad. fikir üretilmiş.

Liste sorunun yeniden tanımlamalarının seansta tutulan kayıtlarıyla başlar ve bütün kayıtların “Nasıl yapalım da ... ?” şeklinde formüle edilen eksiksiz bir listesiyle devam eder.

Liste grup lideri tarafından kontrol edildikten sonra, kopyaları çoğaltılarak, grup çalışmasına katılanlardan her birine bir liste örneği gönderilir. Grubun her üyesinden, bu listeleri başkasına göstermeden ve grubun diğer üyeleriyle müzakere etmeden incelemesi ve sonra da yararlı olarak değerlendirdiği ve toplam fikir sayısının yüzde onu kadar bir miktara denk düşen öneriyi seçerek belirlemesi istenir. Toplam fikir sayısının yüzde onuna karşılık gelen bir sayı bağlayıcı değildir ve her katılımcı bu miktardan daha fazla veya daha az sayıda fikir seçebilme hakkına sahiptir. Fikirleri seçtikten sonra, katılımcılardan seçtikleri fikirlerin numaralarını grup liderine bildirmeleri istenir. Katılımcılara gönderilen listeler onlarda kalır.

Katılımcılar, seçtikleri fikirlerin numaralarını grup liderine bildirdikçe, iki şey belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Bunlardan birincisi, fikirlerin bazılarının –ki bunların oranı yüzde elliye kadar yükselebilir- katılımcılardan hiç oy almamasıdır. Bu fikirler değerlendirme kapsamından çıkarılabilecek olan fikirlerdir. İkincisi ise, katılımcıların hemen hemen hepsinden oy aldığı anlaşılan fikirlerdir. Grup lideri, en çok oy alan düşünceleri derler ve bunları en iyi fikirler olarak bir kenara ayırır.

Bu değerlendirme yönteminin birtakım avantajları vardır. Her şeyden önce, çalışma grubunun üyelerinin her biri, fikirlerin değerlendirilmesini tamamen kendi başına yapar. Hiç kimse dışarıda bırakılmamış olur ve bu işe katılanların hepsi de kendini sürece daha fazla katılmış hisseder. Bu işlem, katılımcıları kendine göre en iyi fikirler olduğunu düşündükleri düşünceleri seçmeye zorlayarak, yeni fikirlerin ortaya atılmasına olanak sağlayacak bir motivasyon zemini de oluşturabilir.

2. KÜÇÜK BİR GRUP TARAFINDAN YAPILAN DEĞERLENDİRME

İkinci değerlendirme yöntemi, aralarında grup liderinin de bulunduğu üç ya da dört kişilik bir katılımcı grubunun yürüttüğü değerlendirme çalışmasıdır. Bu ekip, sorunla yakından ilgili ve kendilerini soruna bir çözüm bulmaya adanmış kişilerden oluşturulmalıdır. Bu kişiler neredeyse kesin olarak çözümün uygulanmasında rol alacak kişilerdir. Sorunun niteliğine yabancı birinin de, konuyla ilgili beyin fırtınası çalışmasına katılmış olması şartıyla, gruba alınması mümkün olabilir.

Değerlendirme grubu değerlendirme işlemini iki aşamalı bir süreç halinde yürütür. Orijinal çalışmada tutulan kayıtlardan yola çıkarak bütün listeleri tarar ve potansiyel çözüm olma niteliğine sahip olduğu açıkça görülebilen önerileri belirler. Bu süreç çok kısa bir süre içerisinde tamamlanabilir, çünkü burada hedef değerlendirmeyi yapanlara işe yarar görünen fikirlerin belirlenmesidir. Bu aşamada derin ve ayrıntılı tartışmalara girilmemelidir. O tür bir değerlendirme, çalışmanın ikinci aşaması da tamamlandıktan ve elde yalnızca en iyileri olduğu konusunda fikir birliğine varılmış birkaç fikir kaldığında yapılacaktır.

İkinci aşama, her öneriyi kendisine benzeyen en fazla kırk öneriden oluşan bir gruba yerleştirmekle başlar. Kırkar öneriden oluşan on düşünce grubunu değerlendirmek, sınıflandırılmamış 400 öneriyi değerlendirmekten daha kolaydır. Sorunu ve düşüncelerin genel dökümünü anımsayan katılımcılar, grup başlıkları üzerinde anlaşmaya varırlar ve her düşüncüyü gruplardan birine yerleştirerek yeni listeler düzenlerler. Fikirlerden bazıları, iki ya da daha fazla grupta yer alabilecek nitelikte olabilir. Bu fikirlerin, uygun oldukları grupların her birine kaydedilmeleri gerekir. Bu çalışma da kısa zamanda tamamlanabilir. Daha sonra değerlendirme grubu yeniden toplanır ve her bir üyeye fikir gruplarının dökümlerinin olduğu eksiksiz bir kayıt dökümü verilir. Sonra ekip, her bir gruptaki düşüncelerin değerlendirilmesinde ortak olarak kullanılacak belli kriterler üzerinde anlaşmaya varır. Burada uygulanabilecek kriterlerden bazıları oldukça standarttır. Örneğin; "maliyet", "gerçekleşmesi için gereken zaman", "fizibilite" ... vs. gibi. Diğer kriterler, o beyin fırtınası seansının ilgili olduğu alanla doğrudan ilişkili özel kriterler olabilir.

Değerlendirme grubu daha sonra sırayla her grubu ele alır ve gruptaki her düşüncüyü seçilen kriterler ışığında inceler. İlk aşamada, kriterler fikirlerin bir kısmının elenmesi için negatif yönden uygulanarak değerlendirilmeye gidilir. Örn; 139 no.lı fikir kanunlara aykırı olduğu, 239 no.da maliyeti çok yüksek olduğu için elenir. Gruptaki düşüncelerden bir çoğu elendikten sonra, geriye kalan fikirler, kriterlerin bu kez pozitif yaklaşım kullanılmasıyla, en iyi düşüncenin saptanması için yeniden değerlendirmeye alınır. Bu aşamada amaç, yalnızca her gruptaki iyi fikir ya da fikirlere ışık tutmaktır. Grupların ayrı ayrı incelenmesi tamamlandıktan sonra, her gruptan en iyi fikirler alınarak bir "En İyi Öneriler Grubu" oluşturulur ve kriterler bir kez de bu gruba uygulanır.

Bu aşamanın sonunda, değerlendirme grubunun elinde üç ayrı liste ortaya çıkar. Bu listeler şunlardır:

- Bireysel değerlendirme sonucu en çok oy alan fikirlerin oluşturduğu liste,

- Listelerin değerlendirme ekibi tarafından hızla taranması sonucu elde edilmiş olan liste,
- Değerlendirme grubunun seçtiği en iyiler.

Bu başlıklar altındaki fikirler, yine bir araya getirilerek, yeni bir değerlendirme seansına ve “uygulanabilirlik olasılıkları” araştırmasına tabi tutulurlar. Burada iki noktanın altını çizmek gerekir. Beyin fırtınası seansının amacı, her şeyden önce, sorunlara çözüm bulmaktır. Eğer süreç muhtemel çözüm olabilecek fikirler ortaya çıkarırsa, hemen bu konularda harekete geçilir. İkinci önemli nokta ise; bu aşamada bile, değerlendirme ekibini ve orijinal gruptan değerlendirme ekibine alınmamış üyeleri de bir araya getirerek değerlendirme çalışmasına devam etmek, yine de tercih edilebilecek yöntemlerden biri olma niteliğini korur.

Değerlendirmedeki son aşama, orijinal seansa katılanları sonuçtan haberdar etmek ve saptanan fikirleri uygulamak için hangi yöntemin seçildiğini onlara bildirmektir.

Beyin fırtınası seansı boyunca analitik yaklaşımlardan özellikle kaçınmak gerekirken, analitik bir etkinlik olan değerlendirme aşamasında yaratıcı yaklaşımların bir ölçüde işe karıştırılmasında bir sakınca yoktur. Hatta bu, değerlendirme işlemi sırasında yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına da neden olabilir. Bu fikirler de daha önce oluşan fikirler gibi değerlendirmeye alınmalıdır. Çünkü amaç, mümkün olduğu kadar çok sayıda düşünce oluşturup, bunları değerlendirerek sorunlara çözümler bulmaktır.

Bir sorunun beyin fırtınası için uygun olup olmadığını belirleyecek bir özellik fikirlerin veya olası çözümlerin değerinin oldukça açık olması ve/veya bunların uygulanabilir olmadan önce çok fazla bir geliştirme gerektirmemeleridir.

