

# BEYAZ NOKTA® ÖRGÜTLERİ ÇALIŞMA KILAVUZU

## BÖLÜM VII - Sorun Çözme Gruplarının Çalışmaları İçin Kılavuz

Rev. No: 3.2 Tarih: Haziran 1999



### BEYAZ NOKTA® GELİŞİM VAKFI

Simon Bolivar Cad. No: 19/3

Çankaya 06450 ANKARA

Tel: 0(312) 442 07 60

Faks: 0 (312) 442 07 76

e-posta: [bnv@beyaznokta.org.tr](mailto:bnv@beyaznokta.org.tr)

<http://www.beyaznokta.org.tr>

## önsöz

Bu doküman, *Beyaz Nokta Dernekleri Tıp Tüzüğü*'nün 40. maddesi uyarınca çıkarılması gereken ve Dernek çalışmalarını düzenleyecek olan genel kurallar, çalışma usulleri, faaliyet biçimleri ve denetim usulleri gibi önemli ayrıntıları tanımlayacak olan Yönetmelik için bir hazırlık dokümanıdır.. Bu bölüm, *Sorun Çözme Gruplarının Çalışmalarına* ayrılmıştır.

Gerek Dernek Tüzüğü ve Vakıf Senedi'nin, gerekse ona dayalı olarak çıkarılacak bu ve bunun gibi dokümanların tümü, BN Örgütü Üyelerinin hareket serbestilerini sınırlayan kural labirentleri olarak değil, onların yaratıcılıklarına ilk ivmeyi vermeyi amaçlayan “*ateşleyiciler*” olarak yorumlanmalıdır.

## İçindekiler

|   |   |
|---|---|
| I. Bu Kılavuz'un Amaçları Nelerdir?                       | 1 |
| II. Sorun Çözme Grubunun bileşimi                         | 1 |
| III. Sorun Çözme Gruplarının çalışma biçimi               | 1 |
| A. Çalışma yerinin özellikleri                            | 1 |
| B. Çalışma zamanı açısından:                              |   |
| a. Çalışma aralıkları                                     | 1 |
| b. Çalışma süreleri                                       | 2 |
| c. Sürelerin etkin kullanımı açısından:                   |   |
| 1. Kanonik ifade  | 2 |
| 2. Konular üzerinde yoğunlaşma                            | 2 |
| 3. Etkin dinleme  | 2 |
| 4. Toplantı yönetimi                                      | 2 |
| C. Çalışmaların sürekliliği açısından:                    |   |
| a. Devam  | 3 |
| D. Destek hizmetleri                                      | 3 |
| a. Sekreteryası   | 3 |
| b. İletişim   | 3 |
| c. Uzmanlardan yararlanma                                 | 3 |
| d. Zorunlu giderler için fon oluşumu                      | 3 |
| E. Sorunların ele alınışı açısından:                      |   |
| a. Sorun'un doğru tanımlanması                            | 4 |
| b. Sorunların çözümünde kaçınılması gerekenler            | 4 |
| c. Sorunların analiz yöntemleri açısından:                |   |
| 1. Kılçık metodu  | 4 |
| 2. Ardışık Sorma Metodu                                   | 4 |
| d. Çözümlerin oluşturulması                               | 4 |
| F. Çözümlerin uygulanması açısından:                      |   |
| a. Çözüm paketi, sorunu ne ölçüde çözebilir?              | 5 |
| b. Uygulama gruplarının oluşturulması                     | 5 |
| c. Uygulama gruplarının iş planları yapması               | 6 |
| d. Uygulama grupları arasındaki koordinasyonun sağlanması | 6 |

## EK'ler

- EK-1: Konu Körlüğü
- EK-2: Artık, Olaylarla Yakından İlgilenmeyen Yöneticilere İhtiyaç Var!
- EK-3: Çözüm, Sorunu İyi Anlamaktır
- EK-4: Çözüm Bulmalıyım, Neden Arayalım!
- EK-5: Kılçık Diyagramı Yoluyla Sorunların Analizi (örnek)
- EK-6: Ardışık Sorma Metodu (ASM) Yoluyla Sorunların Analizi (örnek)

# Sorun Çözme Gruplarının Çalışmaları İçin Kılavuz

## I. Bu Kılavuz'un Amaçları Nelerdir?

Beyaz Nokta Hareketinin, “**toplumumuzun sorun çözme kabiliyetini artırmak**” şeklinde ifade edilebilecek olan hedefine varmak için benimsediği iki amacı bulunmaktadır. Bunlar, “*nedenselliğe dayalı düşünce biçiminin, düşünme biçimimiz içinde daha ağırlıkla yer almasının temini*”, diğeri ise “*toplum yaşamımıza erdemin egemen kılınması*”dır.

Bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçların başında, çeşitli Sorun Çözme Grupları (SÇG) tarafından yürütülecek çalışmalar gelmektedir. Bu kılavuzda, bu tür grupların çalışma verimlerinin azami kılınması için öneriler yer almaktadır.

Bu öneriler çeşitli olmakla birlikte, kaynaklandığı ilkelerin sayısı çok azdır. Bunlar da *rahat çalışma ortamı, iyi sorun tanımlama, sistematik yaklaşım ve etkin iletişim* biçiminde özetlenebilir. Aşağıdaki bölümlerde, bu ilkelerin açılımı biçiminde ve çeşitli açılardan öneriler yer almaktadır.

## II. Sorun Çözme Grubunun bileşimi

SÇG'nun bileşimi ile ele alınacak sorun arasında genellikle beklendiği gibi doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Bir başka deyişle, grup üyelerinin, ele alınacak konunun gerektirdiği uzmanlar olmasına gerek yoktur. Hatta bir bakıma öyle olmaması daha da iyidir. Bu konudaki bir yaklaşım EK-1 ve EK-2'deki iki yazıda işlenmektedir.

## III. Sorun Çözme Grupları'nın çalışma biçimi açısından:

### A. Çalışma yerinin özellikleri

SÇG, fiziki koşullar açısından uygun ortamda toplanıp çalışmalıdır. Aydınlık, sıcak-ılık, havalandırma, gürültü gibi koşullar, çalışma verimini olağanüstü etkiler. Çalışanların her an ihtiyaç duyabilecekleri, su, çay, kahve gibi içecekler ile günün belirli saatlerindeki şeker azalmasını karşılayabilecek bisküvi vb. basit yiyecekler de bu verimi etkilemektedir.

Toplantıyı yöneten (bkz: B.c.4), grup üyelerinin her birinin uygun koşullarda çalıştığından emin olmalı, koşulları buna göre düzenlemeye çalışmalıdır.

### B. Çalışma zamanı açısından:

#### a. Çalışma aralıkları

SÇG'nın ne kadar aralıklarla toplanacağı tamamen konuya, grup üyelerinin kompozisyonuna ve üyelerin ayırabilecekleri sürelerin uzunluğuna bağlı ise de, bu konudaki ilke, iki toplantı arasında bırakılan sürenin boş geçmeyip konu açısından bir katkı yaratabilecek biçimde kullanılmasıdır.

Bir çalışma toplantısının bitiminde üyeler dağılırken öyle şekilde iş bölümü yapılmış olmalıdır ki, gelecek toplantıya kadarki süre içinde üyelerin çoğunluğunun yapacağı işler nedeniyle belirli bir ilerleme sağlanabilsin.

Diğer yandan, toplantılar arasında geçecek zaman uzadıkça üyelerin çalışmadan koptukları, en azından kalınan noktadan başlamakta güçlük çektiklerini unutmamak gerekir.

b. Çalışma süreleri

İyi tanımlanmış bir sorun üzerinde çalışan, *duyarlık eğitimi*\* yoluyla birlikte çalışmak üzere eğitilmiş, iletişim becerisi geliştirilmiş ve *kanonik ifade*\*\* konusunda eğitim almış gruplar, kısa sayılabilecek süreler (örneğin 1.5-2 saat) içinde gözle görülebilir ilerlemeler elde edebilirken, bunun aksi durumlarda çok daha uzun süreler bir işe yaramamakta, üstelik grup üyeleri çalışma şevklerini kaybetmektedirler.

