

Yönetimde Problem Çözme

Temel ÇALIK
Ferudun SEZGİN
Cemal ÇALIK

5. Baskı





Prof. Dr. Temel ÇALIK - Prof. Dr. Ferudun SEZGİN - Dr. Cemal ÇALIK

YÖNETİMDE PROBLEM ÇÖZME

ISBN 978-605-364-656-3
DOI 10.14527/9786053646563

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2021, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** ve **Pegemindex.net** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Ekim 2008, Ankara
5. Baskı: Eylül 2021, Ankara

Yayın-Proje: Nisanur Uzunlu
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarım: Pegem Akademi

Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara
(0312 341 36 67)

Yayıncı Sertifika No: 36306
Matbaa Sertifika No: 25931

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖN SÖZ

Günümüz toplumlarının önemli özelliklerinden biri de örgütlü olmasıdır. Örgütlerin varlığını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi yönetimle söz konusudur. Yönetim, doğası gereği çeşitli problemlerle karşılaşmakta ve bunları çözme çabası göstermektedir. Bu nedenle örgüt açısından amaçları gerçekleştirme başlı başına bir problem çözme süreci olarak ifade edilebilir.

Yönetimde problem çözme ve bu süreçlerle ilgili teknikleri konu alan kitapta, ilk olarak problem ve yönetimde problem çözme kavramlarına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Daha sonraki bölümlerde problem çözmeye yönelik bazı yaklaşımlar açıklayıcı ve analitik bir biçimde ele alınmıştır. Son bölümde ise problem çözmeye yönelik bazı teknikler uygulama örnekleriyle birlikte irdelenmiştir.

Kitapta yönetimde problem çözme konusunda kapsamlı bir içerik sunulmaya özen gösterilmiştir. Bununla birlikte yönetim alanında ortaya çıkan değişimlerin yeni problemleri beraberinde getirdiği ve bunları çözmek için yeni yol ve yöntemlerin geliştirildiği de bir gerçektir. Bu bağlamda her yeni baskı bu gelişmeleri kapsayacak şekilde gözden geçirilmekte ve okurlardan gelen eleştiriler de kitabın güncellenmesine katkı sağlamaktadır.

Kitabın şekillenmesinde bazı meslektaşlarımızın ve mesai arkadaşlarımızın katkısı olmuştur. Kendilerine en içten teşekkürlerimizi sunarız.

Araştırmacılara ve uygulamacılara katkı sağlaması dileğiyle...

Yazarlar
Ankara, 2021

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Giriş.....	1

1. BÖLÜM

PROBLEM VE YÖNETİMDE PROBLEM ÇÖZME

Problem Kavramı	5
Problem Çözme Kavramı ve Aşamaları	6
Yönetimde Problem Çözme.....	9
Eğitim Yönetiminde Problem Çözme.....	10
Problem Çözme ve Karar Verme.....	11
Karar Modelleri	12
Karar Vermenin Aşamaları	13
Yönetim ve Problem Çözmede Sezgisel Zekâ.....	14
Sezginin Kaynağı.....	16
Sezgi Türleri	17
Rasyonellik ile Sezginin Bütünleştirilmesi.....	18
Yönetim, Liderlik ve Sezgi.....	19
Sezgi Ne Zaman Gereklidir?	21
Sezgisel Zeka	22
Sezgisel Liderlik.....	24
Sezgilerin Geliştirilmesi	27

2. BÖLÜM

PROBLEM ÇÖZMEYE YÖNELİK BAZI YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Kriz Yönetimi.....	31
Kriz Etmenleri	31
Kriz Süreci.....	32
Kriz Yönetim Süreci	32
Kriz Yönetiminin Özellikleri	33
Okulda Kriz Yönetimi.....	34
Stres Yönetimi	35
Öğrenci, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinde Stres	36
Stresle Başa Çıkmada Bireysel Stratejiler	36
A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik Özellikleri.....	38

Örgüt ve Stres.....	39
Yöneticilerin Stres Altında Karar Alırken Uyguladıkları Stratejiler	39
Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Stratejiler	39
Kaos Yönetimi.....	42
Kaos Nedir?	42
Kaos Teorisi.....	43
Kaos Teorisinin İlkeleri	44
Eğitimde Kaos Yönetimi.....	45
Çatışma Yönetimi	46
Çatışmanın Nedenleri.....	47
Çatışma Yönetimi	48
Çatışma Yönetim Stratejileri	49
Süreç Yönetimi	50
Süreç Yönetiminde İyileştirmeler.....	53
Süreç Yönetiminin Getirileri	53

3. BÖLÜM

YÖNETİMDE PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ

Oyun Teorisi.....	55
Oyun Teorisinin Tarihçesi	57
Oyun Teorisi ve Günlük Uygulamalar	59
Oyun Türleri	61
Delphi ve Nominal Grup Teknikleri.....	68
Delphi Tekniğinin Özellikleri.....	69
Delphi Tekniğinin Uygulanması	69
Nominal Grup Tekniğinin Özellikleri.....	71
Nominal Grup Tekniğinin Uygulanması	71
Pukö Döngüsü	71
Planla	72
Uygula.....	73
Kontrol Et.....	73
Önlem Al.....	73
Maliyet-Etkililik Analizi	74
Eğitimde Maliyet Etkililik Analizi.....	75
Okul Yönetim Ekibini Geliştirme.....	76

