

KISIM II

YÖNETİMDE KARAR VERME SÜRECİ

A) Tanımı

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Yöneticiler mümkün olduğu sürece işlerini yürüttükleri kuruluşların amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkanlarının neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdırlar. Değerlendirmeye alınan birçok alternatif arasından seçilen alternatif, firmanın içinde bulunduğu koşullar ve yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimi bakımından en uygun olanıdır, mükemmel değildir. Bu nedenle, karar vermede alternatif maliyet önemli bir yer tutar. Yani değerlendirme sonucu kabul görmeyen ve seçim dışı kalan ve alternatiflerin sağlayacağı faydalardan vazgeçildiği için bunlar kuruluş için alternatif maliyet oluştururlar.

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır.

B) Karar Verme Sürecinin Özellikleri

1. Karar verme süreci, insanı psikolojik bir stres içine sokar. Zahmetli bir iştir. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir. Her alternatifin yarar ve sakıncaları birbirleriyle karşılaştırılarak seçimi gerçekleştirmek zor ve stresli bir iştir.

Karar verme süreci, insanı psikolojik bir stres içine sokar.

Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir.

2. Karar vermek, teknik bir konudur. Bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar. Belli bir konuda karar verme neyi aradığını ve bundan nasıl yararlanacağını bilmeyi gerektirir. Bu nedenle bilinçli bir seçim ve tercih için işin uzmanı olmak bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir.

Karar vermek, bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar. bilinçli bir seçim ve tercih için işin uzmanı olmak bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir.

Karar verme, masraflıdır. Gerekli bilgileri toplama bir araştırma organizasyonunu gerektirir bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç gösterir. Alternatiflerin yararlarından vazgeçmekte ayrı bir masraftır.

Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkelerini daima gözönünde bulundurma zorunluluğu vardır.

Karar verme, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü gerektirir. Aksi takdirde, karar icraya geçemez ve bir temenni olarak kalır.

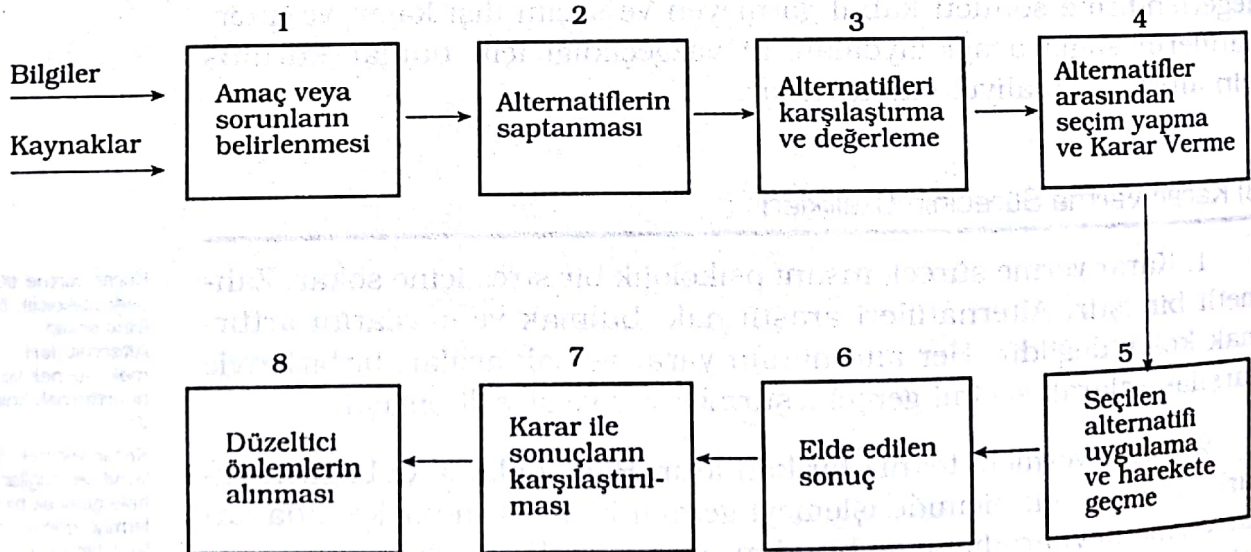
Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar verme bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymadır.

3. Karar verme, masraflıdır. Bilgi toplama, işleme, alternatiflerden vazgeçmenin bedeli büyüktür. Gerekli bilgileri toplama bir araştırma organizasyonunu gerektirir bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç gösterir. Dolayısıyla bilgi toplamanın maliyeti büyüktür. Ayrıca, alternatiflerin yararlarından vazgeçmekte ayrı bir masraftır.

4. Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Bunun bir diğer anlamı rasyonel olmaktır. Ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkelerini daima gözönünde bulundurma zorunluluğu vardır.

5. Karar verme, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü gerektirir. Diğer bir ifadeyle, karar veren yönetici bu konuda insan çalıştırabilme, araştırmaya para harcamalı ve herşeyden önemlisi işletmenin kaderini etkileyen konularda karar verme ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır. Aksi takdirde, karar icraya geçemez ve bir temenni olarak kalır.

6. Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar verme bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymadır. Aşağıdaki şekil 1'de karar verme sürecinin safhaları ile verilen kararın uygulamadaki ilişkisini görmekteyiz. Burada kararın neyin yapılması gerektiğini belirten bir standart olarak kontrol sürecine de yardımcı olduğu ortaya çıkmaktadır.



7. Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenir. Karar geleceğin tahmini olduğuna göre ne kadar bir gelecek zaman ufku içinde karar verilecektir. İkinci, ne zaman harekete geçirilecektir. Üçüncüsü verilerin toplanması ve işlenmesi ne kadar bir süreyi alacaktır. Bunlar karar vermenin de kendi içinde bir planlama faaliyeti olduğunu göstermektedir.

Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenir.

8. Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir. Karar niçin verilir denince karar vermeyi zorunlu kılan sorunların olduğunu ve karar vermenin de sorun ve belirsizliklerle mücadele etme faaliyeti bulunduğunu unutmamak gerekir. O halde, karar verme sorunlarla ve belirsizliklerle mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır.

Karar verme sorunlarla ve belirsizliklerle mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır.

C) Karar Vermede Belirsizlik ve Belirsizlik Dereceleri

Her karar verme durumu, gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belli bir risk derecesine sahiptir. Çünkü, herşey gelecekle ilgilidir ve geleceğin hiçbir zaman yüzde yüz hiçbir şeyin değişmeyeceği bir ortam içinde bugünkü gibi devam edeceği söylenemez. Değişkenlerde zaman içinde değişme olasılıklarının yüksekliği ve sorunu etkileyen değişkenlerin çokluğu sorunu belirsizleştirmektedir. Karar verme ortamlarının değişme olasılıkları gözönünde bulundurulduğu takdirde, karar durumlarını belirlilik, risklilik, belirsizlik ve muğlaklık olmak üzere dört kısımda inceleyebiliriz.

