



## 6

### YARATICI GRUP ÇALIŞMALARI

“İyi bir fikir elde etmenin en iyi yolu çok sayıda fikir oluşturmaktır.”

—Linus Pauling, İki Nobel Ödüllü Bilim Adamı

“Sahip olduğunuz tek bir fikirse, bu fikirden daha tehlikeli hiçbir şey yoktur.”

—Emile Chartier, Fransız Felsefeci

#### Klasik Beyin Fırtınası

Yaratıcı tekniklerin en bilineni olan klasik beyin fırtınası (BF), beynin sol yani rasyonel bölümünü devre dışı bırakarak sağ bölümünün, yani sezgisel, görsel, kavramlar arası geçişi sağlayan yönünün öne çıkmasına olanak sağlayan bir grup çalışmasıdır.<sup>51</sup> BF kavramı ilk olarak dünyanın önde gelen reklam firmalarından Batten, Barton, Durstine& Osborne Inc.(BBDO) firması kurucularından olan Alex F.Osborne tarafından 1939 yılında ortaya atılmıştır. En basit

<sup>51</sup> Zaten belirli bir ölçüde bilinmesi nedeniyle bu bölümümüzde Klasik BF'ni tanıtmaktan çok, genelde uygulanmasında yarar olan kurallarını ve daha az bilinen BF türevlerini ele alacağız.

anlatımıyla, katılımcıların bir kavram/problem/ürün hakkında hiçbir kısıtlamaya tabi olmadan akıllarına gelen fikir ve kavramları serbestçe dile getirdikleri bir grup çalışmasıdır. Bu fikirler ve kavramlar bilahare derlenerek değerlendirilir ve problemin çözümü, yeni bir ürünün tasarımı veya üretimi, mevcut bir ürünün geliştirilmesi gibi bir amaç için kullanılır. Katılımcıların beyinleri bir anlamda fikir fırtınasına tabi tutulduğu için süreç bu adla anılmaya başlanmıştır.

- Ele aldığınız konu veya sorunun gayet iyi tanımlandığı,
- Birlikte aynı ortam ve zamanda çalışma yapabilecek bir grubun olduğu,
- Geniş bir fikir açısı elde etmek istendiği durumlarda BF yöntemini kullanmak yararlı olur.

Uygulayıcılara göre, önerilen katılımcı sayısı farklılıklar arz etmekte ve batı ülkelerinde yapılan uygulamalarda genelde bu sayının 6 ile 15 arasında değişmesi tavsiye edilse de, Türkiye’de en fazla Beyin Fırtınası düzenleyen kişilerden birisi olarak 4-7 katılımcılı bir grubun ülkemiz firmaları açısından en ideali olacağı sonucunu tecrübe ettik. Fazla sayıda katılımcı ile yapılan BF çalışmalarında elde edilen çok sayıda ham fikri sindirmek zor olmakta, grup büyüdükçe çekingen tabiatlı katılımcılar fikirlerini belirtmekte zorlanmakta, nadir de olsa grupta kopmalar olabilmekte, sonuçta grubun üretim potansiyeli azalmaktadır.

Gruplar benzer veya tamamen farklı çalışma alanlarından veya tecrübelerden gelen kişilerce oluşturulabilir. Ancak, eğer katılımcı sayısı sınırlı tutuluyorsa, grubun farklı tecrübelere sahip kişiler tarafından oluşturulmasının daha yararlı olacağını belirtebiliriz. Konu hakkında uzman veya grubun diğer üyeleri tarafından kıdem, hiyerarşi veya sosyal statü olarak daha üst seviyede kabul edilenlerin grupta yer alması durumunda, ne yazık ki, diğer grup üyelerinde fikirlerini bu kişilerin fikirlerine uyumlu hale getirme