Bunlar dikkate alınmak kaydıyla 2 saatlik bir çalışma süresinin -toplantı araları iyi değerlendirilmek kaydıyla- yeterli olduğu gözlenmiştir. Ancak, beyin fırtınası ya da yaratıcı çözüm bulma oturumlarının daha uzun süreye yayılması gerekebilir.

c. Sürelerin etkin kullanımı açısından:

1. *Kanonik ifade*\*\*

2. Konular üzerinde yoğunlaşma

SÇG' nın çalışmalarını aksatan en önemli etkenlerden birisi, üzerinde yoğunlaşılması gereken konulardan uzaklaşılmasıdır. Bu uzaklaşma, üyelere bir veya birkaçının *"dağılmaya yatkın düşünme biçimi"* nedeniyle olabileceği gibi, daha da çoğunlukla sorunun iyi tanımlanmamış, dolayısıyla da *her yere çekilebilir* olmasından doğabilmektedir.

Toplantıyı yöneten, bu gibi hallerde çaba harcamalı, üyelerin katılım şevkini kırmayacak biçimde dağılmayı önlemelidir.

3. Etkin dinleme

"Susma, dinle!", dinleme ile dinler gibi görünme arasındaki farkı ifade etmektedir. Çalışma gruplarının verimini düşüren etkenlerden birisi de, üyelerin zaman zaman *"dinler gibi"* yapmalarıdır. Bunun nedenlerinden birisi, konuşanların uzun konuşmaları ise bir diğeri de dinleyenlerin bu konudaki olumsuz alışkanlıklarıdır.

Toplantıyı yöneten, uygun zamanlarda uygun sorular sorarak "dinler gibi" yapanların gerçekten dinlemelerine yardımcı olmalıdır. Ancak daha köklü bir çözüm, çalışma grubu üyelerinin iletişim konusunda bir eğitim almalarıdır.

4. Toplantı yönetimi\*\*\*

Bir çalışma grubunun başarısı büyük ölçüde toplantıların yönetimine bağlıdır. Her toplantının başında mutlaka bir **"toplantı yönetmeni"** ve bir de **"raportör"** saptanmalıdır. Yönetmen, sürenin etkin kullanımını sağlamalı, raportör ise dikkate değer noktaları bir *"minutes of meeting"* biçiminde not almalı, ayrıca da varılan kararları, üzerine iş alan kimseleri, son tarihleri (*dead line*) yazıp, toplantı bitiminde süratle çoğaltarak katılanlara dağıtmalıdır.

\* *Duyarlık Eğitimi* konusunda ek bilgi için bkz: BN Çalışma Kılavuzu Bölüm III, Ek-1

\*\* *İletişim Becerisi ve Kanonik İfade Eğitimi* hakkında ek bilgi için bkz: BN Çalışma Kılavuzu Bölüm III, Ek-2

\*\*\* Toplantı Yönetimi Eğitimi hakkında ek bilgi için bkz: BN Çalışma Kılavuzu Bölüm III, Ek-4

C. Çalışmaların sürekliliği açısından:

a. Devam

Her seferinde değişen katılımcılar ya da toplantıların bir bölümüne katılan üyeler (geç gelerek ve/ya erken ayrılarak), çalışmaların verimini ciddi ölçüde düşürürler. Gönüllü kuruluşların çalışmalarına katılanlar -genellikle- çalışmaların “boş vakitleri değerlendirmek” üzere yapıldığı, dolayısıyla da profesyonel nitelikli olmayabileceği gibi bir kaniya sahip olabilmektedir. Bu yanlış kani, çalışmaların başarısını büyük ölçüde düşüren bir anlayıştır.

Çalışma grubunun oluşturulması ve ilk toplantı sırasında bu noktaya dikkat çekilmeli, gönüllü çalışma ile çalışma disiplininin farklı kavramlar olduğuna, özellikle gönüllü çalışmaların daha da disiplinli olmasının gereğine işaret edilmelidir.

D. Destek hizmetleri

a. Sekretarya

Bir SÇG teşkil edildiğinde ilk yapılacak iş, ona hizmet verecek olan bir sekretarya kurulmasıdır. Sekretarya, çalışma grubu üyelerinden birisinin sekretaryasından alınacak hizmet biçiminde organize edilebileceği gibi, daha kapsamlı çalışmalar halinde, özel olarak istihdam edilecek bir sekreter biçiminde de olabilir.

Toplantı notlarının çoğaltımı, dağıtımı, faks mesajlarının alınması, çekilmesi, toplantıların organize edilmesi gibi işlevler, sekretaryanın başlıca görevleridir.

b. İletişim

Üretilen çeşitli belgelerin, üyelerin birbirlerine ve gereken diğer yerlere iletilmesi, bir SÇG'nin en önemli iletişim görevlerinden birisidir. Bir diğer görev ise, birbirlerinden uzakta -hatta farklı il ya da ülkelerde- bulunan üyeler arasındaki iletişimin sağlanmasıdır. Sekretarya, bu konuları kolaylaştıracak işleri de yapmalıdır.

Fiziki olarak bir araya gelebilmenin güçlükleri dikkate alındığında, üyeler arasında bir faks ağı kurmanın yararı ortaya çıkmaktadır. Her üyenin bir faksının bulunması, bulunmayanların edinmesi -bir başkasının cihazından yararlanmak değil- önerilir.

c. Uzmanlardan yararlanma

SÇG'nca ele alınan sorunlar, zaman zaman, grup üyelerinin uzmanlık alanlarının dışındaki alanlarda katkıları gerektirebilir. Ancak, tecrübeler, SÇG'nin bu tür katkıları temin etmekte çok istekli olmadıklarını, istekli oldukları zamanlarda ise ya gerekli uzmanları bulup erişmekte ya da onların ücretlerini karşılamakta zorlandıklarını göstermektedir. Bu ise, yapılan çalışmaların sağlığını olumsuz etkilemektedir.

Bu gibi sakıncaları ortadan kaldırmak için, SÇG ilk olarak yararlanabileceği birkaç uzmanı belirlemeli ve uzman ihtiyaçlarını ya onlar ya da onların önereceği kişiler üzerinden karşılamalıdır.

d. Zorunlu giderler için fon oluşumu

Çalışmaların, bu kılavuzda tanımlandığı biçimde yani usulüne uygun olarak yapılabilmesi, belirli bir parasal kaynağın elde bulunmasına bağlıdır. Sekreter istihdamı (üyelerden birisinin sekretaryasından yararlanılamıyorsa), fotokopi, uzman ücretleri, posta masrafı gibi giderler, bu kaynaktan karşılanacaktır. Üyeler belirli bir katkı payı vererek bu fonu oluşturabilecekleri gibi, SÇG'nun amaçlarını paylaşan bir kurum da yardımcı olabilir.

E. Sorunların ele alınışı açısından

a. Sorun'un doğru tanımlanması

Sorunların çözülemeyişinin yüzlerce nedeni olabilir. Ama bunların başında ve genellikle değişmeyen- sorunların iyi tanımlanmayışı yer alır. Daha da önemli bir sorun, sorunun iyi tanımlanmadığının anlaşılmayışıdır. (Bakınız: EK-3).

b. Sorunların çözümünde kaçınılması gerekenler:

Tecrübeler, sorunların çözümü için, onlara yol açan nedenlerin belirlenip sonra da o nedenleri ortadan kaldıracak önlemler geliştirmek yerine, doğrudan çözüm üretmek gibi bir genel eğilimin toplumumuza hakim olduğunu göstermektedir.

Birçok sorunumuzun çözülemeyişinin altında, o sorunların nedenlerine dayalı olmayan ve dolayısıyla da işe yaramayan çözümlerin uygulanması ve böylece bir yandan zaman kaybedilirken bir yandan da -ve daha vahim olarak- sorunların çözülebileceğine olan inanç kaybedilmektedir.

