

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

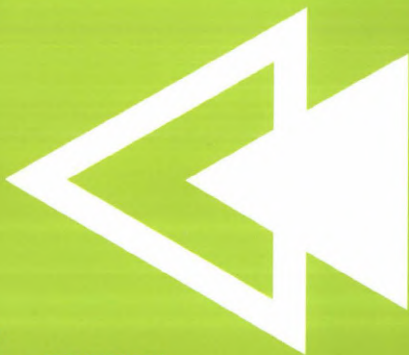
Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

3. Baskıdan Çeviri

Karar Verme ve Problem Çözme

John Adair



Çeviri Editörü:
Prof. Dr. Nurdan KALAYCI

Çeviren:
Güneş KORKMAZ



Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

3. Baskıdan Çeviri

Karar Verme ve Problem Çözme

John Adair

Çeviri Editörü:
Prof. Dr. Nurdan KALAYCI

Çeviren:
Güneş KORKMAZ

Çeviri Editörünün Ön Sözü

Bu kitap, öğretmenlere, yöneticilere ve her kademede öğrenim gören öğrencilere katkı sağlaması amacıyla çevrilmiştir. Her kitabın yazarı, çevirmeni ve editörü gibi biz de kitabımızın geniş kitlelere ulaşarak katkı sağlaması beklentisi içerisindeyiz. Umarız bu beklentimiz gerçekleşir.

Kitabın adından da anlaşılacağı üzere kapsam karar verme ve problem çözme ile ilgilidir. İnsanoğlu tarih boyunca her gün, her alanda problemlerle karşılaşmış ve bunları çözmek için çeşitli yöntemler geliştirmiştir. Her zaman dilimi, her çevre faktörü ve hatta insanın yaşı, cinsiyeti, mesleği, görüşleri, inançları gibi birçok etken insanın farklı problemlerle karşılaşmasına neden olmaktadır. Kişiler karşılaştığı bu problemleri çözerken çok farklı karar verme süreçlerini ve problem çözme yöntemlerini kullanmaktadır.

Elinizdeki bu kitap karar verme ve problem çözme ile ilgili kuramsal bilgileri örnek olaylar yoluyla somutlaştırarak size sunmaktadır. Karar verme, problem çözme ve yaratıcı düşünmenin ortak yönlerini açıklamaktadır. Açıklamalarında yalın olan bu kitabın, problemlerini çözecek veya bu beceriyi öğretecek olanlara yararlı olması dileği ile.

Bu kitabı titizlikle yayına hazırlayan Sayın Servet Sarıkaya'ya, her sayfasını özenle inceleyen ve öneriler sunan Sayın Doç. Dr. Kasım Kıroğlu'na, yayın sürecinin her adımında işbirliğiyle çalıştığım Sayın Özlem Sağlam'a ve Pegem Akademi'nin destek veren tüm çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Prof. Dr. Nurdan Kalaycı

Ankara, Mart 2017



Prof. Dr. Nurdan Kalaycı

Prof. Dr. Nurdan Kalaycı, lisans derecesini Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Programları ve Öğretim (EPÖ) Anabilim Dalı'nda tamamlamıştır.

Yüksek lisans derecesini Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Programları ve Öğretim (EPÖ) Anabilim Dalı'ndan, doktora derecesini ise, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi bünyesinde bulunan EPÖ Anabilim Dalı'ndan almıştır. Halen Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, EPÖ Anabilim Dalı'nda öğretim üyesidir. Kalaycı'nın öğrenme ve öğretim süreçleri, aktif öğretim yöntemleri, üst düzey düşünme becerileri, yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansını değerlendirme süreçleri, yükseköğretimde kalite, toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi, eğitim programları ve öğretim alanında, yurt içinde ve yurt dışında yayımlanmış olan 25'ten fazla makalesi, vermiş olduğu konferansları ve gerçekleştirdiği proje çalışmaları olmuştur. Ayrıca eğitimle ilgili 6 adet basılmış kitabı ve değişik gazetelerde yayımlanmış çeşitli köşe yazıları bulunmaktadır. Kalaycı, "Vitamin Öğretmen Portalı" yoluyla, eğitimcilere kendi alanıyla ilgili 40'ı aşkın canlı eğitim yapmıştır.

Kalaycı, Çin'den, İsrail'den ve iki kez de Finlandiya'dan devlet bursu almıştır. Fulbright bursu ile ABD'de; Indiana Üniversitesi, Purdue Üniversitesi Indianapolis'te ve bir başka burs ile Michigan Devlet Üniversitesi'nde uzun dönemli araştırmalar ve çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar; yetişkinler eğitimi, çoklu zekâ kuramı ve uygulamaları, eğitim programları ve öğretim, program değerlendirme ve toplumsal cinsiyet rolleri konuları ile ilgilidir.

Çevre sorunları konusunda bir aktivisttir ve hayvan tutkunedir. Sinema filmleri ilgilendiğı konular arasındadır.

kalayci@gazi.edu.tr

nurdankal@yahoo.com



Güneş Korkmaz

Güneş Korkmaz, lisans derecesini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği Anabilim Dalı'nda; yüksek lisans derecesini Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretim (EPÖ) Anabilim Dalı'nda tamamlamıştır. Şu anda, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretim (EPÖ) Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Nurdan Kalaycı danışmanlığında, doktora eğitimine devam etmektedir.

Yüksek lisans tezi, İngilizce öğretiminde Oxford iTools ve iTutor yazılımları kullanımının hazırlık sınıfı öğrencilerinin akademik başarısına etkisidir.

Korkmaz, 2009-2010 yılları arasında bir ilköğretim okulunda İngilizce öğretmeni olarak çalışmış; Comenius projesi kapsamında Bulgaristan ve Romanya'da çeşitli çalışmalarda bulunmuştur. 2010-2015 yılları arasında ise, bir vakıf üniversitesinde İngilizce okutmanlığı yapmış ve son üç yıl boyunca kurumda yabancı diller birimi koordinatörlüğü görevini yürütmüştür. Aynı zamanda yeminli bir tercüman olan Korkmaz, şu anda İzmir Özel Ege Lisesi'nde İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Korkmaz'ın eğitim bilimleri alanında yayımlanmış bildiri ve makaleleri bulunmaktadır.

gunes.korkmaz.gk@gmail.com

İÇİNDEKİLER

Yazar Hakkında.....	iii
Çeviri Editörünün Ön Sözü.....	v
Giriş.....	xiii

1. Bölüm

Zihniniz Çalışırken

Şu Anda Beyniniz Çalışıyor mu?.....	2
Zihnin İşlevleri	5
Derin Düşünme İlkesi	10

2. Bölüm

Etkin Karar Verme Sanatı

Amacın Belirlenmesi.....	16
Gerekli Bilgilerin Toplanması.....	16
Uygun Seçeneklerin Yaratılması.....	19
Karar Verme	21
Risk Değerlendirmesi.....	23
Sonuçların Değerlendirilmesi.....	23
Uygulamaya Koyma ve Değerlendirme.....	25

3. Bölüm

Karar Verme Sürecine Diğer Kişileri Katma

Bir Lider Olarak Rolünüz	31
Görev İhtiyacı	32
Takım Sürdürülebilirliği (Devamlılığı) İhtiyacı	32
Bireysel İhtiyaçlar	33
Üç Daire Etkileşimi	34
Liderliğin İşlevleri	34

4. Bölüm

Önemli Problem Çözme Becerileri

Problemler Kararlardan Nasıl Ayrılır?.....	41
Karar Verme ve Problem Çözme Süreçlerini Birleştiren Yöntem	43
Doğru Soruların Sorulması.....	44
Sistem Problemlerine Yaklaşımlar	47

5. Bölüm

Düşünce Üretmek

Beyin Fırtınası	53
Beyin Fırtınası İçin Göz Önünde Bulundurulması Gereken İlkeler	55
Beyin Fırtınası Çalışmasını Yönetme.....	58

6. Bölüm

Kalıpların Dışında Düşünmek

Daha Yaratıcı Bir Yaklaşım Doğru	61
Çözümler İçin Daha Geniş Bakma	64
Derin Düşünceyi Nasıl Kullanırsınız?	66
Yaratıcı Düşünme Süreci	67
Yaratıcı Düşünmeyi Engelleyen Durumlar	69

7. Bölüm

Düşünme Becerilerinizi Geliştirme

Etkili ve Pratık Düşünen Kişi Nasıldır?.....	73
Doğru Yolda Olup Olmadığınızı Kontrol Edin	76
Çalışma Alanınızı Seçerken Dikkat Edeceğiniz Noktalar	77
Kendinize Ait Öğrenme Stratejinizi Nasıl Geliştirirsiniz?	78

Ek.....	83
Ek Kaynaklar	86
Dizin.....	87
Şekiller Listesi .. Ücretsiz PDF Kitap Arşivi -- https://ranney.org	93

Giriş

Hepimizin gereksinim duyduğu üç uygulamalı düşünme¹ (applied thinking) biçimi bulunmaktadır: Karar verme, problem çözme ve yaratıcı düşünme. Bu kavramlar arasında kesişim alanları olması- na rağmen birbirinden farklı yönleri de bulunmaktadır.

Karar verme, hangi eylemde bulunacağını belirlemekle ilgilidir ve genellikle seçenekler arasında yapacağınız tercihle ilgilidir. Problem çözmenin amacı genellikle bir çözüm, cevap ya da sonuçtur. Buna karşın, yaratıcı düşünmenin amacı yeni fikirler ile ilgilidir.

Mükemmel olmayı amaçlayan sizler gibi herhangi bir lider de en iyi kararların alındığını, problemlerin en uygun şekilde çözüldüğünü, yaratıcı fikirlerin ve yeniliklerin gelecekteki iş hayatının özgür bir şekilde devam etmesi için gerekli olduğunu görme hakkına sahiptir. Elbette takım ya da örgüt içerisindeki herkes bu temel gereksinimleri karşılamaya odaklanmalıdır. Fakat gerekli olan bu entelektüel liderliği sağlamak üzere ihtiyaç duyulan kişi sizsiniz. Bunu yapmaya istekli misiniz?

Bu entelektüel liderliği sağlama konusunda atmanız gereken adımlardan biri, tüm etkili karar verme, problem çözme ve yaratıcı düşünme uygulamaları süreçlerinin altında yatan *pratik düşünme*² (*practical thinking*) süreçlerinin ustası haline gelmektir. Tüm insani ilişkilerde şansın önemli bir faktör olması, sonuçları garanti edemez; ancak en azından bazı amaçlar için iyi şekilde denenmiş ve test edilmiş düşünme süreçlerini kullandığınızdan emin olabilirsiniz. Bu sorumluluk size aittir. Bu kitabın amacı ise, sizleri bu süreçler ile ilgili gerekli bilgilerle donatmak ve bu süreçlerle ilgili bilgiyi kullanırken gerekli olan becerileri kazanmanıza yardımcı olmaktır.

1 *Applied Thinking* kavramı Türkçeye *Uygulamalı Düşünme* olarak çevrilmiştir.

2 *Practical Thinking* kavramı *Pratik Düşünme* olarak çevrilmiştir.

Söylenecek bir söz daha var. *Düşünmenin* zihninize acı veren, yorucu bir his ve mümkünse kaçınılması gereken bir çeşit baş ağrısı olduğu fikrini unutun. Düşünmek eğlencelidir. Buradaki “eğlenceli” kelimesiyle keyif veren bir oyun ya da oyalanma aracından bahsetmiyorum. Bu kelime, aynı zamanda, bireyin ilgi ve hayal gücünü birbirine bağlayan, zorluk ve sıkı çalışmayı kapsayan, eğlence kaynağı olan bir oyundan daha fazlasını ifade etmektedir. Eğer kendiniz için düşünmeyi severseniz, bunu nasıl iyi bir şekilde yapacağınızı da doğal olarak öğreneceksiniz.

İş dünyasındaki en önemli kişilerden biri olan Roy Thomson’ın söylediği gibi: *Eğer bir öneride bulunmam gerekirse bu öneri şu olmalıdır: Eğer birileri başarılı olmak istiyorsa kendisini rahatsız edecek kadar düşünmeli. Acı duyuncaya kadar düşünmeli. Benim gözlemlerime göre gerçekte çok az insan, bu yorucu ve ince işi yapmaya hazırlıktır.* Peki ya siz onlardan biri misiniz?

İlerleyen sayfalarda bu önemli alandaki bazı yeteneklerinizi geliştireceğiniz pratik yöntemleri keşfedeceksiniz. Bu kitapta hedeflenenler aşağıda belirtilmiştir:

Etkili düşünmenin ilkelerini ve zihnin nasıl çalıştığını yeterince anlamış olacaksınız,

Karar verme konusunda, açık ve temel bir çatı oluşturacaksınız,

Karar verme ile problem çözme arasındaki ilişkiyi öğreneceksiniz,

Problem çözme ve karar verme konularının her ikisinde de ortak bir model kullanmada yeterli olacaksınız,

Yaratıcı düşünme becerilerinizi geliştireceksiniz,

Düşünme yeteneğinizi geliştirmek amacı ile bir yol haritası çizeceksiniz.

ZİHNİNİZ ÇALIŞIRKEN

Gündelik yaşamın her evresindeki düşünmenin arkasında, evrende en karmaşık olarak bilinen şey yatmaktadır: İnsan zihni. Günümüzde sizi kimse fiziksel gücünüz için işe almaz ve size bunun için para ödemez. Bir zihne sahip olduğunuz ve onu etkili bir şekilde kullanabildiğiniz için işe alınırsınız.

Beyin ile zihin arasında ciddi farklar vardır. Bu farkları görebilmek için bir bilgisayar düşünün. Beyninizi bir bilgisayarın arka kapğını açtığınızda gördüğünüz şeye benzemektedir. Bütün çipler ve devreler beyninizi göstermektedir. Zihin ise bilgisayarın ekranında dinamik olarak ortaya çıkan her türlü donanım, program, kullanım araç gereçleridir. Biz bu kitapta daha çok zihin üzerinde duracağız ki bu bizim için ulaşılabilir. Çünkü kafatasının içine bakmadan da zihin olarak adlandırılan şeyi inceleyebiliriz.

Zihnin iki önemli özelliği vardır. Bu özellikler, zihnin bellekte saklayabileceği bilgi ve bu bilgi ile ne yaptığıdır. Bizim teknik ve profesyonel bilgi olarak adlandırdığımız şeyler genellikle ikisini kapsamaktadır. Sizin sadece bir konu üzerindeki bir bilgiyi bilmeniz yeterli olmamakta, aynı zamanda daha önceden bilinmeyen durumlarda bu bilgiyi uygulayabilmeniz de gerekmektedir.

Profesyonel bilgilerin bu şekildeki uygulamaları, her zaman karar verme ve problem çözmeyi de içermektedir. Örneğin; bir doktor sol bacakdaki bir zayıflığın nedenini araştırırken, problem çözmektedir.

Aslında karar verme ile problem çözme çok değişik yönlerden birbirleriyle o kadar ilişkilidir ki onları birbirinden ayrı düşünmek olanaksızdır.

Bu alanlarda herhangi bir biçimde sonradan üretilmiş ya da transfer edilebilecek beceriler var mıdır? Evet, bence vardır. Beynin karakteristik işlevi düşündürmektir. Bu nedenle beynin, veri tabanı veya bellek olarak düşünülen işlevini bir kenara bırakalım ve onu düşünme aracı olarak ele alalım. Düşünmenin doğası nedir? Evrende değişmeyen ilkeler var mıdır? Eğer öyleyse, düşünen insan olarak bu becerilerinizi daha etkili bir biçime dönüştürebilmek için bu ilkeleri nasıl kullanabilirsiniz?

Şu Anda Beyniniz Çalışıyor mu?

Beyninizde yaklaşık olarak yüz milyar beyin hücresi vardır. Aslında, beyindeki hücre sayısı dünya üzerindeki insan sayısından çok daha fazladır ve her bir hücre çevresindeki yüz milyar hücre ile bağlantılıdır. Bu da size tahmin edilemeyecek sayıda farklı kombinasyonlar sunar.

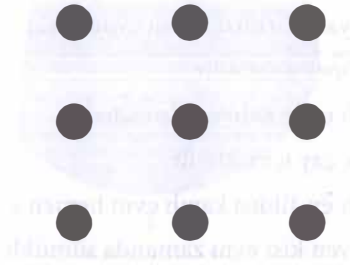
Beyin gücümüzün potansiyeli, onun şu anda yaptığı işlerin çok daha ötesindedir. Şimdiye kadar hiç kimse, beynin yapabileceklerinin sınırlarına yaklaşamadı bile. Ortaya atılan tahminlere göre bizler, beyin gücümüzün yaklaşık olarak %10'dan fazlasını kullanamıyoruz. Dolayısıyla her gün 400 beyin hücrenizi kaybettiğinize sakın üzülmeyin. Ancak beyninizi günlük olarak yeterince çalıştırmıyorsanız o zaman üzülebilirsiniz. Bu durumda beyniniz daha hızlı bir şekilde küçülecektir. Kullanın veya kaybedin. Kullanmadığınızda beyniniz kapasitesinin daha altına düşecek ve düşünme gücünüzü yavaş yavaş kaybedeceksiniz.

Daha fazla ilerlemeden önce sizin yüz milyar olan beyin hücrelerinizin tümünün bazı problemleri çözme deneyimleri ile tam olarak çalışıp çalışmadığını tekrar kontrol etmenizi öneriyorum. Aşağıda sizlerin tüm beyin hücrelerinizi kullanmaya fırsat verebilecek birkaç problem bulunmaktadır. Bunları çözmeniz uzun sürmeyecektir.

Başlamadan önceki diğer iki nokta: Bu üç problem sadece beyninizi yoran çalışmaları değil, düşünmenin prensiplerini de göstermektedir. Dolayısıyla ben sizinle oyun oynamıyorum. İkinci olarak, size ilk iki problemin cevaplarını bu bölümde vermeyeceğim. Bunlara daha sonra değineceğim. Bu sizin için biraz olsun hayal kırıklığı yaratabilir. Fakat aklınızda birkaç soru işareti bırakmamın bir sebebi var. İleride açıklayacağım gerekçelerle 1. ve 2. problemlerin cevapları -sizin bunları hemen çözemediğinizi varsayarak- daha sonra verilecektir.

Problem 1 - Dokuz Nokta

Bu sayfadan biraz daha büyük bir kâğıt alınız ve bunun üzerine dokuz noktadan oluşan aşağıdaki şekli çiziniz.



Şimdi bu noktaları kesintisiz, art arda dört çizgi ile birleştirmeyi deneyiniz. Bunu yaparken kaleminizi kâğıt üzerinden kaldırmayınız. Bu uygulamayı üç dakikada tamamlayabilmelisiniz.

Problem 2 - Altı Kibrit Çöpü

Düz bir yüzeye altı adet kibrit çöpünü dört eşkenar üçgen şeklinde yerleştiriniz. Ancak bu çöpleri kırmayınız. Bu problemi üç dakikada çözebilmelisiniz. Bu uygulama için iki çözüm vardır. Ancak ben en iyisini istiyorum.

Problem 3 - Zebranın Sahibi Kim?

Bu iki basit soruyu doğru olarak çözdükten sonra –ki eğer çözdüyseniz bu çok iyi- şu anda biraz daha zor olan bu soruyu çözmenizi istiyorum. Bu problemi çözerken acil durumlar için sakladığınız depodaki beyin hücrelerinizi de işe koşmalısınız. Bütün beyin hücrelerinizi çağırarak zorundasınız.

Bu problemi çözmede dünya rekoru 10 dakikadır. Size bu problemin çözümü için otuz dakika veriyorum. Unutmayın bu benim aşırı cömertliğimin bir göstergesidir.

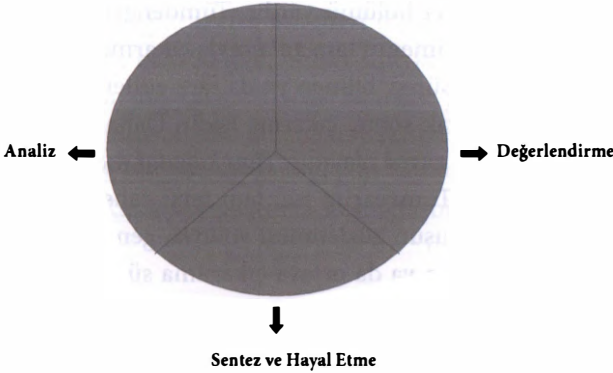
1. Beş tane ev vardır. Her birinin kapısı farklı renktedir. İçerisinde farklı uyruklardan insanlar ve evcil hayvanlar yaşamaktadır. Bu evlerde değişik içecekler içilmekte ve her birinde de değişik yemekler yenmektedir.
2. Avusturalyalı, kırmızı kapılı evde yaşamaktadır.
3. İtalyan, köpek sahibidir.
4. Yeşil kapılı evde kahve içilmektedir.
5. Ukraynalı, çay içmektedir.
6. Yeşil kapılı ev, fildişi kapılı evin hemen sağındadır.
7. Mantar yiyen kişi aynı zamanda sümüklü böcek sahibidir.
8. Elmalar, sarı kapılı evde yenmektedir.
9. Süt, ortadaki evde içilmektedir.
10. Norveçli, soldan ilk evde yaşamaktadır.
11. Soğan yiyen kişi, tilkisi olan kişinin yaşadığı evin hemen yanındaki evde yaşamaktadır.
12. Elmalar, atın bulunduğu evin yanındaki evde yenmektedir.
13. Kek yiyen kişi, portakal suyu içmektedir.
14. Japon, muz yemektedir.
15. Norveçli, mavi kapılı evin yanındaki evde yaşamaktadır.

Şimdi; suyu kim içmektedir ve zebranın sahibi kimdir?

Zihnin İşlevleri

Şimdi zihninizin nasıl çalıştığına bakalım. Zihnin üç temel işlevi vardır: *analiz, sentez ve hayal etme, değerlendirme*.

Etkili düşünme (karar verme, problem çözme ve yaratıcı düşünme) sürecinde zihnin her üç ana işlevi de çalışmaktadır. Sizin düşüncelerinizin kalitesini belirleyen şey, zihnin yukarıdaki işlevlerinin sağlıklı bir şekilde kullanılmasıdır. Çok az insanda bu yetiler uyumlu bir dengededir. Pek çoğumuz diğer ikisine göre birinde daha iyidir. Bunların kullanım yerlerinin zihnin değişik yerlerinde bulunduğuna ilişkin kanıtlar vardır; ancak bu konu kitabın inceleme alanı dışındadır.



Şekil 1.1. Zihnin Temel İşlevleri

Farklı zihinsel güçlerimizin olması, birbirimize olan gereksinimimizin ana sebebidir. Etkili düşünme, tüm çeşitleri ile hem bireysel hem de bir grup etkinliğidir. Siz değişimli olarak, kendinizi hem tek başınıza, hem de grup ile düşünüyormuş gibi hayal etmelisiniz. Bu, yüz yüze ilişkilerde olabileceği gibi, okuma veya diğer iletişim yöntemlerini kullanarak da olabilir. Güçsüz olduğunuz alanlardaki yeteneklerinizi geliştirmek için bir arayış içerisinde olmanız önemli bir düşüncedir. Herhangi bir alanda (analiz-sentez veya değerlendirme) hatalarınızı düzeltecek doğru insanları her zaman kolaylıkla bulamayabilirsiniz.