Okulu Geliştirme ve İyileştirme	76
Dünden Bugüne Okul Geliştirme Faaliyetleri.....	77
Okul Temelli Mesleki Gelişim	79
Zihin Haritası.....	81
Zihin Haritası Tekniği	81
Zihin Haritasının Yapılışı.....	83
Zihin Haritası Tekniği Kullanmanın Avantaj ve Dezavantajları.....	84
Dengeli Performans Karnesi.....	85
Dengeli Performans Karnesi	86
Dengeli Performans Karnesinin Boyutları	87
Dengeli Performans Karnesinin Faydaları	88
Eğitim Kurumlarında Dengeli Performans Karnesi.....	88
Kalite Çemberleri	90
Kalite Çemberlerinin Amaçları	93
Kalite Çemberlerinin Özellikleri.....	95
Kalite Çemberi Etkinliklerinin Arkasındaki Temel Fikirler.....	96
Kalite Çemberlerinin Sağladığı Avantajlar	96
Kaliteyle İlgili MİT'ler ve Gerçekler	97
Kalite Çemberi Organizasyonu	98
Kalite Çemberinde Yer Alan Üyelerin Görevleri	99
Koordinasyon (Yürütme) Komitesi ve Görevleri	99
Koordinatör ve Görevleri	100
Rehber ve Görevleri	100
Lider ve Görevleri	101
Çember Üyeleri ve Görevleri.....	102
Kalite Çemberlerini Oluşturma Süreci.....	103
Kalite Çemberlerinin Çalışma Yöntemi	104
Kalite Çemberlerinde Başarıyı Etkileyen Faktörler	106
Akış Diyagramı.....	110
Eğitimde Akış Diyagramının Kullanılması.....	112
Diyalektik Sorgu.....	112
Tarih Boyunca Diyalektiğin Kazandığı Anlamlar.....	113
Çağdaş Düşünce Dünyasında Diyalektik.....	114
Eylem Araştırması.....	116
Eğitim Uygulamalarında Eylem Araştırması	117
Teknik/Bilimsel Eylem Araştırması	118

Uygulama/Karşılıklı İşbirliği/Bilimsel Eylem Araştırması	118
Geliştirici/Tartışma Odaklı Eylem Araştırması	118
Eylem Araştırması Süreci	119
İlk-Öncü Kullanıcılar	119
İlk Öncü Kullanıcı (Lead User)	120
İlk Öncü Kullanıcı Metodu	120
Altı Sigma	121
Altı Şapkalı Düşünme Tekniği	122
AR-GE (Araştırma-Geliştirme)	123
Duyarlılık Eğitimi (T-Grup)	125
Pareto Diyagramı	126
Histogram ve Bar Grafiği	127
Histogram	128
Bar Grafiği	129
Saçılma Diyagramı	130
Dağılım Diyagramının Yorumlanması	131
Gantt Diyagramı	132
Güç Alanı Analizi	134
Senaryo Analizi	137
Senaryo Analizinin Kullanım Alanları	138
Senaryo Analizi Yaklaşımları	138
Senaryo Analizinin Planlaması	139
Veriye Dayalı Karar Verme	140
Karar Verme	140
Karar Ortamları	142
Veri Toplama	142
Karar Verme Teknikleri	144
5N 1K Tekniği	144
Öncelikler Matrisi	146
Şeytanın Avukatlığı	148
Swot Analizi	151
Nelere Dikkat Edilmeli?	151
Dahili Analizi (Strengths, Weaknesses)	152
Harici Analizi (Opportunities, Threats)	152
Sonunda Ne Yapılmalı?	153
Pest Analizi	153

Politik ve Yasal Faktörler	155
Ekonomik Faktörler	156
Sosyal ve Kültürel Faktörler	156
Teknolojik Faktörler.....	156
Balık Kılçığı Tekniği.....	157
Balık Kılçığı Oluşturma Aşamaları.....	158
Balık Kılçığı Çizimi.....	158
Beyin Fırtınası Tekniği.....	160
Kıyaslama	163
Kaynakça.....	167
Dizin.....	181

GİRİŞ

Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmanın ilk koşulu da insan ve madde kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasıdır (Bursalıoğlu, 1999). Bir örgütte mal ya da hizmet üretilir. Üretilen ister mal ister hizmet olsun, o kurumun verimli çalışması, çalışan tüm personelin görevini tam ve eksiksiz yapmasıyla özdeşdir. Bir kurumda kaç çeşit görev varsa o kadar çeşit gözlenen ve gözlenmeyen ilişki vardır. En üst düzeydeki personelden en alt düzeydeki personele kadar hemen herkesin kendinden beklenen görevi istenilen nitelikte yapmaması, aynen bir makinanın bir dişlisinin kırılması gibi işleyişi engelleyecektir.

