

# INOTEC BİLGİ MERKEZİ

## *Analitik Düşünme Becerisi*

No: 16 - 2004

Tarih: 07.02.2010



Hayati Çağlar

InoTec

Genel Müdür

hcaglar@inoteconline.com

### Özet

*Tekin üniversiteden yeni mezun olmuş, deneyimsiz bir makine mühendisidir. Çalıştığı iş yerinde otorite problemleri yaşamakta, mesai arkadaşlarının saygınlığını kazanmakta güçlük çekmektedir. Bir gece rüyasında görünen Ino adındaki hayalet kendisine tavsiyeler verir. Tekin bunları kendi mantık süzgecinden geçirerek analitik düşünme becerisini kullanmaya ve çalışanlarını daha rahat yönetmeye başlar.*

Tekin, hatırı sayılır bir teknik üniversitenin Makine Mühendisliği bölümünden mezun olmuş bir mühendistir. Direkt mezuniyet sonrası X şirketinde üretim mühendisi olarak göreve başlamıştır. X şirketi otomobiller için çeşitli plastik parçalar üreten bir kuruluştur. Bir yıllık görev süresini doldurmuş ve deneyimli mühendislerin kendisine verdikleri tavsiyelerin doğruluğunu her geçen gün defalarca teyit edildiğini görüp, şaşırılmaktadır. Üniversitedeki eğitimi sırasında kendisine öğretilenlerin ne kadar gereksiz olduğunu görüp, zaman zaman dört yılını boşa harcadığını düşünmektedir.

- Kimyasal denklemler
- Laboratuvar denemeleri
- Yüksek matematik

- Fizik deneyleri
- Malzeme bilgisi
- Araştırma projeleri
- .....

İçten içe üretimde çalışan Hakkı Usta'ya imrenmektedir. Zira her defasında Hakkı Usta'nın pratik bilgisinin yükü altında kendisini ezilmiş gibi hissetmektedir. Özellikle yöneticilerin problemlerin çözümü için Hakkı Usta'nın tavsiyelerine daha çok itibar göstermeleri moralini çok bozmaktadır.

Tekin kendini yöneticilere ispat etmek için elinden geleni yapmaya çalışmaktadır. Hakkı Usta'nın amiri durumunda olduğu için ona emirler yağdırmakta, ama Hakkı Usta başta olmak üzere tüm işçilerin kendisinin arkasından güldüğünü hissetmektedir. Bu durum Tekin'i çileden çıkarmaktadır.

Bir gece Tekin uykuda iken rüyasında başı dünya gibi yuvarlak, omuzlarından iki tarafa uzanan kolları bileklerine doğru gelindikçe sivrilen, kalın bacakları kolları gibi dizinden ayaklarına doğru incelen ve ayakları olmayan, hayalet gibi bir yaratık görür. Önce irkilir. Ama hayaletin sevimli yüzü ve sempatik hareketleri içini ısıtır. (İzninizle; hayalet yaratığa kısaca Ino diye hitap edelim ve betimlemeyi fazla uzatmayalım).

Ino kendisine hep aynı cümleyi tekrarlamaktadır. “Öğrendiklerini uygula, kendini devamlı geliştir.” Tekin Ino’ya rüyasında “nasıl?” diye sorar. Ino yine aynı sözleri tekrarlamaktadır: “Öğrendiklerini uygula, kendini devamlı geliştir.”

Tekin sabah kalktığında hep Ino’nun kendisine söylediği cümlelerin kulaklarında çınladığını hisseder.

İşe giderken serviste bunun ne anlama geldiğini düşünür. Sonra birden üniversite hayatı boyunca tüm hocalarının bu anlama gelen sözler söylediğini fark eder. O anda “nasıl?” sorusuna cevap bulmuştur artık.

Fabrikaya geldiğinde hemen işe koyulur. En son dönemde yaşanan üretim problemlerinin bir listesini çıkarmaya çalışır. Ancak sağlıklı bir liste çıkaramayacağını anlamakta gecikmez. Önceliğin; problemler çıktığında nasıl dokümanite edileceğine vermek olduğunu fark eder. Hemen bir yazı ile Hakkı Usta başta olmak üzere tüm üretim ve kalite sorumlularını toplantıya çağırır. Bu arada kendisi de toplantıya hazırlık yaparak bir gündem hazırlar. Toplantı başladığında katılanlara ne amaçla toplantı yaptığını, görüşülecek konuların sırası ile ne olduğunu özetleyerek hemen konuya girer. İlk konu kalite problemleridir. Kalite sorumlusundan bir hazırlık yapmasını ve bir sonraki toplantıya kadar yaşanan kalite problemlerini bir rapor haline getirmesini rica eder. Diğer taraftan rapora üretim birimleri ile yaşadıkları problemler hakkında görüşlerini ilave etmesini talep eder.