Analiz

Sözcük olarak analiz, Yunanca “gevşetmek” sözcüğünden gelmektedir. Bunun anlamı; *bir bütünü, kendini oluşturan parçalara bölmektir.* “Zebranın sahibi kimdir?” sorusunu cevaplarken, “parçalama” analitik sürecini, soruyu kendi içinde parçalara ayırmak amacı ile kullandınız.

Analitik düşünme, mantıksal veya adım adım nedenselleştirme ile yakından bağlantılıdır. Şunu fark etmiş olmalısınız ki yukarıdaki problemle uğraşırken kullandığınız becerilerden biri, tümdengelim akıl yürütme becerisidir.

Mantığın iki temel bölümü vardır. Tümdengelim ve tümevarım. Tümdengelim kelimenin tam anlamıyla çıkarmak veya koparıp almaktır. Bu zihinsel süreç, bilinen ya da farz edilen bir şeyden eldeki delillere dayanarak sonuç çıkarma işidir. Daha derine inersek bu bir genelden özele gitme olayıdır. *Tüm kuğular kuştur. Bu bir kuğudur. Bu nedenle...* Tümevarım ise, tam tersi çalışmaktadır. Özel bir durumun ya da oluşun gözlenmesi yoluyla, genel bir kuralın ya da kanunun onaylanma ya da ortaya çıkarılma sürecidir. Bu süreç, bilimsel yöntemin tam bir örneğidir.

Çalışma 1: Hatayı belirleyiniz

Aşağıda verilen örnek olayda mantıksal yanlışlığı bulabilecek misiniz? Samaritan Hastanesi’nin genel müdürü toplantının açılış konuşmasına şöyle başladı;

Bu toplantıya katıldığınız için hepinize teşekkür ediyorum. Bu toplantı, hepimizin bildiği gibi, hizmetlerimizin nasıl daha iyiye götürüleceği ile ilgilidir. İlk olarak elli beş yaş ve üzeri cerrahların ve doktorların işten ayrılmasına karar verdim. Şu mektuplara bakın! Beş şikâyet mektubu aldım. Bunlar doktorların eksikliğinden ve kötü davranışlarından söz ediyor. Mektupların ikisi doktorların çok yaşlı olduğundan bahsediyor. Bu problemi çözmenin bir yolu çalışanların yaş ortalamasının düşürülmesidir. Bu nedenle elli beş ve daha üzeri yaşta olanlardan gönüllü olarak emekliliklerini istemelerini rica ediyorum. Gündemdeki diğer bir konuya geçmeden önce herhangi bir soru var mı? Koridordaki çöpler problemi.

Yukarıda okuduğunuz örnek olayda, yöneticinin saldırgan tutumunu mantıksız bulduğunuzu tahmin ediyorum. Pek çoğumuz yukarıdaki yöneticinin tam tersine, problemleri ve durumları analiz etmede oldukça iyiyizdir. Eğitim sistemimizin büyük bir kısmı tündengelim ve tümevarım düşünme süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgili olduğu için, durumları ya da problemleri analiz etmede iyi olmamız bir sürpriz değildir.

Şimdi siz “Zebranın sahibi kim?” probleminin çözümüne bakmak isteyebilirsiniz (bkz. sayfa 83). Gördüğünüz gibi bu çalışma sizin mantıksal düşünme ve nedeni bulma gücünüzle sınama yanılma yöntemini ilişkilendirmektedir. İki alternatif ile karşı karşıya kaldığınızda, örneğin; trafik işaretleri olmayan bir kavşaktan ikiye ayrılan bir yolda olduğu gibi, onları sırayla denemekten başka bir şansımız yoktur. Bu çalışmada da deneme yapmak zorundasınız. Zebra probleminde bilgisayarı kullanmak size zaman kazandıracaktır. Fakat gerçek hayatta söylendiği gibi “sütten ağzı yanan yoğurdu üfleterek yer”. Karar verme süreci, kesin bir bilim dalı değildir.

Sentez

Bu aşamaya tek bir isim vermek zordur. Sentez, (Yunanca bir sözcüktür) bir bütünü oluşturmak amacı ile küçük parçaları bir araya getirmektir. Bu, analiz sürecinin tam tersidir. Bir şeyi ellerinizi kullanarak sentez yapabilirsiniz. Örneğin; bir maket yapmanız sentez düzeyinde bir çalışmadır. Üretilmiş şeylerin tümü bir sentezin sonucudur (heykel yapma, yeni bir yemek yapma, bir öğretim programı hazırlama). Fakat aynı şekilde bu işi bilişsel düzeyde de yapabiliriz.

Sentez basamağında çalışırken işin içine hayal etme süreci de girer. Çünkü yeni bir yapı oluşturulurken bireyin hayal dünyası sentez düzeyini etkileyecektir. Hayal gücü bir resim gibidir. Bir resim, bütün olarak kendi parçalarından çok daha fazla bir şeydir. Gözlerinizi bir an için kapatıp, evinizi ya da arabanızı düşündüğünüzde bir resim görürsünüz. Aslında bir resim görmemek olanaksızdır. Sizin

bilgisayar benzeri belleğiniz o resmin beyninizdeki içsel ekranda çok çabuk bir şekilde görünmesini sağlar. Sizin gördüğünüz belki de tuğlalar birikintisi de olabilir. O, kendisini oluşturan parçalardan çok daha fazla anlam ifade eder. Evinizde olduğu gibi, evi meydana getiren tuğlaları değil de, evi bir bütün olarak görürsünüz.

Bu anlamda hayal etme gücünüzün düşmesini sonuna kadar çevirmiş olursunuz. Yaşamda olmayan durumları da hayal edebilirsiniz. Örneğin; elli altı metre boyunda bir insan hayal edelim. Böyle bir insanı hayal etmek bizi yaratıcı düşünmeye götürecektir.

Doğanın nasıl çalıştığını incellerseniz, yaratıcılık ile sentez arasındaki bağlantıyı daha açık bir şekilde görürsünüz. Doğa bir bütündür. Botanik alanında ünlü bir bilim adamı olan Güney Afrikalı General Jan Smuts, sentezi, çeşitli parçaları gruplama veya tekrar düzenleme yoluyla bir bütünü oluşturma süreci olarak açıklamıştır. Smuts'a göre; *doğadaki değişmeyen gerçekler, birbirinden ayrılmayan bu bütünülerdir. Eğer parçalar birbirinden ayrılırsa, bütünsel niteliklerini ve önemlerini kaybederler.* Şair William Wordsworth'un de açıkladığı gibi: *Parçalara ayırırken bütünü yok ederiz. Zihniniz bütünsel bir boyuta sahiptir ve bir bütün olarak düşünür. Zihniniz bütün olarak düşündüğü kadar analitik olarak da düşünebilmektedir.*

Değerlendirme

Bu önemli işlev, yönetim etkinliklerinde kullanılır. Bunlar başarı ölçütlerinin oluşturulması, işin ve insanların değerlendirilmesi ve insanları seçme etkinlikleri olabilir. Eleştiri bir değerlendirme türüdür.

Eleştiri, yaygın olarak anlaşıldığı gibi, doğru bulmamayı ya da olumsuz yargıyı kapsar. Fakat daha resmi kullanımda, tarafsız analiz ya da değerlendirmeyi onaylamayı içerebilir. Yargıya varmak her zaman olumsuz bir şey değildir.

Bütün değerlendirmelerde bir nesnel bir de öznel öge bulunmaktadır. Hepimiz bir değerlendirme kapasitesi ile doğarız. Dolaşısıyla bizim değer verdiğimiz şeyler daha çok çevremize ve onun

kültürüne dayanmaktadır.

Değerler biraz olsun renklerle benzeşirler. Çimen hangi renktedir? Kolayca cevaplayabilirsiniz; yeşildir. Fakat bilim adamlarının açıklamalarına göre, çimenin kendine ait bir rengi yoktur. Daha çok yeşil diye adlandırdığımız şeyler yeşil dalga boyunu yansıttıkları için böyle adlandırılırlar. Aynı zamanda bizim gözümüzün yapısı da böyle adlandırmamıza neden olan diğer bir faktördür. Ayrıca rengin algılanmasında, kişiye bağlı olan değerlendirme de etkilidir. Rengin algılanmasında bizim öznel katkımız da önemlidir. Yeşil ve kırmızı renk spektrumunun belli tonlarına karşı renk körü olduğum için ben bu gerçeğin farkındayım.

Sözcük olarak *değer*, çoğunlukla piyasa ekonomisinde kullanılmaktadır. Değer, tezgâhın karşı tarafından bir şey alabilmek için vermemiz gereken şey olarak adlandırılır. Paranın bulunması değiş-tokuş sistemini tamamen değiştirerek bir devrim yaratmıştır. Paranın önemli avantajlarından biri de evrensel bir ölçü aracı olmasıdır. Ancak bugünlerde yönetsel karar verme işlemine katılan pek çok değer vardır. (bkz. Çalışma 2)

Çalışma 2: Değerlerin Kullanılması

Maddi ve manevi bütün değerlerin listesini yazınız. Önümüzdeki on yıl içinde iş kararlarını etkileyecek olan değerleri listeleyiniz.

Aynı zamanda şirketinizin sahip olduğu maddi ya da manevi değerler hakkında bir açıklama yayımlanıp yayımlanmadığı konusunda bir araştırma yapınız. Eğer böyle bir yayın varsa bunun bir kopyasını alınız. Bunun içinde gerçekten ana değer olabilecek maddeyi değerlendiriniz ve bunun altını çiziniz.

Şirketinizin sahip olduğu değerler ile yaşam felsefeniz birbiri ile ne kadar örtüşmektedir?

Değerlerin popüler anlamda ayrı bir anlamının olup olmaması bir yana, eğer bizim tarafımızdan oluşturulmadıysa bu değerlerin nereden geldiği onun felsefesi ile ilgilidir. Bu, kitabın dışında bir konudur. Her açıdan bir gerçek -doğruluk, gerçeklik ve güzellik üçlüsünden biri- hakikaten varmış gibi davranmanın haklı bir nedeni vardır. Einstein gibi bilim adamlarının *gerçek, dışarılarda bir yerde keşfedilmeyi bekliyor* şeklinde dile getirdikleri inançları olmasaydı, bugünkü bilimin etkileyciliğini ve büyük başarısını açıklamak çok zor olurdu.

Derin Düşünme İlkesi

Hepimizin bildiği gibi, bizlerin bilinçaltı ve bilinç dışı aklı vardır. Fakat düşünme sürecimizde bulunan bu boyutların (ben bu kavramı *derin düşünme* olarak adlandırıyorum) rol aldığı düşünsel süreçler hakkında fazla bir şey bilmiyoruz. Siz, uykunuzda, hatta bilinçli olarak çok farklı şeyler yaparken, örneğin; bahçe işleri yaparken veya bulaşık yıkarken analiz, sentez ve değerlendirme yapabilirsiniz. Çok karmaşık olmasından öte *derin düşünme*, yaratıcı sanatlarda ve bilimsel buluşlarda çok önemli yer tutmaktadır. Aynı zamanda, *derin düşünme* “bu içimden geldi” dediğimiz altıncı hissin de kaynağıdır.

Conrad Hilton eski bir Chicago otelini satın almaya çalışıyordu. Kapalı zarf usulü yapılacak olan açık artırmanın başlamasından birkaç gün önce Hilton, 165 bin dolarlık açık artırma önerisini vermişti. Bu öneri çok detaylı hesaplar sonucunda verilmişti. Fakat açık artırmaya az zaman kala, o başka şeylerle de ilgileniyordu. Açık artırmanın bir gece öncesi uyumaya gitti. Fakat o gece, içinde yoğun bir rahatsızlık duydu ve ertesi sabah uyandığında verdiği açık artırma fiyatının yeterince yüksek olmadığı duygusu ile kalktı. Onu sürekli rahatsız eden derin düşünce 180 bin dolarlık bir fiyat söylüyordu. Sonunda karar verdi ve bu karar onu gerçekten çok rahatlatı. Ona, bu rakam gerçek değer gibi göründü. Sezgisine dayanarak açık artırma fiyatını değiştirdi. Zarflar açıldığı zaman onun verdiği değere en yakın değer 179 bin dolardı. Hilton bin dolar daha fazla vererek, oteli 180 bin dolara satın aldı.

Kendi deneyimlerinize dayanarak buna benzer derin düşüncenizin veya sezgilerinizin rol oynadığı bir karar verme sürecini hatırlıyor musunuz?

Kontrol Listesi: Derin Düşüncenizi Dinleme

	Evet	Hayır
Kendi düşüncelerinize karşı, olumlu/dostça bir tutum içinde misiniz? Düşüncelerinizin lehinize çalıştığını düşünüyor musunuz?	☐	☐
Uygun olan yerlerde ya da koşullarda planlarınızı ikinci sıraya atarak, kendi içsel duygularınıza, yaptığınız işe katkıda bulunması için şans tanıyor musunuz?	☐	☐
Aşağıdaki durumlarda bilinçli olarak beyninizin derinlerindeki bilgiden size yardımcı olması için yararlanıyor musunuz?	☐	☐
Karışık bir durumu analiz etmek için,	☐	☐
Problemi tekrar yapılandırmak için,	☐	☐
Değerleri belirleyen yargıya ulaşmak için,	☐	☐
Bir sabah kalktığınızda bilinç dışı karar verdiğinizizi ve bir problemin çözüldüğünü gördünüz mü?	☐	☐
Kendi derin düşüncenizi bir bilgisayar olarak mı görüyorsunuz? Bilgisayarla ilgili şu sözü hatırlayınız: <i>Çöp girerse, çöp çıkar (garbage in, garbage out).</i>	☐	☐
Yarı yarıya şekillenmiş veya uçuşmakta olan fikirlerinizi kaydetmek amacıyla yanınızda ses kayıt cihazı veya not defteri bulundurur musunuz?	☐	☐
Diğer insanların derin düşünmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini anlayarak bundan bir yarar sağlayabileceğinizi düşünüyor musunuz?	☐	☐

Roy Thompson, *Altmışından Sonra* adlı otobiyografisinde bu durumun nasıl çalıştığını açıklamaktadır:

Yeni bir problem ortaya çıktığında bunu tekrar düşünürüm. Eğer cevap o an için açık değilse kısa bir süre için problemi unutturmuş gibi yapar onu bir kenara bırakırım. Sanki bunu beyin hücrelerimin içinde bir yol gösterici ararmış gibi serbest bırakırım. Ertesi gün problemi tekrar gözden geçirdiğimde problemin eskisinden çok daha çabuk çözümlendiğini görürüm. Bu durumun bilinçsiz olarak ortaya çıktığına inanmaktayım. İnanıyorum ki problemi bilinçli olarak düşünmediğim zamanlarda, bilinçaltım bu problemi irdeleyerek çözümü bulmaktadır.

Karar verme, problem çözme ve yaratıcı düşünmede *derin düşünmenin* kullanımına daha sonra tekrar değineceğim; çünkü bu çok önemli bir ilkedir. En önemli soru şudur: *Derin düşünme* yeteneğimizi geliştirebilir miyiz? Benim cevabım *Evet*. İlk adım farkındalıktır. Etkili düşünme, zihninizin doğal bir şekilde çalışma kabiliyetidir. Dedikleri gibi, *akıntıya uyum sağlayın; fakat tekneyi yönlendirip yönlendiremeyeceğinize bakın.*

Olaylar bizi rahatsız etmeyecek şekilde ilerliyorsa, düşünmeyiz. Sadece bir engel ile karşılaştığımızda durup ne yapacağımızı düşünmek zorunda kalırız. John Dewey

ÖZET NOKTALAR

- Bizler, akla sahip olmamızdan dolayı *insanoğlu* (*homosapien*) olarak adlandırılırız. Bizlerin düşünme olarak adlandırıldığı aktivite olan, insanın zihin egzersizi yapma kapasitesi gerçekten olağanüstü bir şeydir. Fakat sadece çok az kişi zihnini tam kapasiteyle kullanmaktadır.
- Düşünmek, zihinde gözden geçirmek ya da incelemek, yansıtmak ya da sorgulamaktır. Bunu yaptığınızda, düşünme tek yönlü bir bilinç akışıdır. Fakat bizler düşüncede birbirinin içine geçmiş üç akımı ayırt edebiliriz: Analiz, sentez ve değerlendirme.
- İlk işlev olan analiz, Batılı eğitim anlayışına dayalı olarak, cisimleri/durumları maddi ve manevi olmak üzere öğelerine ayırmayı amaçlayan zihinsel bir yetenektir. Aşamalı ya da mantıksal düşünme ile özdeş olmasa da yakından ilgilidir.
- Sentez, bir bütün oluşturmak için parçaları birleştirme sürecinin tam tersidir. Öncesinde ayrı olduğu düşünülen parçalardan bir bütün oluşturulduktan sonra, yeni bir görünüm kazanıp gerçek bir değere sahip olduğunda *yaratıcı* bir sentez yapılmış olur.
- Değerlendirme, amaçlı düşünme içindeki üçüncü temel işlevdir ve bu kavram çok fazla izaha gerek duyulmayacak kadar açıktır. Belli kural ve prensiplere sahip ve bunlara istisnasız bağlı olan fen veya mantık bilimlerinde bile, değerlendirme işlevini süreçten çıkarmak olanaksızdır.

Bizler değer biçen varlıklarız; gerçek değerlerimiz genellikle kültürel deneyimlerimiz tarafından şekillendirilmektedir. Yaşamımızdaki kültürel kalıpların dışına çıkarak daha evrensel değerler ile karşılaşırız: İyilik, doğruluk ve güzellik.

- Bu işlevler (analiz, sentez ve değerlendirme) kendilerini, *Derin Düşünme* olarak adlandırdığım bilinçaltı seviyede gösterirler. Aslında, karmaşık kararların verilmesi, problemlerin çözülmesi ya da tamamen yaratıcı ürünlerin oluşturulması gereken durumlarda *Derin Düşünme* aklınızı etkili kullanmada önemli bir boyuttur.

2. BÖLÜM

ETKİN KARAR VERME SANATI

İzleyeceğimiz rotayı kesinlikle seçmemiz gereken zamanlar vardır; aksi takdirde, kararı belirsizlik verecektir.

Herbert V. Prochnow

Karar verme sürecinde gerçekten yararlanacağınız beş adımlı bir yaklaşım vardır. Bu, bütün karar verme süreçlerinde beş yaklaşımı uygulamanız gerektiği anlamına gelmez. Bu yaklaşım gerçekten oldukça açık bir düşünme dizisidir. Buna karşın, düzenli bir çalışma sistemi olmadan da bu düşünce dizisini izleyebilirsiniz. Bu yaklaşım, eksik ya da yanlışlıkla atılmış adımların fark edilmesini sağlar. Bu, bize karar verme sürecinin hatalı kısımlarını da gösterir.

Aşağıda verilen bu beş adımı müziğin beş notası olarak düşünebiliriz. Notalar, mantıksal olarak belli bir sırayla çalınmalıdır. Zihin bunun çevresinde dolaşır; ancak bu sırayı tam olarak izlemez. Düşünce akortları da notalar gibi birçok farklı şekilde, çok değişik şekillerde düzenlenebilir. Düşünme, çok düzenli bir süreç değildir; fakat belli bir mantığa dayalı olmalıdır.

Burada büyük kararlar almaktan bahsetmediğimizi hatırlamanızı isterim; çünkü bir işi yönetmek, bir ölüm-kalım kararından daha fazlasıdır. Aslında, ne kadar büyük olursa olsun hiçbir karar, toplam bir sonucun (kazanımın) küçük bir parçası dahi olamaz. Evet, bazı kararlar diğerlerinden daha büyük ve önemlidir. Ancak daha fazla sayıdaki küçük kararlar giderek artan bir yapıya sahiptir.

Geriye dönüp bakıldığında, az sayıdaki asıl kararları fark edebiliriz. Fakat bir sanatçı becerisiyle yapılmış gibi zamana yayılarak verilen daha küçük kararlar harika sonuçlar doğurabilirler, doğururlar.

Amacın Belirlenmesi

Neye ulaşmaya çalıştığınızı biliyor musunuz? Nereye varmak istediğiniz konusunda olabildiğince açık olmaya gereksiniminiz var. Yoksa bütün karar verme süreciniz bir sis perdesi içinde kalabilir. Unutmayınız ki *eğer hangi limana gittiğinizi bilmiyorsanız, rüzgârın nereden estiğinin bir önemi yoktur.*

Eğer amacınızın etkililiği ve belirginliği konusunda herhangi bir endişeye düştüyseniz, amacınızı yazmayı deneyin ve bir ya da iki gün onu bekletin. Eğer zamanınız varsa onu tekrar gözden geçirin. Bu gözden geçirme işinden sonra amacınızı nasıl daha etkili ve daha belirgin bir hale getirebileceğinizi bir bakışta görebilirsiniz.

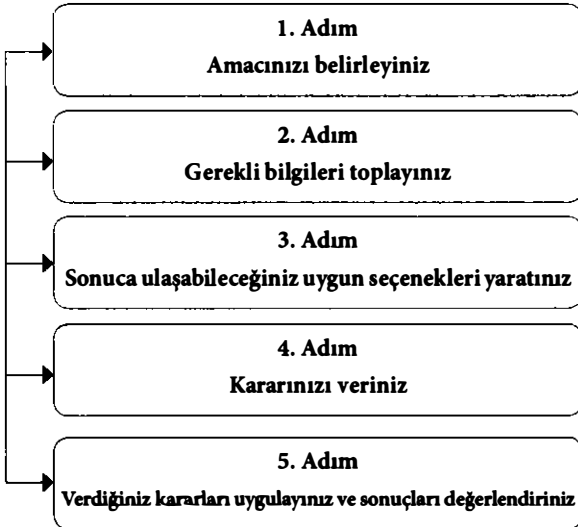
Gerekli Bilgilerin Toplanması

Yapılması gereken bir sonraki adım, gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Bazı bilgiler ilk bakışta açık ve anlaşılır olmasına karşın, bazıları ilk bakışta görülemeyecek kadar derinlerdedir. Ulaşamadığımız kritik bilgilerin eksikliğinde karar vermenin ertelenmesi doğru bir yaklaşımdır. Bu durum, planlanmış bir gecikme olarak kabul edilebilir.

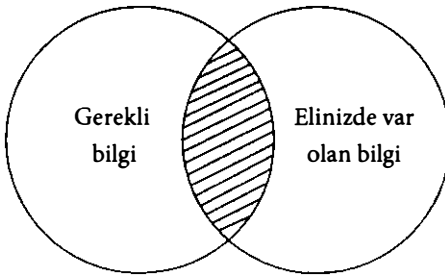
Mevcut bilgi ile gerekli olan bilgi arasındaki farkı hatırlayalım. Bu konuda yapılan klasik bir hata; kurulun verdiği kararı inceledikten sonra, karar vermemize yardım edecek bilgileri araştırmaya dönmektir. Buna karşın, bazı düşünürler sadece kendi ellerinde bulunan bilgilere bakarlar; fakat bu bilginin gerekli olup olmadığını kendilerine sormazlar. Bunun yerine, bu bilgiyi nasıl kullanacaklarını merak ederler.