Belirlilik, yöneticinin karar verme için ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri temin edebileceği ve bu bilgilerin değişme ve güncelliğini yitirme olasılığını çok az olduğunu ifade eder. Ancak, gerçek hayatta çok az sayıda kararlar belirlilik koşullarına sahiptir. Çoğu kararlar ise, belirsizlik koşullarında alınır.

Risklilik, bir kararın açık seçik amaçlara sahip olduğunu ve bunlara erişmek için tüm olmasa bile yeterli miktarda bilgiye ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder. Ancak, bu bilgilerin, zaman içinde belirlenen amaçlara ulaştırma konusunda değişebileceği, güncelliklerinin kaybolacağı olasılığı kuvvetlidir. Bu gibi hallerde, alınan kararların sık sık güncelleştirilmesi ve gözden geçirilmesi, yeni bilgi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için araştırmalar yapılması gereklidir.

Belirsizlik, yöneticilerin hangi amaçlara erişmek istediklerinin bilincinde olduklarını, ancak, bu amaçlara erişmek için alternatif geliştirme bilgilerine erişmenin zor olduğu veya tam bilgi elde etmenin

Belirlilik, yöneticinin karar vermek için ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri temin edebileceği ve bu bilgilerin değişme ve güncelliğini yitirme olasılığını çok az olduğunu ifade eder.

Risklilik, bir kararın açık seçik amaçlara sahip olduğunu ve bunlara erişmek için tüm olmasa bile yeterli miktarda bilgiye ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder. Bu bilgilerin, zaman içinde belirlenen amaçlara ulaştırma konusunda değişme olasılığı kuvvetlidir.

Belirsizlik, yöneticilerin hangi amaçlara erişmek istediklerinin bilincinde olduklarını, ancak, bu amaçlara erişmek için alternatif geliştirme bilgilerine erişmenin zor olduğu veya tam bilgi elde etmenin mümkün olmadığını ifade eder.

mümkün olmadığını ifade eder, ayrıca elde edilen bilgilerin zaman içinde değişme ve güncelliklerini yitirme olasılıkları da kuvvetlidir.

Muğlaklık, hem çözümlenecek sorunun ya da ulaşılması düşünülen amaçların belirsizliğini, bu nedenle hem alternatifleri oluşturmanın zorluğunu, ve hem de gerekli bilgilerin neler olduğunu ve bunları elde etmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir.

Nihayet dördüncü ve sonuncu karar verme durumu da muğlaklıktır. Muğlaklık, hem çözümlenecek sorunun ya da ulaşılması düşünülen amaçların belirsizliğini, bu nedenle alternatifleri oluşturmanın zorluğunu, ve hem de gerekli bilgilerin neler olduğunu ve bunları elde etmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Çoğu kararlar bu derece belirsizlik ölçüsüne sahip değildir. Ancak, bu tür karar konuları yöneticileri en çok uğraştıran ve strese sokan hususlardır.

Uygulamada en sık rastlanan karar konuları risklilik ve belirsizlik durumlarını içermektedir. Kararların belirsizlik dereceleri arttıkça karar süreç ve mekanizmaları daha fazla zaman, enerji ve masraflara neden olmaktadır.

D) Karar Verme Modelleri

Günümüze kadar karar vermede genellikle iki model kullanılmaktadır. Bu modeller klasik ve yönetsel karar modelleridir. Karar verme modellerinin seçiminde; a) Yöneticilerin bireysel tercihleri b) Karar verme sorunlarının programlanabilir veya programlanamaz nitelikte olup olmaması c) Sorunun belirsizlik derecesinin durumu gibi hususlar etkili olmaktadır.

Programlanabilen kararlarda, karara ilişkin kurallar ortaya konulduktan sonra karar verme işlemi astlara devredilebilir, Programlanamayan kararlar ise kendine has özellikler taşır, tekrarlanma olasılığı azdır, güç belirlenebilir, kurallara bağlanmaları zordur.

Günümüze kadar karar vermede genellikle iki model kullanılmaktadır. Bu modeller klasik ve yönetsel karar modelleridir. Karar verme modellerinin seçiminde; a) Yöneticilerin bireysel tercihleri b) Karar verme sorunlarının programlanabilir veya programlanamaz nitelikte olup olmaması c) Sorunun belirsizlik derecesinin durumu gibi hususlar etkili olmaktadır. Bilindiği gibi, karar vermede programlanabilen kararlar, yöneticinin karşısına sıkça çıkan, karara ilişkin norm ve kuralları gerçekleştirebilecek ve her defasında yeni çözümler için kullanılacak niteliklere sahiptir. Bu kararlarda kurallar belirlendiği takdirde, sorunun çözümü bilgisayar yardımı ile de yapılabilir. Programlanabilen kararlarda, karara ilişkin kurallar ortaya konulduktan sonra karar verme işlemi astlara devredilebilir, böylece yöneticiler, daha zor ve programlanamayan kararlar için zaman bulabilirler. Programlanamayan kararlar ise kendine has özellikler taşır, tekrarlanma olasılığı azdır, güç belirlenebilir, kurallara bağlanmaları zordur. İşletme veya organizasyon için önemli etkileri vardır. Bu kararlar yüksek örgütsel düzeyleri ilgilendirdiği için dış çevresel değişkenlerin sayıları fazla ve belirsizlik dereceleri yüksek, karmaşık kararlardır. Bu açıklamalardan sonra karar modellerini daha iyi ortaya koyabiliriz.

Klasik Karar Modeli ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur.

a) Klasik Karar Modeli

Bu karar modeli, ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Yöneticilerden kuruluşun ekonomik çıkarlarını gözeterek en iyi kararlar vermeleri beklenir. Klasik model aynı zamanda normatif bir

model olarak tanımlanır. Çünkü, karar verme öncülleri ve norm ile kuralları açıkça ortaya konmuştur. Yönetici bunların dışına çıkamaz. Bu nedenle, bir karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği tanımlanmış ve kuruluş için en ideal sonuca nasıl erişilebileceğinin tanımı yapılmıştır. İzlenmesi gereken yol, uyulması gereken kurallar belirlidir. Yani, karar verme talimatı hazırdır.