Bu önemli sakıncadan korunabilmek için, çalışmalar sırasında görünür bir yerde **“lütfen çözüm üretmeyiniz, neden belirleyiniz”** biçiminde şaka yollu bir hatırlatmanın bulundurulması yararlı olacaktır. (Bakınız: EK-4)

SÇG' nin dikkatli olması gereken noktaların ikincisi, ele alınan sorun konusunda resmi görevi bulunan kişilerin saplantıları ve konuları, kendi ele alış biçimlerine göre yönlendirme çabalarıdır. SÇG' nin içinde bu tür kişilerin bulunması yarar sağlayabileceği gibi, açıklanan bu sakıncayı da beraberinde getirebilir. Kendilerinden yararlanılmalı, ama yaklaşımları konusunda ısrarlı olmaları halinde dikkatli olunmalıdır.

c. Sorunların analiz yöntemleri açısından:

Sorun çözme teknikleri oldukça çeşitli olup her birinin daha kullanışlı olduğu yerler bulunmaktadır. Bu kılavuzda bunların hepsinin sıralanması pratik değildir. Beyaz Nokta Çalışma Kılavuzu - Bölüm III, *“Örgüt İçi Eğitim”* adlı belgenin *“EK-7: Okunması Önerilen Kitaplar”* bölümünde, sorun çözüm teknikleri ile ilgili kitap ve yazılar bulunmaktadır.

Burada, bu teknikler içinde iki tanesine özel dikkat çekilmek istenmektedir. Bunlar, ele alınan sorunların çözümlenmesi (analiz) için kullanılabilecek güçlü yaklaşımlardır. Aşağıda, aynı bir sorunun analizinde bu iki yaklaşımın nasıl kullanılacağı örneklenmektedir. Ele alınan konu şudur: *“neden aramak yerine doğrudan çözüm üretme eğiliminin sebepleri nelerdir?”*

1. Kılıçık metodu: Ele alınan soruna yol açan nedenler, bir balık kılıcı biçiminde gösterilmekte olup, EK-5'de resmedilmiştir.
2. Ardışık Sorma Metodu: Aynı sorun bu defa peş peşe (ardışık) sorular halinde dile getirilmiştir. (Bakınız: EK-6)

d. Çözümlerin oluşturulması

Yukarıda tanıtılan iki metot ya da bir başka yolla, ona yol açan nedenlerine parçalanmış bulunan sorun'un **“çözüm”**ü, bu nedenlerin ortadan kaldırılması -ya da hafifletilmesi- amacıyla geliştirilecek **“çözüm parçaları”** nı içinde bulunduran **“paket”**tir. Anılan bu **“çözüm parçaları”**nın geliştirilmesi, genellikle bir yaratıcı düşünme süreci' ni gerektirir. Yaratıcı düşünme sürecinin, 4-5 kişiden az olmayan bir grubun -tercihan SÇG' nin tamamı yapacağı bir *“beyin fırtınası”* oturumu yoluyla gerçekleştirilmesi önerilir. Önerilecek çözümlerde aranması gereken özellik, çözümün uygulanmasının, SÇG' nin etki sınırları içinde olmasıdır.

Bu bir “**Altın Kural**”dır. Toplumun çeşitli sorunlarına karşı önerilen bu denli çok sayıda çözümün fazla bir işe yaramaması-nın başlıca nedeni bu “altın kural”a uyulmaması, sınırsız bir güç sahibi tarafından uygulanacakmışçasına çözümler önerilmesidir.

SÇG tarafından çözülmek istenen soruna yol açan nedenlerin her biri için bu şekilde yaratıcı çözümler geliştirilip bir “çözüm paketi” oluşturulduktan sonra sıra, bu çözümlerin uygulanmasına gelecektir. Ancak, bu paket içindeki tüm çözümlerin sonuç üzerinde eşit derecede etki yapması beklenemez. Bazıları çok bazıları ise daha az etkindir.

Buna göre, çözümler etki derecelerine göre sıralanmalı ve en etkin olan -mesela %20’sinin- uygulanmasına öncelik verilmelidir. (Pareto kuralı -ki 80-20 kuralı diye de bilinir-, bir soruna yol açan nedenlerin %20’sinin, sonucun %80’ini belirlediğini söylediğine göre bu, çözümlerin etkinliği için de geçerli olmalıdır.) Ancak bu, geri kalan %80 çözümün etkisizliği anlamına gelmez.

Ancak burada bir güçlük vardır: Karmaşık sosyal sorunlarda, hangi nedenin sorunu daha çok etkilediği, dolayısıyla da hangi çözümün sonucu daha çok etkileyeceği baştan bilinemeyebilir. “**Kelebek Etkisi**” (*butterfly effect*) adı verilen bir olgu, küçük olayların önemli sonuçlar yaratabildiğini söylemektedir.

İşte bu yüzden, soruna yol açan her bir nedenin, sonucu ne ölçüde etkilediğinin bilinmesine ihtiyaç vardır. Bu, ancak bu amaçla geliştirilmiş algoritmalar yoluyla yapılabilecek bir iştir.

BEYAZ NOKTA® GELİŞİM VAKFI'nın elinde, bu amaçla geliştirilmiş bir bilgisayar yazılımı bulunmaktadır (EZ-IMPACT).

#### F. Çözümlerin uygulanması açısından:

##### a. Çözüm paketi, sorunu ne ölçüde çözebilir?

Sorunların çözümünü tek sihirli çarede aramaya koşullandırılmış düşünce biçimimize oldukça aykırı görünen bu yaklaşımda sorun'u çözebilecek tek çare bulunmadığı gibi, bazı zamanlar soruna yol açan kimi nedenlerin giderilebilmesi, Sorun Çözme Grubunun sahip olduğu ve/ya harekete geçirebileceği imkanların ötesine taşabilir.

##### b. Uygulama gruplarının oluşturulması

Ele alınan soruna ilişkin **çözüm paketi** oluşturulduktan sonraki en kritik adım, bu paketin “nasıl” uygulanacağı, SÇG' nun bu süreçte nasıl bir rol üstleneceğidir. Sorunun analizi ve bu analize dayalı çözüm paketi üretilmesi aşamaları, “**ortak akıl**”a ihtiyaç gösteren adımlardır. Dolayısıyla, SÇG' nun “**birlikte**” çalışmaları gerekir.

**Çözüm paketi**' nin uygulanma aşaması ise farklıdır. BN' nin amacı, esas bu aşamada gerçekleştirilecektir. Bu nedenle, SÇG dışı açılmak zorundadır. Ayrıca da, SÇG' nun “birlikte” çalışmasını zorunlu kılan “ortak akıl” yaratma ihtiyacı da, bu aşamada büyük ölçüde ortadan kalkmıştır.

BN'NİN ANA AMACI, “**TOPLUMUN SORUN ÇÖZME KABİLİYETİNİN YÜKSELTİLMESİ**” OLDUĞUNA GÖRE BU, GELİŞTİRİLEN ÇÖZÜM PAKETİNİN UYGULANMASI SIRASINDA TOPLUMA AÇILMAK SURETİYLE GERÇEKLEŞTİRİLECEKTİR.

Buna göre, SÇG' nun elemanları ya yalnız başlarına ya da birkaç grup elemanı ile birlikte -duruma göre-, çözüm paketinden bir ya da daha çok “çözüm elementi” seçecek ve grup dışından yeni kişiler bularak “uygulama grupları” oluşturmaya çalışacaklardır. SÇG' nun, dış ortamdaki kişilerin **Sorun Çözme Kabiliyeti**'ni yükseltebilmesi bu yolla olacaktır.



Buradaki kritik nokta, uygulama aşamasına kadar bir katkıda bulunmamış kişilerin ki bunlar sorunla ilgili ve/ya yetkili kişiler olacaklardır, "uygulama grubu"nda çaba harcamaya razı edilebilmeleridir. Bunun için hazır bir formül yoktur. Her durum ve kişi için ayrı yaklaşım geliştirmek gerekir.

c. Uygulama gruplarının iş planları yapması

Geliştirilen çok etkin çözümlerin ve oluşturulan çok yetenekli ve yetkili uygulama gruplarının başarısız olması mümkün müdür? Evet! Eğer iyi bir iş planı yapılmamış, yani kimin, neyi, ne zaman yapacağı net olarak belirlenmemişse başarısızlık garantilidir.

d. Uygulama grupları arasındaki koordinasyonun sağlanması

Nihayet son nokta, uygulama grupları arasındaki iletişim ve koordinasyondur. SÇG' nun tüm elemanları -uygulama grubu elemanlarıyla birlikte toplanmalı ve bu koordinasyonu gerçekleştirmelidirler.