Beyin fırtınası yönteminin tipik uygulamaları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4 : Beyin fırtınasının tipik uygulamaları

Kaynak : Hicks, s. 91.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Yeni bir ürün veya hizmet için isim bulma - Mevcut ürünler için alternatif kullanımlar, yeni pazarlar bulma - Bu ürün/hizmet/süreç için ne gibi iyileştirmeler yapabiliriz? - ... yapabilmek için daha fazla zaman/yer/kaynak nereden bulabiliriz? - Potansiyel sorun analizi - Belli bir konuda farklı bakış açıları elde etmek. |
|--|

Beyin fırtınası yönteminde hayal gücünü arttırmak için sorulardan oluşan bir kontrol listesi kullanılabilir. Aşağıdaki tabloda yararlı olabilecek bir kontrol listesi verilmektedir:

Tablo 5 : Fikirler için kontrol listesi

Kaynak : Hicks, s. 102.

ALTERNATİF KULLANIM ALANLARI

Bir şeyi kullanmanın yeni yolları?

Değiştirilirse, kullanılabileceği alanlar?

UYARLAMA

Daha başka ne adapte edilebilir?

Daha başka ne, bunun gibidir?

Bunu neye benzetebilirim?

Başka hangi fikirleri öneriyor?

Geçmişle paralel mi?

Hangi fikirle birleştirebilirim?

Bu görev için başka hangi süreç uyarlanabilir?

Neyi kopyalayabilirdim?

Kimin stiline benzetebilirim?

Bunu nasıl daha iyi ve daha ucuz yapabiliriz?

DEĞİŞTİRME

Yeni açı?

Anlam değiştirme?

Renk, hareket, ses, tat, form, şekil değiştirme?

Diğer değişiklikler?

BÜYÜTME

Ne ekleyebilirim?

Ekstra özellik, içerik?

Daha güçlü? Daha geniş? Daha Yüksek? Daha uzun? Daha kalın? Ekstra değer? Daha çok zaman?

Kopyalama?

Çok amaçlı?

Çarpma? Bir pakette daha fazla?

KÜÇÜLTME

Ne çıkarabilirim?

Neyi yok edebilirim?

Daha küçük? Yoğunlaştırılmış? Minyatür? Daha alçak? Daha kısa? Daha hafif? Ayrı parçalar?

İKAME

Neyi ikame edebilirim?

Başka ne gibi içerik, malzeme, süreç, güç kullanabilirim? Başka yer ve zaman?

Başka yaklaşım?

Başka hisler, duygular, tavırlar?

Bunu başka kim iyi yapabilir?

Bunun yerine başka ne daha iyi yapabilir?

YENİDEN DÜZENLEME

Bileşenleri birbirinin yerine koyma?

Başka model, kombinasyon?

Başka bir yerleşim, durum?

Diğer diziler?

Zamanlamayı, hızı değiştirme? Daha yavaş? Daha hızlı? Daha erken? Daha geç?

Programı değiştirme?

Sebeup ve sonucu yer değiştirme?

TERS ÇEVİRME

Pozitif ve negatif yer değiştirme

Zıtlıklar?

Arkadan öne, yukarıdan aşağıya, içten dışa çevirme?

Rolleri değiştirme?

BİRLEŞTİRME

Hangi süreçleri, malzemeleri birleştirelim?

Bununla beraber ne kaynaştırılabilir?

Karışım, alaşım, tasnif?

Birimleri birleştirme?

Çok amaçlı?

Fikirleri birleştirme?

Bu tip kontrol listelerinin bulunduğu durumlar, özellikle yeni sentetik maddelere uygulama alanları bulma, atık ürünlerin, hurdaların ne yapılacağına karar verme ve telefona yeni kullanım alanları bulma ... vs. gibi alanlarda oldukça yararlıdır.

Bu şekildeki kontrol listeleri bireysel beyin fırtınası girişimleri için değer taşımaz. Bir grup içinde, bu liste katılımcıların çekilmesi planlanan yönler üretmek için kullanılabilir.

Sonuç olarak, beyin fırtınası yöntemi ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi için yollar bulma sorununu ele almada kullanılabilecek etkili bir yoldur. Beyin fırtınasına düzenli olarak katılım, kendine güven duyma, liderliğin kalitesi, fikirlerimizin boşa gittiği hissinde azalma ve sabit fikirliliğin veya zihinsel duvarların zayıflaması, azalması ... vb. konularda iyileşmeler sağlayarak kişilerin gelişimine katkıda bulunur. Beyin fırtınası yöntemi karmaşık gerçek dünya sorunlarıyla uğraşma girişimlerinde yardımcı olacak, ileriye doğru atılmış önemli bir adımdır. Temelindeki, fikirleri çok erken değerlendirmeme felsefesi, son derece önemli bir kavramdır ve evrensel olarak kabul görmüş çoğu yaratıcı sorun çözme stratejilerinde yerini almıştır.

5.4. SYNECTICS TEKNİĞİ

"Synectics" kelimesi çok miktarda bilgi, davranışsal beceriler topluluğu ve bir sorun çözme teknikleri kümesine verilen isimdir. Aynı zamanda yenilikçi gruplarla 30 yıllık bir çalışma sonucu bu tekniği ortaya çıkaran uluslararası şirketler topluluğudur.³⁶

Synectics Ltd. in bir dönem yöneticiliğini yapmış olan John Alexander'a göre, Synectics'in içerdiği beceriler ve prosedürler aşağıdaki sonuçları elde etmek için tasarlanmıştır:

- Yaratıcı davranış ve tutumlar,
 - Kararlaştırılmış davranışlara ulaşmak için yüksek seviyede bağlılık ve enerjiye sahip olma,
 - Bireyler ve bölümler arasında etkili işbirliği,
 - Yenilik ve çatışma çözümüleme aracılığıyla, hedeflere doğru hızlıca ilerleme,
 - Yüksek tatmin seviyesi,
- Synectics bu sonuçlara, insanlara aşağıdakileri kazandırarak ulaşmaktadır:
- Yenilikçi ve kişisel becerileri geliştirme,
 - İletişimi iyileştirme ve yüksek seviyede ortak bir anlayışa sahip olunmasını sağlama,

³⁶ Hicks, ön. ver. , s. 108.

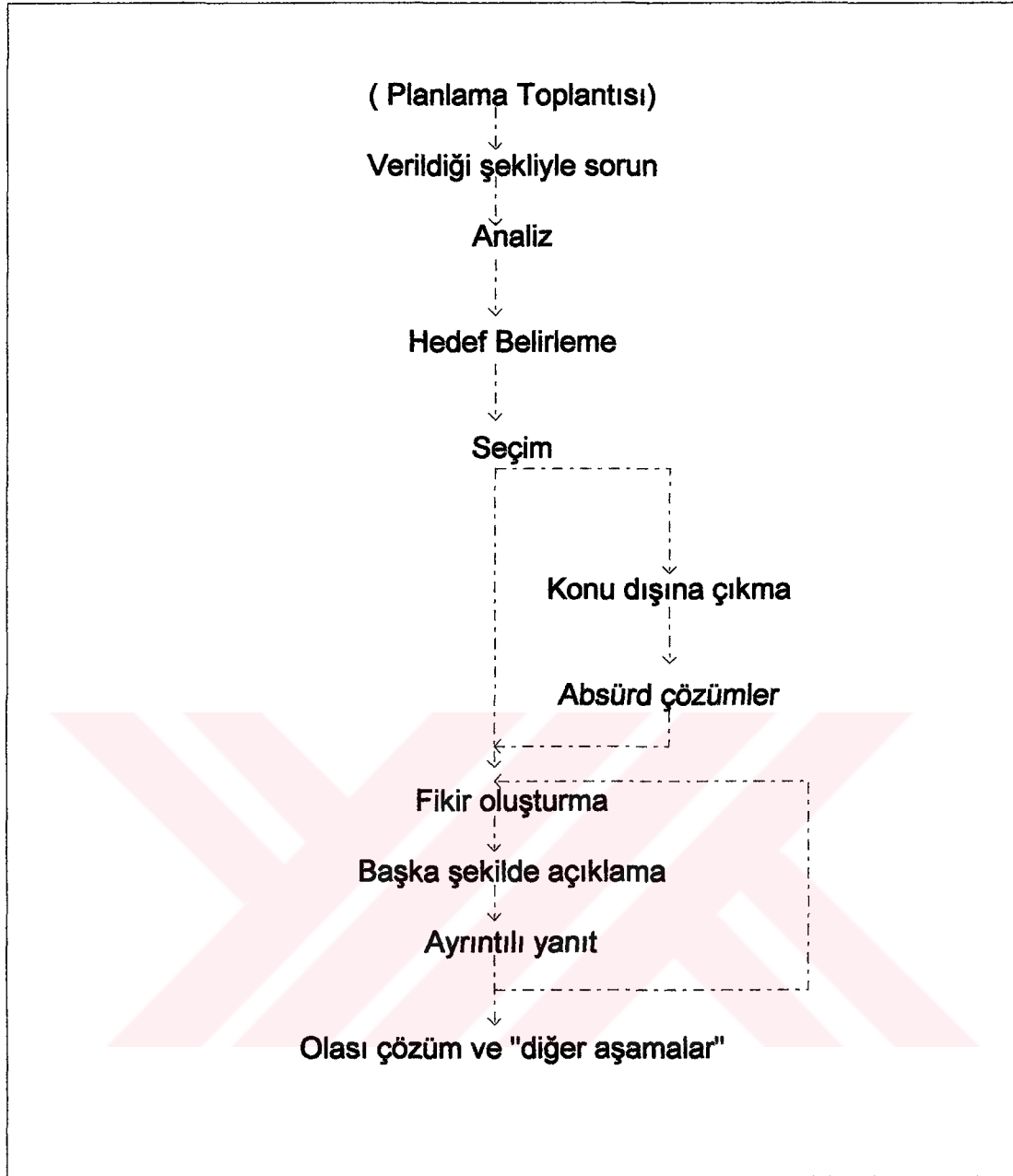
- Bireylerin kabiliyetlerini tümüyle kullanabilmelerine izin veren bir çalışma ortamı yaratma,