Klasik modelin ortaya koyduğu "ideal"e uygun durumları bulmak çoğu kez mümkün değildir. Ancak, bu model birimlerinde kapalı sistemi temsil eden üretim, planlama ve stok kontrol sorunlarının çözümünde programlanabilir kararlar olarak yürürlüğe konabilir ve iyi sonuçlar elde edilebilir.

b) Yönetimsel Karar Modeli

Bu model, yöneticilerin zor koşul ve durumlarda nasıl karar verdiklerini açıklamak için geliştirilmiştir. Programlanamayan kararlarda, yöneticiler belirsizlik ve muğlaklık koşullarında çalışmakta ve sorunları çözmektedirler. Bu model, betimsel yani tasviridir. Yöneticinin karmaşık durumlarda nasıl karar vermeleri gerektiği üzerinde durur. Klasik modelde olduğu gibi nasıl karar verilmesi gerektiği üzerinde durulmamaktadır. Birçok kararlar kantitatif veriler ve açık seçik olarak belirlenen olasılık rakamlarına dayanmamaktadır. Bu nedenle, klasik modelde olduğu gibi yöneticiler ekonomik olarak rasyonel karar verme imkanlarına sahip değildirler. Buna sınırlandırılmış rasyonellik adı verilmektedir. Yani karar vericiler, bir karar sürecinde ihtiyaç duydukları tüm bilgileri elde etme imkansızlıkları ve sınırlılıkları vardır. Bu da, her kararda kesin bir yol ve yöntemin rasyonelliğe götürmesinin imkansız olduğuna işaret etmektedir. Bu gibi hallerde minimum karar kriterlerini gerçekleştiren ilk alternatif veya seçenek karar vericileri tatmin edebilmektedir. Bir çözüm yolu ve tatmin olma, rasyonellik aramadan daha tutarlı bir davranışı oluşturmaktadır. Şu halde, yöneticiler sorunu çözecek ilk seçeneği kabul etmektedirler. Yönetimsel modelin bir aracı da sezgidir. Yapılan incelemeler ve araştırmalar, karar vericilerin çoğu kez yıllardır elde ettikleri bilgiler ve uygulama tecrübeleri ışığında bireysel sezgiler ve basiret kazandıklarını ve kararlara ilişkin davranışlarını da bu temele dayandırdıklarını göstermektedir.

E) İyi Bir Kararda Aranılan Nitelikler

İyi bir kararda aranılan nitelikleri aşağıda görüldüğü üzere beş grup altında toplayabiliriz:

Klasik modelde bir karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği tanımlanmış ve kuruluş için en ideal sonuca nasıl erişilebileceğinin tanımı yapılmıştır.

Yönetimsel karar modeli; yöneticilerin zor koşul ve durumlarda nasıl karar verdiklerini açıklamak için geliştirilmiştir. Bu model, betimsel yani tasviridir. Yöneticinin karmaşık durumlarda nasıl karar vermeleri gerektiği üzerinde durur. Klasik modelde olduğu gibi nasıl karar verilmesi gerektiği üzerinde durulmamaktadır. Yöneticiler ekonomik olarak rasyonel karar verme imkanlarına sahip değildirler. Buna sınırlandırılmış rasyonellik adı verilmektedir.

İyi bir kararın nitelikleri:

- 1) Kuruluşun amaçlarını dikkate almalı,
- 2) Astarı yüzünden pahalı olmamalı,
- 3) En iyi karar zamanında alınan karardır.
- 4) İşletme ve bölümün olanaklarına uygun, diğer bir deyimle gerçekçi olan bir karardır
- 5) Zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan kararlardır.

1 – İyi bir karar, öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı, olanlara ulaştıracak biçimde oluşturulmalıdır.

2– İyi bir karar, astarı yüzünden pahalı olmamalı, diğer bir deyimle en az harcama ve fedakarlıkla, masraflar minimumda tutularak en iyi sonucu verecek biçimde meydana getirilmelidir.

3– İyi bir karar, ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek etraflıca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar zamanında alınan karardır.

4– İyi bir karar, işletme ve bölümün olanaklarına uygun, diğer bir deyimle gerçekçi olan bir karardır. Aksi halde uygulanamaz ve hayal ürünü olur.

5– İyi bir karar, hemen ve zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan kararlardır. Çünkü, çağımız hız çağıdır, elini çabuk tutan ve çabuk harekete geçen fırsatları daha önce değerlendirebilmektedir.

F) Karar Vermede Amaçların Önemi ve Özellikleri

Karar verme sürecinde amaçların bilinmesi sorunun çözümünde oldukça önemlidir. Çünkü kararın neyi amaçladığı bilinirse sorunun üzerinde odaklanır. Karar verici daha cesur ve daha kendinden emin bulunur. Uygulayıcılarda o ölçüde güdülenirler. Çünkü yaptıkları uygulamanın hangi hususları ya da amaçları gerçekleştireceğinin farkında olacaklar ve faaliyetlerini kendileri denetleyip kontrol altına alabileceklerdir. Amaçların taşınması gereken özellikleri de dört grupta toplayabiliriz:

1 – Herşeyden önce amaçlar açık seçik, somut, ortaya konabilen, yoruma ihtiyaç göstermeyen, herkes tarafından kolayca anlaşılabilen amaçlar olmalıdır.

2 – Karar verilecek konuya ilişkin amaçları yine mümkünse ölçülebilir, rakamlaştırılmış, tarihlendirilmiş, hedeflere bölünebilen, kısmi amaçlarını da içeren biçimde belirlemelidir.

3 – Amaçlar, işletmenin temel ve uzun vadeli, amaçları ile uyumlu, yönlendirici, personelin davranışlarını odaklaştırıcı ve uyumlaştırıcı nitelikler taşınmalıdır.

4 – Amaçlar çalışan personeli hareket geçiren, onların çıkarlarına ters düşmeyen, başarıya duygularını güçlendiren, cesaretlerini artı-

Karar verme sürecinde amaçların bilinmesi sorunun çözümünde oldukça önemlidir. Çünkü kararın neyi amaçladığı bilinirse sorunun üzerinde odaklanır.

Amaçların özellikleri:

- 1) Herşeyden önce amaçlar açık seçik, somut, ortaya konabilen, yoruma ihtiyaç göstermeyen, herkes tarafından kolayca anlaşılabilen amaçlar olmalıdır.
- 2) Mümkünse ölçülebilir, rakamlaştırılmış, tarihlendirilmiş, hedeflere bölünebilen,
- 3) İşletmenin temel ve uzun vadeli, amaçları ile uyumlu, yönlendirici, personelin davranışlarını odaklaştırıcı ve uyumlaştırıcı nitelikler taşınmalıdır.

ran gerçekçi ve güdüleyici olmalıdır. Bunun için amaç, başarı ve ödül arasındaki ilişkiler iyice ortaya konulabilmelidir.

G) Kararın Etkinliğinde Rol Oynayan Faktörler

Kararın etkinliğinde rol oynayan faktörler, işletme içi imkanlar, çevresel değişme ve gelişmelerin yoğunluğu ve sürati, kararın ilgili bulunduğu örgüt düzeyi, karar veren yöneticinin bilgi, yetenek ve eğilimleridir.

1 - İşletme içi imkan ve koşullar, karar verilirken karar verilen sorunla ilgili işletme fonksiyonunun imkanları, ortamı, kısıtları gözönünde bulundurulmalıdır.

2 - Sorunun ilgili bulunduğu çevresel etkenlerin sayısı, niteliği, değişkenliği gibi hususlar kararın etkinliğinde önemli rol oynarlar. Bu nedenle söz konusu etkenlerin değişmesi, sayının fazlalığı, etkinliği azaltabilir.