Bir karara varmak için gerçekten gerekli olan bilgiler yerine, sadece elinizin altında hazır bulunan bilgileri kullanabiliyor olsaydınız yaşam çok kolay olurdu. Mevcut bilgiler oldukça fazladır. Bilgi teknolojileri, bilgisayarlar, fotokopi makineleri vs. bu konuda bize çok fazla yardımcı olmakta ve daha çok veri üretmektedirler. Fakat çok sayıdaki bu bilgiler, iş yeri raporlarında sayfa sayısını artırmaktan başka bir şey kazandırmamaktadır.

İletişim araçları (faksler, telesekreterler, elektronik postalar ve internet) öyle hızlı geliştiler ki bu durum yeni bir problemi ortaya çıkardı. Bu problem, *fazla bilgi sendromu* olarak adlandırılmaktadır. Bin üç yüz yönetici üzerinde yapılmış uluslararası bir araştırmaya göre; fazla bilginin birikmesiyle başa çıkılamamaktadır. Bu durum, zihinsel olarak yorgunluğa yol açmakta, hatta bazen izin almaya neden olan fiziksel hastalıklara bile sebep olmaktadır. Bu tip bir bilgi yüklemesi, yöneticiler arasında gittikçe büyüyen bir problem haline gelmiştir. Neredeyse yönetici ve yardımcılarının tümü bu problemin daha da kötüleşeceğini düşünmektedir.



Şekil 2.1. Karar Verme Sürecine Klasik Yaklaşım

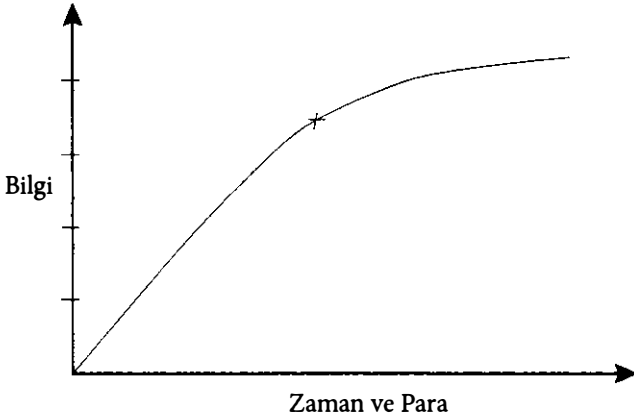


Şekil 2.2. Bilgi Kategorileri

Bütün yöneticiler ve yardımcıları, daha fazla bilgiye sahip olduklarında, daha iyi karar verebileceklerini belirtmektedirler. Aslında kaynakların artışı verilerin hızına yetişmelerini ve onları anlamlı hale getirmelerini zorlaştırmaktadır. Bu durum yöneticiler için önemli bir sorundur.

Bilginin büyümesi gerçekten kesintisiz olarak sürmektedir. New York Times gazetesi 17. yüzyılda yaşayan bir kişinin tüm yaşamı boyunca karşılaşılabileceği bilgi miktarı kadar bilgiyi, okuyucularına her gün vermektedir. Dolayısıyla yukarıdaki araştırmaya katılan yöneticilerin neredeyse yarısı bilgi fazlalığından yakınmaktadır. Bunun sebeplerinden biri sınırlandırılmamış ya da seçilmemiş bilgilerin çok fazla olmasıdır. Önümüzdeki iki yıl içinde internet üzerinde de aynı derecede bir problemin oluşması beklenmektedir. Bu nedenle *bilgi sendromundan* kaçınabilmek için bu kitapta anlatılan bütün bilgi ve yeteneklere gereksinim duymaktasınız.

Örneğin; gerekli olan bilgi ile mevcut bilginin kesişmesi yeterli değil; bu durumda ne yaparsınız? Doğal olarak, gerekli bilgi kategorisine giren bilgiyi elde etmeye çalışırsınız. Fakat bilgi elde etmek paraya ve zamana mal olur. Belki şirketiniz para kazanma ya da kâr amaçlı bir şirket olmayabilir. Fakat işler, bilginin elde edilmesi ve toplanması gibi maliyeti olan bir işe dönüşünce, şirketiniz de bu maliyeti düşünmek zorundadır.



Şekil 2.3. Zaman ve Bilgi Eğrisi

Gerekli olan bilgiyi genellikle çok kısa bir zaman içinde elde edersiniz. Fakat belli bir zaman sonra gerekli bilgiyi elde etme hızınız yavaş yavaş düşer ve kendinizi gerekli bilgiyi elde etmek için daha fazla zaman ve para harcıyor olarak bulursunuz. Ancak sonunda daha az bilgi elde ettiğinizi fark edersiniz. Örneğin; siz ve ben bir yemekte yan yana oturuyoruz. Sizin hakkınızda öğrenmem gereken bilgileri ilk yarım saatte öğrenmem gerekir. Ne kadar uzun süre konuşursak hakkınızda öğreneceğim bilgilerin artış hızı o denli az olacaktır. Hakkınızda en fazla bilgiyi, ilk yarım saatte elde etmiş olacağım. Yaklaşık olarak üç saat sonra ise sizinle çok ince ayrıntıları tartışıyor olmalıyım.

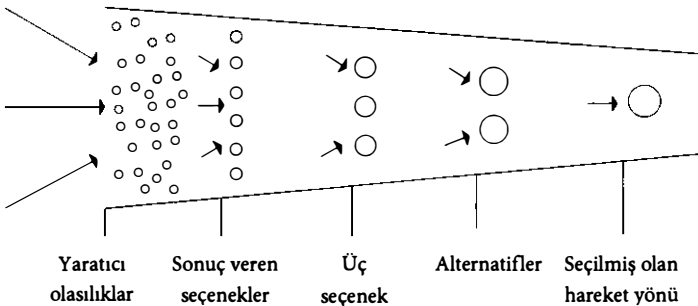
Kullanışlı Seçeneklerin Yaratılması

Alternatifler sözcüğünden çok, seçenekler sözcüğüne dikkat ediniz. Alternatif, genellikle *kullanılabilecek olan iki yoldan biri* anlamına gelmektedir. Karar verme yetenekleri az olan bireyler genellikle, iki seçenekli alternatiflerde daha iyidirler. Onlar genellikle en az üç ya da dört olasılık yaratabilmek için gerekli zaman ve zihinsel enerji harcamazlar. Bismark'ın generallerine söylediği gibi: *Eğer düş-*

manın hareket edebileceği iki yol varsa, emin olunuz ki o üçüncüyü seçecektir. Ayrıca General Motors'un başkanı Alfred Sloan, kendisine iki çözüm sunulan toplantılarda şunu istemektedir: *Lütfen gidiniz ve daha fazla seçenek üretiniz.*

Belli bir süreden sonra, bilginin artış hızı azaldığı için, bilgi düzeyini arttırabilmek amacıyla daha fazla zaman ve para harcamak zorunda kalıyorsunuz.

Bütün olasılıkları çeşitli boyutları ile düşünebilmek için olaylara geniş bir açıdan bakmalısınız. Bu noktada yaratıcı düşünme süreci işin içine girmektedir. Fakat bu sürecin sonunda seçenekler içinde yararlı olanı belirlemek için değerlendirme yetinizi işe koşmanız gerekmektedir. Yararlı ve sonuç veren demek; yapılabilir, başarılabılır veya gerçekleştirilebilir demektir. Eğer bir şey yararlı ise, bu; büyük bir olasılıkla kullanılabilir ve bizi başarıya ulaştırabilir. Burada istakoz tuzağı modelini açıklayalım... Bu tuzak içinde ilerlerken yararlı sonuç getirebilecek çözümlerden (beş veya altıdan fazla olmaması gerekir; çünkü zihin, bu sayıdan fazlasını düşünmekte zorlanır) üç seçeneğe kadar indirgeyerek gerçek alternatifler bulunur. Bu noktada şunu akıldan çıkartmamak gerekir. *Bir şeyin yanlış olduğunu kanıtlamak, doğru olduğunu kanıtlamaktan daha kolaydır.*



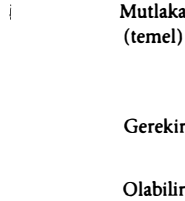
Şekil 2.4. Istakoz Tuzağı Modeli

Örneğin; aileniz için beş araba arasından en uygununu seçmek zorundasınız. Bu seçim için, ilk olarak, uygun olmayanları elemek daha kolaydır. Bu noktada şunlara dikkat etmelisiniz: Bir araba, diğerinden 25 cm daha uzundur. Bu fark garajınızın boyunu göz önünde bulundurduğunuzda size problem yaratabilir. İkinci araba düşünüldüğünde, prestijli ismi haricinde neden diğerlerinden daha pahalı olduğunu bilmiyorsunuz. Böylece onu da listeden çıkartabilirsiniz. Şu anda seçenek sayışınızı üçe düşürdünüz ve bu sizi biraz da olsa rahatlatır. Eşinizin Toyota marka arabaların renginden hoşlanmadığını bildiğiniz için arabalardan birini daha ediniz. Şimdi Nissan ve Peugeot olmak üzere iki alternatifiniz bulunmakta. Bu karar, karar verme sürecinin zor aşamasının atlatılmasını sağlamıştır.

Bunları okuduğunuzu ve kitabın buraya kadar olan kısımlarını kabul ettiğinizi düşünüyorum. Şimdi biraz daha fazla bilgi edinmek için zaman ayırmaya ve böylece ikiye indirdiğiniz alternatifleri test ederek sonuca götürmeye karar verdiniz. Her iki araba da kullanışlı ve güçlüdür. Her ikisinin de amacınıza uygun olduğunu biliyorsunuz. Şu anda düşünmeniz gereken, sadece arabaların fiyatları ve eşinizin istediği renkteki arabanın satılıp satılmadığıdır. Satıcılardan biri Peugeot'ya daha uygun bir fiyat önermekte ve bu modeli önerdiği fiyattan vermeyi de vaad etmektedir. Öyleyse neden tereddüt ediyorsunuz?

Karar Verme

Karar vermede ilk yapılacak şey seçim ölçütlerinin belirlenmesidir. Yapılacakları farklı öncelik düzeylerine göre ayırmak faydalıdır (bkz. Şekil 2.5).



Şekil 2.5. Karar Verme Ölçütü

Eğer bir seçenek, sizin için “mutlaka olmalı (must)” ölçütünüzü karşılamıyor ise bu seçeneği elemelisiniz. Tam tersi olarak, eğer bir seçim sırasında temel ölçütlere (mutlaka) ulaşılyorsa, ikincil ölçütler gelir ki bunlar çok fazla istenenlerdir (gerekir). İkincil ölçütlerin ardından üçüncül ölçütler gelir. Bunlar “olsa iyi olurdu (olabilir)” ölçütleridir. Bu iki ölçüt temel ölçütten sonra işin içine girer.

Bir araba seçimi, göreceli olarak kolay bir karar verme sürecidir. Neden kolaydır? Çünkü içinden seçebileceğiniz sınırlı sayıda model ve bu modelleri seçebilmeniz için basit bir ölçüt listeniz vardır. Fakat daha karmaşık bir karar verme süreci içine girdiğinizde seçim yapmanız daha da zorlaşabilir. Bu süreci kolaylaştırmak amacıyla şunları kullanabilirsiniz:

Avantajlar ve dezavantajlar listesi hazırlayın.

Sececeğiniz her seçeneğin sonuçlarını kontrol edin.

Belirlediğiniz özel ya da genel amaç ölçütlerine göre önermiş olduğunuz çözümü test edin.

Beklediğiniz kazançlarla riske attıklarınızı karşılaştırın.

Risk Değerlendirmesi

Karar verme sürecini zorlaştıran şey onun ne kadar risk taşıdığıdır. *İki ölç, bir biç!* ve *Akıllı köprü ararken deli suyu geçer*. Bu iki atasözü de birbirleri ile çelişmektedir. Risk hesabında çok önemli bir beceri vardır. Bu beceri matematiksel gibi görünebilir. Karar verme konusunda çok fazla işletme kitabı vardır. Bunlar riskin hesaplanması işlemindeki uzun ve yorucu çabayı, çok çeşitli istatistik ve olasılık kuramlarıyla azaltmaya çalışırlar. Bazen risk hesabını sayılarla yapmak süreci kolaylaştırır; ancak matematiğin bu alana katkısı çok sınırlıdır. Burada deneyim daha fazla önem taşımaktadır.

Diğer bir durum da, en kötü olasılığın düşünülmesidir. En kötü durumda ne olabilir? Bunu kabul edebilecek misiniz? Bu durum sizi batıracak mı? Fakat yüksek risk/yüksek kazançta, yaptığınız risk hesabında doğru olmayacağınızı veya tamamen batacağınızı bilerseniz dahi, kazancın çok yüksek olması nedeniyle, risk taşıyan yöntemi uygulamada kararlı olabilirsiniz. Çünkü kazanç, yüksek risk taşıyan bu yöntemi uygulamanıza neden olabilecek kadar büyüktür.

Daha sonraki aşamada riski tam anlamıyla azaltabilmek için bu konudaki bilgilerinize yönelmelisiniz. İşte bu noktada, “deneyimler, uygulama, uzmanlara danışma ve tekrar bütün bildiklerinizi gözden geçirme” yararlı tekniklerdir. Bu çaba ile başarı şansınızı artırmaya çalışıyorsunuz. Bu aşamada tüm riskleri ortadan kaldıramayabilirsiniz. Bu gibi risk hesaplamalarında çok fazla olasılık vardır.

Sonuçların Değerlendirilmesi

Risk, bir davranışın olası sonuçlarından biridir. Sonuçlar iki şekilde ortaya çıkar: açık ve gizil. Karar verirken sonuçları önceden görebiliyorsanız, bu sonuçlar açık sonuçlardır. Ben bir ilkeyi belirttim, ancak bu, gerçekten sizin bu sonuçları gördüğünüz veya tahmin ettiğiniz anlamına gelmez. Benim söylemek istediğim şey, sizin pozisyonunuzda, bilgi, yetenek ve deneyiminize sahip herhangi mantıklı bir insanın açık sonuçları görebileceğidir. Örneğin; eğer bir bankayı

soymayı denerseniz açık olan sonuçlar her mantıklı insan için ortadadır. Bunlar:

Aşırı derecede zengin olabilirsiniz,

Siz de dâhil birçok insan bu işten zarar görebilir,

Hapse girebilirsiniz.

Gizil sonuçlar, gerçekleşme olasılıkları düşük olmasından dolayı farklıdır. Hatta mantıklı bir insan, bir kararından dolayı başlamış olan karmaşık olaylar serisinden doğan kötü sonuçları önceden görememesi nedeniyle bağışlanabilir. Çünkü bunlar açık sonuçlar değildir. Kabul etmek gerekir ki bazı belirli alanlarda sonuçların kestirilmesi bilgisayar yardımıyla biraz daha kolaylaşmıştır. Fakat çok az bir olasılıkla, kendinizi olumlu ya da olumsuz sonuçlardan uzaklaştırabilirsiniz. Bu anlamda, bizler geleceği tam olarak göremeyiz ya da tahmin edemeyiz.

Gizil sonuçların ortaya çıkışı, karar verme ve problem çözme etkinliklerinin ortaya çıkışını tetikler. Çünkü çözümler aynı zamanda yeni problemlerin de tohumlarıdır. Bireyler için performans dayalı ücret sisteminin kullanılması bazı motivasyonel problemleri çözebilir. Fakat bu sistem, takım ya da örgütler için başka problemler yaratabilir.

Şekil 2.6'daki pencerenin bölümlerini tamamen performans dayalı ücret kararının sonuçları ile doldurun. Doldurduğunuz pencereleri gözden geçirin. Sonuçların penceresini doldururken sezgilerinize de önem verin.

	Olumlu	Olumsuz
Siz		
Diğerleri		

Şekil. 2.6. Sonuçların Penceresi
Ücretsiz PDF Kitap Arşivi - <https://rantey.org>

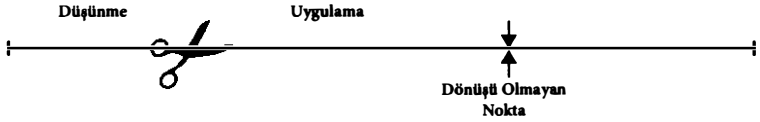
Bence, karar verme anında bu kararlarımızın gizil sonuçlarını bilmiş olsaydık, bütün gün yatakta kalmayı yeğler, asla bir karar verme sürecine girmezdik. Çünkü kararlar kendi içinde açık ve gizil sonuçları aynı anda taşımaktadırlar. Tanrı veya melek olarak değil de bir insan olarak tek yapabileceğimiz şey, verilen şartlar ve bilgiler doğrultusunda en iyi kararı vermektir. Ayrıca açık ve gizil olan sonuçlar ortaya çıktığında bunları çözmede yardımcı olacak diğer kararları almamız gerekir.

Yanlış karar ile kötü karar arasında büyük bir fark olduğunu unutmayınız. *Yanlış* karar, petrol kuyunuz için açacağınız çukuru uygun ya da doğru olmayan başka bir yere açmaktır. Bu pahalı bir hatadır; fakat hata yöntemle ilişkilidir. Kötü karar ise, uzay mekiği motorlarındaki contalardan sorumlu olan mühendislerin, bu hava şartlarında kesinlikle başarısız olacağını öngörmelerine rağmen, *Challenger* adında bir uzay mekiğini çok soğuk bir günde uzaya göndermektir. Yaptıkları şey acı bir can kaybına yol açmıştır. Buradaki karar verme yöntemi ya da süreci bilerek göz ardı edilmiş ya da sorumsuzca sonraya bırakılmıştır.

Aradaki bu fark önemlidir; çünkü şans faktörü nedeniyle tam olarak kontrol edemeyeceğiniz sonuçları, kontrol edebileceğiniz süreçten ayırır. Yanlış kararlar, hem kişisel hem de mesleki yaşamımızın kaçınılmaz bir ögesidir. Bu kararların bizlere öğrettikleri dersler için bir bedel öderiz. Ancak kötü kararlar tahmin edilebilir gizli tuzaklardır ve doğal hatalardır. Bu kitapta özetlenmiş olan doğrulanmış süreç, yöntem ve teknikler kullanıldığında kötü hatalar fazlasıyla önlenabilir.

Uygulamaya Koyma ve Değerlendirme

Karar Latince *kesmek* sözcüğünden gelmektedir. Kesmek, makas ve ayırma sözcükleri ile bağlantılıdır.



Şekil 2.7. Dönüşü Olmayan Nokta

Bir karar sürecinde kesme noktasına gelmeden önce düşünme süreci vardır. Şimdi uygulama bölümüne geçiyorsunuz. Verdiğiniz her karardan dolayı her türlü sorumluluğu almaya hazır olmalısınız. Olaylar başlıyor. Her zaman dönüşü olmayan noktayı belirlemek için çaba sarf etmeye değer...

Dönüşü Olmayan Nokta (DON) sözcüğü bir havacılık terimidir. Örneğin; bir uçak, Atlantik'i geçerken yolun tam ortasında herhangi bir motor problemi ile karşılaştığında, pilotun New York'a devam etmesi, Londra Heathrow Havaalanı'na dönmesinden daha kolaydır. Çünkü pilot DON noktasını geçmiştir ve New York'a varmaya karardır.

Daha geniş anlamda dönüşü olmayan nokta -geriye dönmeniz veya fikrinizi değiştirmeniz- tam olarak çözüm olmadığını bildiğiniz bir konuda vazgeçmenizin, devam etmenizden daha pahalıya mâl olacaktır. Pek çok durumda tam karar vermeden önce, çok az da olsa bir dönüş noktanız vardır. Conrad Hilton örneğinde olduğu gibi (bkz. sayfa 10) (sizin derin düşünceniz ya da bilinçaltınız -ki bu bilinçaltı sizin kararlarınızı tekrar kontrol eder- ya fikrinizi kabul eder ya da fikrinizi değiştirme konusunda sizleri rahatsız eder).

Karar verme aşamasının bir parçası olan uygulamayı kabul etmek için bir sebep daha vardır. Kararınızı değerlendirmek için sizin değerlendirme yetiniz sürecin içine girmek zorundadır. Doğru bir karar verdiniz mi? Kararınızı daha çabuk, mantıklı ve herkesin yararına olacak şekilde verdiniz mi? Ya da bu kararı insanları daha az üzecek şekilde veya daha az maliyetle uygulayabilir miydiniz? Bütün bu bilgiler belleğinize depolanmakta ve bilinçaltınızı bu konularla ilgili bilgilendirmektedir. Böylece daha sonra benzer bir konuda karar

verirken, sizin geçmiş kararlarınızla ilgili olan bu bilgi, daha düzgün bir içgörü olarak kullanılabilir. Bunun adı da deneyimdir.

Unutmayın, Derin Düşünme gerçekten işe yarar!

2006 yılında Amsterdam Üniversitesi'ndeki bazı araştırmacılar *Derin Düşünme Kuramını* bir teste tabi tutmaya karar vermiştir. Psikologlar bir grup gönüllünün dört arabadan birini alıyormuş gibi davranmalarını istemişlerdir. Gönüllülere arabalar hakkında birçok bilgi verilmiştir ve bir model diğerlerinden daha iyidir.

Gönüllülerin yarısına zihinlerini meşgul etmek için bulmacalar verilirken, diğer yarısına her bir arabanın değeri hakkında düşünceleri için zaman verilmiştir. Sonrasında her iki grubun da alacakları arabayı seçmesi istenmiştir.

Araştırma sonunda, hangi arabayı seçecekleri üzerine bilinçli bir şekilde düşünmek için zaman verilen grubun en iyiyi seçme şansının daha düşük olduğu görülmüştür. Ancak, zihinleri ilgisiz bulmacalarla meşgul olan grup daha iyi seçimler yapmıştır. İkinci bir deneyde, gönüllüler IKEA'daki eşya seçimleri ile karşı karşıyadır.

Deneyler *Derin Düşünmenin* kesin verilerle bilinçli zihinden daha fazla baş edebildiğini göstermiştir. Bilinçli zihin ise farklı hatalar ya da fırın eldiveni almak gibi basit seçimlerde iyidir. Fakat ev ya da araba alma durumu gibi karmaşık durumlarda yapılan seçimler *Derin Düşünme* dâhil olduğunda daha iyi gerçekleşir.