- Kendileri, diğer bireyle ve gruplar arasındaki sürtüşmeyi azaltma,
- Öğrenme kabiliyetlerini artırma.

Synectics süreci, ilk bakışta bir organizasyonun araştırma ve geliştirme bölümü için gerekli olan yenilik ve yaratıcılığı desteklemek için tasarlanmıştır. Ancak herhangi bir gerçek dünya sorununa da eşit derecede uygulanabilir bir yöntemdir.

Synectics, Beyin Fırtınası prensiplerini kullanır, fakat bunu son derece değişik ve daha profesyonel bir yol ile yapar. Sorun çözme sistemi, aşağıda gösterildiği gibi birkaç adımdan oluşmaktadır:





Şekil 4 : Syntectics Süreci

Kaynak: Michael J. Hicks, **Problem Solving in Business and Management.** s. 110.

Bu şekil incelenecek olursa, fikir yürütmenin sağlandığı ve değerlendirmenin engellendiği, beyin fırtınası benzeri üç aşama ile karşılaşılır. Bunlardan birincisi "hedef belirleme" aşamasıdır. Bu aşamada doğru sorunu çözmekle uğraşıldığından emin olunması için sorun incelenir. İkincisi, fikirler üretmek için konu dışına çıkma aşamasıdır. Sonuncusu, fikirler olası çözümler haline gelmeden önce onlarla ilgili

kaygıların üstesinden gelme yolları bulmak için geçilen, değerlendirme ve fikir/çözüm geliştirme aşaması, ayrıntılı yanıt aşamasıdır.

Synectics, eğer yenilik elde edilmeye çalışılıyorsa veya özellikle yeni bir çözüm isteniyorsa seçilebilecek ideal bir stratejidir; fakat bu sınırlayıcı bir faktör olarak görülmemelidir. Synectics uygulamasında tek gerçek sınırlama grup boyutunu içeren pratik nedenlere bağlıdır. Eğer sorun oluşturan durum birçok sorun sahibine sahipse, bu sorun ideal olan tek bir grupta çözülemeyecektir. Bu durumda çözüm, sorunu birkaç parçaya ayırıp yeniden yapılandırmak ve bunlar üzerinde çalışan birkaç grup oluşturmak veya aynı sorun üzerinde çalışan birkaç paralel grup oluşturmaktır.

Tipik bir Synectics grubu beyin fırtınası için önerilen gruptan daha küçüktür. Bir grupta lider hariç 6-8 kişi bulunması idealdir. Tüm yaratıcı sorun çözme tekniklerinde olduğu gibi, Synectics'de de insanların kendilerini rahat ve özgür hissedecekleri bir ortamda grup toplantıları yapılmalıdır.

Grupta çok fazla uzman olması gerekmez. Sorun sahibi kişi, her zaman için sorunun içeriği ile ilgili uzman kişi olacaktır. Eğer bu sorunun içeriği ile ilgili uzman olan başka kişiler de varsa, bu durumda sahip olunan sorun ortak bir sorun olabilir. Bunun yanında, tümüyle farklı bir alanda, sorun sahibiyle benzer teknik ustalığa sahip ikinci bir teknik uzmana sahip olmak yararlı olabilir.

Grup üyelerinin görevleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Sorun sahibi (müşteri): İdeal olarak sorun sahibi olan kişiye Synectics süreci ana hatlarıyla açıklanmalı ve ne beklemesi gerektiği konusunda uyarılmalıdır. Sorun sahibi kişi ne zaman değerlendirme yapması ve gelecekteki girişimler için bir rehberlik veya yön önermesi gerektiğini bilmelidir. Sorun sahibi kişinin eğitilmiş olması gerekmez, ancak Synectics hakkında az da olsa bir şeyler bilirse, lider ona ne yapıldığı ve neden yapıldığı konusunda bilgi verebilir.

Grup lideri: Synectics'de, sadece sorun çözme sürecine rehberlik eden, bir süreç lideri vardır. Lider herhangi bir şekilde sorunla ilgili olmamalıdır. Ayrıca sadece sürece önderlik etmeli, fikirlere, önerilere veya olası çözümlere katkıda bulunmamalıdır. Fakat, grubun sorun sahibinin istekleri ile ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmelidir.

Bir grup lideri, sürecin başarısını sorun sahibinin reaksiyonlarını gözlemleyerek ve ne düşündüğünü sorarak belirlemelidir. Lider hiçbir şekilde sorun çözme sürecine katılmamalıdır. Çünkü, sorun çözme sürecinin önderliği lidere delege edilmiştir, lider sorun sahibinin güvenini kazanmalı ve sorunun içeriği üzerinde otorite sağlamaya çalışan bir rakip değil, sorun sahibi için çalışan bir kişi olarak görülmelidir.

Grup üyelerinin bireysel hayallerini korumak liderin sorumluluğundadır, böylece bu durumdan herkes kazançlı çıkabilir. İşbirliği, karşılıklı güven, manevi destek ve iletişim liderin oluşturması gereken anahtar faktörlerdir. Ayrıca grup lideri, grup üyelerinin kurallara uymasını sağlamak (örn; yargıyı engellemek), spekülasyonu desteklemek, tüm fikirleri kaydetmek, sorun sahibi ile grubun doğru iz üzerinde olup olmadığını kontrol etmek ve zamanı yönetmekten de sorumludur. Bu nedenle, Synectics tekniği uygulayacak bir grup liderinin eğitime ihtiyacı vardır.

Grup üyeleri (kaynaklar): Grubun geri kalan üyeleri fikirler öneren kaynaklar olarak davranırlar. Grup üyeleri, fikirlerini söz alıp söylemekten veya liderin onları yazmasından daha hızlı düşünürler. Bu nedenle, üyeler fikirlerini ihtiyaç duyuluncaya kadar kağıtlara not etmeleri doğrultusunda yönlendirilmelidirler.

Grup üyelerinin yerine getirdiği ikinci en önemli görev, herkesi desteklemektir. Bu, özellikle uygunlukları, yenilikleri, pratiklikleri nedeniyle övülebilir fikirleri tamamlayarak yapılabilir.

Synectics grup üyelerine, işbirliği ve takım çalışmasını destekleyerek yardımcı olan iletişim konusunda yararlı kılavuzlar sağlar. Bunlar;

- Söylenen şeyi değerlendirmeden önce ne söylendiğini anladığından emin olma,
- Tüm fikirlere değer verme,
- Fikirler ve düşünceleri ihtiyaç duyulduğunda söyleme,
- Diğer kişilerin söyledikleri şeylerde sadece olumlu anlamlar, amaçlar duyma,
- Kendisi için konuşma ve diğerlerinin de aynı şeyi yapmasına izin verme.

Planlama Toplantısı:

Sorun sahibi olan kişilerin, Synectics sürecinde bu kadar önemli bir rol oynamaları nedeniyle, sorunu çözümü üzerinde tümüyle hem fikir olmaları gereklidir. "Planlama" toplantılarının, bu nedenle, sorun çözme oturumlarından önce yapılması önemlidir. Grup lideri hem sorunun uygunluğunu hem de sorun sahibinin motivasyonunu kontrol etmelidir.