## EK-1: KONU KÖRLÜĞÜ

Bu sütunlarda sık sık, toplumumuzun sorun çözme kapasitesi ile ilgili gözlem ve eleştirilerimi dile getiriyor ve genel kabul görmüş bazı hususları vurgulamaya çalışıyorum. Bu hafta yine bu konuya, ama farklı bir açıdan yaklaşmak istiyorum. Dikkatlerinize getirmek istediğim nokta, "sorun çözmekle görevlendirilecek kişilerin formasyonu" konusudur.

Bu konuda genel kanı, sorun alanı ile doğrudan ilgili meslek sahiplerinin o sorunu çözmeye söz sahibi olması gerektiğidir.

Gerçekte ise durum tam böyle değildir. Hatta, eğer diğer şartlar yerine gelmiyorsa tam tersinedir.

Mesela, sorun çözme metotları hakkında yeterli bilgi ve pratiği olmayan bir kişi, aynı zamanda o sorun alanının tekniği açısından da "orta" düzeyde ise, gerek soruna koyacağı teşhis, gerekse geliştirebileceği çözümler açısından sınırlı bir güvenilirlik ortaya çıkabilecektir.

Bu durumda, yani sorun çözme metotları hakkında yetersiz bilgi ve deneyime sahip olunması halinde, konuyu hiç bilmeyen (ve bilmediği için de bir konu uzmanının fikrine başvurmadan hiç çekinmeyen) bir kişi, daha avantajlı hale gelmektedir. Çünkü konuyu orta derecede bilen bir kişi muhtemelen kendi yetersizliğini kabul etmeyecek ve kendi bilgi-siyle çözüm geliştirmeye çalışacak ve bunun da en doğrusu olduğunda ısrar edebilecektir.

Sorun teşhis teknikleri konusunda bilgili olsun ya da olmasın, konu uzmanlarının doğal olarak sahip oldukları bir dezavantaj da "konu körlüğü" adı verilebilecek bir olgudur.

Bir işyerinde uzun süre çalışan bir kişi o iş yerindeki aksaklıkları kanıksar ve onları "normal koşullar" olarak görmeye başlar. Buna endüstride "endüstri körlüğü" adı verilmektedir.

Aynı körlük tüm meslekler için söz konusudur. Herkes (ne denli uzman olursa olsun) durumları, algılamaya alışmış olduğu stil içinde görüp yorumlamak eğilimindedir. İşte bu nedenle, bir sorun çözme bilimi olan Yöneylem Araştırması Gruplarının oluşturulması sırasında, incelenen konu ile hiç ilgisi olmayan -dolayısıyla da o konuda hiç bir ön yargısı bulunmayan - en az bir kişi ekibe dahil edilir.

Konu uzmanları yoluyla sorun teşhisinin ikinci ve çok önemli bir dezavantajı daha vardır. O da şudur; sorunlar genellikle iyi kurulmamış sistemlerden doğar. Bir sistem ise yalnızca o işin tekniğinden ibaret değildir. Hatta işin tekniği, sistem içinde oldukça ufak bir parçadır.

Örneğin bir hastanenin idaresinin muhakkak ki hekimlik ile ilgisi vardır. Ama onun yanısıra, personel yönetimi, finansman yönetimi, lojistik, bilgi akımı yönetimi ve bunun gibi onlarca alt sistem de vardır.

Bu konularda herhangi bir eğitim almamış iyi bir hekim, başhekim yapılabilir (genellikle de yapılır). Böylece hem iyi bir hekim kaybedilmiş hem de kötü bir yönetici kazanılmış olur. Bu gerçeğin aksine -genellikle- bir uzmanın bu bilgi ve becerilere kendiliğinden sahip olduğu varsayılır.

OECD'nin yerel yönetimlere seçimle gelen yöneticilerin eğitimi için hazırlamış olduğu bir doküman serisinin girişindeki bir cümle burada açıklanmak istenen duruma pek uymaktadır; "Seçilen yöneticiler, seçimin ertesi günü, sahip olmaları gereken tüm bilgi ve becerilere tarımsal bir güç tarafından sahip kılınırlar". Ülkemizde bu durum yalnız yerel yönetimlerle sınırlı değil, bir ulusal kültür motifi kadar yaygındır.

Halbuki sorun teşhisi ve çözüm geliştirilmesi, o soruna yol açan muhtelif sistemlerin analizini ve sonra da her yetersiz sistemin yeniden tasarlanmasını gerektirir.

Ülkemizde çeşitli meslek gurupları, o meslekle ilgili sorunları çözme konusunda son derece muhafazakardır. Bu muhafazakarlık sorun çözümünde olduğu kadar, kurumların yönetiminde de

geçerlidir. TEK yöneticisinin elektrik mühendisi, kömür işletmesi genel müdürünün maden mühendisi olması tartışılmaz bir kural gibidir.

Konu üzerinde değişik düzeylerde (düşük, orta, yüksek) uzmanlığa sahip olanların sorun teşhis ve çözümü sürecinde sahip oldukları dezavantajlara ek olarak bu yeni durumda (kurum yönetimi) bir de "bildiği işe ağırlık verip, diğer konuları hafife almak" gibi genel bir zafiyeti de mevcut olabilmektedir.

Bu kritikten de görülebileceği gibi gerek sorun teşhis ve çözüm geliştirme sürecinde gerekse kurumların yönetiminde ideal formasyon, hem konuyu hem de sorun teşhis tekniklerinin bilinmesidir.

Ama bunların yan yana gelmesinin mümkün olmadığı hallerde vazgeçilebilecek birisi, sorun teşhis becerisi değil, konu bilgisidir. Konu bilgisi, o konuyu herhangi bir düzeyde bilen değil, o işi "tam" bilen bir gerçek uzmanla halinde söz konusu edilebilir.

Sorun teşhis bilgisi ise işin bütününün orkestrasyonu demektir. Bu da "dışarıdan uzman" yoluyla sağlanamaz değildir. Ancak konu uzmanlarının sorun çözmeye kalkması halinde -ki genel durum budur- , sorun çözüme uzmanlığı da kendilerince üstlenilmekte ve çözülemeyen sorunlarımız böylece doğmaktadır.

## EK-2: ARTIK OLAYLARLA "YAKINDAN" İLGİLENMEYEN YÖNETİCİLERE İHTİYAÇ VARDIR!

Geçmiş zamanda bir devlet adamı, ölümünden sonra yerine geçecek 3 adaydan en akıllısını belirlemek için bir sınav düzenler. Sınav üç beyaz iki siyah şapkadan rastgele seçilen ve adaylara gösterilmeden başlarına giydirilen şapkaların renginin adayın kendisince bilinmesi ve akıl yürütme yöntemini de açıklayabilmesinden ibarettir.

Adaylar arka arkaya oturtulur. En arkada olan, diğer iki adayın şapkasını görebilirken, ortada olan yalnız önündekini görebilir. En önde oturan şansız aday ise hiçbirini görememektedir.

Bu durumda en arkadakinin, başındaki şapkanın rengini bilmesi gerektiği sanılabilirse de, en önde oturan yani hiçbir şey göremeyen aday şapkasının rengini bilir ve nasıl bildiğini de anlatarak sınavı kazanır. Kimsenin şapkasını görmemesine karşın doğru akıl yürütmeye sonuca ulaşan adayın yöntemi, arkasındaki iki kişinin "yerine" düşünmektir. Şöyleki; *"benim başımdaki şapka siyah ya da beyazdır. Siyah ise ortadaki şöyle düşünür: "önümde siyah var, benimki de siyah olsaydı arkamdaki hemen beyaz derdi. Sesi çıkmadığına göre benimki beyazdır"* O halde ortadakinin de sesi çıkmadığına göre benimki siyah değil beyazdır". Ve en öndeki şapka rengini böylece bilir.