Herhangi bir kurumda bir personelin işini beklenen düzeyde yapmaması durumunda bu fark edilmelidir. Eğer böyle bir durumda problem yaşanmıyorsa, aslında daha da büyük bir problem var demektir. Burada iki ihtimal akla gelmelidir. Ya o personelin işinin kurumun işleyişiyle hiçbir ilişkisi yoktur ya da diğer personel o personelin de işini yapmaktadır. Dolayısıyla her iki durumda da o kurumda gizli işsizlikten söz edilmelidir. Her bir personel işini tam yapmadığı zaman bu hemen fark edilmelidir. Bu durum örgütün yaşaması için bir zorunluluktur (Küçükahmet, 1992). Bu noktada 1974 yılında dünyadaki petrol krizini takiben “Japon mucizesi” olarak adlandırılan “Toyota üretim sistemi” nin örnek alınması gerekir. Bu üretim sisteminin temelini oluşturan “entegre fabrika” tanımı tüm kurumlarda uygulama imkanı veren bir üretim modelidir. Bu model altı sıfırdan oluşur (Ohno, 1996):

- Sıfır stok (sıfır mal fazlası, sıfır depo)
- Sıfır hata
- Sıfır çelişki
- Üretimde sıfır ölü zaman
- Müşteri için sıfır bekleme süresi
- Sıfır kâğıt (sıfır bürokrasi-sıfır gereksiz iletişim).

Altı sıfırdan oluşan “entegre fabrika” modeli tüm kuruluşlar için gerekli altı hususu içermektedir. Daha çok mal üreten kurumlar için uygulanabilirliği var gibi görünen bu “6 sıfır prensibinin” hizmet üreten kurumlar için daha da önemi vardır.

Mal üreten kurumlarda bu prensiplerin uygulanmaması hemen dikkati çeker, örneğin; kimse hatalı bir malı almak istemez. Oysa çoğu kez insanlar aldığı hizmetin hatalı olup olmadığını bile bilmez ya da kendine sunulan hizmetin hatalı

olduğunu bile bile o hizmetten talepte bulunur. Bir bankada işi olan bir kimse kendisine iyi muamele yapılmayacağını bile bile o banka şubesine gitmek, ya da bakanlıkta bir işi varsa onu takip etmek zorunda kalır. Oysa aynı kişi alacağı bir malı çoğu kez almama şansına sahiptir. Çünkü alacağı malın hatasını hemen fark eder ve çoğu kez tercih hakkını kullanır. Mal üreten kurumlar üretimin baskısına açıktır. Oysa hizmet üreten kuruluşlar için çoğu kez böyle bir şey ya yoktur ya da böyle bir baskının yok olduğu kabul edilir.

Çağımızda, artık hatalı hizmet, müşteri memnuniyetsizliği, bürokrasi içinde boğulma, zaman israfı, çelişkiler içinde boğulma gibi “kurumsal virüsler” ister mal ister hizmet üretilsin kurumun çalışmasını engellemekte, beraberinde de pek çok problemi getirmektedir.

Kurumların işleyişinde problem yaşanmaması için prensiplerin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Özellikle kurum yöneticileri kurumlarındaki üretim prensiplerinin doğru ve uygulanabilir prensipler olmasını sürekli izlemek zorundadırlar. İyi bir yönetici yönetim bilimlerinde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yetişmiş olmalıdır. Çünkü yönetimde problemler deneme yanılma yoluyla değil, bilimsel yöntemlerle çözülmelidir. Yine örnek olarak “Toyota ruhu” ele alınırsa burada iki önemli prensibin temel taş olarak kuruma yerleştirildiği görülür. Bu iki prensip “just-in time” ve “otonomasyon-jidoko”dur (Ohno, 1996).

“Just-in time” her işin istenen parçalarla, istenen zamanda ve miktarlarla beslenmesi temeline dayanan bir örgütlenme ilkesidir. “Otonomasyon” ise insan makina ilişkisinin azami düzeyde sağlanması yönünde kullanılması ilkesidir (Ohno, 1996). Her kurumda ister mal ister hizmet üretilsin just-in time ve otonomasyon prensiplerinin uygulanması önemlidir. Eğer bir kurumda üretimin sıfır hatalı yapılması isteniyorsa “6 sıfır ilkesinin” uygulanması gerekir. Bunun aksi, kurumda problemlerin doğmasına neden olur ve karşılaşılan her problem işleyişi yavaşlatır, hatta durdurur.

Bir kurumda problemin yaşanması o kurumun zafiyetidir. Bunun da kötüsü problemin çözümü için alternatifler üretilmemesi, problem çözme tekniklerinin kullanılmamasıdır. Eğer kurum açısından madalyonun öbür yüzüne bakılacak olursa, “hiç problemimiz yok” cümlesi de kurumda patolojik bir durum olduğunun göstergesidir.

İyi yöneticiler, hem yönetim hem davranış bilimlerinde yetişmiş olmalıdır. Yönetimdeki problemler deneme yanılma yoluyla değil bilim yoluyla çözülmelidir (Bursalıoğlu, 1999). Dolayısıyla yöneticilerin kurumlarında karşılaşılabilecekleri problemleri önceden görüp, buna uygun problem çözme tekniklerini uygulamaları gerekmektedir.