Bir sorun çözme oturumundan önce, aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır. Bu sorular, sorun çözme gerçekleşmeden önce gerekli ön koşulların oluşturulmasına, ayrıca kaç kişinin sorunu olduğunun bilinmesine yardımcı olabilir.

- Sorun kimin? Kim mevcut durumu çözülmesi gereken bir sorun olarak düşünecek kadar yeterli derecede hoşnutsuz? Onu çözmeye kim motive oldu?
- O kişi sorunla ilgili yeni bir şeyler mi yapmak istiyor ya da sadece başkalarının duygularını paylaşma arayışı içinde mi?

- O kişi herhangi birisinin herhangi bir davranış tarzı göstermesini mi bekliyor? Eğer oyleyse, diğer kişi bu durumu çözülmeye ihtiyaç duyan bir sorun olarak görüyor mu?

Sorun sahibi, bir çözüm bulunduğunda, onu uygulayacak otorite ve kaynaklara sahip olmalıdır. Bunun yanında, sorunu çözmeye istekli olmalıdır. Bunu araştırmak ve belirlemek liderin sorumluluğundadır.

Synectics süreci, grup liderinin sorun sahibine bir görev başlığı sorması ile başlar. Kişinin söylediğı sorunu tasvir eden tek bir cümle “verildiğı şekliyle sorun” olarak kabul edilir. Ancak bu tanım sorunun hem en iyi tanımı değıldir hem de başlangıç noktası olarak kabul edilebilecek sorun tanımı değıldir. Daha sonra grup lideri üyelerden ne söylendiğini dinlemelerini ve düşüncelerini ve fikirlerini not etmelerini ister. Daha sonra sorun sahibi ile şu soruların araştırmasını yapar:

- Neden ve nasıl bu durum sizin için bir sorun?
- Hangi fikirleri denediniz ve düşündünüz?
- Bir çözüm bulduğunuzda onu uygulamak için ne gibi güçleriniz var?
- Son zamanlarda sorunun nasıl çözüleceğı ile ilgili düşünceleriniz oldu mu?
- Eğer istediğinizde ideal çözümünüz gerçekleşecek olsaydı, bu ideal çözüm ne olurdu?

- Size nasıl yardımcı olabiliriz?

Bu şekilde sorun sahibi, planlama toplantısında tartışılan bazı şeyleri grubun yararına tekrarlar.

Lider sorunu olan kişinin ideal çözümünü herkesin görebileceğı bir yere yazar. Ancak kişinin yukarıdaki sorulara cevap verirken sorunun tüm detaylarına girmesi engellenmelidir.

Sürecin bir sonraki aşaması “hedef belirleme” olarak adlandırılmıştır. Çünkü bu aşamada sorun birkaç değışik açıdan görüntülenmeye çalışılmaktadır, böylece en uygun yönde bir çözüm aranmaktadır. Sorunun yeniden tanımlamaları veya sorun üzerindeki farklı bakış açıları araştırılmaktadır. Grup üyeleri bu aşamada soruna farklı bakış açılarını söylerler. Lider, yargılamayı ve eleştiriyi engellemelidir. Fikirlerin değıerlendirilmesi sonraya bırakılmalıdır. Son olarak, gruptan, fikirlerini kısa cümlelerle önermeleri istenir. Üretilen tüm fikirler lider tarafından daha sonra aralarından seçim yapabilmek için kaydedilir.

Bir sonraki aşama seçim aşamasıdır. Sorun sahibi, sorunu en iyi tanımlayan iki veya üç fikri söyler. Lider, bu arada, kişiden uygulanabilirliğine bakmadan, hangi fikir üzerinde çözüm geliştirmek istediğini ve ona cazip gelen sorun tanımlamalarını seçmesini ister. Daha sonra lider, kişiye, bu fikirleri seçmesinin nedenini ve bu

çözümü gerçekleştirmesi için ne gibi ek yardımlara ihtiyaç duyacağını sorar. Grup üyelerinden böyle bir yardımın nasıl elde edilebileceğine dair fikirlerini sorar. Burada belirtilen tüm fikirler sorun sahibi tarafından değerlendirilir.

Eğer “hedef belirleme” aşamasında hiçbir faaliyet belirtilmemişse, bu durumda bir sonraki, muhtemelen konu dışına çıkma ile, tanımlanan durumların nasıl oluşabileceği ile ilgili fikir üretme aşamasına geçilir. Örn; direnci desteğe çevirmek gibi bir fikir, bunun nasıl yapılabileceğine dair herhangi bir açıklama içermemektedir. Bu nedenle lider, bu gibi fikirler için, grup üyelerinden bu hedeflere nasıl ulaşılabilceği konusunda fikir üretmelerini ister.

Synectics sürecinde çeşitli konu dışına çıkma tipleri vardır. Örn; hayal kurma, fanteziler, ... vs. Hayal kurma, en alışılmadık olanıdır ve tutucu kimselerden oluşan bir grupta felaketle sonuçlanabilir. Alışılmışın dışında olması nedeniyle hayal kurma, yenilikçi fikirler üretilmesi için en uygun yoldur.

Her bir grup üyesi en azından bir defa hikayeye katkıda bulunduğunda, lider hayal kurmayı sona erdirir ve gruptan birkaç dakika hikayeyi zihinlerinde bir kere daha geçirmelerini ve bazı gerçekten anlamsız, olağan dışı çözümler düşünmelerini ister. Sorun ve bu anlamsız, absürd çözümler bir yere yazılır. Daha sonra lider, tekrar sorun sahibi ile bu çözümlerin uygunluğunu kontrol eder. Sorun sahibi seçimini yaptıktan sonra, lider gruptan, seçilen çözümü incelemelerini ister ve onu daha pratik ve gerçeğe daha yakın şekle dönüştürecek yollar bulmaya çalışmalarını ister. Fakat, çözümü bir adımda daha pratik bir hale dönüştürmek zorunlu değildir. Hatta değiştirmek için biraz zaman ayırmak daha iyidir. Çünkü, absürd çözümdeki yeni özellik, gerçeğe çok çabuk dönülürse, kaybolabilir.

Ayrıntılı yanıt aşaması, Synectics tarafından geliştirilmiş basit bir tekniktir. Fikri reddetmektense, önemsiz, endişe veren yerlerini ortadan kaldırmayı destekleyen nazik bir değerlendirme kullanarak herhangi bir fikirden olası bir çözüm üretilmesine izin verir. Tüm fikirlerin bir değere sahip olduğu varsayımı ile başlar ve bu nedenle “kusurlar” ve “eksiklikler” belirtilmeden önce onunla ilgili iyi olan noktalar sıralanır. Bu, fikrin değerini artırır ve onunla ilgili kaygıların üstesinden gelinmesi için harcanan zamanın haklı olduğunu kanıtlar. Sorun sahibinden, bir fikrin pratik, çekici ve yardımcı olabilecek yönlerini mümkünse sebepler vererek belirlemesi istenir. Bu, grup üyelerinin fikirlerin faydalı yönlerini görmelerini sağlar.

Bu süreç, olası bir çözüm, sorun sahibinin grup üyelerinin yardımı olmadan uygulayamayacağı bir davranış tarzının seçilmesi ile devam eder. Lider, olası çözümü yazar. Daha sonra, bu çözümün sorun sahibinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı kontrol edilir. Uygulanabilir, cezbedici olup olmadığı ve yenilik içerip

içermediği ölçülür. Eğer sorun sahibi olumlu karşılırsa, lider uygulama aşamasına geçer ve genellikle bir Syntectics süreci bu aşamadan sonra sona erer.

5.5. KEPNER - TREGOE SORUN ANALİZİ YÖNTEMİ

Sorun analizi, sorunlu durumun dikkatli ve mantıksal bir analizi ile sorun var olmadan önce ve şimdi arasındaki değişimlerin belirlenebileceği ve sorunun sebebinin yok edilebileceğini varsayan bir sorun çözme sürecidir.³⁷ Sorunun muhtemel tüm sebeplerini bilmek ve içlerinden en olası sebebi seçerek düzeltmek yeterli değildir. Sorunları bu şekilde çözmek bir sürü zaman ve para harcanmasına neden olur. Bu davranış, ortaya çıkan bir sorunun, geçmişte yaşanan bir soruna çok benzer olduğunu ve çarenin de tam olarak aynı olması gerektiğini varsayma eğilimi ile ilgilidir. Ancak, bu yaklaşım, sadece çabuk bir çözüm elde edilmesi istendiğinde dikkate alınabilir. Sorun analizi yöntemi, bu tuzaklardan uzak durmak için yardımcı olur.