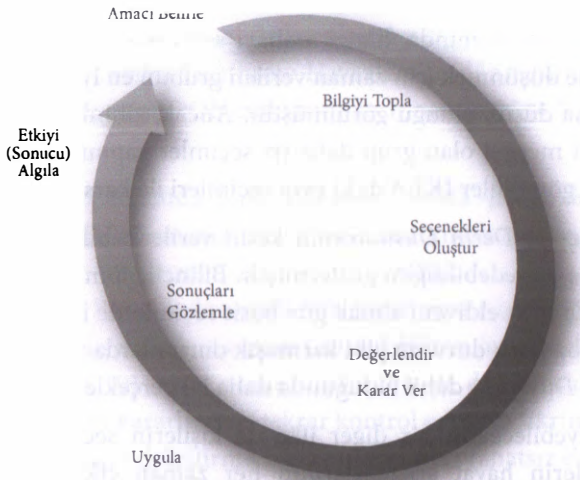
Ekleyebileceğim bir diğer ilke de kişilerin seçimi konusunda bireylerin hayat arkadaşlarının her zaman etkili olduğudur. Shakespeare'in eserlerinden birindeki bir kadın kahraman: *Tek gerekçem kadın aklı. Böyle düşünüyorum; çünkü bu şekilde düşünüyorum.* demektedir. Daha sade ve açık bir dille ifade etmek gerekirse, başka birinden gelen karmaşık bir bilgiyi en iyi işleyebilen ve onu basit ama derin bir yargıya dönüştürebilen tek şey *Derin Düşünme*dir. Bu işin zihnin içinde nasıl gerçekleşebildiğini kim bilebilir ki?

Balın toplandığı hal ile onu yediğiniz hal farklıdır. Bu sıvı arılar tarafından bu kadar farklı ve faydalı bir şeye dönüştürülmeseydi arıların hiçbir önemi olmazdı.

Petrarch

ÖZET NOKTALAR

Bazen zor görevlere yaklaşmak için bir taslak oluşturmak zihin için faydalı olabilir. Karar vermede de buna benzer şekilde beş basamaklı basit bir taslak bulunmaktadır. Bu basamaklar, aşağıdaki gibi sarmal bir süreç olarak düşünülebilir:



Amacı Belirleme: Karar vermede oldukça önemlidir. Amacınızı bir yere yazmanız yararlı olabilir; çünkü notunuzu görmek gerekli zihin açıklığını elde etmenize yardımcı olur.

Gerekli Bilgiyi Toplama: Hem var olan bilgiyi araştırmayı hem de eksik ama ele alınan konu hakkındaki bilgiyi elde etmek için adımlar atmayı kapsar.

Uygun Seçenekleri Oluşturma: Istakoz avlama sepeti modelini hatırlayın! Bazısı yaratıcı düşünmeden kaynaklanmış olabilen bir sürü olasılıktan elinizdeki kaynaklar ile uygulanabilir şekilde olan daha az sayıdaki uygun seçeneklere doğru sistematik bir şekilde hareket edebilmelisiniz.

Karar verme: Karar verirken seçmiş olduğunuz ve zihnin değer verme işlevinin bir ürünü olan başarı kriterleri devreye girer. Bu ölçütleri yapılmasının gerekli olduğu önerilen eylemleri karşılayabilecek kriterlere göre derecelendirmek yararlıdır. Ayrıca, ortaya çıkacak riskleri (alınan karardaki belli ya da olası gizil sonuçlar) de hesaplamalısınız.

Uygulama ve Değerlendirme: Karar, bütün sürecin bir parçası olarak görülmelidir. Bir gemide bulunan yolcuların Ekvator çizgisini geçtiklerinde uyuyor olmaları gibi, kararın asıl amacını da fark edemeyebilirsiniz. Kesiş noktası (cut-off point), bilinçli olsun ya da olmasın, düşünme sona erdiğinde ortaya çıkar. Zihniniz hazırlanır ve uygulama basamağı için harekete geçer. Ancak karar geri dönülemez noktaya kadar (DON-Dönüşü Olmayan Nokta-PNR-Point of No Return) hâlâ değerlendiriliyordur ve eğer erken bir işaret gelirse her zaman geri dönebilir ve kararınızı değiştirebilirsiniz.

Eğer gerekli tüm bilgilere sahipseniz, zihin rahatlıkla karar verme noktasına gelir. Aslında, gerçekten bir karar vermeniz gerekli midir? Bu yüzden, şöyle söylenmiştir: *Karar vermek, cevabın kendini belli edemeyeceği kadar eksik bilgiye sahip bir yöneticinin yapması gereken bir eylemdir.*

3. BÖLÜM

KARAR VERME SÜRECİNE DİĞER KİŞİLERİ KATMA

Atanmış ya da seçilmiş bir liderin kararlarını diğer kişilerle (takım üyeleri ya da iş arkadaşları) ne kadar paylaştığı liderlikte önemli bir noktadır. Karar verirken diğerlerine ne kadar danışıyoruz ve tek başımıza sessiz düşünme sonrasında nasıl karar veriyoruz? Bu, hepimiz için geçerli olan bir durumdur.

Bir Lider Olarak Rolünüz

Liderliğin karar verme yönüne geçmeden önce, liderin tüm iş alanları ve liderlik seviyelerinde geçerli genel rolünü sizlere hatırlatmama izin verin.

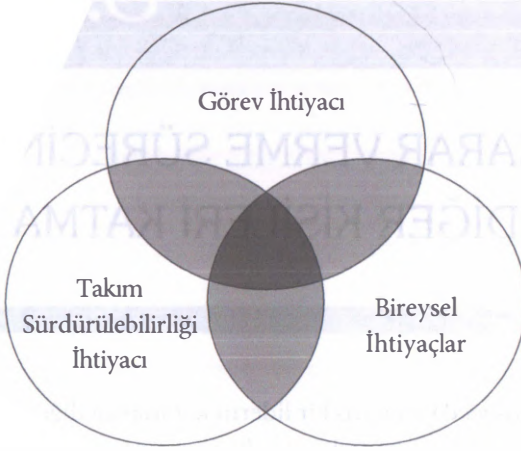
Liderlikle ilgili konulara yakından bakılacak olursa, her zaman üç bileşen ya da değişken olduğu görülür:

Lider – Kişilik ve karakter özellikleri

Durum – Kısmen sürekli ve değişken

Grup – İzleyenler, ihtiyaçları ve değerleri

Aslında, bireylerde olduğu gibi çalışma grupları da her zaman farklıdır. Her bir grup birleşir ve kısa sürede bir grup kişiliği geliştirirler. Böylece bir grupta işe yarayan bir şey diğer grupta işe yaramayabilir. Her grup ya da örgüt kendine özgüdür.



Şekil 3.1. Binişik İhtiyaçlar

Fakat bu, gerçeğin sadece yarısıdır. Diğer yarısı ise bireyler gibi çalışma gruplarının da ortak bazı ihtiyaçlara sahip olduğudur. Şekil 3.1’de gösterildiği üzere üç önemli binişik ihtiyaç bulunmaktadır.

Görev İhtiyacı

Bir kişinin tek başına yapabilmesi zor olan bir görev ortaya çıktığında, çalışma grupları ve örgütler oluşur. Küçük bir tepeye ya da dağa tek başınıza tırmanabilirsiniz; ama Everest Dağı’na tırmanmak için bir takıma ihtiyacınız vardır.

Bunu bir ihtiyaç olarak tanımlayabiliriz. Baskı, ortak bir görevi tamamlamak için gerekli bir enerji ortaya çıkarır. Eğer insanlar bunu yaparken engellenirlerse, kendilerini yorgun hissedebilirler.

Takım Sürdürülebilirliği (Devamlılığı) İhtiyacı

Bu kavramı algılamak görev ihtiyacı kavramı kadar kolay olmayabilir. Buz dağında olduğu gibi, birçok kişi hayatının çoğunu yüzeyin altında geçirir. Görev ihtiyacının durumlar ile ilgili olması

ile takım devamlılığı ihtiyacının insanlarla ilgili olması arasındaki ayrımı bilmek çok işe yaramaz.

Ayrıştırmayı amaçlayan dış güçler ya da birliği bozucu insan veya fikirler tarafından tehdit altındaki grupları ele alalım. Onların, devamlılığı sağlamak adına bu iç ve dış baskılara karşı kendilerini nasıl bir ustalıkla korumaya çalıştıklarını görebiliriz. Grubun yazılı ya da yazılı olmayan kurallarının birçoğu bu birliği desteklemek ve her durumda dayanışmayı sağlamak için düzenlenmiştir. Grubun standartlarını, kurallarını ya da işbirliği dengesini bozan kişileri, hoşgörü ve katı bir kızgınlık arasında değişen birçok tepki beklemektedir. İçgüdüsel olarak *Ne kadar birleşirsek o kadar ayrı düşeriz* denilen ortak bir algı vardır. Kendi içlerinde çekici olan iyi ilişkiler aynı zamanda ortak bir sonu da paylaşırlar. Grup dayanışmasını yaratma ve destekleme ihtiyacını, *takım sürdürülebilirliği (devamlılığı) ihtiyacı* olarak tanımlıyorum. Sonuç olarak, takım kelimesinin ne anlama geldiğini herkes biliyor.

Bireysel İhtiyaçlar

Üçüncü olarak, bireyler grup içine kendi ihtiyaçlarını da taşırlar. Bunlar sadece karın doyurmak ve barınmak gibi fiziksel ihtiyaçlar (günümüzde, maaşların ödenmesiyle temin edilen ihtiyaçlar) değil, ayrıca kabul edilme (işe yarayan bir şeyler yapmış olma hissi), statü ve çalışma ortamlarında diğer insanlara verecek ve onlardan alacakları daha derin diğer psikolojik ihtiyaçlardır. Bu bireysel ihtiyaçlar belki de bizlerin ara sıra farkına vardığı daha temel ihtiyaçlardır.

Bu ihtiyaçlar bizlerin, insanlar olarak, ortak yaşamından kaynaklanmaktadır ve bizleri herhangi bir gruba karşı itebilir ya da geri çekebilir. Tüm bunların altında yatan gerçek neden, insanların sadece yaşamlarını devam ettirebilmek için değil, kişiliklerini geliştirmek ve başarmak için birbirlerine ihtiyaç duymasıdır.

Üç Daire Etkileşimi

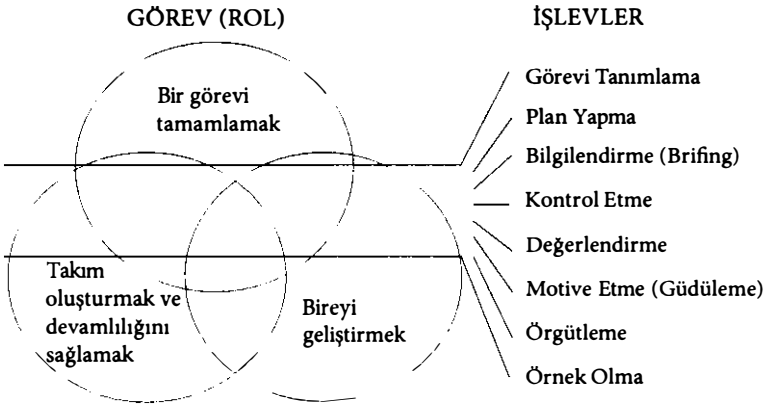
Şimdiye kadar anlatılmış bu üç ihtiyaç türü birbirleriyle kesişmekte ve birbirlerini etkilemektedir. Örneğin; ortak görev yerine getirilirse, takım oluşur ve bireylerin içindeki kişisel insan ihtiyaçları karşılanır. Eğer takım dairesinde dayanışma eksikliği (takım devamlılığı başarısızlığı) varsa, görev alanındaki performans sekteye uğrayacak ve üyelerin bireysel olarak memnuniyeti azalacaktır. Bu yüzden, yukarıda belirtildiği gibi, günümüzde çalışma grupları içindeki ihtiyaçları, kesişen üç daire şeklinde görselleştirebiliriz.

Son zamanlarda, bir sunum slaydında bu modeli gösterdiğimde, bu daireleri genellikle kırmızı, mavi ve yeşil ile renklendiririm. Işık bu üç ana renk içerisine kırılır. Bu, üç dairenin evrensel bir model oluşturması için önerilebilir. Hangi alanda, liderliğin hangi seviyesinde (takım, operasyon lideri ya da stratejik lider) olursanız olun, düşünmeniz gereken sadece üç şey vardır: *görev*, *takım* ve *birey*. Liderlik, genellikle diğerleri-merkezli bir eylemdir; benmerkezci değil.

Üç daire modeli sadedir; fakat basit ya da sığ değildir. Bu ana üç rengi düşünerek, bir televizyon programı izlerken meydana gelen şey ile benzetme yapabiliriz. Dolgu renkli hareketli resimler, bu üç ana renk ve üç ara renkteki (kesişen alanlardaki) noktalardan meydana gelmektedir. İş yaşamının hareketliliği ve karmaşıklığından geri çekildiğinizde, bu üç dairenin altında yatan deseni görebilirsiniz. Tabii ki bu daireler her zaman modelin ileri sürdüğü kadar açık ve dengeli olmayabilir; fakat hâlâ oradadırlar.

Liderliğin İşlevleri

Tüm bunların liderlikle ne ilgisi var? Ortak bir görevi tamamlamak ve takım çalışmasını devam ettirmek için belli başlı işlevlerin yerine getirilmesi gerekir. İşlev, yaptığın şeydir ve niteliğinin aksine aslında kim olduğunla ilgili bir durumdur. Örneğin; bir kişi yıkıcı kuvvetlerin tehdidi altındaysa amaçları belirlemek, plan yapmak ve takımı bir arada tutmak zorundadır.



Şekil 3.2. Liderliğin İşlevleri

Şu anda sağlam bir zemindeyiz; çünkü artık görev, takım ve bireysel ihtiyaçlar için gerekli liderlik işlevlerini nasıl sağlayacağınızı öğrenebilirsiniz. Bu, etkili liderliğe açılan kapıdır. Burada belirtilen işlev yaklaşımı bazen *Eylem Merkezli Liderlik (Action-Centered Leadership)* olarak da adlandırılır. İşlev, gelişime ya da devamlılığa katkı sağlayan birtakım ilişkili eylemin (vücudun her bir kısmının tüm vücutla ilgili olduğu gibi) bir parçasıdır. İşlev sözcüğü, Latince bir sözcük olan performans kelimesinden gelmiştir. İşlev sözcüğü bazen, benim *rol* olarak tanımladığım mesleki bir pozisyona uygun özel bir tür etkinlik olarak daha geniş bir anlamda kullanılmaktadır. Şekil 3.2’de bir görevin yerine getirilebilmesi, takımın birlikte tutulması ve birey ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli temel işlevler listelenmiştir.

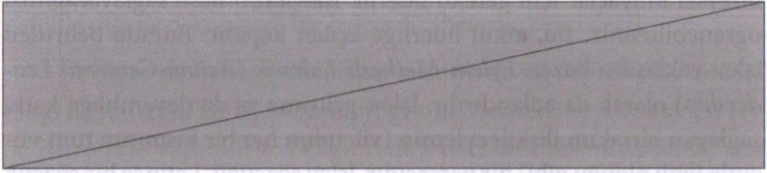
Buradan, bir liderin tüm bu işlevleri tek başına yerine getirmesi gerektiği anlaşılmamalıdır. Beş kişiden daha fazla mevcuda sahip bir grup içerisinde bile bir kişinin tek başına gerçekleştirebilmesi için çok fazla işlevsel katkı ya da etkinlik bulunmaktadır. İşlevler paylaşılmalı ve bazen kısmen ya da tamamen dağıtılmalıdır. Diğer bir deyişle, tüm takım üyeleri (yasal olarak söz hakkı bulunmasa da) üç daire için sorumluluk almalıdır. Etkin bir takım üyesi ile etkin bir lider arasında çok fazla fark yoktur. Tek fark, üç daire içerisindeki rolleri yerine getirme ya da tüm ortak ihtiyaçları karşılama becerisidir.

Karar verme, tüm işlevsel alanlarda potansiyel bir etken olacaktır. *Planlama*, bu konuda iyi bir örnek olabilir. *Planlama*, hedefinize ulaşmak için, şu anda bulunduğunuz yerden olmak istediğiniz yere zihinsel bir köprü kurmak anlamına gelir. Planlama işlevi, nasıl sorusunu sorarak grubun görevini tamamlama ihtiyacını karşılar. Fakat “Nasıl?” sorusu bizleri, “Bunun ne zaman olması gerekiyor?” ve “Kim ne yapacak?” sorularına sevk eder.

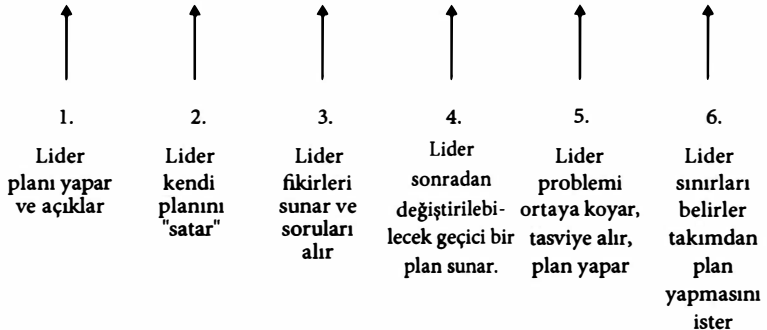
Liderlik bakış açısıyla, buradaki temel husus, planı ne kadar ileriye dönük yaptığınız ya da planlama işlevinin ne kadarını takımınızla paylaştığınızdır. Gelin, seçeneklere bir bakalım.

Şekil 3.3'te de görebileceğiniz üzere, üzerinde durduğumuz konunun süreciyle ilgili söylenecek daha çok söz var. Çalışma hayatını etkileyen kararları ne kadar fazla insan paylaşırsa, bu kararları uygulamak için o kadar fazla güdülenirler.

Liderlik Tarafından Yetki Kullanımı



Takım Üyeleri İçin Özgürlük Alanı



Şekil 3.3. Planlama Süreci

Bu değerlendirme, kararı ne kadar geniş açıdan bakarak verirseniz sonucu daha az kontrol edebilirsiniz düşüncesine göre dengelenmelidir. Takım, belirlediğiniz gereklilikleri karşılamasına rağmen, tek başına yapmayı düşündüğünüz şeklin dışında bir plan yapabilir. Bununla yaşayabilir misiniz?

Planlama sürecinde harekete geçmeniz gereken yer birkaç temel faktöre bağlıdır: planlama için sahip olduğunuz zaman ve takım üyelerinin yeterli seviyesi. Sadece bir tane doğru “tarz” yoktur. En iyi liderler istikrarlı ve birçok açıdan tahmin edilebilirdir; onlarla nerede birlikte duracağınızı bilirsiniz. Ancak iş karar vermeye geldiğinde, liderler son derece esnekler. Bu yüzden, birey ya da gruplarla çalışan iyi bir lider, gün içerisinde farklı noktalarda faaliyet gösterecektir.

Plan üzerinde bir iş başladığında, ortaya çıkan şartlara göre planı değiştirmek ya da revize etmek gerekli olabilir. Ancak yine esneklik için süreklilik ihtiyacı ve kararlaştırılmış plana bağlı kalma eğilimi arasında bir denge kurmanız gereklidir. Plan içerisinde çok fazla gereksiz değişiklikler yapmak kesinlikle bir karmaşa yaratır. Askeri bir atasözünde de belirttiği gibi: *Emir-Karşı Emir-Kargaşa*

Şunu hiçbir zaman unutmayın ki sizin için çalışan herkes yüz milyar beyin hücrelerine sahiptir. Eğer zamanımız olursa, insanları dinlemek değerlidir. Karşınıza çıkan düşünce ve fikirler karşısında hayrete düşeceksiniz.

Fort Dunlop fabrikası Sumitomo tarafından satın alındığında, Japon yöneticiler çalışanlarından gereksiz harcamaları önleyici öneriler sunmalarını istediler. Yeni işe başlayan bir işçi, elektrik faturalarında 100 bin paundluk bir kazanç sağlayan bir öneri sundu. Bu öneri fabrikadaki her iki floresan lambasından birinin kullanmanın gereksiz kullanıldığına ilişkindi. Bu işçi bu konuyu uzun zamandan bu yana düşünüyordu. Öneri, yönetim tarafından uygulamaya kondu.

Aslında bir şeye karar vermiş bile olsanız daha geniş bir açıdan bakabilmeniz için başkalarının fikirlerini dinleme alışkanlığı edinmelisiniz. Fikirleri almaya hazır olan kişiler için etrafta milyonlarca fikir vardır. Büyük iş lideri Roy Thompson'ın bu konudaki görüşlerine bir bakalım:

Bence, herkesin bir fikri vardır ve bu fikirlerden biri bile iyi olabilir. Eğer bir fikir almak için bir düzine insanla konuşuyorsanız, bunu sadece aklınızda bir kıvılcım yaratmak için yapıyor bile olsanız, bu bir zaman kaybı değildir. İnsanlar sürekli bana bir şeyler aktarıyor; çünkü onları ilgiyle dinleyeceğim konusunda kendilerini inandırdım. Bunun için para bile ödeyebilirim! Bazen, genellikle de hiç umulmadık bir zamanda, altın değerinde fikirler ortaya çıkar.

Özet olarak, karar verme sürecinde takım arkadaşlarınız ile kararı paylaşma, durum ve takım üyelerinin kullanışlı bilgileri gibi faktörlere bağlıdır. Karar verme aşamasına şayet zamanınız azsa tek başınıza karar verebilirsiniz. Ancak zamanınız varsa takım arkadaşlarınızın görüşlerini alabilirsiniz. Onların konu ile ilgili bilgilerinin derecesi de, göreceli olarak, karar verme sürecine girmelerinde etkilidir. Aslında, diğer insanlarla bir iş yaparken veya bir problem çözme sürecinde bulunduğunuz nokta sizin kontrolünüzdendir ve diğer bir uçta serbestlik vardır. Bu devamlılık süreci içerisinde nerede karar vereceğinize karar vermek, aslında kendi içinde önemli bir karar verme sürecidir. Aşağıda kendinize sormanız gereken bazı sorular verilmiştir:

<u>KONTROL LİSTESİ</u>	Evet	Hayır
Ekibinizle amaçlar üzerine bir karara vardınız mı?	☐	☐
Konu ile ilgili bilgilerin toplanması ve analizinde ekibinizi bu işe kattınız mı?	☐	☐
Ekibiniz size, gerçekleştirebilecek uygulama planları konusunda yardım etti mi?	☐	☐
Ekipteki diğer çalışanların düşünsel güçlerini verimli olabilecek çözümlerin ortaya çıkarılması için kullandınız mı?	☐	☐
Desteklediğiniz bir uygulama yöntemi üzerinde, içinde bulunduğunuz koşullar altında bu yöntemin ekip üyelerinin ne kadarı tarafından en iyi çözüm olarak kabul edilip edilmediğini kontrol ettiniz mi?	☐	☐
Desteklediğiniz çözüm yöntemini uygulamak için ekip üyelerinin tümünün desteğini aldınız mı?	☐	☐
Seçilen çözüm uygulandıktan sonra, bunun sonuçlarını başarı ve başarısızlık yönünden ileride tekrar kullanmak amacıyla gözden geçirdiniz mi?	☐	☐

ÖZET NOKTALAR

Düşünme hem bireysel hem de toplumsaldır. Düşünmek için kendimize zaman yaratmak gerekir. Fakat uyarım, teşvik, yeni bakış açıları ve fikirler için diğer kişilerle konuşmalı ve onları dinlemeliyiz. Başkalarıyla konuşma, en iyi karşılıklı düşünme şeklidir.