Dikkat edilirse buradaki ince nokta şudur:

En arkadaki yalnızca 2 şapka rengini "görme" bilgisinden başka bilgiye sahip değildir. Ortadaki ise 1 şapka rengi ile, arkasındakinin "susma" bilgisine sahiptir. En öndeki ise, her ikisinin "susma" bilgilerinin toplamına sahip olup, o "susma" bilgilerinin içinde "görme" bilgileri de vardır.

O halde en öndeki en fazla renk bilgisine sahiptir ve sınavı da zaten o kazanır. Yani aslında şaşılacak bir şey olmamıştır. Şaşılması gereken, yalnız "görme" bilgisine dayanarak olayın açıklanacağını sanılmasıdır.

Bu eski öyküden çıkarılabilecek bir hisse vardır. Zaman zaman çeşitli ölçeklerde meydana gelen olaylar karşısında ilgililerin ilk aklına gelen önlem hemen olay yerine gitmektir. Bu o denli alışılmış bir davranış haline gelmiştir ki kamuoyu da bunu beklemektedir.

Bir taşkın, zelzele ya da yangın olduğunda, teröristler bir köyü bastığında ya da benzer bir durumda yapılan ilk açıklamalar, en üst düzeyde yetkililerin olay yerine "tetkik"e gittiğine ilişkin olandır. Bir felakette karşılaşmış ve davranışları doğal olarak akıl yerine duygularının denetimine girmiş olan kişilerin, yanında, *kendilerine hiç olmazsa* manevi güç verecek kişileri görmek istemesi anlaşılabilir bir eğilimdir. Hatta bunun zaman içinde bir alışkanlık yarattığı da söylenebilir.

Bir devlet yetkilisinin olay yerine gitmesinin fiziki anlamı değil sembolik anlamı olmalıdır. O da, *"biz devlet olarak bu olaya ilgiliyiz, sizi yalnız bırakmayacağız, korkmayın"* demektir. Ama bu "olay yerine gitme" bu çerçeveden çıkıp, olayın ne olduğunun öğrenilmesi, yorumlanması ve talimat verilmesi

düzeyine inince bundan çok önemli sonuçlar çıkmaya başlar ki bazıları şunlardır:

- 1/ Bu olayın doğrudan ilgilileri işe yaramaz insanlardır, tüm bilgi, beceri, yetki bendedir.
- 2/ Problem görüldüğü kadardır. Yıkılan veya yanan ev veya köy ya da ölen insanlardır.

Sorunun kökü, kaynağı söz konusu değildir. Benzer olayların olma olasılığı yoktur. Eğer varsa da yapabileceğimiz bir şey yoktur. Takdir-i ilahi böyledir.

Ülkemizde bu *"yerinde tetkik işi"* bir hastalık, hem de çok öldürücü bir hastalık durumundadır.

"*Yerinde tetkik*", bir olayı anlamak için kullanılabilir en verimsiz yoldur. Sadece yangın yerine ya da teröristlerin bastığı bir köye gitmek konusunda değil, hemen tüm gezilerde tetkiki yapacak kişilerin önce neleri, nasıl tetkik etmesi gerektiğini saptaması gerekir ki bu sıradan bir kişi için pek kolay değildir.

Bir olayı incelemek isteyen kişi o olaya yol açmış olan nedenleri incelemekle yükümlü görevlilerin bulunup bulunmadığını, varsa o görevlilerin bu incelemenin sistematığı konusunda bir bilgi-beceri, yetkisi ve fiziki donanımı olup olmadığını, olayın ya da benzerlerinin tekrarlanma olasılığını öğrenmek istemelidir.

Görüldüğü gibi, gerçekten tetkik edilmesi gerekenler, ne enkaz veya ceset ziyaretiyle, ne geri kalanların ağıtlarına katılmakla ve ne de üzmekle ilgili değildir.

Bir konuyu gerçekten tetkik etmek isteyen ilk yapması gereken, neleri tetkik edeceği ve bunları nasıl tetkik edeceğini belirlemesidir.

Bu doğru süreci önleyebilecek yüzlerce etken vardır. En güçlü etken ise "yerinde tetkik" in ta kendisidir.

"*Yerinde tetkik*" meraklılarının öğrenmesi gereken bir diğer kavram "örgüt zamanı" konseptidir. Kol, masa ve duvar saatlerinin gösterdiği zamana "geleneksel zaman" denilmek gerekir.

Örgüt zamanı, geleneksel zamandan daima daha kısadır.

Örgüt büyüdükçe, örgüt yetkilisinin düzeyi yükseldikçe bu fark da artar.

Bir devlet yetkilisinin "*örgüt saati*", bir vatandaşın "*geleneksel kol saati*"ne göre yaklaşık 10 kat daha kısadır.

Bunun somut anlamı, devlet yetkilisinin bazı işleri kesinlikle yapmaması, yapacağı işleri de diğer kişilerden en az on kat daha hızlı yapması demektir.

"*Yerinde tetkik*", örgüt zamanını en insafsız biçimde tüketen ve de en verimsiz tüketen yöntemdir.

Dillerimize sakız yaptığımız "*değişim*" aslında bu tür geleneksel yaklaşımların değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Büyük kitleler değişim olgusu içine böyle çekilebilir. Yoksa her yeni kavramda olduğu gibi "*değişim*"de kısa sürede ciddiye alınmaz olur ve çağın bu avantajı bir dezavantaja dönüşür.

Dezavantajların avantajlara dönüştürülmesi yeni bir yaklaşımdır.

Ama avantajları dezavantaja çevirmek de yalnız bizlere özgü bir geri kalmışlık nedeni olabilir.

### **EK-3: ÇÖZÜM, SORUNU İYİ ANLAMAKTIR!**

Toplumsal sorunlar arttıkça, ya da daha doğru ifadeyle çözülmeyen süreçte, insanlar üzerinde çeşitli etkiler yapıyor. Bunların içinde sıkıntı, stres, bunalım, erdem dışı yollara eğilim gibi durumların yanısıra bir de "acil çözüm eğilimi" adı verilebilecek bir ruh hali doğmaktadır. Bu ikinci, aslında tüm canlıların, temel yaşam dürtülerinin doğal bir sonucudur.

Acil çözüm eğilimi, bireyleri ve toplumları kamçılayarak sorunlardan kurtulmaya yol açtığı sürece yararlı; çözüm sürecinin adımlarının eksik atılmasına yol açması halinde de zararlı olmaktadır.

Kısa yoldan çözüm eğilimleri genellikle sorundan çözüme atlama biçiminde görünmektedir. Bu eğilim zamanla toplumsal bir norm haline gelmiş, en karmaşık sorunlar için dahi, ona yol açan nedenlere bakılma ihtiyacı duyulmaksızın doğrudan çözümler geliştirilmesi gibi bir "standart sorun çözme yaklaşımı" haline gelmiştir.

Kolayca anlaşılabilir gibi bu tür bir yaklaşımın doğal sonucu, sorunları çözmede yetersiz kalmak ve yetersizliğin de bambaşka nedenlerle açıklanmaya çalışılmasıdır.

Bu argümanların yanısıra, kısa yoldan çözüm eğilimlerinin rasyonel nedenleri de vardır.

Belirli sorunların kronik hale gelmesi, olağan yaşam biçiminin devamını engellemeye başlaması, ve de nedenlere dayalı sorun çözme yaklaşımının uzun süre alacağı düşüncesi yersiz sayılmamalıdır.

Ancak unutulmaması gereken bir nokta, sorunların kronik hale gelmiş ve sabırların azalmış olmasının, kısa yoldan çözüm beklentilerinin gerçekleşmesine hiçbir olumlu katkısının olmadığıdır.

Hatta denilebilir ki acil çözüm eğilimleri, -sonuç veremeyeceği nedeniyle- çözüm sürecini sonsuza kadar uzatabilir, yani sorunun çözülmemesine değil çözülmemesine yol açar.

Bu gerçekler karşısında izlenmesi gereken yol nedir?

İlk olarak şu bilinmelidir ki, bir sorunun (ya da sorunların) çözülmeyen uzun zaman geçirilmiş olması, umulan zararlı sonuçların yanısıra son derece faydalı bir sonuç da üretmektedir. Bu yararlı sonuç, o sorunun faturasının toplum tarafından ödenmesidir.