Kepner & Tregoe'ya göre sorunlar "beklenen ve mevcut performans arasındaki farklılık" ile temsil edilirler ve sorun çözme, performanstaki bu düşmeye neden olan özel bir değişim arayışından oluşur. Sorunun bu dar tanımına rağmen, değişik türdeki sorunların bu şekilde düşünülebileceğini ve bu stratejinin hem makine hem de insanla ilgili sorunlarda kullanılabileceğini savunurlar.

Sorun Analizi yönteminin ana hatları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 6 : Sorun Analizi

Kaynak : Hicks, s. 182.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Sorunun tanımı,- Sorunun dört boyutta tasviri:<ul style="list-style-type: none">Kimlik: Açıklanmaya çalışılan şey,Yer : Sorunun gözlemlendiği yer,Zamanlama : Sorunun oluştuğu zaman,Büyüklik : Sorunun ne kadar ciddi ve yaygın olduğu,- Bu bilginin olası sebepler üretmek için kullanımı,- En olası sebebin test edilmesi,- Gerçek sebebin doğruluğunu kanıtlama. |
|---|

³⁷ Aynı, s. 181.

Sorun Analizi, hem bireysel hem de takım olarak sorun çözme girişimlerinde kullanılabilir. Ancak takım olarak sorun çözme girişimlerinde, hiçbir takım üyesinin teknik uzmanlığa sahip olmaması gerekir. Süreç, takım üyeleri tarafından sorular sorularak devam ettirilmelidir . Aksi takdirde sorunun teknik yönlerine saplanacak ve olağan dışı bir oluşumu göremeyeceklerdir.

Sorunun tanımı

Sorun analizinde ilk adım, “sapma durumunu”, kısa bir sorun tanımı yazmaktır. Sorunu, mevcut ve beklenen şey arasındaki sapma olarak tasvir etmek her ne kadar uygun gözükme de, bu aşamada tasvir edilmeye çalışılan şey sorunun belirtisidir. Yoksa, tam olarak bir analiz yapılmadan, sorunun ve sebeplerinin ne olduğu konusunda bir hipotez oluşturulmamaktadır. Ayrıca, gerçek sapmaya ulaşmak için, Kepner ve Tregoe, tasvir edilen sapma durumu ile sorun hakkında açıklama yapılamıyor olması gerektiğini belirtmektedirler.

Sorunun dört boyutta tasvir edilmesi

Kepner ve Tregoe, bu aşamada, sorunla ilgili, “4 boyutta” bilgi toplanmasını tavsiye etmektedirler: Kimlik, Yer, Zamanlama, Büyüklük. Sorunun belirlenmesinde hayati önem taşıyan bu önemli bilgiye aşağıda verilen tablodaki 10 sorunun yanıtı verilerek ulaşılabilir.

Tablo 7 : Sorunu tarif eden sorular

Kaynak: Hicks, s.185.

Kimlik - Fonksiyonunu yerine getiremeyen birim nedir? Yerine getirilemeyen fonksiyon nedir?
Yer - Fonksiyonunu yerine getirememeye nerede gözlemlenmiştir? (Coğrafi olarak) - Birimin neresinde gözlemlenmiştir?
Zamanlama - işlevi yerine getirmeme ilk defa ne zaman gözlemlendi? - Ne zamandan beri gözlemlenmektedir? - Birimin operasyon döngüsünde ilk defa ne zaman gözlemlendi?
Büyüklik - Sorunun boyutları nedir? - Kaç birim etkilenmiştir? - Herhangi bir birim ne kadar etkilenmiştir?

Bu bilgileri topladıktan sonra, aynı belirtileri gösterebilecek fakat göstermeyen benzer durumlar araştırılır. Bu karşılaştırma, olasılıkların sayısının azalmasını ve böylece sebebin aranacağı alanın küçülmesini sağlar.

Olası sebepler üretme

Bu aşamada, sorunu tarif eden sorulara verilen cevaplar iki küme halinde oluşturulur. Sorunun veya performans sapmasının ne, nerede, ne zaman ve nasıl olduğunu söyleyen cevaplar ve sorunun ne, nerede, ne zaman ve nasıl olması gerektiğini fakat öyle olmadığını tarif eden cevaplar. Böyle bir ayırım yapılması, fonksiyonu yerine getirmemeye sebep olan değişimleri ortaya çıkarmaya yardımcı olabilecek herhangi bir ayırıcı özelliği ararken kolaylık sağlar. Daha sonra bulunan ayırıcı özellikler ve değişimler ileride yararlanılmak üzere bir yere not edilmelidir.

Sorun tanımının tüm dört boyutu için bu analiz tamamlandıktan sonra, sonuçlar bir tablo haline getirilip durumun özeti elde edilebilir.

En olabilir sebebin test edilmesi

Bu aşamada, bir önceki aşamada belirlenen bazı olası değişimlerin, tüm sorunu tarif eden sorulara verilen cevaplara neden olup olmadığı test edilir. Örn; Eğer sorun ...sa, o zaman bu sorun ... olmasını nasıl açıklar? şeklinde sorular sorulur ve cevap vermeye çalışılır.

Bu süreç, tüm diğer olası sebepler için tekrarlanır. Bu arada, tüm belirtileri açıklayamayan sebepler elenir. Süreç sonunda ise soruna neden olmuş olabilecek tüm olası sebepler elde edilmiş olur.

En muhtemel sebebin doğruluğunu kanıtlama

Bu aşamada, sorunu oluşturan performans sapmasının gerçek sebebinin doğruluğu kanıtlanmalıdır. Makine sorunlarında bu durum, rahatsız edici parçanın aynıyla değiştirilmesi ile kanıtlanabilir veya sorun makineyi kullanan insanlardan kaynaklanıyorsa kişilere görev değişimi verilebilir.



III. UYGULAMA

1. CHRYSLER KAMYON İMALAT VE TİC. A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİ

Chrysler Kamyon İmalat ve Tic. A.Ş. , başlangıçta % 60 Chrysler Corporation sermaye ortaklığı ile kurulmuş ve 1964'te üretime başlamıştır.

1978 yılında Chrysler Corporation, dünya pazarlarından çekilme politikası çerçevesinde hissesini yerli ortaklara - Tatko, Çiftçiler, Ruşensad - devretmiştir

Üretim tesisleri, İstanbul'a 40 Km. uzaklıkta, 40.000 m2 si kapalı alan olmak üzere 109 dönümlük bir alanda yer almaktadır. Üretim aşamaları, presleme ve imalat, gövde kaynak, boyama, motor ve ana montaj hatlarından oluşmakta olup, yıllık üretim kapasitesi, tek vardiyada 9000 araçtır. Yıllık üretim adeti 1997 yılında 7543 iken, 1998 yılında talep daralması nedeniyle 5200 araçta kalmıştır.

Ürün yelpazesi, 3.5 - 40 ton azami yüklü ağırlık aralığında kamyonet ve kamyonları, Chrysler kökenli araçlar olan AS 250, PW 250 ve AS 950, kendi dizaynı yeni modelleri AS 26.235, AS 26.260 6x2 araçlar ile tam-römork ve yarı-römorklu çekici versiyonlarını ve Hino lisansı altında montajı yapılmakta olan FB 112 araçlarını kapsamaktadır. Chrysler Kamyon, Türkiye'de, 24 valf teknoloji 8 litre Hino motorun kullanıldığı yeni AS 32.260 modeli ile 8x2 uygulamasını pazara sunarak bir ilki gerçekleştirmiştir.

Chrysler Kamyon; Chrysler USA, Hino Motors Japonya, Perkins Engines UK, Dana Spicer USA, Eaton UK, ZF Almanya, TRW USA, Automotive Products UK ve USA ve Jellinghaus Almanya ile bağlantılarını sürdürerek, ürün ve imalat mühendisliği alanlarında bilgi birikimini bağımsız bir firma olarak gelişmiş bir düzeye yükseltmiştir.

1995 yılından itibaren Chrysler Kamyon, First Motors Company ile yaptığı lisans ve teknik işbirliği anlaşması çerçevesinde AS 950 kamyon ve AS 250 kamyonetlerin Mısır'da montajı için girdi, teknik bilgi ve eğitim desteği sağlayarak teknoloji satışı aşamasına ulaşmıştır. Montaj 1996 yılında başlamış olup halen sürmektedir.

Chrysler Kamyon 1993 yılından bu yana Chrysler International'ın Türkiye distribütörü olarak komple otomobil ve spor kullanım araçlarının ithalat ve dağıtım faaliyetlerini sürdürmektedir.