çabası görülebiliyor veya üst konumdaki bu kişiler tüm süreçte baskın durumda olabiliyorlar. Hiyerarşinin veya farklı sosyal statülerin varlığı nedeniyle bireylerin fikirlerini serbestçe beyan etmemelerinden dolayı, Batı ülkelerine göre çok daha fazla etkilenen ülkemizde, özellikle de hiyerarşinin katı olduğu kurumlarda bu unsurların BF çalışmalarını çok daha olumsuz etkilediğini gözlemliyoruz. Bu nedenle, özellikle daha fikirlerin açıkça tartışılmasında sıkıntı olan gruplarda çalışmalar yapılırken her bir katılımcı için ortaya atacakları görüş veya kavram ne kadar saçma ve anlamsız olursa olsun çekinmemelerinin sağlanması gerekir. Eğer bu sağlanamıyorsa, Beyin Fırtınası yerine ileride bahsedeceğimiz Yazılı Beyin Fırtınası tekniğinin kullanılması daha yararlı olur.

Diğer yaratıcı tekniklerle karşılaştırıldığında BF'nın genellikle daha fazla sayıda ve daha geniş bir perspektif içerisinde, bazen de çok farklı kalitelerde fikrin üretimine aracılık ettiğini söyleyebiliriz.

Sinerji, karizma, kişisel marka ve strateji kavramlarında da olduğu gibi doğru yerde kullanılıp kullanılmadığına bakılmadan, dilere pelesenk olan ve değeri kolayca ucuzlatılan kavramlardan birisi de Beyin Fırtınası olmuştur. Nasıl uygulanacağına iyi bilindiği çok kişi tarafından iddia edilse de genelde ortaya çıkan, Beyinsel kısmı eksik, Fırtına'lı tartışma kısmı fazla, herkesin her an konuştuğu ama kimsenin dinlemediği ya da bir-iki kişinin egemenliğinde geçen kaotik monologlardır. Grup halinde birçok kişinin organize olamamış, fikirleri kayda geçirilmemiş bir şekilde kapalı bir mekanda saatlerce (bazen 8-9 saat) fikirden fikire atlamaları Beyin Fırtınası olarak adlandırılrsa da gerçek anlamdaki Beyin Fırtınası çok daha sistematik bir uygulamadır. Bilinçli olarak belli bir metodolojinin uygulanması ve sürecin şansa bırakılmaması birçok kişinin iddia ettiği gibi yaratıcılığı öldürmez, tam tersine verimliliği çok artırır: Unutmayın; yaratıcılık çok ciddi bir süreçtir! Hatta mizah alanında bile.

## Yapsak Yapsak Ne Yapsak?

BF'ndan istenilen sonucu elde edebilmek için aşağıdaki yedi temel kurala mutlaka dikkat edin. Bunlardan ilk üçü BF konusunda Osborne'un önerdiği, bazı batılı uzmanların da desteklediği genel kabul görmüş kurallardır. 4'üncüsü Osborne'un önerisinin ülkemiz deneyimleri ile biraz geliştirilmiş halidir. Son üçünü ise yıllardır gerçekleştirdiğimiz yüzlerce BF oturumu yönetimi deneyimlerimden yola çıkarak ekledim.

1. Toplantının başında ele alınacak problemi, geliştirilecek ürünü çok iyi tanımlayın, hakkında ayrıntılı bilgi verin ve elementlerini/parçalarını sıralayın. Gerekirse bu amaçla toplantının başında konunun uzmanı veya yöneticisi olan biri tarafından gruba bilgi verilmesini sağlayın. Ancak, yukarıda da anlatıldığı gibi, BF sürecinin fikir üretim kısımlarında katılımcıların uzmanın varlığından etkilenmelerine izin vermeyin. Varlığının fikir çıkartma aşamasında serbestiyi azaltacağı endişeniz varsa, uzman veya yönetici gruba bilgi verdikten sonra odadan da ayrılabilir.
2. Olabildiğince fazla sayıda fikir üretin. İlk aşamalarda fikirlerin mantıklı, uygulanabilir veya kaliteli olmamasının hiçbir zararı yoktur, bu endişeyi taşımadan sayıyı artırın. Fikirler ne kadar serbestçe oluşturulabilirse BF'dan o derece iyi düzeyde sonuç alınabilir. Bazen oluşturulacak fikir sayısı için bir alt sınır rakamı belirliyoruz (kalitesi düşük bile olsa yeni fikir tetikliyor).
3. Belirtilen kavramlardan veya fikirlerden yola çıkarak yeni fikir ve kavramların ortaya atılmasına olanak tanıyın. BF uygulanmasındaki asıl amaç farklı katılımcılardan gelen farklı fikirlerin uyması, hatırlatması, harekete geçirmesi ile yeni ve daha yaratıcı fikirler oluşturmaktır.