Bu tür faturalar -verdiği tüm sıkıntı ve acılara rağmen- toplumu en iyi eğiten öğretmenlerdir. "Bir musibet, bin nasihattan evladır." özdeyişi bunu anlatmaktadır.

Buradaki haklı bir endişe şu olabilir: "Sorun çözülmeyip toplumsal faturası ödenirse, geriye dönülmez bir durum doğmaz mı?"

Bazı hallerde doğabilir. O halde böyle bir durumla karşılaşılacak istenmiyorsa geriye yapılması gereken tek şey kalmaktadır: Nedenselliğe dayalı çözüm için gereken süreyi kısaltmak!

Bir işçi ile on günde yapılan bir iş her zaman on işçi iye bir günde yapılamayabilir. Ama "yaratıcılık" denilen özellik her zaman için bir takım imkansız mümkünler (plausible impossible) üretebilir.

Mevcut dar zaman içinde arzulanan çözümlere varmanın yolu ise daha çok insanın yaratıcılığından yararlanmaktır. Sorunları bireysel olarak çözmeye çalışmakla, bir örgüt (Beyaz Nokta) olarak çaba harcamak arasındaki fark işte budur.

İzlenmesi gereken yolun ikinci koşulu, sorunları "iyi" tanımlamaktır.

"Tanımlamak" ile "iyi tanımlamak" arasındaki fark, toplumumuzun ortalama belagat becerisi açısından çok önemlidir.

İçleri tam dolu olmayan ve daha da kötüsü içerikleri herkese göre farklı dolmuş bulunan kavramlara dayalı iletişimi, bir de bunların üzerine binen "yuvarlak ve süslü söz söylemek" merakı ile birleştiren aydınımız, bir konuyu "açıklamak" yerine "imalarda bulunmak", "mesaj vermek", "söylüyormuş gibi yapıp bir şey söylememek" gibi yararsız bir beceri geliştirmiştir.

Berrak olmayan, çoğunlukla bir analize dayanmadığı için süslenerek, yüksek seslerle bağırılarak, gerekirse hedefi belli olmayan şikayetler eklenerek değerli kılınmaya çalışılan tanımları genellikle mental çıkmazlara ya da sorun ile ilgili olmayan tartışmalara saplanır.

Bu nedenle, iyi tanımlanmış, sorunu çözmeye çalışanlarca ortak anlamlar yüklenmiş kavramlar kullanarak doğru sorun tanımları çözüm için zorunludur.

Sorunları, çözümleri neredeyse kendiliğinden ortaya koyabilecek şekilde tanımlamanın üçüncü koşulu, soruna yol açan nedenleri, o nedenlerin nedenlerini ilh. -ikinci adımdaki iyi tanımlama kuralına yine uyarak- sıralamaktır.

Bütün bunlar eksiksiz yapıldığı takdirde, aranan çözümün, bu parçalanan nedenlerin içinden yüzümüze baktığı görülecektir.

Sonuç olarak denilebilir ki iyi analiz edilmiş bir sorun formu, çözümü görünür biçimde içinde taşımaktadır.

Bunun dışındaki, yollarla, yani nedenlerini aramadan sorun çözmeye çalışmak, havuza düşen yüzüğü karanlıkta el yordamıyla bulmaya çalışmaktan daha güçtür.

W. Churchill'in, havuza düşen yüzüğünü aramak için piposu ile önce suyu boşaltmaya çalışırken ona el yordamıyla aramasını sağlık veren dostuna verdiği cevabı unutmayınız: "*Ama bu yol garantilidir!*"

#### EK-4: ÇÖZÜM BULMAYALIM, NEDEN ARAYALIM!

"Sürekli çözüm üreten kişi", "ülke sorunlarına çözümler üreten parti", "laf değil çözüm üretimi" gibi sözler, kişileri ve kurumları yüceltmek amacıyla kullanılıyor.

Ama, bu sözlere karşı yöneltilebilecek şöyle bir eleştiri, bu "*çözüm üretme*" işinin nasıl bir toplumsal hastalık olabileceğini (ve çoğunlukla da olduğunu) ortaya koyuyor: Bir sorunun nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik olmayan ve "*herhalde iyi gelir*" ön yargısıyla önerilen çözümler, bir hekimin, yüz hastasına iyi gelen bir ilacı, hastalığının teşhisi konulmadan kullanıp ölen yüz birinci hastasının durumuna benzer.

Ekonomik ve sosyal konulardaki irili ufaklı sorunlarımızı ve bunlar için sürekli olarak "*çözümler*" üreten insanlarımızı düşününüz.

Herhalde, sorunları için bu denli çeşitli ve çok çözüm üreten, ama sorunlarını çözmede de bu denli başarısız bir toplum olmamızın bazı nedenleri olmalıdır.

Sokakta kendisine mikrofon uzatılıp filanca sorunumuz hakkında düşünceleri sorulan ev kadını, ayaküstü sorulan soruyu ayaküstü cevaplayan politikacı, çağrıldığı panelde yüzüncü defa aynı lafları tekrarlayan öğretim üyesi ya da gençlik programında konuşan genç, hepsi, "*çözüm*" üretiyorlar.

Bu nasıl bir iştir ki, üzerinde konuştuğu soruna yol açan nedenleri bir kenara itip, doğrudan çözüm imal eden insanlarımız, acaba bir vahiy kanalıyla mı bu "*çözüm*"leri üretiyorlar?

Bir üniversitenin yayımladığı bir rapor elime geçti. Yaklaşık 200 sayfa. Adı da "*Hava Kirliliğinin Nedenleri*". İlk defa çözüm ile başlamayıp nedenleri irdeleyen bir kitap bulduğunuzu sanıyorsunuz. Ama raporun adıyla içeriğinin ilişkisi yok. "Neden" kavramının böylece anlam değiştirmesi ise bir başka felaket.

Gelişmiş ve gelişmemiş toplumları birbirinden ayıran birçok ölçüt bulunabilir. Bunların en güvenilirlerinden birisi de, gelişmiş toplumlarda sorunların nedenlerinin aranması, gelişmemişlerde ise bu sorunlara "kim"lerin yol açtığı ve "kim"lerin bu sorunlardan kurtaracağıdır. Toplumumuzun baba, bacı vs. aramaya bu kadar meraklı oluşu, bu "kim" eğilimiyle açıklanabilir.

Bir kamu bankasının, bürokrat - iş adamı - politikacı - mafya işbirliğiyle soyulmuş olması, kamuoyunun gündemindedir.

Bu konuda ilk sorulması gereken soru, hangi mekanizmanın bu ve benzeri soygunlara yol açtığı, o nedenlere hangi nedenlerin sebep olduğu ve son aşamada da o nedenlerin "nasıl" ortadan kaldırılacağıdır.

Ama, sokaktaki adamdan idare mensuplarına kadar herkes "kim" sorusunun cevabı peşindedir. Rüşveti "kim" vermiş, "kim" almış, "kim" aracılık etmiş, "kim" vurmuş, "kim" azmettirmiş, kim, kim, kim...

Ulusal hastalığımız uyarınca hemen bir de çözüm bulunmuş, kamu bankalarının özelleştirilmesiyle bu tür soygunların biteceği belirlenmiştir.

Kamu bankacılığının tek başına değil ama çirkin siyaset anlayışımızla birleşerek soygunları özendirdiği doğrudur, ama tek neden bu değildir. Birkaç ay önce batan bankalar kamu bankası değildi ve onlar da, hem de bizzat sahipleri tarafından soyulmuştu. Demek ki bankanın kamu ya da özel kesime ait olması soygunu önlemeye yetmiyormuş.

Kamu pastasını küçültmenin yanı sıra, kalabalık kamu kadrolarının seyreltilmesi, siyasi parti gelir ve giderlerinin saydamlaştırılması, daimi kamu görevlisi statüsü ihdası, kamu alımları yasası, ombudsman kurumu gibi gerekler de var.