Türkiye'de çok başarılı olan ürün çeşitleri ile Chrysler Kamyon, kamyon ve kamyonet pazarında yıllardır sürekli olarak ekonomik düzeyde paya sahip olmuştur. Hafriyat ve inşaat sektöründen uzun mesafe taşımacılığına kadar varan geniş bir yelpazede Türkiye'nin her yanında yayılmış olan uygulama alanlarında kullanılan

150.000'e yakın aracıyla 34 yıl içerisinde ortalama % 20 lik bir toplam pazar payına ulaşmıştır.

2. UYGULAMA KONUSU

Bu tez çalışmasında Chrysler Kamyon İmalat ve Tic. A.Ş. de yaşanan bir sorun ele alınarak, bir sorun çözme stratejisi olan Beyin Fırtınası yöntemi yardımıyla bu soruna bir çözüm aranacaktır. Aşağıda bu sürecin aşamaları anlatılmaktadır.

1. AŞAMA: Sorunun Belirlenmesi

Parça depoda olmamasına rağmen, bilgisayar sisteminde mevcut görüldüğü için satış elemanları tarafından Ambar Hazırlık Formu hazırlanması nedeniyle sık sık depo formeni ile yedek parça satış elemanları arasında baş gösteren huzursuzluk, çatışma.

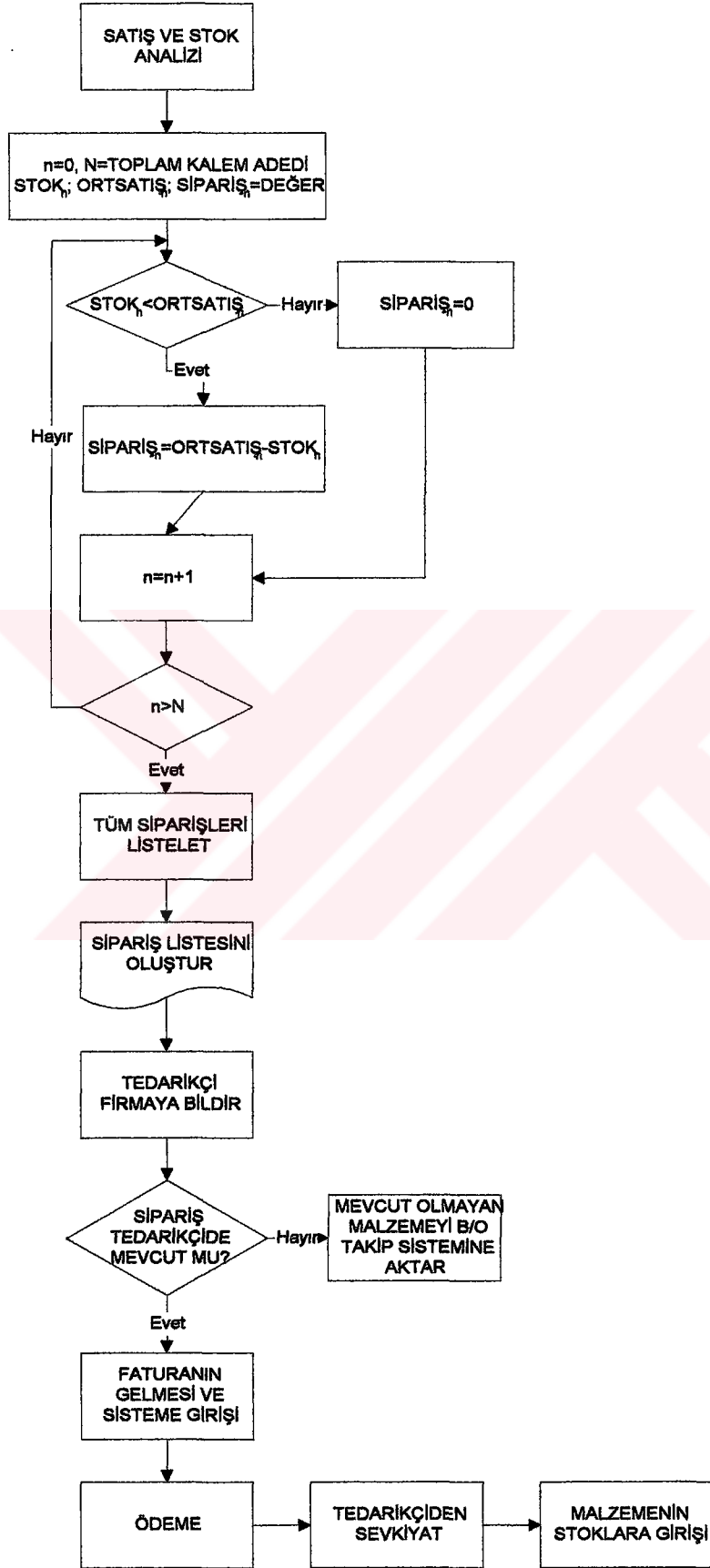
Sorunla ilgili daha detaylı bilgi elde edilebilmesi için, mevcut yedek parça satış ve sipariş sistemleri incelenmiştir.

Mevcut Satış Sistemi

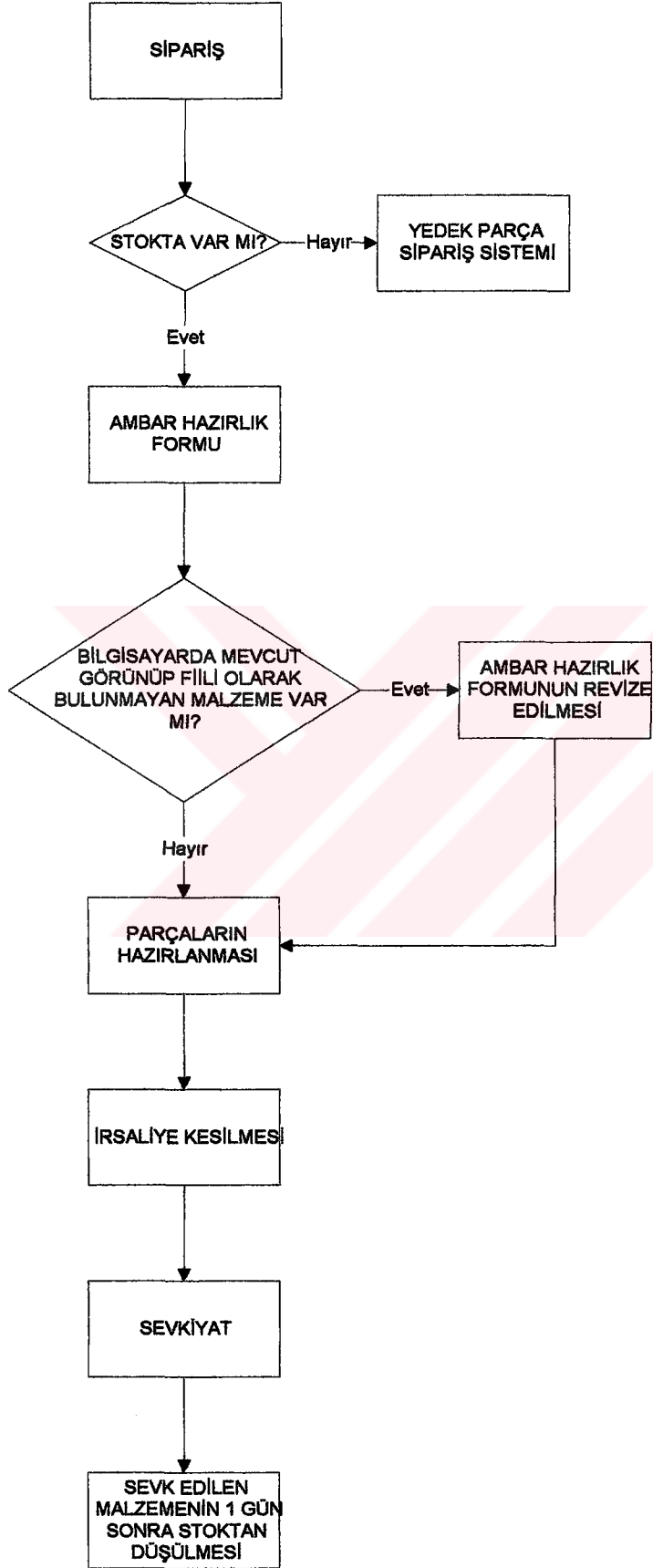
Dağıtım kanalı sipariş sistemi ile elde edilen siparişler Ticari Araç Servis Parçaları Şefi tarafından üç satış elemanından herhangi birine iletilir. Siparişi alan satış elemanı, bilgisayar sisteminden talep edilen parçaların stoklarını kontrol eder. Stokta mevcut görünüp, talebi karşılanabilecek parçaların parça no. su, parça adı, raf no. su ve miktarı satış elemanı tarafından Ambar Hazırlık Formu'na yazılır. Bu form formen'e ayrılmış bir treye konulur ve daha sonra ambar formeni tarafından alınır. Formen, hazırlık formunu aldıktan sonra, formda yazılı parçaların depo elemanları tarafından raflarından alınıp, ambalajlanarak satışa hazır hale getirilmesini sağlar. Satışa hazır hale getirilen parçaların sevk irsaliyesi sistemden kesilerek, parçalar distribütör elemanlarına teslim edilir veya müşterinin alması için kapıdaki bekçi kulübesine bırakılır.