Bir liderin rolü, üç ihtiyaç dairesi (görev, takım ve birey) ve ilgili işlevler dizisi ile tanımlanmıştır. İletişim ve karar verme birbirini tamamlayıcı boyutlardır. Tüm liderler için tüm mesele, takımları ya da çalışma arkadaşlarıyla fikirlerini ne kadar paylaştıklarıyla ilgilidir.

Bir kararı ne kadar çok paylaşırsanız, kararın kalitesi de o kadar artar. Ayrıca, insanlar iş hayatlarını etkileyen konulardaki kararlarda ne kadar fazla paylaşım yaparlarsa, o kararları uygulamada o kadar fazla motive olurlar. Fakat zaman darlığı ve kriz faktörlerinin varlığı paylaşma boyutunu bazen sınırlar. Ayrıca bir kararı ne kadar çok paylaşırsanız, kararın sonuçları ve yönünü kontrol etme olasılığının da o kadar düşeceğini unutmamamız gerekir. Bu yüzden, burada muhakemeye ihtiyaç vardır.

Karar verme süreci tamamlandığında, hâlâ bir karar almak zorundasınızdır.

Belirli bir karar vermenin sınırları dışında, diğer kişilerin sizlere sunduğu yeni fikir, öneri ve bilgilere açık olmalısınız. Ne kadar fazla ilgi gösterirseniz, insanlar sizlere o kadar fazla şey anlatır. Onların fikirlerinin yüzde onu altın ile eşdeğerdir.

Üç ayakkabı tamircisinin fikirleri birleştğinde ortaya çıkan şey, usta düşünür Zhage Liang'ın aklıyla eş değerdir. Çin Atasözü

4. BÖLÜM

ÖNEMLİ PROBLEM ÇÖZME STRATEJİLERİ

Karar verme, problem çözme ve yaratıcı düşünmenin ortak yönleri vardır. Her üçü de etkili düşünmenin çeşitleridir. Fakat aralarında bazı farklar da vardır. Örneğin; orijinal bir düşünceye sahip olduğunuzda yaratıcı düşünebilirsiniz. Karar vermeden veya problemi çözmeden de sadece orijinal bir düşünceye sahip olma amacıyla yaratıcılığınızı kullanabilirsiniz. Bu bölümde özellikle problem çözme üzerinde durulacaktır.

Problemler Kararlardan Nasıl Ayrılır?

Problem nedir? Bir problem genel anlamıyla *sizin önünüze atılmış veya sizi engelleyen bir şeydir*. Orijinali, Yunancadan gelen askeri bir terimdir. İlk bölümde verilen bulmacaların benzerleri Antik Yunan düşünürleri tarafından öğrencilere, çözülmesi gereken problemler olarak verilmekteydi.

Dokuz nokta, altı kibrit çöpü ve zebranın sahibi kimdir? sorularından ilk ikisine bir cevap buldunuz mu veya derin düşünceniz bundan farklı çözümler buldu mu?

Göreceksiniz, bu tip problemlerde çözümün bütün elemanları açıkça orada durmaktadır. Tek yapacağınız şey orada duranları tekrar düzenlemektir. Bu açıdan bakıldığında problem, aslında *bir tür çözüm ya da çözümün problem biçiminde gizlenmiş şeklidir*.

Bu tip problemlerin çözümü hayatınızı çok fazla değiştirmeyecektir. Elde bulunanları farklı bir biçimde yeniden düzenliyorsunuz. Fakat bunun tam tersine, bir noktadan sonra vereceğiniz karar, hayatınızın çok farklı olacağı anlamına gelmektedir. Bu kararınız öyle ya da böyle değişimlere yol açar. Bu değişimlerden bazıları planlanmış, istendik veya en azından tahmin edilmiştir. Bunlar, önceden bilinen açık sonuçlardır. Buna karşın, bazı sonuçlar o kadar da açık değildir.

Kare bulmacayı çözmek veya çözememek sizin hayatınızı çok değiştirmeyecektir. Bu anlamda bu tip problemler oyunlara benzetilmektedir. Aslında oyunlar problemler kümesidir. Neden biz bunları ortaya çıkarırız? Çünkü insanlar problem çözmeden çok fazla zevk almaktadırlar. Bu kısıtlı anlamda problem çözen kişinin yetenekleri, karar veren kişinin yeteneklerinden biraz daha farklıdır. Problem çözen bir kişi olarak zeki olmalısınız. Bu özel alandaki analitik yeteneklerinizin diğer pek çok alandaki problem çözme yeteneğinizden biraz daha fazla gelişmiş olması gerekir. Bunun tersine, karar veren kişiler daha geniş ve farklı alanlardaki yeteneklere ve özelliklere gereksinim duyarlar.

Bilmece ve bulmacaları bir tarafa bırakırsak, gerçek yaşamda yüz yüze geldiğimiz problemler genellikle bizim önümüzü tıkayan engeller olarak ortaya çıkmaktadırlar. Örneğin; eğer Everest'e tırmanmaya karar verdiyseniz her şeyin düzgün gittiğini bilmelisiniz. Son tırmanışınızdan bir gün önce, güney yakasında aniden yoğun bir fırtınanın ortaya çıktığını fark ediyorsunuz. Fakat sizi en tepeye götüren yolda her şeyin doğru gittiğini düşünmüştünüz. Oysa burada bir problem var. Dikkat ediniz. Bu, sizin Everest üzerindeki özel probleminizden başka bir şey olmayacaktı. Eğer siz Everest'e tırmanmak istemeseydiniz, sizin bu problemle uğraşmanıza da gerek kalmayacaktı. Bu sadece sizin probleminizdir. Eğer siz fikrinizi değiştirip aşağıya inmiş ve Everest yerine Himalaya Dağı'na tırmanmaya karar vermiş olsaydınız, bu sizin için bir problem olmaktan çıkacaktı elbette.

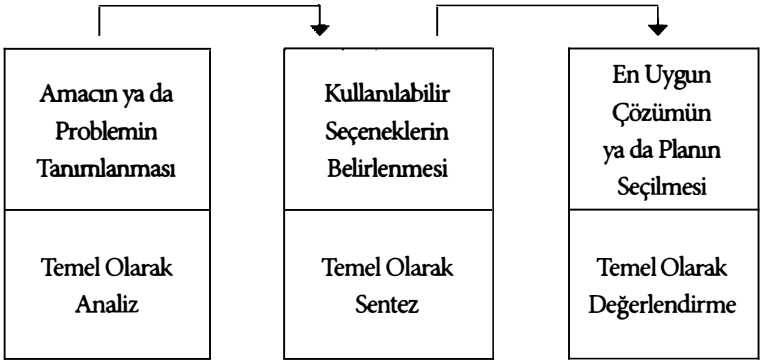
Burada, engeller ve zorluklar olarak önümüze çıkan problemler, karar verme sürecinin getirdiği sonuçlara göre ikincil derecededirler. Kararlar problem yaratır. Onları çözmenin bir yolu -ya da zihninizdeki problem durumunu- kararınızı veya en azından planınızı değiştirmektir. İkinci bir planınız var mı? *Plan B*. Eğer dağa tırmanmak için havanın kötüleşmesi veya çığ düşmesi durumunda (yılın bu zamanında beklenmeyen bir durum olarak) kullanacağınız ikinci bir planınız (*Plan B*) varsa, bu olası planın hazır olması belki de probleminizi çözecektir.

Eğer kararınızda sabit kalırsanız, ekip arkadaşlarınızın görüşlerini alarak, problemi çözmek için bir yöntem bulmak zorundasınız. Kullanmak zorunda olduğunuz zihinsel çatının karar verme süreci ile benzerliğinden dolayı her ikisini de kapsayacak tek bir yöntem bulunabilir.

Karar Verme ve Problem Çözme Süreçlerini Birleştiren Yöntem

Eğer siz dağların içinden akan bir derenin karşısına geçmek istiyorsanız, taştan taşa zıplar ya da zikzaklar yaparsınız. Bu karşıdan karşıya geçiş düşünmeye benzer, karışık ya da düzensiz ancak amaca yönelik bir etkinliktir. Eğer normalde var olmayan (sadece hayali olarak var olan) bir nehirden bir grubu geçirmeniz gerekiyorsa basit bir köprü inşa etmek zorundasınız. Böylece herkes karar verme ve problem çözme tartışmasının (aşamasının) neresinde olduğunu bilir.

Dikkat ediniz! Bir alandan diğer alana geçerken yetenekler de değişmelidir. Daha özel yetilerin ve buna bağlı yan öğelerin kullanıldığı bir temel zihinsel çaba işin içine girmektedir. Bu model grubunuz kadar sizin için de yararlıdır. Ayrıca bu model herkesin aynı adımda (aynı yerde) olmasına yardım eder.



Şekil 4.1. Köprü Modeli

Doğru Soruların Sorulması

Kendi kendinize herhangi bir olayı baştan sona düşündüğünüz, bir takıma liderlik yaptığınız ya da bir takıma katıldığınız zaman, doğru soruları sormak önemlidir. Sorular, zihnin kilidini açan anahtarları oluşturmaktadır. Aşağıda kendinize ya da başkalarına sormanız gereken bazı sorular bulunmaktadır.

Problemin Anlaşılması

İlk olarak ne zaman bir problem olduğunu hissettiniz ya da bir problemin varlığından haberdar oldunuz veya karar vermeye gereksinim duydunuz?

Siz problemi veya amacı kendi düşüncelerinizle tanımlayıp ortaya koydunuz veya sınırlandırdınız mı? Tam olarak tanımlanmış, sınırları belirlenmiş bir problem yarı yarıya çözülmüş bir problemdir.

Problemin gözden geçirilmeye değer başka tanımları ve açıklamaları var mı?

Bu tanımlar ne gibi genel çözümler önermektedir? Yapa-çağınız şeyden ne kadar eminsiniz? Şu anda neredesiniz ve nereye varmaya çalışıyorsunuz?

Önemli ve göze çarpan faktörleri veya gerçekleri tanımlayabildiniz mi? Daha fazla bilgi elde edebilmek için daha fazla zaman harcamaya gereksiniminiz var mı? Bağlantılı ve anlamlı yöntemleri, sıralamaları ve işleyiş sırasını biliyor musunuz?

Problemi genel yapısına zarar vermeden en basit şekle indirgediniz mi?

Problemin Çözümüne Doğru

Bütün temel varsayımların hepsini kontrol ettiniz mi?

Bütün yöntemlerin ve olabilecek çözümlerin içinden sonuç getirebilecek olanların küçük bir listesini çıkartabildiniz mi?

Bunların içinden de daha da küçük bir listeye ulaşabilmek için bazılarını eleyebildiniz mi?

Eğer problemleri daha etkin olarak çözebilmek amacıyla, hiçbir seçenek tek başına anlamlı gelmiyorsa, öğeleri daha fazla çözüm elde edebilmek için birleştirip sentez yapabildiniz mi?

Anlamlı sonuç getirebileceğini umduğunuz, yararlı çözümlerinizin değerlendirilmesinde kullanılacak olan ölçütleri açık biçimde belirlediniz mi?

Eğer problemin herhangi bir aşamasında takılı kalıyorsanız ve bir yere gidemiyorsanız kendinizi problemin çözüldükten sonraki durumda hayal edebiliyor musunuz? Eğer hayal edebiliyorsanız, o son noktadan, yani problemin çözüldüğü noktadan şu anda bulunduğunuz noktaya geriye doğru dönebiliyor musunuz?

Herhangi biri bu problem ile karşılaştı mı? Eğer karşılaştıysa onlar bu problemi nasıl çözdüler? Öğrenebildiniz mi?

Bir Kararın Değerlendirilmesi ve Bu Kararın Uygulanması

Elde bulunan tüm gerekli bilgiyi kullandınız mı?

Çözümü her yönden tekrar tekrar kontrol ettiniz mi?

Önceden tahmin edilebilen veya açık olan sonuçları kestirebildiğinize emin misiniz?

Sizi sonuçlara ulaştıran, tarihleri ve etkinlikleri belirten bir uygulama planına sahip misiniz?

Sahip olduğunuz bu plan her yönden gerçekçi mi?

Eğer olaylar beklediğiniz gibi gelişmemişse bunun için ikinci bir planınız var mı?

Deneyimleriniz ışığı altında siz ve ekibiniz, kararınızı kontrol edebilmek için tekrar ne zaman toplanmayı düşünüyorsunuz?

Belki bu uzun soru listesi tarafından etkilenmiş ve cesaretinizin kırıldığını hissetmiş olabilirsiniz. Fakat problem çözme ve karar verme süreçleri ile karşılaştığınız her durumda, bunların hepsini sormak zorunda değilsiniz. Bazı soruların cevapları hâlihazırda açık bir biçimde vardır. Sizin yapmanız gereken şey, üç adımdan oluşan yeterlilik düzeyine ulaşmaktır. Bu yeterlilikler aşağıda belirtilmiştir:

Gerçek ya da olası problemin farkına varma ve karar verme gereksinimi. Bunun için bütün duyularınızı (antenlerinizi) açık tutunuz; böylece olabilecek olaylara hazırlıksız yakalanmazsınız.

Problem veya karar verme süreçleri konusunda siz ve ekibiniz problemin ya da kararın neresinde olduğunuzu bilmelisiniz. Yukarıda verilen köprü modelinin hangi aşamasındasınız? Problem ve kararın belirlenmesinde ve bilgilerin analiz edilmesi konusunda daha fazla çalışmaya gereksinim var mıdır? Kullanılabilir, sonuca ulaştırabilir çözümlerin üretimi aşamasında mısınız?

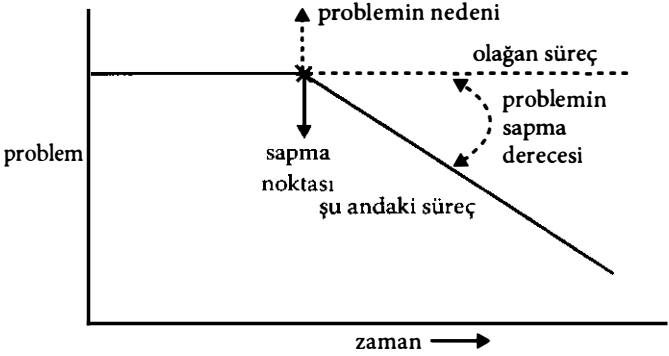
Doğru zamanda ve doğru insanlara doğru soruların sorulması ve bu cevapların içeriklerinin doğruluğunun test edilmesinde yeterli olma becerisi. Gerçeğe dayanan yöntemler, gerçeğin yanlış algılanmasına dayanan yöntemlere göre daha fazla başarılı olmaya yatkındırlar.

Bu size gerçekten zor bir iş gibi görünebilir. Roy Thompson'ın şu sözünü hatırlayınız: *Acıtana kadar düşünmek*. Bu, yorucu ya da sıkıcı bir iş, evet... Ancak aynı zamanda da büyük bir eğlencedir. Yaşam budur! Tekrarlıyorum; insanın zihinsel mücadele ile karşı karşıya kalmasından ve onu yenmesinden, daha fazla zevk veren ya da güdüleyen başka bir şey yoktur. Problem ne kadar zor olursa, o problemi çözdüğünüzde siz ve ekibinizin bundan alacağı haz da o denli fazla olacaktır. Karar verme ve problem çözme ile uğraşmaktan haz alır ve bu uğraşa ne kadar çok zaman ve çaba harcarsanız, onu yapmaya daha fazla güdülenir, yapar ve gittikçe o alanda daha başarılı olursunuz.

Sistem Problemlerine Yaklaşımlar

Yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin %80'ini engelleyici problem tipleri oluşturmaktadır. Fakat siz aynı zamanda %20'yi oluşturan sistem problemlerinden de haberdar olmak zorundasınız. "Eğer teknik bir uzmansanız, bu oranlar tam tersi olacaktır ve çalışma zamanınızın çoğu sistem problemleri üzerine odaklanacaktır."

Sistem birbirine bağlanmış parçalardan oluşan bir bütündür. Vücudunuz gibi organik, arabanızın motoru gibi mekanik ya da müşterilerin kayıt sistemi gibi rutin bir süreç olabilir. Sistem problemleri, genellikle belirli bir normdan ya da bir sınırlandırmadan dışarı çıkma, yani normal durumdan sapmadır. Biz sistem problemini grafiksel olarak iki doğru ile gösterebiliriz (bkz. Şekil 4.2 - Sistem Problemleri). Bir sistemde standart çalışma sistemi ile (sistemin nasıl çalışması gerektiği) şu andaki çalışma sistemi (halihazırda sistemin şu andaki bozuk olan çalışma durumu) arasındaki fark ne kadar büyükse, problem de o denli büyüktür.



Şekil 4.2. Sistem Problemleri

Yukarıdaki grafikten de anlaşılacağı gibi sistem belli bir zaman aralığında problemsiz ilerlemektedir. Bu sürecin belli bir noktasında problemi oluşturan sebep ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan sonra sistem standart çalışmasından ayrılarak halihazırdaki problemlili durumuna geçer. Sistem, şu anda standart durumun dışındaki problemlili durumu yaşamaktadır. Zaman ilerledikçe eğer önlem alınmazsa istenilen durumdan sapma artacaktır. Bu durumda problemin çözümü zorlaşacaktır.

Sistem problemlerindeki temel adım, farklılaşma (ayrılma) noktası yerinin ve buna neyin sebep olduğunun bulunmasıdır. İlk amaç, bu kritik sapmanın tam olarak zamanını ve yerini bulmaktır. Ne oldu? Ne zaman oldu? Ne kadar oldu? Bu durumdan kimler etkilendi? Bunu kimler gördü? Yukarıdaki grafikte sapma noktasına odaklanarak doğru soruları sormanız gerektiğini biliniz.

Çalışma 3: 5N-1K Formülü

Karşınıza çıkan herhangi bir sistem problemini seçiniz ve soru sorma becerinizi kullanınız: Ne, ne zaman, nerede, neden, nasıl ve kim. Seçtiğiniz problemdeki sistemin normal çalışmasından sapma noktasının tam olarak nerede ve ne zaman olduğunu bulabilecek misiniz?

Bunu başardığınızda, olası tüm nedenleri listeleyiniz. Bunların içinden gerçekten sistem problemine neden olmayanları eleyiniz. Böylece, olabilirliği yüksek iki ya da üç neden ile karşı karşıya kalacaksınız.

Farklılaşmanın ne zaman ve nerede olduğunu bulduktan sonra, bunların sebep ya da sebeplerini de açıklamak zorundasınız. Ancak bunlarla uğraştıktan sonra, bu sistem problemini gerçekten çözebilirsiniz. Eğer mümkünse semptomları değil, altında yatan sebepleri düzeltiniz.

Çeşitli plastik kap ve taşıyıcılar üreten bir şirket hatalı ürünlerinin yüzdesinin arttığını fark etmiştir. Bu konu üzerinde çalışan grup üretim sürecinin bütün detaylarını incelemiş ve en sonunda, problem yaratan ilk başlangıç noktasını (sapma noktasını) bulmuştur. Problem ham madde sağlayan bir şirketle bağlantıların kesilip, başka bir şirketle anlaşmaları nedeniyle ham madde saklama depolarından bazılarında temizlenme hatalarından kaynaklanmaktadır. Yeni anlaşma yaptıkları ham madde sağlayan şirket, farkında olmadan bu depolama bölgelerini kullanmakta dolayısıyla plastik, kimyasal olarak kirlenmekte, yabancı maddelerle karışmakta ve dolayısıyla özelliğini kaybetmektedir. Sebepler bulunduğundan sonra sistem problem yaratmayacak şekilde değiştirilmiş, problem ortadan kaldırılmış ve problem tekrar ortaya çıkmamıştır.

Problemın yalnızca bir sebebi olduğunu düşünmeyiniz. Evet, basit problemlerin sadece bir sebebi olabilir. Fakat daha karmaşık olan problemlerde iki ya da daha fazla sebep birleşerek istenmeyen sonuçlar yaratabilirler. Yukarıda, plastik kap ve taşıyıcılar üreten şirket ile ilgili örnekte de fark edeceğiniz gibi, asıl sebep, bir değil iki sebebin birleşerek problemi ortaya çıkarmasıdır. Bu olayda yeni hammadde sağlayan şirket ve kötü temizlik şartları birleşerek şirketin normal çalışmasından sapmasına sebep olmuştur ve bu olay da problem yaratmıştır.

ÖZET NOKTALAR

Problemler iki temel şekilde ortaya çıkar: seçmiş olduğunuz yolda ortaya çıkan gerçek engeller ve sistem problemleri.

Karar verme ve problemlere yaklaşım yolları aynıdır. Bu, bir köprüyü üç sütun üzerine inşa etmeye benzetilebilir:

Problemi belirleme/tanımlama

Uygun/kullanışlı seçenekleri oluşturma

En uygun çözümü seçme

Etkin bir problem çözücü için temel düşünme becerisi, ilk önce kendine daha sonra da diğerlerine doğru sorular sormaktır. Sorular zihindeki problemlerin kapısını açan anahtarlardır ya da en azından problemin girişi için aralanan bir kapıdır. Goethe “*Düşünmek zor; eyleme geçmek kolaydır.*” demiştir.

- Sistem problemlerine en iyi yaklaşım, problemlerin beklenen bir normun dışına çıkma durumu olarak görülmesidir. Teşhis, bu sapmayı tespit etme (belirleme) ve sapmaya neden olan faktörü bulmayı içerir. Eğer mümkünse, çözüm, problemin nedenini ortadan kaldırmaktır. Bir problem çözücü için ikinci bir strateji ise, iyileştirmek mümkün değilse, sistem performansı üzerindeki problemin etkilerini bir bütün olarak azaltmaya çalışmaktır.

Çekiç kullanmada becerikli olan insanlar her problemi bir çivi olarak görür.

Bir problem üzerine herhangi bir kişiye ait bakış açısı dayatılmamalıdır. Bunun yerine problem üzerinde çalışılmalıdır. Probleme ait çözüm zaman içinde ortaya çıkacaktır. Albert Einstein

5. BÖLÜM

DÜŞÜNCE ÜRETMEK

Yeni sorular ve olasılıklar üretmek, eski problemlere yeni bir pencereden bakmak yaratıcı bir hayal gücü gerektirir.

Albert Einstein

Problem çözmede takılı kaldıysanız, yani geçmişte başarılı bir şekilde uyguladığınız teknikleri şu anda kullanamıyorsanız, daha yaratıcı bir düşünme tekniği deneyiniz. Belki de probleminiz hakkında çok fazla düşündüğünüzden, aynı noktada takılı kalıp aynı noktayı daha da derinlemesine irdeliyorsunuzdur. Belki de bu araştırmada başka bir noktayı irdelemeniz daha iyi olabilir.

Beyin Fırtınası

En çok bilinen ve en çok kullanılan düşünme tekniği beyin fırtınasıdır. Bu teknik 1930'larda ortaya atılmıştır. Dolayısıyla uzun bir süredir herkes tarafından bilinmekte ve kullanılmaktadır. Bu tekniğin uzun süredir var olması, aynı zamanda onun kullanışlılığını da göstermektedir. Tek başınıza olduğunuz zamanda da bu tekniğin ilkelerini uygulayarak tekniği kullanabilirsiniz. Fakat bu ilkeler bir ekip çalışmasında çok daha fazla işe yarar.