3 - Kararın ilgili olduğu örgütsel düzeyin de alınacak kararın etkinliğinde önemli rolü vardır. Şekil 2'de görüleceği üzere kurumsal ve stratejik düzeylerde ya da örgütün tepe noktalarında alınacak kararlar daha çok belirsizlik ve muğlaklık içerirler, bu kararlar programlanamayan türden kararlardır. Yöneticilerin sezgileri bu kararlarda önemli rol oynarlar. Ancak alt örgütsel düzeylerde verilen operasyonel kararlar ise programlanabilir, kolayca gerekli bilgilere erişebilir kararlardır. Etkinliği daha fazla olabilir.

4 - Karar veren kişi veya kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek eğilim ve duyguları da karar verilen konu ile ilgili alternatiflerin değerlendirilmesinde, seçiminde, bilgilerin işlenmesinde ve yorumlanmasında etkili olmakta ve kararın etkinliğinde önemli rol oynamaktadırlar.

H) İşlemlerde Hiyerarşik Düzeylere Göre Karar Türleri

Şekil 2'de görüldüğü gibi işletmelerde çeşitli hiyerarşik düzeylere göre kararları 4 grupta inceleyebiliriz. Bunlar:

- Kurumsal kararlar,
- Stratejik kararlar,
- Yönetimsel kararlar,
- Operasyonel kararlardır.

4) Amaçlar çalışan personeli hareket geçiren, onların çıkarlarına ters düşmeyen, başarıya duygularını güçlendiren, cesaretlerini artıran gerçekçi ve güdüleyici olmalıdır.

Kararın etkinliğinde rol oynayan faktörler:

- 1) İşletme içi imkan ve koşulları, karar verilirken karar verilen sorunla ilgili işletme fonksiyonunun imkanları, çevresel kısıtları gözönünde bulundurulmalıdır.
- 2) Sorunun ilgili bulunduğu çevresel etkenlerin sayısı, niteliği, değişkenliği gibi hususlar kararın etkinliğinde önemli rol oynarlar.
- 3) Kararın ilgili olduğu örgütsel düzeyin de alınacak kararın etkinliğinde önemli rolü vardır.
- 4) Karar veren kişi veya kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek eğilim ve duyguları da önemli rol oynamaktadırlar.

a) Kurumsal Kararlar

Yatırım yapma ve işletme kurma, sanayi veya ticarete atılma ile ilgili kararlar, eğilimler, zevkler, tutkular, ekonomik göstergelerin (kar, sektör istikbali) yönlendirdiği yatırım ve girişim kararlarıdır.

Bu kararlar işletme kurma ve girişimde bulunma ile ilgilidir. Çoğu kez bu safhada profesyonel yönetici kadroları henüz yoktur veya tam oluşmamıştır. Yatırım ve işletme kurma, sanayi veya ticarete atılma ile ilgili kararlar, eğilimler, zevkler, tutkular, ekonomik göstergelerin (kar, sektör istikbali) yönlendirdiği yatırım ve girişim kararlarıdır. Bu kararlarla ilgili olarak girişimci ve yatırımcılar çok yönlü fizibilite etüdüleri yaptırırlar ve en uygun yatırım alanını belirlemeye çalışırlar. Bu kararlarda belirsizlik ve bazen muğlaklık derecesi yüksektir.

b) Stratejik Kararlar

Bu kararlarda işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenler. Bu kararlarla kurulan ve çalışmakta olan firmanın dış çevresini ilgilendiren araştırmalar yanında, işletmenin kendi imkanlarının topyekun değerlendirilmesi yapılmaktadır.

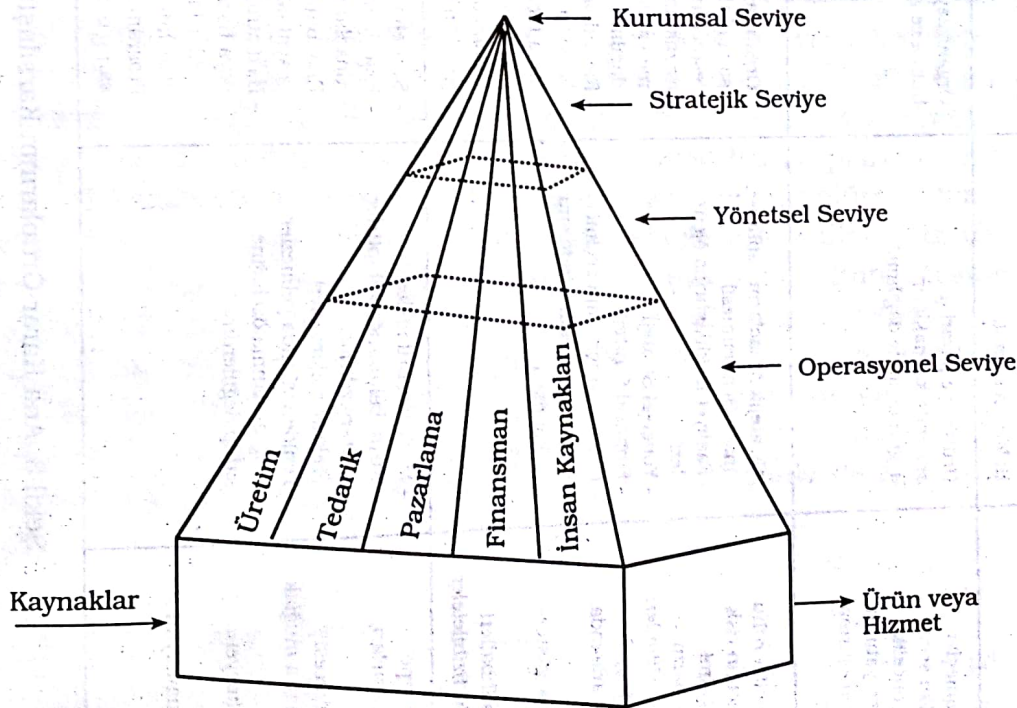
Bu kararlar işletmenin faaliyet alanı ve pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlara girilmesi, ürün ve pazar çeşitlendirilmesine ilişkindir. Bu kararlarda işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenler. Bu kararlarla kurulan ve çalışmakta olan firmanın dış çevresini ilgilendiren araştırmalar yanında, işletmenin kendi imkanlarının topyekun değerlendirilmesi yapılmaktadır. İşletme amaçlarının açık ve seçik bir biçimde belirlenme, buna bağlı olarak alt hedeflerin oluşturulması bu kararlar ile gerçekleştirilir. Hangi ürünlerin üretileceği, hangi pazarlarda satılacağı, hangi pazar ve ürünlerden vazgeçileceğine ilişkin hususlar bu kararlar yardımıyla belirlenir.