Mevcut Satış ve Sipariş sisteminin akış diyagramlarını aşağıdaki gibi oluşturabiliriz.

MEVCUT SİPARİŞ SİSTEMİ AKIŞ DİYAGRAMI



MEVCUT SATIŞ SİSTEMİ AKIŞ DİYAGRAMI



2. AŞAMA : Sorunun Yeniden Tanımlanması

Bu aşamada sorunu bizzat yaşayan kişiler ve diğer bölümlerde görev alan ve soruna objektif bakış açısı kazandıracakları düşünülen kişilerden oluşan 10 kişilik bir gruptan sorunu yeniden tanımlamaları istenmiştir. Bu aşamada oluşturulan sorun tanımlamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Bilgisayar kayıtlarının doğru olmaması,
2. Ambar sayımının bizzat satış elemanı nezaretinde yapılmaması,
3. Ambar sayımı ile elde edilen sonuçların bilgisayar sistemine işlenmemesi ve bunun da fiili rakamlarla bilgisayar ekranındaki rakamların uyumsuzluğuna neden olması,
4. Sistemin doğru işlememesi,
5. İşin sorumlusunun belli olmaması,
6. Satış yapıldığı halde bilgisayara işlenmemesi
7. Ambar sayımlarının doğru alınmamış olması
8. Satış yapıldığı anda stoktan düşmenin gerçekleşmemesi,
9. Belge düzenlenmeden çıkış yapılması,
10. Stok düşüşü yapan çalışanın dikkatsizliği,
11. Ambar elemanlarının satılan parçaları yanlış sayması veya yanlış bildirmesi.
12. Bilgisayar programında hata olması,
13. Satış elemanlarının birbirinden habersiz satış yapmaları,
14. ISO 9001'e göre siparişin değerlendirilmesi prosedürünün olmaması veya bu prosedüre uyulmaması,
15. Ambar çalışanlarına bu konuda eğitim verilmemiş olması,
16. Satış elemanlarının, birbirine yakın oldukları halde birbirlerinden habersiz olmaları ve koordine olamamaları,
17. Olası problemlerle ilgili olarak bölüm toplantısı yapılmaması,
18. Ambardaki parçaların bar kodu olmaması; parçaların kodu okutulmadan dışarı çıkmasını engelleyecek elektronik bir sistemin bulunmaması.
19. Stok kontrol sisteminin demodeliği (etkin ve dinamik olmaması), bu nedenle satış elemanlarının gün içinde birbirinden habersiz gerçekleştirdikleri satışlarla, stok miktarında meydana gelen azalmanın takip edilememesi ve stokta olmayan parçalar için satış işleminin başlatılması,
20. Son 5 yıldır envanter yapılmaması,
21. Bilgi- İşlem sisteminin yetersizliği; zaman zaman satışların stoktan düşülmesi esnasında çıkış yapıldığı halde bu çıkışın stoka yansımaması ve dolayısıyla sistem stokları ile fiili stoklar arasında fark oluşması,

- 22.Ayrıntı düzeyindeki işlerin yoğunluğu nedeni ile meydana gelen işletme körlüğü,
- 23.Bilgi akışının yeterli düzeyde olmaması nedeni ile oluşan iletişim eksikliği,
- 24.Elemanlardan gelen önerileri dinlememe,
- 25.Lojistik Yönetimi'ne yeteri kadar önem verilmemesi.

3. AŞAMA: Beyin Fırtınası

Bu aşamada katılımcılardan, bir önceki aşamada üretilen yeniden tanımlamalardan biri ele alınarak bu sorun tanımı için çözümler üretmeleri istendi. Katılımcılar tarafından ilk olarak, 8 numaralı "Satış yapıldığı anda stoktan düşmenin gerçekleşmemesi" tanımı belirlendi. Bu sorun tanımı için üretilen çözümler;

1. Ambar çıkış fişinin bilgisayar tarafından yazılıp ambara gönderilmesi,
2. Sistemde satılabilir adet menüsünün oluşturularak ambar fişindeki miktarların stoklardan düşülmesinin sağlanması,
3. İrsaliye kesilip düşüşler yapıldıktan sonra bir sonraki siparişin değerlendirilmeye alınması,
4. Siparişlerin biriktirilerek belirli aralıklarla ambara gönderilmesi,
5. Ambardan çıkan her mal anında bir görevli tarafından stoktan düşülmeli ve ambar hazırlık formu o görevli tarafından onaylandıktan ambar formenine iletilmeli,
6. Belirli bir saatten sonra gelen parça siparişleri ertesi gün değerlendirilmeli ve satılan parçalar o saate kadar stoktan düşülmeli,
7. Chrysler'den başka bir yerde iş aranmalı,
8. Bilgisayar kullanımından vazgeçilmeli,
9. Ambar hazırlık formu hazırlamaktan vazgeçilmeli,
10. Satıştan formene ve satış elemanına prim vermeli,
11. Olmayan parçayı kamyonlardan sökerek temin eden bir tim oluşturmalı.
12. O parçanın zaten kullanılmasına gerek olmadığını onaylayabilecek bir bilir kişi işe alınmalı,
13. O bölüme bir psikolog alınmalı,
14. Reha muhtar onlarla ropörtaj yapmalı.

Bu yeniden tanımlama üzerinde oluşturulan çözüm önerleri tükendikten sonra, üzerinde çalışılmak üzere ikinci bir yeniden tanımlama ele alındı. Bu tanım, 39 numaralı "Stok kontrol sisteminin demodeliği, etkin ve dinamik olmaması" olarak belirlendi. Bu sorun tanımı için üretilen çözümler;

15. İhtiyaçlara uygun bir paket program satın almak,

16. ERP sisteminin lojistik modülünü bilgi-işlem sistemine entegre etmek,
17. Mevcut stok kontrol sisteminin program kodlamasında iyileştirmeler yapmak,
18. Siparişlerin bilgisayarda takip edilmesi,
19. Satış elemanlarının Ambar Hazırlık Formunu ambar formeninden teyit alarak hazırlaması,
20. Satış elemanlarından birinin koordinasyonu sağlamak için ambarda çalışması,
21. Satış sisteminde stoğu sorgulama işleminin formen tarafından gerçekleştirilmesi,
22. Sabah parça stok miktarlarının ctos ortamından excel ortamına aktarılması ve günlük stok düşüşlerinin excelden yapılması,
23. Ambar formeni yerine bir robot , satış elemanları yerine de bilgisayar koymalı ve elektronik ortamda aynı belleği paylaşarak uyumsuzluk ortadan kaldırılmalı,
24. Parçalara bir bar kod sistemi yerleştirilmeli ve bu bar kod okutulmadan ambardan parça dışarı çıkartılamamalı ve bar kodu okunan parça da otomatik olarak program tarafından stoktan düşülmeli.

4. AŞAMA: En Akla Gelmeyecek Düşünce

Bu aşamada katılımcılardan akla en aykırı gelen bir fikir belirlemeleri ve bu fikri işe yarar bir hale getirecek önerilerde bulunmaları istendi. Bu aşamada üretilen öneriler;

1. Müşterilere 24 saat hizmet verecek ekspres servislerin oluşturulması,
2. İçinde hızlı hareket gören malzemelerin bulunduğu bir kamyon hazırlanması,
3. Yolda kalan müşterilere teknik hizmet verebilecek ve çeşitli yerlerde konumlandırılan teknik ekipler oluşturulması.

Bu aşamadan sonra Beyin Fırtınası oturumu sona erdirilerek, üretilen fikirlerden işe yarar çözümler üretebilmek için değerlendirmeye geçildi.