Beyin fırtınası tekniğini uygularken, herkes tarafından çok fazla bilinen, açık gibi görünen şeyleri de göz önüne alınız. Belki çok açık olan şey bazen en iyi çözüm olabilir. Ya da belki bu, herkese, size



göründüğü kadar açık görünmüyordur. Belki de açık olarak görünen bir fikri değiştirerek, çok fazla açık olmayan bir tarafa çevirebilirsiniz. Aynı zamanda tekrar yapmaktan korkmayınız. Birilerini tekrarcı olarak suçlamak olumsuz yönde eleştirel bir davranıştır ve bundan kaçınılmalıdır. Beyin fırtınalarında aynı düşünce değişik bir zamanda değişik bir cevabı ya da çözümü başlatabilir.

Bildiğimiz ataç örneğini ele alalım. Beyin fırtınasına katılan bir kişi beş dakika içinde aşağıdaki kullanımları ortaya çıkarmıştır:

Boru temizleyici	Sigorta teli
Tırnak temizleyicisi	Zarf açacağı
Kravat iğnesi	Mancınık mermisi
Kulak temizleyicisi	Kürdan
Resim çengeli	Kelepçe bağlantısı
Delik açıcısı	Daktilo temizleyicisi
Tornavida	Balık oltası
Fermuar çekicisi	Sütyen kopçası

Ben sizin yukarıdakilerden daha farklı ve daha iyi örnekler vereceğinizi tahmin ediyorum. Başlamak için hazır mısınız? Aşağıda verilen beyin fırtınasına ilişkin önerileri okuduktan sonra bu çalışmayı siz de deneyiniz.

Çalışma 4: Beyin Fırtınası Becerileri

Bir makas alınız ve makasın maddeleri kesme işlevi dışındaki elli değişik işlevini bulunuz. Bu çalışma için 10 dakika süreniz var. Bulduğunuz düşünceleri yazınız. Eğer takılırsanız geri dönünüz, ilk yazdığınız 10 fikir üzerinde durunuz ve onları ilerletmeye çalışınız.

Beyin Fırtınası İçin Göz Önünde Bulundurulması Gereken İlkeler

<i>Uygulama Esnasında Eleştiri Yapmayın</i>	Uygulama sona erinceye kadar, eleştirel değerlendirmeyi bekleterek, yaratıcı gücünüze yeşil ışık yakınız. Düşünceleri ya da fikirleri, onları eleştirmeden, olduğu gibi kabul ediniz.
<i>Frene Basmayın</i>	Freni patlayan bir araba gibi, aklınıza ne gelirse hepsini yazınız. Beyninizdeki frenleri kaldırınız ve düşüncelerinizin akışı ile gidiniz. Bir fikir ne kadar sıra dışı ise o kadar iyidir. Bir şeyleri sıfırdan düşünmekten çok, düşünülmüş şeylerin üzerinde ayarlama yapmak daha kolaydır.
<i>Düşüncenin Sayısını Arttırın</i>	Ne kadar çok istirdiyeniz varsa onların içinden inci bulma şansınız da o kadar fazladır.
<i>Birleştiriniz ve Geliştirin</i>	Diğerlerinin düşüncelerini dinleyin ve bu düşünceler yönünde ilerleyip ilerleyemeyeceğinizi düşünün. Onların çok sıra dışı düşünceleri, belleğinizde gömülü kalmış bazı anılarınızı ya da beyninizin uyuyan hücrelerini uyandırmaya yarayabilir.

*Düzeltilme ve Eleştiri
Yapmayın*

Düşünceleri fazla irdelememe-
li doğruluğu veya yanlışlığını
tartışmamalısınız. Sadece bunları
belirterek kayda geçiriniz.

Bu tekniğin bu denli faydalı bulunmasının sebeplerinden biri işlevsel sabitlik düşüncesinden bizi kurtarmasıdır. Yani bir şeyin mutlak kullanışlı olacağını düşünmek yerine her şeyi düşünerek o düşüncüyü daha sonra kullanışlı hale getirebiliriz. Bir şeyin sadece bir kullanımı olduğu yönünde sabit bir düşüncemiz vardır. Bu düşünce, bu şeyin var olma sebebinin zaten söz konusu kullanımının olduğudur. Makas örneğinde olduğu gibi kesme işlevi yasaklandığında ya da engellendiğinde beyin, diğer olabilirlikleri göz önüne alabilmesi için serbest bırakılır. Küçük bir değişimle makas çok ilginç geometrik bir araç olabilir. Örneğin; İngiltere'nin modern ordu süngülerini düşününüz. Süngünün kabzası ile birleştirildiğinde tel kesicisi olarak kullanılan ince, zeki bir biçimde tasarlandığını, üçüncü bilinen işlevinin ise şişe açacağı olduğunu biliyor muydunuz?

I- İngiltere'deki Pilkington Brothers şirketinde bir problem ortaya çıktı. Kontrol makinesi, düz camların son incelenme aşamasında camların içinde küçük su parçaları olduğunu buldu, bu önemli bir hataydı. Bu problemin nedeni konusunda bir beyin fırtınası yapıldı. Bu çalışma esnasında, beş dakikadan daha az bir süre içinde 29 farklı fikir üretildi. Araştırma ve geliştirmeden sonra bunlardan üçü üretim aşamasında kullanıldı. Üretilen fikirler camların içindeki su problemini çözdü.

II- Amerika'da H.J. Heinz şirketinin pazarlama problemi vardı. Şirket, satışları ile ilgili promosyon malzemelerini, müşterilerine daha hızlı ulaştırmak istiyordu. Yapılan beyin fırtınasında yüz doksan beş değişik düşünce üretildi. Değerlendirmelerden sonra bu fikirlerden sekizi hemen kullanıldı. Şirketin bir üyesi diğer bir şirket elemanına beyin fırtınası çalışmasından bahsederken bu çalışmaların onların bu problem ile uğraşan komisyonlarının on değişik toplantıda üretebilecek fikirlerinden daha fazla ve daha iyi fikirlerin üretildiğini açıkladı.

Beyin fırtınasının altında yatan temel düşünce basittir. Bölüm 1'e dikkat ediniz. Üç ana zihinsel süreci hatırlayınız. Analiz, sentez-hayal etme ve değerlendirme. Beyin fırtınasının sizden yapmanızı istediği şey, sentez ve hayal etme süreçleri ile değerlendirme süreçleri arasında geçici ve bilinçli bir ayırım yapmanızdır. Pek çok değerlendirmemiz olumsuzdur ve olgun değildir. Bu durum erken gelen baharın arkasından ilk çiçekleri öldüren soğuklar gibidir. Bir zamanlar Jean-Paul Sartre'ın belirttiği gibi: *"Eleştirmek, ağaç tırtıllarından kurtulmaya çalışırken, aynı zamanda yeni açmış olan tohumcukları da tırtıllarla birlikte alıp götürmektir."* Çünkü eleştirmek olumsuz şeyleri ortadan kaldırmaya çalışırken güzelliklerin de yok olmasına neden olabilir. Bunun nedeni de değerlendirmelerimizin negatif eleştiri yönünde olması ve henüz olgunlaşmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu tip bir değerlendirme yaratıcılığı öldüren bir eylemdir. Eleştirel düşünmeyi durdurmamız, içimizdeki bazı zihinsel düşünce yetilerimizin harekete geçmesini sağlar. Analiz ve değerlendirmenin kendi zaman ve yerleri vardır. Fakat hayal gücünüzün kanatları vardır.

Beyin Fırtınası Çalışmasını Yönetme

Beyin fırtınası çalışmasına on kişiden fazla kişi katılmamalıdır. Bazıları konuyu biliyor, bazıları da bilmiyor olabilir. Hatta bu çalışmaya, konuyla ilgili bilgisi olan ve olmayanların katılması daha çok istenen bir durumdur. Katılımcılar toplantıdan önce beyin fırtınası hakkında biraz bilgilendirilmelidir:

Analitik ve özetleme becerilerinizi kullanarak konuyu ortaya atınız.

Problemin tarihçesini vererek ve detaylarını vurgulayarak katılımcılar tarafından anlaşılmasına yardımcı olunuz.

Şu cümleyi kullanarak amacınızı ortaya koyunuz. “Biz bu problemi kaç değişik şekilde.....?” (ne yapılacaksa cümleyi duruma göre tamamlayınız - tanımlayabiliriz, uygulayabiliriz vb.)

Asıl probleme geçmeden önce bilinen bir problemi veya objeyi düşünerek küçük bir ısınma çalışması yapınız.

Örneğin; 20 dakika içinde 70 değişik düşünceye ulaşmaya çalışınız. Bir kişi bu düşünceleri kâğıtlar üzerine yazmalıdır. Üretilen fikirleri diğer katılımcıların anlayabilmesi için belli bir süre veriniz. Hiçbir şekilde eleştiri yapılmamasını sağlayınız. Bir kişinin öne sürdüğü fikirden diğer bir kişinin daha farklı bir fikir üretmesini sağlayınız. Örneğin; bardak konusunda uzun bardak, uzun kulplu bardak ve sarıya boyanmış uzun kulplu bir bardak gibi.

Yararlı ve kullanışlı fikirlerin seçilmesi amacıyla ölçütler oluşturunuz ve bu ölçütlerin en iyisini seçiniz.

Tersine beyin fırtınası uygulayınız. Hangi yönlerden bu fikir işlemez veya başarısız olur? Örneğin; uzun kulplu bardak hangi yönlerden piyasada tutulmaz, kullanışlı olmaz?

Beyin Fırtınası için 40 dakikalık bir zaman yeterlidir. Fakat siz katılanlardan problem üzerinde düşünmelerine devam etmelerini isteyebilirsiniz ve daha iyi öneri getirebilmeleri için onları destekleyebilirsiniz. Onlar beyin fırtınası çalışması ile derin düşüncelerini programlamışlardır. Diğer fikirler akıllarına beklenmedik bir şekilde ve anda gelebilir.

Yap-boz bulmacaları üreten ve bu alanda önde gelen bir Amerikan firması yeni tip bulmacaların düşünülmesi için beyin fırtınası tekniğini kullanmıştır. Hiçbir şekilde yaratıcı ya da zekice olmayan fakat değerli görülen uygun fikirler ortaya atılmıştır. Bir ay sonra bu çalışmadaki katılımcılardan biri Washington DC'deki Tutankhamun'un Hazinesi Sergisi'ni görmeye gitmiştir. Firavunun altın maskesi bu kişide yeni bir bulmaca fikrinin uyanmasına neden olmuş ve bu düşüncesini de uygulamaya koymuştur. Bu düşüncenin ürünü olarak üretilen yeni bulmaca daha sonra Amerika'da rekor düzeyinde satış yapmıştır.

ÖZET NOKTALAR

Yaratıcı olmak, hayal gücü kullanımını ya da yeni bir şey ortaya koymak için orijinal fikirler üretmeyi kapsar. Yaratıcı düşünce, yeni düşünceler üretmenin bir parçasıdır.

Şair William Ploner, tamamen farklı görünen düşünceler, şeyler ya da ifadeler arasındaki ilişkiyi anlayabilmek ve bunları yeniden biçimlendirerek bir araya getirmek (*ilişkisiz olduğu düşünüleni ilişkilendirme gücü*) ancak yaratıcı insanların özelliğidir demiştir.

Beyin fırtınası, hem bireysel hem de takım bağlamında, düşünce üretmek için yararlı bir tekniktir. Bu tekniğin temeli, bir tarafta analiz/sentez işlevleri ile diğer tarafta (eleştirel) değerlendirme arasında olmak üzere zihinde geçici bir duvar örmektir.



Düşünceler bu dünyaya oluşumunu tamamlamış birer hediye paketi gibi gelir. Çok az bir pratik ile bu düşüncelerin üzerine bir şeyler inşa etmeyi öğrenebilirsiniz. Bu, başka bir kişinin yarım yamalak pişirdiği bir kekin üzerine başarı tohumları serpmeye ve istediğinizi elde etmeye benzetilebilir. Gerçeğin fikri mülkiyet hakları sadece Tanrı'ya aittir.

Mucit Thomas Edison *“Ben, benden öncekinin bıraktığı yerden başladım.”* demiştir.

Yaratıcılık öylesine narin bir çiçektir ki cesaretsizlik onun kökünü kuruturken, övgü meyve vermesini sağlar. *Eğer çabalarımız takdir edilirse, her birimiz daha fazla iyi fikirler üretebiliriz.*

Yaratıcı düşünme, karşılıklı teşvik, geri bildirim ve yapılandırıcı eleştirinin olduğu bir ortamda (yaratıcılık toplumunda) gelişir.
Anonim

6. BÖLÜM

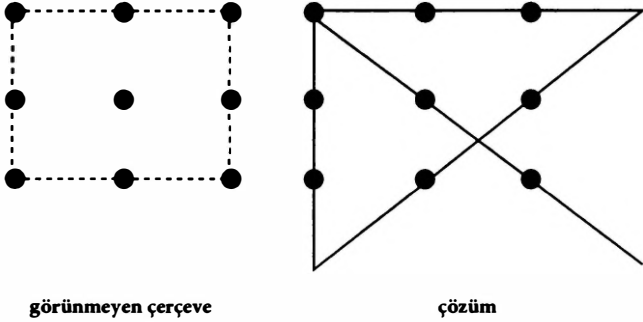
KALIPLARIN DIŞINDA DÜŞÜNMEK

Beyin fırtınası gerçekten değerli bir düşünme tekniğidir. Yaratıcı düşüncenin temel bir ya da iki ilkesini ortaya koymaktan çok daha fazla özellik içermektedir. Yaratıcı problem çözen bir kişi olarak aşağıda verilmiş olan stratejileri öğrenmeniz ve kendi kendinize uygulama yapmanız gerekmektedir.

Daha Yaratıcı Bir Yaklaşım Doğru

Beyin fırtınası bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz ön yargılara karşı gelmektedir ya da onlarla yarışmaktadır. “Çekiçler sadece çivi çakmak içindir ya da makaslar sadece kesmek içindir.” gibi görüşlere karşıdır. Fakat düşünceleriniz arasında daha önce yerleşmiş çeşitli bilinçsiz önyargı biçimleri de vardır.

Bölüm l'deki altı kibrit çöpü ve dokuz nokta örneklerini ele alalım. Birinci problemin pek çok insan tarafından çözülememesinin asıl sebebi, insanların bilinçsiz olarak görünmeyen bir çalışma çerçevesini noktaların etrafında oluşturmaları ve de problemi bu çerçevenin içinde çözmeye çalışmalarıdır ki bu da olanaksızdır. Çünkü problemin çözümü noktaların dışındadır. Eğer siz bu kendi kendinize koyduğunuz limitleri ortadan kaldırırsanız, problemlerin çözümüne çok rahatlıkla ulaşabilirsiniz. (62. sayfadaki dokuz nokta probleminin çözümüne bakınız.)



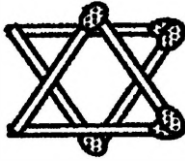
Şekil 6.1. Dokuz Nokta Probleminin Çözümü

Dokuz nokta problemine ilk kez 1969 yılında yayımladığım “Karar Verme Eğitimi (Training for Decisions)” adlı kitabımda yer verdim. Bu tarihte, İngilizceye yeni bir sözcük öbeği kazandırımdı: *kalıpların dışında düşünmek*.

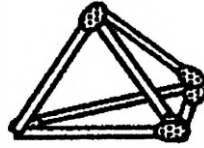
İkinci problemde de yine benzer bir ön yargı vardır. İnsanlar, altı tane kibrit çöpünü eşkenar üçgen şeklinde sadece bir düzlem içinde yerleştireceklerini düşünürler. Eğer onlar küçük bir adım atarlar ve kendilerini serbest bırakırlarsa, kibrit çöplerini birbirlerinin üzerine üst üste yerleştirdiklerinde ilk çözüme ulaşırlar. Fakat onlar iki boyut sınırlamasını aşabilirlerse, yani kâğıt ya da düzlem düşüncesini aşabilirlerse bu sonuca varırlar. Yani üç boyuta geçebilirlerse, en güzel ve en kaliteli çözüme ulaşırlar.

Lütfen beni yanlış anlamayınız. Varsayım yapmadan düşünemezsiniz. Fakat siz bunları bilinçli olarak yapmalısınız ki onlardan geriye dönebilesiniz. Eğer bu varsayımlar yararsız ve kullanılamaz hale gelirse bunlardan vazgeçebilirsiniz. Vazgeçmeniz gereken bilinçsiz olarak yaptığınız varsayımlarınız ve engellemelerinizdir ki bunlardan kurtulmalısınız. Dolayısıyla bu durum etkin düşüncenin neden yaratıcı düşünmeye gereksinim duyduğunun da sebebidir. Çevredeki insanların gözlerimizdeki bu filtrelerden bizi kurtarmalarına gereksinimimiz vardır.

Davut yıldızı



Piramid



Şekil 6.2. Kibrit Çöpü Probleminin Çözümü

İngiltere’de bir ev gereçleri şirketi olan Hoover’ın satış bölümündeki üst düzey bir yönetici, insanları ürünlerini almaya teşvik etmek için “ücretsiz uçuş” adında bir satış promosyonu üretmiştir. Bu oldukça başarısız bir karardır. 200.000 kişi bu promosyonla uçmuştur; ama bu uçuşlar şirkete 48 milyon pounda mal olmuştur. 127 kişi mahkemelerde bu konuda tazminat talep etmiştir. Bu kişilerin davayı kazanmaları halinde, şirket milyonlarca paund zarar uğrayacaktır. Hoover’ın Avrupa’dan sorumlu genel müdürü, yıllık kazancı 500.000 paund olan işinden ihraç edilmiş ve şirketin Amerikalı sahipleri şirketi çok ucuz bir miktara satmıştır. Bundan daha yanlış bir karar verilemezdi.

Bu fiyasko nasıl meydana gelmiştir? Çünkü ilgili Hoover yöneticileri hatalı bir varsayımdan hareket etmiştir. Çoğu insanın ev aletlerini satın aldığı anda, kasten küçük harflerle yazılmış ve karmaşık kurallarla dolu “ücretsiz uçuş” teklifini dikkate alacaklarını zannetmemişlerdir. Ancak, ücretsiz uçak bileti arayışında olan bir müşteri bu tür karmaşık bir yaklaşım izlemeyecektir. Yöneticiler, bunu yaparak toplumu hafife almıştır. Ancak yine de bu karmaşık kuralları okuyup ücretsiz bir bilet hakkı kazanmaya çalışan müşteriler de olmuş ve bu müşterilerin sayısı az da olsa şirketi zor duruma sokabilmiştir.

Bu gerçek hikâye, bizlere bilinçsiz varsayımlarımızı kontrol etmenin önemiyle ilgili bir ders çıkarılması gerektiğini göstermiştir.

Çözümler İçin Daha Geniş Bakma

Kalıpların dışında düşünmek olarak ifade ettiğim şey, 1968 yılında ünlü düşünür ve yazar Edward de Bono'nun yayımladığı Beş Günde Düşünme Eğitimi (The Five-Day Course in Thinking) adlı kitapta ortaya attığı yanal (lateral) düşünme kavramı ile ilgilidir. Yanal düşünme, adım adım yaklaşımı terk ederek bağımsız bir şekilde düşündürmektir.

Dikey Düşünme

Seçimler vardır.
Doğru olan şeyi araştırır
Bir şeyi araştırırken olaylar
birbirlerini zincirleme izler.
Olaylar arasında
bağlantılara odaklanır.
Olasılığı en yüksek olan
şey yönünde hareket eder.

Yanal Düşünme

Değişim arar.
Farklı olan şeyi araştırır.
Bilinçli olarak zıplama,
değişimler yapar.
Değişim sonuçlarına
her zaman önem verir
ve değişimler yönünde
hareket eder.
En az olabilecek yönleri
araştırır.

Yanal düşünme, yan yolları ya da yatay düşünmeyi içerir. Bir şeylerin yapılışında doğal, doğru ve mantıksal gibi görünen yöntemin tam tersi yönünde hareket etmemizi sağlar. Örneğin; araba yapımının ilk yıllarında, çalışanlar, bir arabanın yapımı bittikten sonra diğer arabanın yapımına başlıyorlardı. Henry Ford bu sistemin hepsini tam tersine çevirdi. Araba parçalarını, yürüyen bandın üzerine koydu ve onları çalışanların önünden geçer hale getirdi. Bu yöntem fabrikalardaki yürüyen bant sisteminin doğuşunun ilk adımı oldu.

Yanal düşünme gerçekten çok önemlidir. Çünkü bir problemin çözümlerinin tohumları, sizin çalışma alanınızın belki de dışındadır. Gerçekten yaratıcı insanlar geniş bir bağlantı örüntüsüne sahiptirler ve pek çok şey arasında birbirleriyle bağlantı kurabilirler. Çok uzun ve geniş bir alana bakabilirler. Tarihteki çok eski yerler ve zamanları bile gören çok geniş görüş açılarını, üzerinde çalıştıkları problemlere çözüm bulabilmek için kullanırlar. 18. yy. ziraatçilerinden Jethro Tull, amatör olarak org çalıyordu. Ziraat ve müzik aletine ilişkin eski bilgilerini ve deneyimlerini birleştirerek tarım için bir tohum delicisi icat etti. O, bir yaratıcı olarak, bir alandaki bir teknolojiyi diğer bir alana transfer etmişti. Pek çoğumuz parçalar halinde düşünmeye eğilimliyiz ve böylece çalışmamızda parçalar oluşturmayı severiz. İş yaşamında da herkesin bir görevi olduğunu düşünerek işi parçalar haline ayırırız. Çalışma yaşamındaki uzmanlaşmalar, bizi tek bir konuda düşünmeye yöneltmektedir.

Yaygın olarak kabul görmüş varsayımlara karşı çıkmaya her zaman istekli olun.

“Dokuz Nokta” ve “Altı Kibrit” egzersizlerinde de örneklandırıldığı üzere, kalıpların dışında düşünmek, yeterince eleştirilmeden kabul edilmiş ve gerçekte hiçbir temeli olmayan varsayımları, alışkanlıkları ve geleneksel düşünme yollarını fark etmek ve değerlendirebilmek anlamına gelir. Bunların çoğu, yaşadığımız toplum içerisinde sıklıkla görülmekte ve yeterli inceleme yapılmadan gerçekler olarak kabul edilmektedir. “Herkesin bildiği üzere...”

HERKES BİR ŞEYİN DOĞRU OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORSA, KİMSE HİÇBİR ŞEY BİLMİYOR DEMEKTİR.