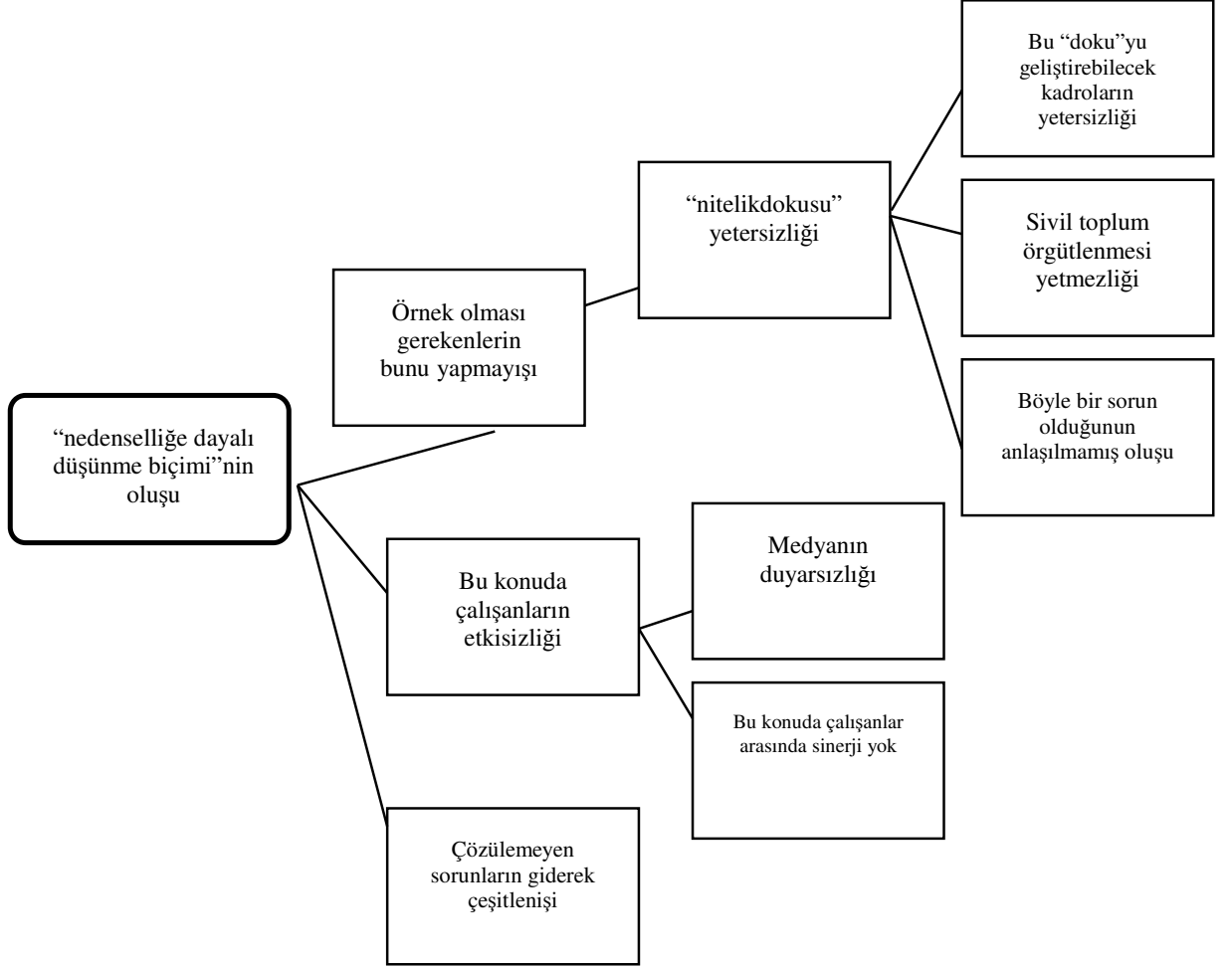


Ancak, burada işaret edilmek istenen, kamu bankalarının soygunlara karşı nasıl korunacağı değil, nedenlere dayalı olmayan çözüm üretimlerinin nasıl yetersiz sonuçlara yol açacağıdır.

Geliniz, "**ö n c e a n l a**" şeklinde bir kampanya açalım. Aklına gelenleri çözüm diye önümüze koyanları dinlemeyelim ve de tepki gösterelim.

Ve, her soruna, "**buna ne(ler) yol açıyor?**" biçiminde yaklaşalım. Kısa sürede çok farklı bir Türkiye'ye varacağımıza inanınız.

## EK-5 Kılıçık Diyagramı Yoluyla Sorunların Analizi (örnek)



## **EK-6: Ardışık Sorma Metodu (ASM)**

### **Yoluyla Sorunların Analizi (örnek)**

ASM, karmaşık görünüşlü ve özellikle nereden kaynaklandığı açıkça belli olmayan sorunların çözümünde kullanılabilir bir metottur. Yöntemin özü, soruna yol açan nedenleri, o nedenlere yol açan nedenleri ilh. ardışık biçimde sorgulamak ve böylece bazı "uç"lara ulaşmaktan ibarettir.

Aşağıda metodun uygulanabilmesi için yapılması gerekenler adım-adım tariflenmektedir:

#### **ADIM I: SORUNU, ONU TAM İFADE EDEBİLECEK BİR SORU HALİNE GETİRİNİZ !**

Metot, peşpeşe sorular sorularak sorunu yaratan nedenlerin ve o nedenlerin sebeplerinin tespitine dayanmaktadır. Bu sebeple sorunun bir "soru" haline getirilmesi gerekmektedir.

Mesela trafik sorunu için "*niçin trafik kazalarında dünya rakamlarının üzerinde kaza oluyor?*" ya da "*trafik düzenleri niçin yetersizdir?*" vs gibi sorular sorulmalıdır. Dikkat edilecek en önemli husus, sorulacak sorunun sorunu "tam" ifade edebilmesidir. Mesela trafik sorunu için; "*niçin ölümlü kazalar çok oluyor?*" gibi bir soru, sorunun yalnızca bir bölümünü ifade etmektedir.

Yukarıdaki örnek sorulardan birincisi de keza sorunun yalnızca "kazalar" kısmını ifade edebilmektedir. Mesela trafik sıkışıklığından doğan kayıp zamanlar da sorunun bir bölümü olmakla birlikte, kazalar sınıfına girmemektedir. Dolayısıyla, 2. soru yani "*trafik düzenleri niçin yetersizdir?*" doğru sorulardan birisidir. (Başka doğru formlar da bulunabilir!)

#### **ADIM II: SORUNLARIN GENELLİKLE ÇOK NEDENLİ OLDUĞUNU UNUTMAYINIZ !**

Genellikle sorunların tek sebepli olduğu düşünülür. Günlük konuşmalarda "*esas mesele .....dır*" şeklinde ifade edilen bu yanlış nedeniyle tartışmalarda her kişi, sorunun ayrı bir sebebi üzerinde durur ve bir çok "*esas mesele*" ortaya çıkar. Aslında hepsi doğru olan bu "*esas meseleler*" biraraya getirildiğinde, ancak sorunun tamamı tariflenmiş olabilmektedir.

"Herhangibir olayda sonuçların %80'i, sebeplerin ancak %20'si tarafından yaratılır", altın bir kuraldır ama dikkatle kullanılmalıdır. Bir sorunu yaratan 100 sebepten hangi 20'sinin, o sorunun %80'ini oluşturduğu kolay bilinebilir bir mesele değildir.

Bu nedenle sebeplerin bir bölümünün (ve özellikle önemsiz gibi görünenlerin) kenara bırakılarak "**esas mesele**" teşhisi koymak çok tehlikelidir. Bir örnek olarak, trafik sorununda "*esas mesele yolların yetmezliğidir*" gibi ilk bakışta "*gerçekten esas mesele*" gibi görünebilecek bir teşhis alınabilir. Basit bir gözlem ile, batılı yol standartlarında yollara sahip ama tüm araçlarında çarpışma izleri taşıyan ve bir "*gerçek otomobil arenası*" görünümünde olan ülkelere bakıldığında yol yetmezliğinin "*esas mesele*" olmadığı, olsa olsa sorunu yaratan sebeplerden yalnızca birisi (ve önemi pek belli olmayan birisi) olduğu kolayca anlaşılacaktır.

Sonuç olarak hemen tüm problemler, birçok sebebin ortak etkisiyle oluşmaktadır. Sebeplerin önem derecesi ise basit yaklaşımlarla bilinemeyecek kadar kompleks bir meseledir.