Değerlendirme:

1. Seansta bulunan herkesin katılımıyla yapılan değerlendirme:

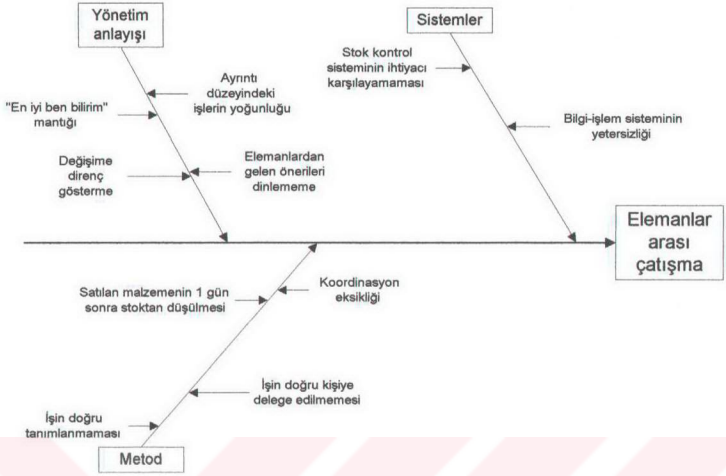
Bu aşamada, seansa katılan herkesten kendilerine göre en iyi beş öneriyi seçmeleri istendi. Oy alan öneriler; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 22 ve 24 numaralı öneriler oldu.

2. K    k bir grup tarafından yapılan değerlendirme

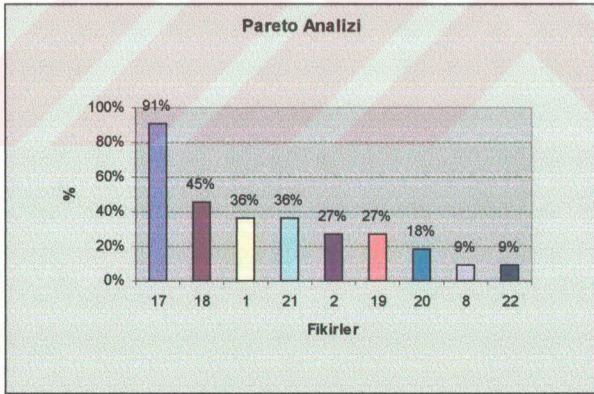
Değerlendirmenin bu aŗamasında    kiŗilik bir grupta  alıŗma yapılarak sonuca ulaŗıldı. Bu aŗamada,  nerileri değerlendirmek için    kriter seçildi. Bu kriterler, “maliyet”, “fizibilite” ve “m  ŗteri memnuniyeti” olarak belirlendi. Bu kriterler önce negatif yönden uygulanarak öneriler arasında bir eleme yapıldı. Buna göre; örn; 10, 15, 16 ve 24 no.lu öneriler maliyeti, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14 ve 23 no.lı öneriler fizibilite ve 3, 4 ve 6 no.lı öneriler m  ŗteri memnuniyeti nedeniyle reddedildi. Geriye kalan öneriler; 1, 2, 8, 17, 18, 19, 20, 21 ve 22 no.lı öneriler oldu.

Sonuc olarak, bu öneriler arasından sorunun ortadan kaldırılmasını sağlayacak önerinin, uygulanması için gereken çaba ve maliyet gibi faktörler de göz önüne alındığında, 17 no.lı ***“Mevcut stok kontrol sisteminin program kodlamasında iyileŗtirmeler yapmak”*** fikri olduğu belirlendi.

Aŗaęıda, yapılan çözüm önerilerinin, elemanlar arasında  atıŗma ortaya çıkması sorununu ne oranda ortadan kaldıracadıını belirlemek için yapılan bir Pareto Analizi Diyagramı ve soruna neden olan etkenleri bir bütün olarak görebilmeye yardımcı olacak bir Sebep-Sonuc Diyagramı yer almaktadır. Pareto Analizi Diyagramı’nın oluŗturulmasında kullanılan veriler, Beyin Fırtınası katılımcılarının hangi çözüm önerilerinin  atıŗmayı ortadan kaldıracadıını d ŗ nd kleri sorularak elde edilmiŗtir.



Şekil 5 : Elemanlar arası çatışma ile ilgili Sebebi-Sonuç diyagramı



Şekil 6 : Pareto Analizi

IV. SONUÇ

Değişim hayatımızın bir parçasıdır. Çünkü, sürekli değişen bir dünyada yaşıyoruz. Bu nedenle, günlük hayatımızda sık sık karar vermemiz gereken durumlarla, çözmemiz gereken sorunlarla karşılaşyoruz. Değişimden korkmak, insanlara hiçbir şey kazandırmaz, ayrıca değişimden, sorunlardan korkmaya gerek yoktur. Aksine sorunlar, değişimler sayesinde yeni tecrübeler kazanır ve dünyaya bakış açımızı biraz daha genişletir, çevremizdeki olayları daha iyi algılarız. Dolayısıyla, sorunlar birer fırsat olarak görülmeli ve bu sorunları avantaja dönüştürme yolları araştırılmalıdır. Bunu yaparken, bu tez çalışmasında da vurgulandığı gibi, sorunların sistematik bir yaklaşımla ele alınması ve çeşitli sorun çözüme stratejilerinden faydalanılması yerinde olacaktır.

Sorunsuz bir dünya, insanlar için oldukça can sıkıcı ve monoton olurdu. Aynı şekilde, sorunlarla birlikte yaşamak da katlanılamayacak derecede rahatsız edicidir. Yapılması gereken, bize meydan okuyan sorunların korkmadan üstüne gitmek; ve sorunla ilgili araştırmalar yapıp, bir dizi aşamadan geçerek karşılaşılan sorunun gerçek sebebine ulaşmak ve çözüm yolları üretmektir. Bu yapıldığında, sorunların korkulacak durumlar olmadığı görülecek ve her sonuçlandırılmış sorun çözüme girişiminden sonra kişilerin kendilerine duyduğu güven artacaktır ve bu deneyimler aynı zamanda kişinin bilgi birikimini de önemli önemli ölçüde arttırmış olacaktır.

Sorun çözmede önemli olan bir diğer nokta da; proaktif bir yaklaşımla, potansiyel sorunların gerçek hayatta karşımıza çıkmadan engellenmesidir. Sorun çözüme konusunda tecrübe kazanıldııkça, sorunları ortaya çıkmadan önce fark edebilme yeteneği gelişecek ve sorunlara proaktif bir yaklaşımın benimsenmesi söz konusu olacaktır. Potansiyel bir sorunu ortaya çıkmadan fark etmek; zaman, para, enerji ...vs. gibi önemli kaynaklarımızdan tasarruf etmemizi sağlayan ve ileriye gören her yöneticinin sahip olması gereken önemli bir beceridir.

KAYNAKLAR

1. **Ackoff, Russell. The Art of Problem Solving.** New York : John Wiley & Sons, 1978..
2. **Bedoyere, Quentin De La. Sorun Çözme Teknikleri.** İstanbul : Rota Yayınları, 1995.
3. **Chai, Ang Seng. "Problem Solving: The Creative Way".** Internet - [www . subdyn .com / art7 . html](http://www.subdyn.com/art7.html).
4. **Conklin, E. Jeffrey & William Weil. "Wicked Problems : Naming The Pain In Organizations".** Internet - [www . gdss . com / wicked . html](http://www.gdss.com/wicked.html).
5. **Evans, James R. "Creativity In OR / MS : The Creative Problem Solving Process, Part 1".** Interfaces, 27:5, s.7-83.
6. **Evans, James R. "Creativity In OR / MS : The Creative Problem Solving Process, Part 2".** Interfaces, 27:6, s. 106-111.
7. **Foster, Timothy R. V. Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu.** İstanbul : Rota Yayınları, 1995.
8. **Hicks, Michael J. Problem Solving in Business and Management.** London: Chapman and Hall, 1991.
9. **Keenan Kate. Sorun Çözme.** İstanbul : Remzi Kitabevi, 1997.
10. **Langdon, Michael J. Where Leadership Begins.** New York : ASQC Quality Press, 1993.
11. **Rawlinson, George. Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası.** İstanbul : Rota Yayınları, 1995.
12. **Stevens, Michael. Daha İyi Nasıl ... Sorun Çözümleme.** İstanbul : Timaş Yayınları, 1998.

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında İzmit'te doğdu. İlkokulu 42 Evler Pirelli İlköğretim Okulu'nda okudu. İlkokuldan sonra Anadolu Lisesi sınavını kazanarak Uşak Anadolu Lisesi'nde 5 yıl okudu. Lise 2'de iken Kocaeli Anadolu Lisesi'ne yatay geçiş yaptı ve bu okuldan 1993 yılında mezun oldu. Aynı yıl girdiği üniversite sınavlarında başarılı olarak Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'ne girdi. 1997 yılında mezun olarak İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programı'na girdi. 1998 yılında Çayırova'da kurulu bulunan Chrysler Kamyon İmalat ve Ticaret A.Ş.de çalışma hayatına başladı. Halen Chrysler Kamyon İmalat ve Ticaret A.Ş.de çalışmaktadır.