Intel markasının yönetim kurulu başkanı olan Andy Grove, öğrencilik yıllarında sıklıkla tekrar edilmiş olan cümleyi her zaman aklında tutmuştur: “*Herkes bir şeyin doğru olduğunu düşünüyorsa, kimse hiçbir şey bilmiyor demektir.*” Bu cümle kendisine kariyer hayatı boyunca eşlik etmiştir ve Grove hep şu örneği vermiştir:

Fairchild'daki (Semiconductor) küçük araştırma grubumuz, 40 yıl önce, o zamanların modern entegre devreleri için çok önemli olan yüzey katmanlarının özellikleri hakkında bir çalışmaya başlamıştı. O zamanlarda, kuantum mekaniği ile ilişkili bir özellik olan yüzey durumları (halleri) "*gerçeğinin*" bizlerin bu tür çipler (yonga) yapmamıza engel teşkil edeceğini "*herkes biliyordu*". Sonrasında, kimsenin bu konuda bir şey bilmediği ortaya çıktı: Hiçbir yüzey durumları "*gerçeğini*" bulamadık. Tek bulduğumuz şey iz kirliliği idi. Bunu fark edip temizlediğimizde, günümüzdeki çip (yonga) endüstrisine kapılar açılmış oldu.

Derin Düşünceyi Nasıl Kullanırsınız?

Yaratıcı düşünce asla zorlanamaz. Bir kişiyi zorla yaratıcı düşündüremezsiniz. Eğer siz bir problem üzerinde çalışıyor ve bir sonuca varamıyorsanız, yapmanız gereken en iyi şey bu problemi bir süre kenara bırakmak ve bilinçaltınızın, derin düşüncenizin fikirleri ortaya çıkarmasına izin vermek olacaktır. Beyniniz planlı ve programlı çalışmaktan hoşlansa bile belli bir vakitte ya da zamanda çalışmaz. Bazen cevap gecenin bir yarısında da gelebilir.

Derin Düşünme işleyişini kavramak, size problemlerinizi çözümlenmekte daha iyi ve değişik yollar sunabilir. Pek çok insan zihinsel düşüncelerinin onların haberi olmadan çalıştığını bilmez. Örneğin; insanlar başka işlerle ilgilenirken zihinsel güçleri, parçaları yeni bir bütün oluşturacak şekilde düzenlemek ya da yeni bütün ortaya çıkarmak ya da parçalar arasında yeni bağlantılar kurmak için sentez yapar. Zihniniz bunları farkında olmadığınız bir vakitte ya da başka etkinliklerle uğraşırken yapmaktadır.

Zihninizi kişisel faks makinesi gibi düşününüz. Sabah kalkığınızda karşısına oturup aklınızdan geçenleri faks mesajı şeklinde alsanız çok hoş bir şey olurdu değil mi? Fakat faks makinesi günün ya da gecenin herhangi bir anında da çalışabilir.

Eğer problemi tek bir yönde düşünüyorsanız ve bir sonuca varamıyorsanız, durun! Daha fazla para yatırmak ve daha fazla zaman harcamak yerine problemi tekrar analiz edin ve yeni bir yaklaşımla problemi çözüp çözemeyeceğinizi kontrol edin. Genellikle sizin hayal kırıklığınız, zihinsel engellerden biri tarafından ortaya çıkmaktadır.

Bir problemin analiz edilmesi veya bir amacın belirlenmesi süreçleri genellikle zihnin programlanması anlamına gelmektedir. Olası çözümler ve hareket planları anında bize gelmeye başlar. Nerede bir gecikme varsa bunun anlamı, biliniz ki bilinçaltınız bu konu ile çalışmaya geçmiştir. Beynin arka parçaları bu konuda bir şeyler yapmak için hareket etmektedir.

Yaratıcı düşünme için hazırlık dönemi çok önemlidir. Bu dönemin dikkatli ve açık bir şekilde olması gerekir. Analiz, bilinçli olarak uygulanan hayal gücü, beyin fırtınası gibi tekniklerin kullanılması ile elde edilmiş sentez, olumsuz olmaktan çok olumlu bir yönde düşüncenin değerlendirilmesi, bu süreçlerin kullanılması, yaratıcı düşüncenin temellerini atmak için çok önemlidir.

Eğer bir deney planlıyorsanız ve deneyi kahvaltıdan önce bir kez deneyecekseniz hazırlık adımını bir gece öncesinden planlamanız çok önemli ve yararlıdır. Kendinizi bir ev dekoratörü olarak hayal ediniz. Tahta işlerinde boyanın yapılması için pürüzlerin kazınması, deliklerin kapatılması daha önce yapılmalıdır. Yani boya işini yapmadan önce yapmanız gerekenleri daha önceden planlayınız.

Yaratıcı Düşünce Süreci

Hazırlık Dönemi

Zor bir çalışma. Bağlantılı bilgileri toplamak ve sınıflandırmak zorundasınız. Problemi, yapabildiğiniz kadar analiz ediniz ve olabilecek çözümleri bulmaya çalışınız.

<i>Kuluçka Dönemi</i>	Bu, <i>derin düşünme</i> süreci ya da dönemidir. Problem üzerinde yürütülen zihinsel süreç -analiz, sentez ve hayal etme, değerlendirme- bilinçaltınızda devam eder. Problemi parçalara ayırır ve bu parçalardan yeni yapılar ortaya çıkarır. Bu parçalara ayrılma ve yeni-den oluşma süreci başka işlevleri de işe karıştırabilir. Zihinde halen sürdü-rülmekte olan olaylar veya belleğiniz-deki bilgiler de probleme katılabilir.
<i>Aydınlanma (Buluş) Dönemi</i>	Buldum! Buldum! Yeni düşünceler sizin bilinçli aklınızdan bir anda veya yavaş yavaş ortaya çıkar. Suyun içinden çıkan balığın parlaması gibi. Bu tip bulma anları genellikle problemi düşünme-diğiniz, problemden uzak olduğunuz dinlenme anında ortaya çıkar.
<i>Onaylama Dönemi</i>	İşte bu noktada bir şeyleri değerkendirme ve onaylama yetiniz işin içine girmektedir. Yeni bir fikir, iç görüş, hissetme, ipucu ya da çözüm, kesinlikle derinlemesine test edilmeye gereksinim duyar. Bu aşama, herhangi bir hareketin temelini oluşturacaksa, kesinlikle yapılmalıdır.

Bu çerçeveyi aklınızda tutmak sizlere yardımcı olsa da, gerçekteki zihinsel sürecin yukarıdaki tabloda gösterilenden daha düzensiz olduğunu unutmayın. Pişano üzerinde dört notadan oluşan fazları düşünün. Bu dört nota farklı sekanslarda tek başlarına ya da karmaşık akorlarda birlikte çalınabilir.

MOZART

Mozart bir arkadaşına yazdığı mektupta “Ben tamamen tek başıma olduğumda, gece boyunca tamamen yalnız kaldığımda ve uyuyamadığımda, işte böyle anlarda, daha fazla düşünce üretebiliyorum. Ne bu düşüncelerin bana nasıl geldiklerini anlayabiliyorum ne de onlara hükmedebiliyorum. Hayalimde parçaları art arda ayrı bir şekilde duyamıyorum; ama hepsini aynı anda duyabiliyorum.” demiştir.

Yaratıcı Düşünmeyi Engelleyen Durumlar*Bilgi Eksikliği*

Eğer konu ile ilgili bütün bilgilerin, bağlantıların ve olayların tümüne sahip olduğunuza emin değilseniz, normal olarak kendinizi bu konuya adamaktan çekinirsiniz. Biraz daha araştırma yapınız. Böyle yapmanız sizi tekrar ileriye doğru harekete geçirecektir.

Yaptığınız İşe Yeterince İnanmak

Bu size belki zor gelebilir. Çünkü çalışmalarınızı değerlendirirken konunuza inanmıyorsanız konu inandırıcılığını yitirmiştir. Bu nedenle de tekrar değerli bir amaç belirleyiniz.

Başlama Noktasının Eksikliği

Problem bazen sizin nereden başlayacağınızı bilemeyeceğiniz kadar büyük gibi görünebilir. Eğer öyleyse herhangi bir yerden başlayınız. Her an bunu değiştirebilirsiniz. Esin, siz çözüme başladıktan sonra gelebilir, daha önce değil.

Görüş Açısı Eksikliği

Siz belki de probleme çok yakınsınızdır. Eğer bu problemle uzun bir süre yaşadıysanız ve bu problem hakkında devamlı olarak düşünüyor ve endişeleniyorsanız, demek ki bu probleme çok yakınsınızdır. Bu nedenle çözüm bulamıyor olabilirsiniz. Problemden bir haftalığına uzaklaşmayı deneyiniz. Diğer insanlara danışınız. Sadece bu problemi onlara açıklamak bile size yardımcı olabilir. Onlar belki problemi farklı açıdan görebilirler.

Güdülenme Eksikliği

Siz bunu gerçekten istiyor musunuz? Yaratıcı düşünce bazen çok yoğun veya zorunlu kararlılık gerektirebilir. Siz çok kolaylıkla çözümden vazgeçiyorsanız, derinlerde bu düşünme, belki de bir yerlerde sizin yeterince güdülenmediğinizi gösteren bir işaret olabilir. Amaca ilişkin duygularınızı tekrar uyandırın ve güdülenme düzeyinizi artırın.

Problem çözümünde yaratıcı düşünme, yeni fikirlerle ortaya çıkmaktır. Fakat hatırlayınız ki bu işlemin bir yerlerinde değerlendirme yetinizin de işin içine girmesi gerekmektedir. Aşağıda yeni uygulama planı, çözüm veya yeni düşünceler hakkında sorabileceğiniz altı soru bulunmaktadır:

Bu durum gerçekten yeni mi?

Bu durum gerçekten konuyla bağlantılı ve pratik mi?

Bu plana kimler dâhil olacak?

Bu uygulama ne kadar mal olacak?

Bu uygulama ne kadar kâr getirecek?

Bu uygulama daha düzenli bir değerlendirme gerektiriyor mu?

Yaratıcı düşünen bir insan olarak, sizin şu anda içinde bulunduğunuz dönem gibi, çok hızlı değişim dönemlerinizde yeteneklerinizin en üst derecede olması gerekir. Eğer siz analitik ve mantıksal olarak düşünmenin yanı sıra üretici ve yaratıcı düşünebiliyorsanız, bu düşünce bütün problem çözme ve karar verme süreçleri sonucunda size üçüncü bir boyut kazandıracaktır.

ÖZET NOKTALAR

İş ve hayatınız için yaratıcı yaklaşımınızı geliştirmekte gerekli en önemli ilkelerden biri *kalıpların dışında düşünmeyi* öğrenmektir. Bu, çoğunlukla bilinçaltında olmak üzere, düşünce kuşunuzun etrafını görünmez bir kafesle çevreleyen varsayımlara meydan okumaya istekli olmak demektir.

Kalıpların dışında düşünmenin bir türü de yanal (lateral, sideways) düşünmedir. Çünkü bazen problemin çözümü, kişinin kendi teşebbüs alanına çok uzak olan bir yerde gizlidir.

Yaratıcı sürecin herhangi bir yönünü biçimlendirmek tehlikelidir. Çünkü bu süreç bilinçli şekilde bir taslağı izlemek ile zihnin doğal eğilimi tarafından yönlendirilmek arasındaki hassas bir dengedir. Ancak yine de şu sırayı akılda tutmak önemlidir:

- * Hazırlık
- * Kuluçka
- * Kavrama (Buluş)
- * Onaylama

- Kuluçka – *Derin düşünme* işi için düşünce kuşlarınız ortaya çıkana kadar yumurtaların üzerine oturmak metaforu kullanılabilir. Hepimiz amaca yönelik ve yardımsever bir derin zihne sahibiz; aramızdaki fark onu nasıl kullandığımızla ortaya çıkar.

Yazar E. M. Forster: “Yaratıcılık durumunda kişi kendini serbest bırakır. Bilinçaltına sanki bir kova inmiş gibi, ulaşamayacağı şeyleri yukarıya çeker. Karşılaştığı şeyleri normal deneyimleriyle harmanlar ve yeni bir şey ortaya çıkarır.”

Zihnin keşif yolunda sizlere sunacağı çok fazla şey yoktur. Bilinçaltınıza bir şey sızdır -ki isterseniz buna sezgi diyebilirsiniz- çözüm size gelir ve bunun nasıl ya da niçin olduğunu bilemezsiniz.
Albert Einstein

7. BÖLÜM

DÜŞÜNME BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRME

Bir zamanlar Winston Churchill'in dediği gibi: “*Ben her zaman öğrenmek isterim fakat öğretilmek istemem.*” Bir şeyler öğrendiğiniz zaman, aslında kendiniz tarafından öğretiliyorsunuz. Eğer Sokrates burada olsaydı hiç şüphesiz size, nasıl düşüneceğinizi öğretirdi. Ne yazık ki o artık burada değil. Yaratıcı düşünme ve problem çözme okullarda ve üniversitelerde okutulmuyor. Bilimsel araştırmalarla desteklenmiş fazla bir bilgi de bulunmamakta. Eğer gerçekten düşünme yeteneklerinizi geliştirmek isterseniz asıl işiniz kendi kendinizi geliştirmek olmalıdır. Eğer bu yolda devam etmek isterseniz, bu bölümde gereksinim duyabileceğiniz ilkeler başlıklar halinde verilmiştir. Bunları inceleyiniz.

Etkili ve Pratik Düşünen Kişi Nasıldır?

Hangi tipte ve hangi alanda düşünen biri olma fikrini kafanızda belirlemeniz, yapmanız gereken ilk adımdır. İleride bir gün nerede ve ne olmak istediğiniz konusundaki fikirlerin açık ve temel bir tanımını sizi çeken bir mıknatıs gibi olacak ve siz o yöne doğru gideceksiniz. Olmak istediğiniz yeri hayalinizde belirleyerek o noktadan geriye doğru düşününüz.

Bunları soyut olarak yapabilirsiniz. Örneğin; belirlediğiniz noktadaki bütün özellikleri, bilgiyi, kaliteyi ya da elde etmek istediğiniz yetenekleri ve fonksiyonları o gün itibarı ile listeleyebilirsiniz. Kabul

etmeliyim ki bu benim için yararlı olmadı! Çünkü bu şekilde liste hazırlamak benim için biraz fazla akademik. Ben size uygulama için daha açık bir yöntem önereceğim. Eski zamanlarda güney denizlerinde yaşamış yamyamların bile anlayabileceği bir yöntem bu!

Aşağıda verilen beşinci alıştırmada size düşünme yeteneklerine hayran olduğunuz kişileri hatırlamanızı önereceğim. Bu kişiler, kişisel olarak tanıdığınız veya yaşamını irdelediğiniz insanlar olabilir. Onlar hakkında okuduğunuz bir biyografinin biraz daha fazlasından söz ediyorum. Sol taraftaki sütuna sizi son derece etkileyen kişilerin isimlerini yazınız. Sağ taraftaki sütuna ise onların sizi hayran bırakan ve onlardan alarak bir parçanız olarak hazmetmek istediğiniz özelliklerini olabildiğince düşünerek ve belirgin bir biçimde listelersiniz. Ayrıca bu kişilerin kendilerine ilişkin görüşlerini ortaya koyan ve önem taşıyan sözlerini yazabilirsiniz.

Çalışma 5: Bireysel Düşünme Becerilerinizdeki İdolleriniz

İsim:

Düşünme becerisi:

Bu çalışmaya biraz zaman ayırınız. Analiz, sentez-hayal etme ve değerlendirmeden oluşan bu süreçler üzerinde bilgi sahibi olmaya çalışın. Karar verme, problem çözme ve yaratıcı düşünme gibi etkin düşünme becerileri üzerine de biraz zaman ayırın. Ne de olsa, tek çeşit malzemeden oluşan bir yemek yemek istemezsiniz.

İki ya da üç insan ismi bulmak herhalde kolaydır. Bunlar; bir arkadaş, anne-baba, hayat arkadaşı ya da çalıştığınız patron olabilir. Bu insanlar sizin sahip olmak istediğiniz özellikleri tam olarak ortaya koyan insanlar olabilir. Buna karşın çalışma 6'daki doldurulması gereken isim ve özellikleri artıramıyorsanız bekleyin, bir-iki hafta sonra tekrar bu işe dönebilirsiniz. Derin düşünceniz bilinçaltınızın daha derinlerinden birçok farklı isim ve özellik önerecektir.

Hazırladığınız bu çekici, mükemmel listeden kusursuz düşünen ve davranan bu insanın hayali bir resmini çizebilmek için yaratıcılığa başvurabilirsiniz. A'nın analitik düşünmesini, B'nin yaratıcılıkla hayal edebilme yeteneğini, C'nin esnek düşünmesini, D'nin belirsizlik ve önceden tahmin edilemeyen durumlardaki sıra dışı değerlendirme becerisini, E'nin risk almadaki cesaretini, F'nin olayların arkasındaki asıl nedenleri sezme yetisini, G'nin eleştirilere açık ve alçakgönüllü olmasını, H'nin bir karara gereksinim duyulduğunda karar vermedeki çabukluğunu, I'nın herhangi bir karar verme için zamanın erken olmasına karşın, belirsizlikler altında bile olsa, hızlı karar verme yetisi gibi becerileri listeleyerek işe başlayabilirsiniz.

Tüm bu özellikleri taşıyan kusursuz bir insan asla yoktur ve olmayacaktır. Belki kusursuz özel bir eş aramak için dünyayı dolaşan genç bir adamın hikâyesini bilirsiniz. Yıllar sonra adam aradığı kadını bulur. Kadın da kusursuz bir eş arıyordur. Ancak kadının mükemmel eş adayı bu genç adam değildir. Mükemmeliyet, yani mükemmel olma isteği, size her zaman çekici gelecektir. Fakat tam bir mükemmeliyet sadece bir olasılıktır.

Çalışma 5'in amacı, sizlere hedefleyebileceğiniz bir ideal oluşturmaktır. Herhangi bir alanda ileri düzeyde düşünenler belirli alanlarda güçlenmiştir, yani diğerlerine göre bir yönleri daha gelişmiştir. Atletlerde olduğu gibi... Onlar kaslarından birini diğerlerine göre daha fazla geliştirmişlerdir. Hız atletlerinin uzun koşularda ümitsiz bir vaka olduklarını biliyor muydunuz? Ben sizin kesinlikle "her yönü ile mükemmel düşünen adam" olmanızı savunmuyorum. Yani bütün dönemlerin en gözde adamlarından biri olmanızı istemiyorum. Onun yerine, kendi alanınıza dikkatlice bir bakın. Önünüzdeki beş-on sene içinde kendinizi nasıl bir yerde görmek istiyorsanız onu planlayınız. Sizin idealiniz kendi alanınızla ilgili olmalıdır. Ama normal olarak sahip olmak istediğiniz tüm özellikler bu alandan olmak zorunda da değildir. En azından bunu yapmamanızı ümit ediyorum. Diğer türlü, sizin ilgi alanınızın biraz daha fazla genişletilmesine gereksiniminiz olabilir. "Ben sadece kendi alanımla ilgileneceğim" düşüncesi de yanlıştır. Her alana açık olup sadece tek bir alanda derinlemesine takılı kaldıysanız, ilgi alanlarınızın genişlemesine gereksinim duyduğunuzu söylemeliyim.

Doğru Alanda Olup Olmadığınızı Kontrol Edin

Düşünme becerileri kısmen yapılandırılmış veya transfer edilmiş ve kısmen de durumlarla ortaya çıkmıştır. Yani karar verme ve problem çözme soyut kavramlar değildir. Onlar belli alanlarda kendi bilgileri, gelenekleri, efsaneleri ve değerleri ile birlikte somutlaşır.

Dexion plc şirketinin kurucusu olan Dimitri Comino, güdülenme konusunda yazdığım bir kitap hakkında benimle tartışıyordu. Deneyimlerime göre, insanları güdülemek gerçekten zordur. Bir konuda güdülenmiş insanları seçmek daha iyidir. Aynı ilke, düşünme becerileri için de geçerlidir. Doğuştan gelmeyen becerileri öğrenmeye çalışmak gerçekten zordur. Bir düşünen olarak doğal yapınıza uyan bir alanı seçin. Sizin için doğru olan çalışma alanı nedir? Aşağıdaki tabloya bakınız:

Çalışma Alanınızı Seçerken Dikkat Edeceğiniz Noktalar

İlgileriniz nelerdir?

İlgi denilen şey özel bir dikkat harcadığınız bir çeşit duygu bütünlüğüdür. Uzun zamandan bu yana süre gelen ilgiler sizin doğal olarak hoşlandığınız şeylerdir. Bu konu hakkında bilgi ve becerileri elde etmeyi çok daha kolaylaştırır.

Yetenekleriniz nelerdir?

Yetenekler doğuştan gelir. Doğumdan itibaren size uygun olan şeylerdir. Özellikle belirli bir beceriyi öğrenme ve elde etme kapasitesidir. Size kalıtsal olarak gelen yeteneğiniz ve bazı becerilere karşı olan eğiliminiz olağanüstüdür ve bu bir Tanrı vergisidir. Bu durum en olağandan olağanüstü düzeye bir değişim gösterir.

Ani durumlar karşısında gösterdiğiniz refleksler nelerdir?

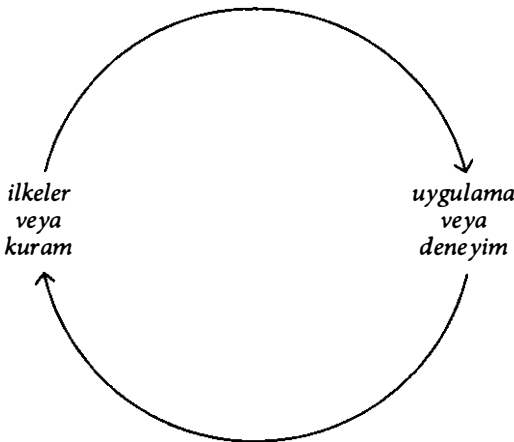
Ani durumlar karşısında karar verebilme beceriniz önemli bir faktördür. Örneğin; bazıları tehlike ve stres durumlarında karar verebilme konusunda rahat değildirler. Buna karşın, bazıları da bu tip durumlardan hoşlanırlar ve bu durumlarda karar vermek için çırpınırlar. Bazıları ise karar veren kişi olmaktan çok problem çözen kişi olmak isterler.

Size uygun olmayan alanları belirlemek genellikle daha kolaydır. Çünkü siz gerekli olan ilgiden, zihinsel bir beceriden ya da o alan için gerekli olan tepkilerden yoksunsunuzdur.

Şimdi, doğru ve yetenekli olduğunuzu düşündüğünüz bir alanı seçtiğinizi ve bu alan için gerekli yetilere az çok sahip olduğunuzu varsayalım. Gerekli olan profesyonel ve teknik yeteneklere sahipsiniz ve aynı zamanda bunlara sahip olmaktan zevk alıyorsunuz. Eğer amaçladığınız düzey, yönetim seviyesi ise, başarının temellerini çoktan atmışsınızdır. İş arkadaşlarınızın arasında bir inanılrlığınız vardır. Yapmanız gereken, uygulamadaki yeteneklere sahip olmaya odaklanmaktır. Yani daha çok transfer edilebilen, üretilebilen ve uygulayabilen özelliklere sahip olmanız gerekmektedir. Problem çözme ve karar vermede transfer edilebilen ya da üretilebilen beceriler üzerinde yoğunlaşmanız gerekmektedir. Peki, bunları nasıl elde edersiniz?