4. Fikirlerin ortaya atılma aşamasında yargılanmasına ve değerlendirilmesine izin vermeyin. Bu bizce en önemli BF kuralıdır. Kitabımızın başında yer alan “Beynin Algılama ve Düşünme Sistemi Bölümü”nde aktardığımız üzere her beyin kendi düşünme sistemi dışında üretilmiş yaratıcı fikri eleştirme, hatta öldürme tutumuna girer. Ayrıca, binlerce yaratıcı fikir geliştirme çalışmasına girmiş kişiler olarak mahzuru olmayan yaratıcı fikir de görmedik. Yani, her yaratıcı fikrin eleştirilebilecek, olumsuz bir yönü vardır. Bu eleştiri fikir yaratma sürecinin başında yapıldığında yaratıcı fikir ortaya çıkarılmıyor ve/veya yeni fikirleri tetikliyemiyor. İnsanın beklüğünde bir sürü yetersizliği, kusuru vardır. Ama bu onun elenmesini gerektirmez. Tersine, evrensel mekanizma (örneğin annelik ya da yenilikçilikteki eşleneği Melek Yatırımcılık veya Girişim Sermayesi ile) onu korur ve eksiklerini gideren bir süreçle geliştirir. Aynı süreci yeni, hatta bazen aykırı fikirleri korumakta da uygulamalıyız. Geliştirilen fikirlerde mahzurlar giderilemezse BF toplantısı sonrasında değerlendirme aşamalarında zaten elenebilirler, yani yüksek bir riske girmiyorsunuz.
5. Kişilerin ortaya atılan fikirleri sahiplenmelerine ve daha sonraki süreçlerde tercih etmelerine olanak tanımayın. Grup üyeleri değerlendirme ve seçim aşamalarında ortaya atılan fikirlere tamamen objektif yaklaşabilmeli, kendi ortaya attıkları fikirlere takılmadan diğer katılımcıların ortaya attığı fikirleri de geliştirebilmelidir. Yani, kişilerin egolarının ve kendilerini ispatlama gayretlerinin kendi ortaya attıkları fikirlere yapışması engellenmelidir. Bunu engellemenin basit iki yolu; a) BF oturum liderinin bu endişeyi oturumun başında açıkça ifade etmesi b) Fikri geliştirene bir ödüllendirme varsa tüm ekibin bu ödülünden yararlandırılmasıdır. Ülkemizde konulara genellikle kişisel ve duygusal boyuta yaklaşım

yaygın olduğundan, bu kural ülkemizdeki BF oturumlarında mutlaka uygulanmalıdır.