Stratejik kararlarda ayrıca rekabet analizi ve rakiplerin, müşterilerin, mali kuruluşların, sendikaların, işletmeye mal satanların, devletin ve yerel yönetimlerin v.s. izledikleri ve uyguladıkları politikaların bütünü değerlendirilmekte ve işletmenin bunlar karşısındaki stratejileri ortaya konulmaktadır. Yine, işletmenin faaliyetlerini ve pazarlarını etkileyecek ekonomik, teknolojik, politik, sosyal, kültürel, ahlaki v.s. koşulları birarada değerlendirilmekte yani genel çevre analizleri yapılarak buradan elde edilen imkân ve fırsatlarla tehlike ve güçlüklerin neler olabileceğine karar vermektedir. Şu halde, tüm bu analizler ışığında firmanın amaçlarına, faaliyetlerine yön verme ve çabalarını sürekli (devamlı) kılma sorunları çözüme kavuşmaktadır.

c) Yönetimsel Kararlar

İşletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekün planlanmasını ilgilendiren kararlara yönetimsel kararlar adını veriyoruz. Bu tür kararlar sayesinde kuruluşun organizasyon biçimi oluşturulur. Bütçe ve kaynak dağılımı şekillenir, organizesyonunda yetkilerin dağıtım biçimi, dikey, yatay ve çapraz ilişkiler belirlenir. Bunun yanında yönetimsel kararlar yardımıyla, haberleşme, emir ve raporların akış yolları belirlenir. İşletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dökümanların izleyecekleri yollar açıklanır. Yönetimsel kararlar kaynak edinim yol ve yöntemlerini de açıklığa kavuştururlar. Böylece işletme kararlarının edinilmesi, nerelerden, nasıl, hangi koşullarla, kaynak sağlanacağı ve bu kaynakların hangi varlıklara ve bölümlere tahsis edileceğine karar verilir. Bilançonun aktif pasif dengesi oluşturulur ve oranları korunmaya çalışılır. Bu konuda finansman yöneticisine de gerekli talimatlar verilir.

İşletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekün planlanmasını ilgilendiren kararlara yönetimsel kararlar adını veriyoruz. Bu tür kararlar sayesinde kuruluşun organizasyon biçimi oluşturulur.



Şekil 2- İşletmenin Hiyerarşi Piramidinin Çeşitli Seviyelerinde Karar Grupları

c) Operasyonel Kararlar

Hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır. Bu sayede dönüşüm süreci rasyonel biçimde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır.

Kurumsal		Stratejik		Yönelimsel		Eylemsel (Operasyonel)	
Ana Karar Grupları ve Özellikleri							
Sorun	Amaç belirleme, İşletme kurma ve girişimde bulunan karar verme	Sorun yatırımlarında optimal kar işletmeye verecek şansa sahip olan pazarların ve ürün türlerinin seçimi.	Firma kaynaklarının kendisine optimal başarıyı sağlayacak biçimde organizasyonu	Sermaye rantabılıcsını optimal koşullarda işletme.			
Sorunun Niteliği	Çeşitli amaçlar arasından seçim yapma, öncelik belirleme, yatırım alanları araştırma ve seçim	Ürünler ve pazarlar arasında kaynakların uygun biçimde dağılımı.	Organizasyona kaynak bulma ve geliştirme.	- Departmanların bütçe gelirlerini ayırma. - Uygulama planı ve kaynakların şekil değiştirmesi - İşletmelerin yönetsel ve kontrolü			
Karar Anahatları	- Girişimcilik ruhu - Yatırımının risk alma eğilimi - Yatırımcıların zevkleri, eğilimleri - Para ile sosyal amaçlar arasında tercih - Ekonomik göstergeler - Sektör istikbali - Çok yönlü fizibilite	- Stratejik Amaçların saptanması (Belirlenmesi) - Faaliyet farklılaşırma ölçüleri - Yönelimsel Strateji - Finansal Strateji - Gelişme araçlarının seçimi ve onların zaman içinde sıraya konması	- Organizasyon: Otoritenin sorumlulukların ve haberleşmenin yapısı - Kaynakların şekil değiştirme yapısı: İş ve görevlerin dağılımı - Kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesi: Finanslama teçhizatlandırılma, personel bulma ve eğitime, hammadde bulma veya geliştirme.	- Eylemsel amaçlar - Fiyatların ve üretim seviyelerinin saptanması - Üretim planlaması ve stok yönetimi - Pazarlama politikası - Araştırma ve geliştirme politikası - Kontroller			
Kararların Özelliği	- Kişisel ve tepe noktası kararları, merkezi - Belirsiz derecesi yüksek, hatta muhtak kararlar - Tekrar edilmeyen kararlar - Programlanamayan kararlar	- Merkezleştirilmiştir. - Kısmi belirsizliğe sahiptir. - Tekrarlıdır. (Tekrar edilemezler) - Yeniden vücuda gelmezler - Programlanma özelliğine sahip değildir.	- Stratejik ve işletme arasında çatışma - Kişisel amaçlar ve kolektif amaçlar arasında çatışma - Ekonomik değişkenlerle sosyal faktörler arasında sıkı ilişki - Bazı stratejik sorunlar ve/veya bazı operasyonel sorunlar tarafından ortaya çıkarılmış hasarlar - Programlanabilme özelliğine sahip olmama	- Ademi kerktezleştirilmiş. - Bazı risk ve belirsizlik taşınmaları. - Tekrarlı olmaları (tekrar edilirler) - Çok sayıda olmaları - Bazı karmaşıklıklar nedeniyle optimizasyonlarının sınırlı olması - Programlanabilme özelliğine sahip olmaları.			

Şekil 3. Ana Karar Gruplarının Karşılaştırılmalı tablosu

şılır, yani işletme kaynaklarının (materyal, emek, makina, para v.b.) en etkili ve verimli biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulan çıktılarının elde edilmesi amaçlanmaktadır. Her bölüm ve kısım verimlilik kıstaslarına göre kendisine tahsis edilen kaynakları optimum şekilde kullanacak kararlar alır.

Operasyonel kararlar, yöneticilerin zamanlarının büyük kısmını alırlar. Hareket araştırması veya kantitatif tekniklerle programlanarak optimize edilebilirler. Bunlar belirsizliği ve riski az olan kararlardır. Örneğin, alış, satış fiyatlarının saptanması, ekonomik nakliyat, uygun reklam ve promosyon kararı, üretim programı, stok seviyelerinin planlama ve kontrolüne ilişkin sorunlar operasyonel kararların konusuna girerler. Bu kararların standartlaşma özelliği vardır. Tekrarlı uygulamalara açıktır. Bu nedenle de alt kademelere kolayca devredilebilirler.