#### **ADIM III: PROBLEMİ OLUŞTURAN SEBEPLERİ ANA GRUPLAR HALİNDE TOPLAYINIZ !**

Sorunu doğuran çok sayıda sebep, yaklaşık 15-20 adet ana grupta toplanabilir. Bu gruplama, işinizi kolaylaştıracaktır. Gruplama sırasında grupların "*birbirinden bağımsız*" olmasına dikkat ediniz. Yani hiçbir grup, bir diğerinin alt grubu olmamalıdır. Aksi halde, ikisi için çok sayıda müşterek sebep bulabileceksiniz.

#### **ADIM IV: EN KOLAY TAHLİL EDEBİLECEĞİNİZ GRUBU SEÇİNİZ !**

Her ne kadar sorunu doğuran sebepleri grupladınız ise de mutlaka birinci gruptan başlamak zorunlu değildir. ASM, kullanımı alışkanlık isteyen yaratıcı bir süreçtir (creative process). Bu nedenle kolay ilerleyebilmek için, en kolay tahlil yapılabilecek gruptan başlayınız.

## ADIM V: SEÇİLEN GRUP İÇİN SORULARI SORMAYA BAŞLAYINIZ!

Seçilen grubun başlığının sebep ya da sebeplerini tespit ediniz. Daha sonra bu sebeplerin sebeplerini, daha sonra da sebeplerin sebeplerinin sebeplerini ilh. tespit ediniz.

Buna "**ardışık sorma**" denilmektedir. Burada akla gelebilecek bir soru vardır. Sorma işlemine nereye kadar devam edilmelidir? Çünkü kolayca tahmin edilebileceği gibi bunların sayısı binleri bulabilir.

Peki binlerce sebebin, sebebinin sebebinin sebebi sıralanacak mıdır? Hayır! Sormaya öyle bir noktada nihayet veriniz ki o noktadaki sebep, Sorun Çözme Grubunca çare bulunabilecek bir sebep olsun ve daha başka soru sormaya gerek kalmayın. İşte varılan bu noktalara "uç" nokta denilmektedir.

Peşpeşe soru sormanın sebebi, çare üretilebilecek bir noktaya kadar inebilmektedir. Buradan önemli bir sonuç çıkmaktadır: Elindeki imkanlar farklı olan iki ayrı kişinin, aynı bir konu için ASM ile yapacağı 2 ayrı tahlil birbirinden farklı noktalarda son bulabilir.

## ADIM VI: UÇ LARI İŞARETLEYİNİZ!

Daha ileri gidilmeye gerek duyulmayan, yani çare bulunabileceği tahmin edilen sorulara "uç" denilmiştir. Bu "uç"ları işaretleyiniz. Bu uçlar şöyle sınıflanabilir:

- (1) Çözüm (çare) geliştirilemeyecek uçlar (Doğal sınırlamalar, çözümü çok uzun yıllar alabilecek sebepler vs gibi.) (Mesela trafik konusunda "şehirlerin eski ihtiyaçlarına göre planlanmış olması" pratik olarak çözüm bulunamayacak bir uçtur.)
- (2) Bir çözüm bulunabilecek uçlar (Bazıları basit bazıları güç olsa da bir çözüm bulunabilmesi mümkün olan uçlardır.)

İşte üzerinde durulabilecek olanlar bu 2. grup uçlardır. Bunlar işaretlenmelidir. Uç'ları bir de şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- (A) Ortak uçlar (değerli uçlar):  
İşaretlenecek bu uçların bir kısmının birbirinin aynı olduğu görülecektir. Bunlar çok değerlidir. Çünkü aynı bir sebep birden fazla problem yaratıyor demektir. Dolayısıyla çözüldüğünde, diğerlerinden fazla ferahlık yaratacaktır.

- (B) Sebebe dönen uçlar:  
Bazı problemler, bunları yaratan sebepler ile interaction (etkileşim) halindedir. Bu gibi durumlarda bulunacak (uç) yola çıkış noktasındaki (soru)nun kendisi olabilir. Mesela:

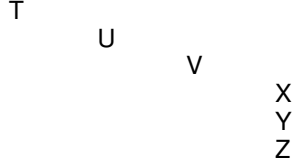
- Trafik sıkışıklığı
  - Köprü kapasitesi yetmezliği
  - Gelişme sonucu artan trafik
  - Geçmişte yapılan tahminlerin yetersizliği
  - Köprüden geçiş sürelerinin uzunluğu
    - Sürücü eğitimsizliği
    - Trafik sıkışıklığı

görülebileceği gibi (trafik sıkışıklığı) hem (sebebe) hem (sonuç) olabilmektedir. Bu gibi uçlar da çok değerli olup problemlerin çözülmez kalmasında ana unsur olmuşlardır. Bu gibi hallerde çözüm, bu kapalı çevrimi (closed loop) bir yerinden "kırmak" ile mümkündür. Bunun nasıl yapılabileceği deterministik bir süreç olmayıp creative'dir. Yani bir başka deyişle, "yeni bir yaklaşım", "bir icat" yapılmasını gerektirir.

Kullanılan notasyonun açıklanması:

Soruna yol açan her nedene yol açan alt neden ya da nedenler, giderek sağa yanaşarak sıralanmıştır.

Örneğin, T'nin sebebi U; U'nun sebebi V ve V'nin de sebebi X, Y, Z iseler bu şu şekilde gösterilmiştir:



Diğer yandan, her soruna yol açan sebeplerin kolay izlenebilmesi için bunlara (A,B,C,.....), (a,b,c,.....), (1, 2, 3,.....), (i, ii, iii,.....) gibi başlıklar koyulmuştur. Yani yukarıdaki örnek şu şekilde gösterilmiştir:

(A) Sebep: T

(a) Sebep: U

(1) Sebep: V

(i) Sebep: X

(ii) Sebep: Y

(iii) Sebep: Z

Nihayet, çözüm önerileri de "uç sebep" denilebilecek nedenler için verilmiştir. Yukarıdaki örnek alındığında, T, U ve V nedenleri için herhangi bir çözüm önerisi verilmemiştir. Çünkü onların nedenleri "uç"a ulaşmamıştır. En son varılan V nedenine yol açan X, Y ve Z nedenleri birer "uç neden" olduğu için onlar için bir ya da daha çok sayıda çözüm önerilmiştir. Buna göre nihai düzen şöyle olmaktadır:

(A) Sebep: T

(a) Sebep: U

(1) Sebep: V

(i) Sebep: X  
Çözüm(ler)

1.....

2.....

3.....

(ii) Sebep: Y  
Çözüm: .....

(iii) Sebep: Z

1.....

2.....

A. "Düşünme biçimi" mizi oluşturan bileşenler içindeki "nedenselliğe dayalı düşünme bileşeni" nin gelişmemiş oluşu:

a. Çeşitli tutum ve davranışları açısından ve bu bağlamda "sorun tanılama, çözümleme ve çözüm geliştirme" konularında topluma örnek olması gereken politik, bürokrat ve akademik sınıfların bu işlevlerini yapamayıları:

1. İnsan nitelik dokumuzun yetersizliği:

- i. Nitelik dokusu'nu geliştirebilecek kadroların (politik, bürokrat, akademik) yetersizliği
- ii. Bu “kapalı çevrim” i kırabilecek sivil toplum örgütlenmesinin bulunmayışı,
- iii. “İnsanımızın nitelik dokusunun yetmezliği” sorununun, henüz bir sorun olduğunun tam anlaşılmamış oluşu.

b. Bu konuda çalışan kişi ve kuruluşların, gerekli uyarıcılığı sağlayabilecek etkinlikte olmayışları:

1. Medyanın duyarsızlığı,
2. Bu konuda çalışan kişi ve kuruluşlar arasında, sinerjik bir bağlantı bulunmayışı,

c. Doğru tanılanamayan sorunu giderek çeşitlenip derinleşmesi ve bu defa tanılanabilmeleri için daha ileri çözümlene tekniklerine, sorunlara daha çok boyutlu bakışlara gereksinim doğması (çığ etkisi).

B. Diğer nedenler (örnek çalışma olduğu için ilerletilmemiştir).