Kendinize Ait Öğrenme Stratejinizi Nasıl Geliştirirsiniz?

Bireysel öğrenme programınızı planlamadan önce, öğrenmenin temel sürecini hatırlamanızda fayda vardır. (bkz. Şekil 7.1)



Şekil 7. 1. Nasıl Öğreniriz?

Düşünme becerileri hakkında daha önce anlattıklarımı hatırlayınız. Düşünme becerilerinin bir kısmı üretilebilir ve bir kısmı da o andaki olaylarla ortaya çıkar. Yukarıdaki şekilde olduğu gibi, iki kutup arasında geçişler olmalıdır ki öğrenme gerçekleşebilsin. İkisine de gereksinimimiz vardır.

Karar verme ve problem çözme her insanın yaşamında önemli bir yer tuttuğu için, onlar hakkında oldukça çok deneyimimiz vardır. Profesyonel alana geçmeniz ve bu alanla ilgili problemlerle uğraşarak kararlar vermeye başlamanızla birlikte, bu yetileri ne kadar çok kullanırsanız, bu alandaki deneyimleriniz de o denli artar. Hatalardan ders alırsınız. İşinizin teknik yönünü ele aldığımızda deneyimlerinizi uygulayabilmek için ilkeler ve kuram olarak adlandırılan bilgi topluluğunu da işe koşarsınız. Aynı öğrenme yöntemini düşünme becerilerinde nasıl uygularsınız? İşte bazı pratik öneriler:

Bu kitabı tekrar okuyunuz ve anahtar ilkelerin altını çizin. Kullanabileceğiniz yöntemlerin veya ilkelerin başına yıldız koyunuz. Kendi kuramlar bütünüünüzü oluşturunuz.

Kendi çalışma alanınızla bağlantılı olan düşünme becerilerinin listesini oluşturunuz. Güçlü olduğunuz alanlar ve yönler nelerdir? Gelişmeye gereksinim duyan yönleriniz nelerdir?

Kendi alanınızla ilgili kitaplarını okuyabileceğiniz, seminerlerine katılabileceğiniz veya yüz yüze konuşabileceğiniz, problem çözmede ve karar vermede sıra dışı başarıları olan insanlardan üçünü biliyor musunuz? Uygulayıcı düşünürler olarak hangi ilkeleri kendi gelişimleri konusunda uyguladıklarını bulabilmek amacıyla onlarla kısa bir görüşme yapıp yapamayacağınızı araştırınız.

Geçtiğimiz on sekiz ay boyunca şirketinizin aldığı en kötü kararı seçiniz. Bunu bir örnek olay olarak ele alıp, karar verme konusunda öğrenilecek olan beş adımı kullanarak sonuçları değerlendiriniz. Sizce hata olarak sayılabilecek şeyleri listeleyiniz. Eğer cesaretinizi artırmak istiyorsanız bu sonuçları genel müdürünüze yollayınız.

Kendi alanınızda, kendi şirketinizde veya dışarıdan gerçekten ilgi çekici bir buluşu seçiniz. Buluş ya da ilerleme olarak kabul edilen şey; yeni bir ürün, hizmet olarak pazara başarı ile sunulmuş olan yeni bir düşüncedir. Bunu yukarıdaki gibi, örnek olay biçiminde yazınız ve yaratıcı problem çözen kişiler için gereken önemli beş veya altı dersi belirleyiniz.

Kendinize bir kitap okuma programı oluşturunuz. “Bunu da söyleyecekti değil mi?” diye düşündünüz. Söyledim de. Aslında sizleri kitap okumanız için kandırmama hiç gerek yok. Bunu şu anda zaten okumuş durumdasınız. Eğer bundan hoşlandıysanız ve bunu okumaya değer bulduysanız, her yıl düşünme üzerine yeni bir kitap okumaya çalışınız ve alanınızda gerçekten dikkate değer kişilerin biyografisini okuyunuz. Anahtar ilkelerin altını çiziniz. Şüphesiz ki elli iki haftada bir kitap okuyacak kadar zaman ayırabilirsiniz.

Bu büyüyen ve gelişen ilkelerin, çalışmaların, önerilerin ve uygulamaların hepsini kalın bir deftere yazınız. Yazdıklarınız biriktikçe, yolculuklarınızda ve uçuşlarınızda bu defteri yanınıza alınız. Bunları, bugün yaşadığınız olayları düşünerek geçmişteki yazdıklarınızın ışığında okuyunuz.

Fırsat buldukça, etkili düşünmenin nasıl uygulanacağını anlatan seminer ve kurslara katılınız. Şuna mutlaka inanmalısınız ki bilgi teknolojileri şu andaki çalışma alanınıza ve size çok şey katacaktır.

Problem çözen ve karar veren bir kişi olarak kendiniz ile ilgili yaptığınız veya başkasının yaptığı eleştirileri değerlendiriniz. Bu eleştiri sonuçları ne kadar ağır ve olumsuz olursa olsun, öğrenmek için bu sonuçlara hâlâ gereksiniminiz vardır. Bu, yaşamda kendi kendine öğrenmenin en zor bölümüdür. Sporla ilgili şu sözü hatırlayınız:

Cefa çekmeden sefa sürülmez (no pain, no gain). Hakkınızda yapılan bu eleştirilerin amacı ve biçimi ne olursa ya da nasıl olursa olsun, bunlar size gerçek bir arkadaşın edeceği yardım gibidir. Bu eleştiriler arasından gerçeğin altın tozunu bulabilmek için geçiniz ve bu eleştirileri değerlendiriniz.

Herhangi bir öz öğrenme programında kendi kendine deneyim en önemli ögedir. Bundan kaçış yoktur. Fakat siz sadece *deneyim üniversitesine* güveneceksiniz, bu üniversiteden mezun olduğunuzda, yani bu derslerden yarar sağladığınızda, çok yaşlanmış olacaksınız. Ayrıca bu üniversitede ödeyeceğiniz harçlar da çok fazla olacaktır. Dolayısıyla biraz da kuram öğrenmelisiniz. Bu kitap kısa olmasına karşın, size konu ile ilgili ilke ve kuralları temel öğeler biçiminde vermektedir. Bunları, deneyimle öğrenmeye harcayacağınız zamandan kâr etme amacı ile kullanabilirsiniz - deneyim ve ilkeler.

Yaşamınızın ilerleyen dönemlerinde, size potansiyel olarak başarı vaad eden ve zorlu durumlarda uygulayacağınız yeteneklerinizin farkına vardınız ve bu yetenek ve bilgileri uygulama konusunda ki becerilerinizi geliştirmeye başladınız. **İYİ ŞANSLAR!...**

ÖZET NOKTALAR

- Bir Papua Yeni Gine atasözü "*Bilgi, kaslarına girene kadar sadece bir söylentidir.*" der. Zihninizi bir kas ya da kas grubu gibi düşünün. Bu kitap sizlere bu kasları nasıl geliştireceğinizi bir ön söz niteliğinde anlatmaktadır. Fakat bu kasları harekete geçirmek size kalmış. Bunu yapmak istiyor musunuz?

Düşünmeyi zor, sancılı ve yorucu bir eylem olarak anımsamayın. Eğer öyle yaparsanız, düşünme becerilerinizi yontamaz ve şekillendiremezsiniz. Üstesinden gelinemecek zor durumlarda bile düşünmek eğlencelidir.

- Pratik bir düşünür olarak etkin olmanız, iş dünyasında doğru uygun mevki ya da görevi bulmanıza bağlıdır. Burada sizi yönlendirecek olan şey ilgi, yetenek ve mizacı- nıza uygun bir işlev ve iş alanı seçmek olacaktır.

Galileo *Kendisinden hiçbir şey öğrenilemeyecek kadar cahil bir kişiyle hiç tanışmadım.* der. Her nerede olursa olsun, tanıştığınız insanlara değer verin. Onlar, sizlere nasıl düşüneceğinize dair bazı ipuçları verebilir.

Özellikle karar vermenin uygulama alanındaki bir düşünür olarak amacınız pratik akıl olmalıdır. Pratik akıl zekâ, deneyim ve iyiliğin karışımıdır.

Ben en çok, bana öğretenlerden değil, benimle konuşanlardan öğ- rendim. St. Augustine

EK

“Zebranın Sahibi Kimdir?” Probleminin Çözümü

Bu problem tündengelim zihinsel süreci ile ve kararlılıkla çözülebilir. Ancak bir matris oluşturmak gereklidir.

Bu problemin çözüm yolunun yarısında bu yol ikiye ayrılmaktadır. Buna zihinsel zıplama da denebilir. Hangi yolun seçileceği konusundaki problemin çözümünü ancak sına-ma-yanılma ile bulabiliriz. Eğer yanlış yolu seçtiyseniz, adımlarınızı tekrar geriye doğru atınız. Bu problemin çözümünde dünya rekoru 10 dakikadır.

İşte problemin çözümü için bir yöntem:

Problemlerin çözümünde verilen bilgileri 1’den-15’e kadar adım adım inceleyiniz.

Sadece bir cevabı olan ipuçları üzerinde odaklanınız. Bu ipuçları şunlardır:

1. Beş tane ev vardır ve her birinin kapısı farklı renktedir. Bu evlerde değişik ülkelerden insanlar, değişik hayvanlar ve içecekler bulunmaktadır. Her bir kişi de değişik bir tür yemek yemektedir.
9. Süt, ortadaki evde içilmektedir.
10. Norveçli, soldan ilk evde yaşamaktadır.
15. Norveçli, mavi kapılı evin yanındaki evde yaşamaktadır.

Bu defa, sadece iki tane cevabı olan bilgilere bakın. Bu ilk zihinsel adımdır.

6. Yeşil kapılı olan ev, fildişi kapılı evin hemen sağındadır.

Eğer fildişi kapıyı ortaya yerleştiriyorsanız ve yeşil kapılı evi de onun sağına yerleştiriyorsanız, cevap yanlıştır. Fakat yine de suyu kimin içtiğini buluncaya kadar ilerleyebilirsiniz. Ancak o noktadan daha fazla ilerleyemezsiniz.

Eğer fildişi kapıyı dördüncü olarak yerleştirirseniz ve yeşil kapılı evi de en sağda olacak şekilde yerleştirirseniz, cevap doğrudur. Bu noktadan sonra mantıksal olarak ilerleyebilirsiniz. Çünkü bundan sonra verilecek bilgilerin hepsi tek cevaplıdır. *Bunlar:*

2. Avusturalyalı, kırmızı kapılı evde yaşamaktadır.

4. Yeşil kapılı olan evde kahve içilmektedir.

8. Elmalar, sarı kapılı evde yenmektedir.

12. Elmalar, atı olan evin yanındaki evde yenmektedir.

Daha sonrasında sadece iki cevabı olan bilgilere bakınız. Bu da ikinci zihinsel adımdır.

Bu:

3. İtalyan, köpek sahibidir.

Eğer İtalyanı yeşil kapılı eve yerleştirirseniz, cevap yanlıştır. Fakat siz hâlâ suyu kimin içtiğini bulabilirsiniz.

Eğer İtalyanı fildişi kapılı eve yerleştirirseniz, cevap doğrudur. Bu mantık ile ilerleyiniz. Daha sonrasında sadece bir cevaplı bilgiler üzerinde çalışabilirsiniz.

Bunlar:

5. Ukraynalı, çay içmektedir.

13. Kek yiyen kişi, portakal suyu içmektedir.

Böylece Norveçli su içmektedir.

14. Japon, muz yemektedir.
7. Mantar yiyen kişi, aynı zamanda sümüklü böcek sahibidir.
11. Soğan yiyen kişi, tilkisi olan kişinin yaşadığı evin hemen yanındaki evde yaşamaktadır.
- Dolayısıyla Japonun zebrası vardır.

Bu problemi çözmenin diğer bir yolu da ev numaraları yerine milliyetleri kullanarak bir matris oluşturmaktır.

Kapı Renkleri	Sarı	Mavi	Kırmızı	Fildişi	Yeşil
Oturanlar	Norveçli	Ukraynalı	Avusturalyalı	İtalyan	Japon
Hayvanlar	Tilki	At	Sümüklü Böcek	Köpek	Zebra
İçecekler	Su	Çay	Süt	Portakal Suyu	Kahve
Yiyecekler	Elma	Soğan	Mantar	Kek	Muz

Ek Kaynaklar

- Alder, H. (1995). *Think Like a Leader: 150 top business leaders show you how their minds work*, Piatkus, London.
- de Bono, E. (1968). *The Five Day Course in Thinking*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- de Bono, E. (1971). *Lateral Thinking for Management*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- de Bono, E. (1971). *The Use of Lateral Thinking*, Penguin, London.
- de Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats*, Penguin, London.
- Buzan, T. (1974). *Use Your Head*, BBC Publications, London.
- Culligan, M. J., Deakins, C. S. and Young, A. H. (1983). *Back to Basics Management*, Facts on File, New York.
- Dawson, R. (1994). *Make the Right Decision Every Time*, Nicholas Brealey, London.
- Drucker, P. (1966). *The Effective Executive*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. (1967). *The Practice of Management*, Heinemann, London.
- Kepner, C. H. and Tregoe, B. (1965). *The Rational Manager*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*, Hutchinson, London.
- Rawlinson, J. G. (1983). *Creative Thinking and Brainstorming*, Gower, Aldershot.
- Thompson, R. (1975). *After I Was Sixty*, Hamish Hamilton, London.

John Adair'in Kitapları

- Develop Your Leadership Skills* (2016), Kogan Page, London.
- Effective Decision Making* (1985). Pan Macmillan, London.
- Effective Innovation* (1996). Pan Macmillan, London.
- Effective Leadership Masterclass* (1996). Pan Macmillan, London.
- How to Grow Leaders* (2009). Kogan Page, London.
- The Inspirational Leader* (2009). Kogan Page, London.
- The John Adair Lexicon of Leadership* (2011). Kogan Page, London.
- Leadership and Motivation* (2009). Kogan Page, London.
- The Leadership of Muhammed* (2010). Kogan Page, London.
- Not Bosses But Leaders* (2009). Kogan Page, London.

DİZİN

A

action-centered leadership eylem merkezli liderlik 35

analysing analiz (etme) 5, 7, 12, 46, 57, 67

applied thinking uygulamalı düşünme (*ayrıca bkz. creative thinking yaratıcı düşünme*) v, xv, xvi, 5, 8, 12, 20, 29, 41, 60, 62, 67, 69, 70, 73, 74

assumptions varsayımlar 45, 62, 63, 65, 71

B

brain beyin 1, 2, 4, 12, 37, 56

brainstorming beyin fırtınası 53-59, 61, 67

bridge model köprü modeli 44, 46

C

Churchill, Winston 73

Comino, Dimitri 76

creativity yaratıcılık 8, 60, 72, 75

creative thinking yaratıcı düşünme v, xv, xvi, 5, 8, 12, 20, 29, 41, 60, 62, 67, 69, 70, 73, 74

criticism eleştiri 8, 9, 55, 56, 57, 58, 60, 65, 75, 80

customary ways of thinking geleneksel düşünme yolları 65

D

decision making karar verme v, xv, xvi, 1, 2, 5, 7, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 21-26, 28, 29, 31, 36, 37, 38, 40, 41, 43, 44, 46, 47, 50, 62, 71, 74-79, 82

deduction tümdengelim 6, 7, 83

Depth Mind Derin Düşünme 10, 12, 14, 27, 66, 68, 72

Depth Mind principle Derin Düşünme ilkesi 10

Dewey, John 13

E

Einstein, Albert 51, 53, 72

evaluation of decision kararın değerlendirilmesi 46

F

feasible options, generation of kullanışlı seçenekleri oluşturma 50

field of work, choosing iş alanı seçmek 81

five-step approach beş adımlı yaklaşım 15

fixedness sabitlik 56

Forster, E M 72

Fort Dunlop 37

functions işlevler 5, 14, 34, 35, 40, 59, 68

functional fixedness işlevsel sabitlik 56

H

habit alışkanlık 65

Hilton, Conrad 12 11, 26

holistic bütünsel 8

Hoover 63

I

ideas fikirler xv, 12, 28, 33, 37, 38, 40, 55, 56-60, 66, 70, 73

idea generation fikir üretme 58

implementation uygulama viii, xi, xiii, xv, 1, 3, 15, 23, 25, 26, 29, 36, 37, 39, 40, 46, 51, 55, 59, 61, 70, 71, 74, 78, 80, 81, 82

information collection bilgi toplama 16

imagination hayal etme 5, 8, 57, 68, 74

implementation stage of decisions kararların uygulanma basamağı

incubation kuluçka 68, 71, 72

individual needs bireysel ihtiyaçlar 32, 33, 35

induction tümevarım 6, 7

information bilgi 1, 11, 16, 17-21, 23-29, 35, 38, 39, 40, 45, 46, 58, 65, 67, 68, 69, 73, 74, 76, 79, 80, 81, 83, 84

insight sezgi, 11, 24, 72

interests ilgi 40, 76, 77, 79, 81

intuition öngörü/sezgi 27

L

latent consequences gizil sonuçlar 24, 25, 29

lateral thinking yanal düşünme 64, 65

leadership liderlik xiii, 31, 34, 35, 36, 44

learning strategy öğrenme stratejisi 78

lobster pot model ıstakoz tuzağı modeli 20

logic mantık 6, 7, 13, 15, 23, 24, 26, 64, 71

M

making the decision karar verme v, xv, xvi, 1, 2, 5, 7, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 21-26, 28, 29, 31, 36, 37, 38, 40, 41, 43, 44, 46, 47, 50, 62, 71, 74-79, 82

manifest consequences of decisions kararların açık sonuçları 24

matchsticks problem kibrit çöpü problemi 63

mental roadblocks zihinsel engeller 67

mind zihin 1, 7, 20, 23, 28, 59, 71, 82

N

nine dots problem dokuz nokta problemi 62

O

objectives, defining amaçları belirleme 34

option generation seçeneklerin yaratılması 19

P

personality kişilik 31, 33

Pilkington Brothers Limited Pilkington Kardeşler Ltd. 56

planning planlama 36, 37, 67, 78

Ploner, William 59

Point of No Return (PNR) Dönüşü Olmayan Nokta (DON) 26

practical thinking pratik düşünme xv

preparation hazırlık 67, 71

problem solving problem çözme v, xv, xvi, 1, 2, 5, 12, 24, 38, 41, 42, 43, 46, 47, 53, 71, 73, 74, 76, 78, 79

Prochnow, Herbert V 15

R

risk assessment risk değerlendirmesi 23

repetition tekrar 2, 8, 12, 16, 23, 26, 39, 41, 46, 49, 54, 65, 67, 69, 70, 75, 79, 83

S

Sartre, Jean-Paul 57

selection criteria seçim ölçütleri 21

sharing of decisions kararı paylaşma 38

sideways thinking yanal düşünme 64, 65

systems problems sistem problemleri 47, 48, 50, 51

Sloan, Alfred 20

small decisions küçük kararlar 16

Smuts, Jan 8

synthesis sentez 5, 7, 8, 10, 13, 14, 44, 57, 59, 66, 67, 68, 74

systems problems sistem problemleri 47, 48, 50, 51

T

task need görev ihtiyacı 32

teams takımlar 40

team maintenance need takım sürdürülebilirliği (devamlılığı) ihtiyacı 32, 33

three-circle model üç daire modeli 34

temperament mizaç 81

thinking düşünme v, vii, xv, xvi, 1, 2, 3, 5-8, 10, 12-15, 17, 18, 20, 21, 26, 27, 29, 31, 34, 40, 41, 43, 47, 50, 53, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 64-76, 78-81

Thompson, Roy 12, 38, 47, 86

Tull, Jethro 65

U

unconscious bilinç dışı 10, 12

unconscious mind bilinçaltı akıl 10

understanding the problem problemin anlaşılması 44

V

validation doğru olduğunu kanıtlamak 20

valuing değerlendirme 5, 8, 9, 10, 13, 14, 20, 23, 25, 26, 29, 35, 37, 44, 55, 57, 59, 68, 70, 71, 74, 75

W

W5H formula 5N-1K formülü 49

Wordsworth, William 8

work groups çalışma grupları 31, 32, 34

Z

zebra problem zebra problemi 7

ŞEKİLLER LİSTESİ



- Şekil 1.1. Zihnin Temel İşlevleri
- Şekil 2.1. Karar Verme Sürecine Klasik Yaklaşım
- Şekil 2.2. Bilgi Kategorileri
- Şekil 2.3. Zaman ve Bilgi Eğrisi
- Şekil 2.4. Istakoz Tuzağı Modeli
- Şekil 2. 5. Karar Verme Ölçütü
- Şekil. 2.6. Sonuçların Penceresi
- Şekil 2. 7. Dönüşü Olmayan Nokta
- Şekil 3.1. Binişik İhtiyaçlar
- Şekil 3.2. Liderliğin İşlevleri
- Şekil 4.1. Köprü Modeli
- Şekil 4.2. Sistem Problemleri
- Şekil 6.1. Dokuz Nokta Probleminin Çözümü
- Şekil 6.2. Kibrit Çöpü Probleminin Çözümü
- Şekil 7. 1. Nasıl Öğreniriz?

Creating Success Serisi

Dealing with Difficult People Roy Lilley

Decision Making and Problem Solving John Adair

Develop Your Leadership Skills John Adair

Develop Your Presentation Skills Theo Theobald

How to Manage People Michael Armstrong

How to Organize Yourself John Caunt

How to Write a Business Plan Brian Finch

How to Write a Marketing Plan John Westwood

How to Write Reports and Proposals Patrick Forsyth

Improve Your Communication Skills Alan Barker

Successful Project Management Trevor L Young

Successful Time Management Patrick Forsyth

Taking Minutes of Meetings Joanna Gutmann

Yukarıda belirtilen kitaplar tüm seçkin kitapçılarda bulunabilir.

Yukarıdaki kitaplar ya da diğer Kogan Page kitapları hakkında daha fazla bilgi edinmek ya da internet üzerinden sipariş vermek için Kogan Page internet sitesini ziyaret edebilirsiniz: www.kogan-page.com

Bu kitabın çevrilmesinin en belirgin amacı, farklı kurumlardaki yöneticilere ve eğitimcilere katkı sağlayabilmektir. Ancak kitap problem çözme becerisi ile ilgilenen herkese önerilir.

Kitap problem çözmenin kuramsal çerçevesini sunarak somut örneklerle yer vermektedir ve yapılandırılmamış problemler üzerinde durmaktadır. Problemin tanımı, bilgi toplama, çözüm yolları üretme, en uygun çözümü bulma ve problemi çözme basamakları için somut, kolay uygulanabilen önerileri de kapsamaktadır. Her yazar gibi her çevirmen de kitabın geniş kitlelere ulaşması ve yarar sağlaması beklentisi içerisinde. Umarım bu beklenti gerçekleşir.



yayınlarınıza ilişkin
eleştiri ve önerileriniz için;
elestiri@pegem.net
oneri@pegem.net

 **PEGEM.NET**
 *...bi dünya kitap için.*



ISBN/BARKOD: 978-605-311-500-4