K) Karar Vermede Grup Yaklaşımları

Normalde yöneticiler sıkça bireysel olarak karar vermektedirler. Ayrıca ileride organizasyon konusunu işlerken göreceğimiz gibi komite yönetimi uygulamalarında kararlar bir grup tarafından verilmekte ve karar yetkisi bireyden gruba devredilmektedir. Bu grupların oluşumu belli bir görevi tamamlamak için geçici komiteler, bölümsel faaliyetleri yürütmek için devamlı komiteler, yönetim kurulları gibi üst kademe komiteleri veya biçimsel olmayan veya yöneticinin isteğine bağlı olarak oluşturulan grup karar verme koalisyonları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Biz bunların çoğunu komite yönetimi konusunda ele alacağımız için burada yöneticinin hangi hallerde bireysel yaklaşımlardan grup yaklaşımlarına geçmesinin yararlı olduğunu gösteren, yaratıcılığı ve karar kalitesini iyileştiren yaklaşımlardan söz edeceğiz.

a) Vroom – Jago Modeli

Victor Vroom ve Arthur Jago yöneticiler için pratik bir rehber görevi sağlayan karar vermede katılmalı bir model geliştirmişlerdir. Bu model, astların uygun olan katılma biçimini tayin etmede yöneticilere yardımcı olmaktadır. Model üç kısma ayrılmaktadır; bunlardan biri liderin karar alma sürecindeki beş davranış biçimi, ikincisi karar verme durumunu analiz etmeye ve davranış biçimini belirlemeye yardımcı olan sorular, üçüncüsü en otokratikden en demokrasiğe doğru bir karar verme biçiminin seçimine yardımcı olan seçim sürecidir. Şimdi sırasıyla bunları bir gözden geçirelim;

İşletme kaynaklarının (materyal, emek, makina, para v.b.) en etkili ve verimli biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulan çıktılarının elde edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu yaklaşımlarda, kararlar bir grup tarafından verilmekte ve karar yetkisi bireyden gruba devredilmektedir.

Vroom - Jago Modelinde astların uygun olan katılma biçimini tayin etmede yöneticilere rehber olma amacı güdülmektedir.

aa) Yöneticinin Beş Davranış Biçimi:

Model otokratikten, demokrasiğe doğru astların katılma durumunu içeren beş farklı düzeye sahiptir. Otokratik liderlik biçimleri AI ve AII olarak simgelenmiştir. Danışmalı karar verme stilleri ise CI ve CII simgeleri ile gösterilmektedir. Grup tarafından kararın verilmesi biçimi de G ile gösterilmektedir. Yönetici duruma bağlı olarak en otokratik olan AI olan davranış biçiminden en demokratik olan G davranış biçimine kadar bu beş seçenekten birini seçmeye yönlendirilmektedir. AI karar verme biçimine yönlendirilen yöneticiye, kararı o tarihte elinde bulunan bilgilere dayanarak kendisinin vermesi ve sorunu çözmesi tavsiye edilmektedir. AII karar biçimine yönlendirilen yöneticiye gerekli bilgileri astlarından aldıktan sonra sorunun çözümüne ilişkin kararı kendisinin vermesi öğütlenmektedir. CI durumuna yönlendirilen yöneticiye ise sorunu ilgili astlarıyla teker teker görüşmesi onların görüş ve önerilerini aldıktan sonra onları bir grup olarak biraraya toplamadan kararı yine kendisinin vermesi önerilmektedir.

CII; karar biçimine yönlendirilen yöneticiye sorunu astlarını bir grup olarak toplayıp onlarla müştereken tartıştıktan, onların görüş ve fikirlerini aldıktan sonra kararını vermesi tavsiye edilmelidir. G; karar biçimine yönlendirilen yöneticiye ise sorunu astlarını bir grup olarak topladıktan ve onlarla görüşüp tartışıp görüşlerini bir toplantı yöneticisi olarak aldıktan sonra onlara kendi çözümünü empoze etmesizin grubun eğilimi doğrultusunda verilen kararı uygulama eğiliminde bulunması tavsiye edilmektedir.

bb) Yönlendirici Teşhis Soruları:

Yukarıdaki beş temel davranış biçimine yöneticiler sekiz teşhis (tanı) sorusuna verilen cevaplara göre yönlendirilmektedir. Bu sorular karar vermeye konu olan ya da çözülmesi istenen soruların özelliklerini meydana çıkarmaya ilişkindir. Bunlar; kararın kalite düzeyi, astlar için önemi ve kararı benimsemeleri gibi hususları belirlemektedir. Şimdi bunları gözden geçirelim;

1) **Kalite Gerekliği (QR):** Bu kararın kalitesi ne kadar önemlidir? Eğer grup başarısı için yüksek kalite önemli ise, yönetici karara aktif olarak katılmalıdır.

2) **Benimseme Gerekliği (CR):** Karara astların bağlılıkları ne derece önemlidir? Eğer uygulama astların kararı benimsemelerini gerektiriyorsa, yönetici karar sürecine astları iştirak ettirmelidir.

3) **Yöneticinin Bilgisi (LI):** Yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim? Eğer yönetici yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değilse, astlarını karar sürecine katıp gerekli bilgileri almalıdır.

4) Sorunun Yapısı (ST): Sorunun ne olduğu açık seçik belli midir? Eğer sorun muğlak ve çok belirsiz ise, yöneticinin astları ile görüşmesi sorunu ve muhtemel çözümleri açığa çıkarmak ihtiyacını hissedecektir.

5) Benimsenme Olasılığı (CP): Eğer kararı yönetici kendisi verirse, astların kararı benimseyeceklerinden önemli oranda emin midir? Eğer astlar yönetici ne karar verirse versin benimseyip icra ederlerse, onların karara katılma süreçlerinin önemi azalacaktır.

6) Amacın Paylaşımı (GC): Astlar, bu sorunun çözümüyle erişilecek örgütler amaçları paylaşıyorlar mı? Eğer astlar örgütsel amaçları paylaşıyorlar ve bilgileri yetersiz ise, yönetici gruba karar verme izni vermemelidir.

7) Ast Çatışması (CO): Astlar arasında tercih edilen çözüm yolları bakımından çatışma çıkacak mı? Astlar arasındaki bu anlaşmazlık ve çatışmalar onların karara katılmalarına ve tartışmalarına imkan verilerek çözümlenebilir.

8) Ast Bilgisi (SI): Yüksek kaliteli bir karar için astlar yeterli bilgiye sahip midirler? Eğer astlar yeterli bilgiye sahiplerse kararı onların verebilmesi için daha çok yetki ve sorumluluk devredilebilir.

Bu sorular oldukça ayrıntılı olmasına evet, hayır, yüksek, düşük gibi iki sınırlı cevap ile karara katılma derecesinin belirlenmesi tartışılacak bir nokta olmaktadır.

cc) Bir Karar Biçiminin Seçilmesi

Şekil 4'de görüldüğü gibi yöneticinin peşpeşe akışlarla süreçlendirilen sorulara verilen cevaplar davranış biçimine rehberlik edilmekte ve koşullara uygun bir karar alma biçimi tavsiye edilmektedir.

b) Grup Danışma Yöntemlerinden Biri Olarak Delphi Tekniği

Delphi tekniği de sezgisel düşünce yöntemidir. Senaryo tekniğinden çok farklı değildir. Delphi tekniğini senaryodan ayıran taraf Delphi'nin grup halinde düşünme ve karar verme uygulaması olmasıdır. Senaryo bireysel karar yöntemi iken Delphi grup kararı olarak ondan daha üstün ve onun eksikliklerini tamamlayıcı olmaktadır.