İkinci gündem maddesi olarak toplantıya katılan herkesin sırası ile üretimde yaşanan en büyük üç problemi sıralamasını ister. Tüm söylenenleri not edip, katılımcıların problemleri tekrarlama sıklıklarına göre sıralamasını yapar. O anda bir şeyi fark eder: Hakkı Usta’nın sıraladığı 3 problem ile tüm katılımcıların değerlendirmesi sonucunda elde edilen sıralama birbiri ile uyuşmamaktadır. Sonuca şaşırır. Bunu ilk önce nasıl yorumlayacağına anlam veremez. Çok fazla üzerinde durmadan hızla diğer gündem maddelerinin görüşülmesine devam eder ve toplantı

sonunda tüm sorumlulara bir form verir. Bu formun üst kısmına herhangi bir üretim veya kalite problemi yaşandığında yazmalarını ve Hakkı Usta’ya vermelerini ister. Hakkı Usta’dan da problemi çözerken neler yaptığını formun alt kısmına yazmasını ve mesai saati bitiminden yarım saat önce gün boyunca doldurduğu formlarla birlikte kendisine gelmesini rica eder. Herkese katılımı için teşekkür ettikten sonra haftaya aynı gün ve aynı saatte toplanılacağını belirterek görüşmeyi sonuçlandırır.

Gün boyunca toplantıya katılanların sıralaması ile hakkı ustanın yaptığı sıralamayı birbiri ile karşılaştırır. Neden farklı olduğunu anlamaya çalışır, ama bir türlü anlam veremez. Zira; genel sıralama kendisine daha mantıklıymış gibi görünmektedir. Ama; “Hakkı Usta bunca yıllık deneyimi ile herkesten daha iyi sıralamış olmalı” diye içinden geçirir. Tüm günü neredeyse bunları düşünmekle geçirir. Akşamüzeri Hakkı Usta elinde birkaç kağıtla içeri girer ve kağıtları Tekin’in masasına koyar. Hakkı Usta’nın yüzünde küçümseyici bir gülümseme ile karışık bir gurur ifadesi donakalmıştır. Bunlar Tekin’in sabah herkese dağıttığı formlardır. 6 tane problem çıktığı ve Hakkı Usta’nın bunları çözerek, yaptığı işlemleri formun alt kısmına yazdığı anlaşılmaktadır.

Bunu takip eden günlerde de yine aynı sahneler yaşanır. Her akşam Hakkı Usta, yüzünde aynı ifade ile içeri girer ve masanın üzerine birkaç form bırakır. Tekin topladığı tüm formları detaylı olarak inceler ve problemlere karşı Hakkı Usta’nın yaklaşım tarzını anlamaya çalışır. Ama bu işin içinden bir türlü çıkamaz. Çünkü; tüm çözüm yöntemleri birbirinden temelde farklıymış gibi görünmektedir. Biraz morali bozulur, ama çalışmaya devam eder.

Aradan bir hafta geçmiştir, ikinci toplantıya hazırlık yapar ve toplantı saatinde salondaki yerini alır. Toplantının başlama saatinin üzerinden 15 dakika geçtikten sonra ancak herkes tamamlanır ve toplantıya başlanır. Hazırlanan gündem maddeleri üzerinden sırası ile görüşmelere devam eder. Kalite

Sorumlusu'nun hazırlamış olduğu raporu gündeme aldığı; geçen hafta içinde kendisine gelen problemlerle kalite biriminin bahsettiği problemler arasında en ufak bir ortak nokta bulamaz. Yine morali bozulur. Bir hafta süresince yapılan çalışmadan çıkarmak istediği sonuç; hangi problemlerin çözümüne öncelik vermesinin gerekliliğidir aslında, ama ortaya çözüm bekleyen çok sayıda problem yığılmış gibi görünmektedir. Problemlerin sayısının çokluğu gözünü korkutmaya başlamıştır. Toplantının bundan sonraki bölümünde konsantrasyonu bozulmuş, bu işin içinden nasıl çıkacağını kara kara düşünmeye başlamıştır.

Aynı günün gecesinde rüyasında Ino'yu tekrar görür. Ino "Sonucu direkt müşteriye etki edecek problemlere öncelik ver, çünkü; müşteri senin yaşam kaynağıdır!" der. Sabah kalkıp servise bindiğinde kendini daha hafiflemiş hisseder. Fabrikaya geldiğinde ilk iş olarak yaptığı çalışmaların bulunduğu dosyayı incelemeye başlar. Hem kalite biriminin hem de üretim biriminin öncelikli problem olarak gördüğü konuları birbiri ile karşılaştırdığında daha önce görmediği bir şeyi fark eder. Herkes kendi perspektifinden olayları yorumlamış ve problem olarak gündeme getirmiştir. Müşteri perspektifinden bakıldığında her iki birimin de yaptığı sıralamanın aslında ne kadar yanlış olduğunu anlar. Kendi sıralamasını yapar ve:

1. Problem: 3 üründe yaşanan yoğun şikayet ve iadeler
2. Problem: Genellikle yaşanan sevkiyat gecikmeleri
3. Problem: Üretim verimliliğinin düşük olması

Artık bazı şeyler kafasında netleşmeye başlamıştır: Önce bu problemlerin nedenlerini detaylı olarak araştırarak, bunun için hem kalitecilerle hem de üreticilerle haftalık toplantılara devam edecek, problemlerin nedenlerine çözüm bulmaya çalışacak ve aynen üniversite de yaptığı gibi bulduğu sonuçları da rapor ve sunuşlarla üst yönetime anlatmaya çalışacaktır.

Tüm bunları düşünürken acaba bir daha rüyamda tekrar Ino'yu görür müyüm diye düşünmekten kendini alıkoyamaz.