Teknolojinin süratle gelişme gösterdiği alanlar başta olmak üzere birçok sosyal ve ekonomik alanlarda meydana gelecek olayları ve muhtemel zamanlarını saptamada, konu ile ilgili uzmanları ve görüş birliğini belirlemek için başarı ile kullanılan bir yöntemdir.

Delphi tekniği, bir sezgisel düşünce yöntemidir. Delphi tekniğini senaryodan ayıran taraf Delphi'nin grup halinde düşünme ve karar verme uygulaması olmasıdır. Senaryo bireysel karar yöntemi iken Delphi grup kararı olarak ondan daha üstün ve onun eksikliklerini tamamlayıcı olmaktadır.

Kısaca, Delphi, geleceğin olaylarını ve bunların zamanlarını belirleme yöntemidir.

Helmer, 1963 yılında Delphi tahmin tekniğini altı geniş alanda uygulamıştır.

- 1) Bilimsel gelişmelerin keşfi
- 2) Nüfus artışı ve sonuçları
- 3) Otomasyonda gelişmeler
- 4) Kalkınma alanları ve değişimleri
- 5) Savaş olasılıkları ve önlenmesi
- 6) Geleceğin silah sistemleri

Yöntemin Özellikler

1 - Tahminleri yapacak uzmanların dikkatlice seçimi (Bilimsel yetenek, olgunluk ve yaratıcı zeka)

2 - Soru listelerini yazıp, ilgililere dağıtacak, cevapları sistematik olarak analiz edecek, sonuçları ilgililere zamanında bildirecek, harekete geçirici bir merkez kurma.

3 - Tekrarlayıcı yöntem izlemek; uzmanların vermiş oldukları cevapları gruplandırıp ve aksi fikri savunan grupların görüşlerini kendilerine bildirerek fikirlerini gözden geçirmelerini istemek böylece fikirleri odaklaştırmak.

Bu süreci fikirleri odaklaştıran kadar sürdürmek.

Delphi tekniğini etkin şekilde uygulamak için;

- 1) Tahminleri yapacak uzmanların dikkatlice seçimi
- 2) Soru listelerini yazıp, ilgililere dağıtacak, cevapları sistematik olarak analiz edecek, sonuçları ilgililere zamanında bildirecek, harekete geçirici bir merkez kurma.
- 3) Tekrarlayıcı yöntem izlemek, gerekmektedir.

L) Karar Verme Etkinliğini İyileştirme Yolları

Karar verme etkinliğini iyileştirmede bazı teknikler kullanılarak bireysel veya grup halinde karar verenlerin karar etkinlikleri iyileştirilebilmektedir. Bu teknikleri kısaca şöyle özetleyebiliriz.

a) Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme;

Bu şahıs grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir. Şeytanın Avukatı sorunun çözümü gerçekleşmeden önce grubu bazı varsayımlar ve meydana gelebilecek durumlar hakkında yeniden düşünmeye zorlayarak grubu alternatifleri ve akla gelmeyecek gelişmeleri önceden görerek geniş görüş açısından değerlendirmesini ve kararın daha nitelikli ve uzak görüşlü olmasını sağlamaktadır.

Şeytanın avukatı, Grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu ve sıradışı alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir.

b) Birden Fazla Şeytanın Avukatı Tayin etme;

Aynı rolü oynayan birden çok sayıda kişi ortaya attıkları varsayımlarla grubun sorunlar üzerinde daha ayrıntılı düşünmesi sağlanmaktadır.

Bu teknik yukarıda açıkladığımızın benzeridir ancak burada aynı rolü oynayan birden çok sayıda kişi ortaya attıkları varsayımlarla grubun sorunlar üzerinde daha ayrıntılı düşünmesi sağlanmaktadır. Amaç yine yukarıda ifade ettiğimiz gibi kararı zenginleştirmek ilerde ortaya çıkabilecek durumsal gelişmelere kolayca uyarlanmasını sağlayacak esnekliği ve görüş açısına kavuşturarak nitelik kazandırmaktır.

c) Beyin Fırtınası (Brainstorming);

Beyin fırtınası, Osborn tarafından sorun çözümünde ve yeni fikirlerin yaratılmasında kullanılan yaratıcı karar verme tekniğidir.

Osborn tarafından sorun çözümünde ve yeni fikirlerin yaratılmasında yararlanılan yaratıcı karar verme tekniğidir. Serbestçe fikir üretme, alternatif yaratma yoludur. Burada fikir sayısı kadar kalitesi de önemlidir.

Ortaya atılan fikirler;
1. Kesinlikle eleştirilmemeli;
2. Fikirler övülmemeli;
3. Fikirlerle ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışmamalı;
4. Ortaya atılan fikirlerden yararlanıp yeni fikirler yaratmaya çalışılmalıdır, amaç yeni fikir üretimini teşvik etmek, engellemektir.

Ortaya atılan fikirler; 1. Kesinlikle eleştirilmemeli; 2. Fikirler övülmemeli; 3. Fikirlerle ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışmamalı; 4. Ortaya atılan fikirlerden yararlanıp yeni fikirler yaratmaya çalışılmalıdır, amaç yeni fikir üretimini teşvik etmek, engellemektir. "Hiç kimse yalnız başına fikir üretmez. Her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da şimdi ortaya attığı görüşlere dayanır." teması vurgulanmalıdır. Beyin fırtınasında bir grup toplantısı sözkonusudur. Grubu oluşturan üyeler 4-7 kişi arasında değişir. Konuşmaları bir raportör kaydeder. Önce yararlı olmayan fikirler, sonra çok ilginç ve ilham kaynağı olurlar. Konuşmalar teybe de alınabilir. Toplantı süresi 30-45 dakikadır.

d) Gordon Tekniği;

Gordon tekniğinde, Grup 5-7 kişidir. Bu grup değerlendirmeyi yapmaz. Ele alınıp konuşulan sorunun gerçek niteliğini grup lideri bilir. Çünkü çok kısa sürede ve yüzeysel çözüm arzulanamamaktadır.

Beyin fırtınasına benzer, grup 5-7 kişidir. Bu grup değerlendirmeyi yapmaz. Ele alınıp konuşulan sorunun gerçek niteliğini grup lideri bilir. Çünkü çok kısa sürede ve yüzeysel çözüm arzulanamamaktadır.

Gerçek hayatta sorun hakkında en ince detaylara kadar bilgi sahibi değildir. Grup lideri sorun ile ilgili genel bir tartışma başlatır, sonra gittikçe olanaklarla ilgili bilgileri vererek sorunu çerçeveler. Ancak bu sırada ortaya çok yararlı fikirler çıkar. Konuşmaları gerçek problem ile bağdaştırır.

Bu teknik Cambridge Massachusetts'de bir araştırma ve danışmanlık firması olan A.D. Little'da William J.Gordon tarafından geliştirilmiştir. Bu firma tarafından sunulan orijinal bir hizmet de, firma-

da sipariş üzerine ve ücret karşılığında ürün yapan bir mucitler ve dizayn grubunun bulunmasıdır. Yeni bir konserve kutusu açma aleti, yeni bir benzin pompası ya da yeni bir inşaat yöntemi Gordon tekniğini kullanmak suretiyle gerçekleştirilen ve adı geçen grup tarafından uygulanan başarılı buluşlar arasındadır. Bu teknik de, brainstorming tekniğine benzer ve bir grup konferans tekniği olup, tartışma konuları bağımsız olarak seçilir. Bu iki teknik arasındaki temel fark, Gordon tekniğinde, grup lideri dışında konferansa katılanlardan hiçbiri problemin niteliğini bilmezler. Grup üyelerinin problemin niteliğinden habersiz bırakılmalarının nedeni, çok çabuk ve ani çözümlere varılmasını önlemek içindir. Üyeler, problemin ne olduğunu bilmediklerinden, vardıkları çözüm yolunun değeri üzerinde tartışma yapamazlar. Konferansta, problemin belirsiz olan yönlerini açığa kavuşturmak amacı ile yeni görüşler aranır.

Gordon tekniğini savunanlara göre, tipik bir brainstorming toplantısı aslında yüzeyde kalır. Belirli çözümleri çoğu sunudur; yenilik yaratmaktan ziyade, bir oyundur. Bunun sonucu olarak, katılanlar problemi çözdükleri kanısına çok erken kapılırlar.

Gordon tekniği uygulaması, genellikle üç saat sürer ve beş ile oniki üye katılır. Gordon'a göre, beyin fırtınası (brainstroming) tekniğinde, üyelerin probleme çözüm olarak en iyi fikir ileri sürdüklerine inanmaları gibi olumsuz durumun ortaya çıkması tehlikesi vardır. Yaratıcılık yetenekleri yönünden bu şekilde tatmin olma hali grup üyelerinin yeni fikirler aramalarını engelleyebilirler ve onları dikkat ve enerjilerini buldukları fikir veya yeniliği savunmaya sebep olur. Bu doğaldır ki, durum üyenin etkinliğini zayıflatan bir durumdur. Gordon tekniğinde problem tam olarak açıklanmadığına ve tam olarak açıklanmamış bir problem için en iyi çözüm yolundan söz edilemeyeceğine göre, beyin fırtınası (brainstorming) tekniğinde ifade ettiğimiz sakıncalar söz konusu olamaz. Grup lideri problem konusu ile ilgili genel türden bir tartışma başlatır ve bunu gittikçe daraltmaya çalışır, fakat problemin ne olduğunu kesin olarak açıklamaz. Örneğin, toplantı, büyük bir firmanın nakliye problemi ile ilgili ise tartışma konusu bazı şeylerin taşınması olabilir.

Gordon tekniğinin başarısı, büyük ölçüde grup liderine bağlıdır. Teknik, sezgi gücünü ve ileriye görmeyi gerektirir.

e) Sineklik

Tartışma yöntemleri arasında en ilginç olanlarından birisidir. Bu yöntemde ekip araştırmacı niteliğe sahip 5-7 yetkili kişiden kurulmak-

Gordon tekniğinin başarısı, büyük ölçüde grup liderine bağlıdır. Teknik, sezgi gücünü ve ileriye görmeyi gerektirir.

Sinektik ekip araştırmacı niteliğe sahip 5-7 yetkili kişiden kurulmakta ve seçim mesleki bilgi ile kişiliğe ağırlık verilerek suretiyle yapılmaktadır.

Sorun ekip üyeleri tarafından tamamen anlaşılınca kadar bütün yönleri ile kendilerine açıklanır. Soruna, çoğunlukla biyoloji alanından alınan bir örnekle yapılan karşılaştırma aracılığı ile yaklaşımda bulunulur.

ta ve seçim mesleki bilgi ile kişiliğe ağırlık verilerek suretiyle yapılmaktadır. Bunların bir yıl süre ile bu amaçla eğitilmiş olmaları da yöntemin ilkeleri arasındadır. Böylece, özellikle sanayi ve hatta diğer sosyal alanlara ilişkin yaratıcı nitelikteki güç görevler için bir "Beyin takımı" kurulması söz konusu olmaktadır. Bu yönetime göre ekiplerin toplantı süreleri, brainstorming için belirlenenden oldukça uzun olup bazen haftalarca sürer.

Sinektik yöntemine göre, sorun ekip üyeleri tarafından tamamen anlaşılınca kadar bütün yönleri ile kendilerine açıklanır. Soruna, çoğunlukla biyoloji alanından alınan bir örnekle yapılan karşılaştırma aracılığı ile yaklaşımda bulunulur. Bu serbest oyun sonuçta, Gordon tekniğinde olduğu gibi sezgi yardımıyla yeni bir çözüm getirir. Bundan sonraki safhada, kesin olmasa da son çözümden önce yeni sorunlar ortaya çıkarabilen fikirler oluşur. Sinektik, ekip üyelerinde genel olarak "sezgi" diye adlandırılan ve sorunların doğru olarak çözümlenmesi eğilimini sağlayan bir özellik geliştirir. Profesyonel üyeler, asıl sorunun havasından çıkıp, konu ile ilgisiz maddelerle oyalanıp dururken asıl sorun daima fikir olarak onların etrafına dolaşmaktadır. Yöntem elde edilen sonuçların ışığı altında uygulamasındaki güçlülere ve pahalılığına rağmen özellikle yeni çözümler için etkili bir araç olarak görülmektedir.

Sinektik, Gordon tarafından geliştirilen (teknığe) çok benzemektedir. Ancak, toplantı sürelerinin uzunluğu ve sorunun tam olarak açıklanıp, açıklanmaması açısından bazı farklılıklar göstermektedir. Ayrıca, birbiri ile ilgisi olmayan ve farklı olan unsurların biraraya getirilmesi anlamına gelen sinektik, sorunun belirtilmesinin getirdiği sınırlamalardan uzak olumsuz tepkileri ve ön yargıları ortadan kaldırmayı ve mantıklı düşünmenin sınırlarını aşmayı amaçlayan, yaratıcı sorun çözme yöntemlerinden biri olan "zorlanmış ilişkiler metodu"na benzer niteliklere sahiptir.

f) Philips 66 Tekniği

Büyük bir grup önce 5-6 kişilik küçük gruplara bölünür. Her gruba bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır, çözüm yolları arar. Grup kararını belirler. Müşterek toplantıda her lider kendi görüşünü açıklar. Bu teknik beyin fırtınasının büyük gruplarda uygulanma tekniğinin bir yöntemidir. Uygulamada buna arama konferansı adı da verilmektedir. Böylece karar verme süreci değişik teknikler yardımıyla daha etkin duruma getirilebilmektedir.

Philips 66 tekniği, büyük bir grubun 5 ile 6 kişilik gruplara bölünmesi ile başlar. Her gruba bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır, çözüm yolları arar. Grup kararını belirler. Müşterek toplantıda her lider kendi grubunun kararını açıklar. Ortak bir karara varmaya çalışılır.