6. Oturumlarda katılımcılara zihinlerinde farklı çağrışımlar yaratabilecek görsel uyarılar sunun. Bu yöntem verimi çok artırıyor. Görsel uyarıları arttırdığınızda çok daha fazla ve kaliteli fikrin doğduğunu göreceksiniz.
7. Beyinlerin grup çalışmasını takip eden bir-iki gündeki üretiminden de yararlanın. Grup çalışması bittikten sonraki günlerde katılımcıların akıllarına gelen yeni fikirleri kaydetmelerini, oluşan bu fikirleri geribildirim olarak vermeleri faydalıdır. Bu ise bazen BF uygulamakta ustalaşmış grupların bile yararlanmayı ihmal ettikleri ek bir kaynaktır. Halbuki Yaratıcı Sürecin Evreleri bölümünde de bahsedildiği üzere, birçok iyi fikir kişilerin zihnine işten (veya BF oturumundan) sonra gevşedikleri, konu ile ilgisiz aktiviteler yaptıkları veya uyudukları zamanlarda gelir. Akıllara sonradan gelen bu fikirleri değerlendirmelerinize mutlaka ekleyin.

İdeal bir BF sürecinde bir kişinin gruba önderlik etmesi, çalışmalarını koordine etmesi gerekir. Fikirleri kaydetme görevini bu kişi veya bir başkası üstlenebilir. Liderin görevlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

*Toplantı öncesinde:*

- Katılımcıların belirlenmesi.
- Toplantının yapılacağı, ele alınacak konunun ve hangi BF metodunun kullanılacağı, en az iki gün öncesinden katılımcılara bildirilmesi. Bu, katılımcıların ele alınacak konularda hem bilinç üstü hem de bilinçaltı zihinsel düşünmeyi önceden başlatmaları açısından önemlidir.

*Toplantı sırasında:*

- Yukarıda bahsedilen yedi temel kuralın ve toplantı süresinin katılımcılara anımsatılması. Özellikle fikirlerin engellenmesinin vurgulanması.
- Ele alınacak problemin, sürecin, ürünün tanımının yapılması. Bu amaçla gerekirse bir uzmandan yararlanılması.
- İlk 2-3 dakikada hiç fikir çıkmazsa, BF sürecinin başlatılabilmesi ve zihinlerin ısındırılması için birkaç fikri bilerek ortaya atmak.
- Önerilen tüm fikirlerin bir kişi tarafından kaydedilmesinin sağlanması. En ideali bu fikirlerin katılımcıların görebilecekleri bir şekilde tahtaya, toplantı sunum kâğıdına (flip-chart) veya projektöre bağlı bir bilgisayara yazılmasıdır. Bu sayede önerilen fikirler ilerideki aşamalarda yeni fikirlerin daha kolaylıkla doğmasına yardımcı olacaktır.
- Yedi temel kurala uyulmasının ve toplantının zamanında bitirilmesinin sağlanması.

*Toplantı sonrasında:*

- Üretilen fikirlerin derlenmesi, benzer fikirlerin gruplandırılması.
- Derlenen fikirlerin katılımcılarla birlikte uygulanabilme olanaklarının tartışılması ve fikirler arasında hemen uygulanabileceklerin seçilmesi, bunların katılımcılara yazılı olarak iletilmesi.
- 7. temel kuralda bahsedildiği üzere, toplantıyı takip eden bir-iki gün içerisinde gelebilecek yeni fikirlerin de sürece dahil edilmesinin sağlanması. Beyin, BF çalışması sırasında bir şekilde uyarılıp fikir üretimi olağan sınırlarının dışına çıkarak farklı yönlerde ilerlemeye başladığında, beyin bilinç üstü veya bilinçaltında farklı boyutlarda bir düşünme zeminine

geçerek bol miktarda fikir oluşturur. Katılımcıların BF çalışmasını izleyen veya bir sonraki gün içerisinde akıllarına gelen fikirleri iletmelerini istemek veya onlarla tekrar çok kısa bir süre için de olsa bir araya gelerek bu fikirleri almak, beğenilenleri halihazırda seçilmiş olanlara eklemek yararlıdır.

Osborn'a göre ideal bir BF toplantısı 30 dakika ile sınırlanmalıdır. Ancak, bizler birçok reel uygulamamızda en başarılı sonuçların 60 ile 90 dakika arası süren oturumlarda alındığını gördük. Detaylı bir konseptin geliştirildiği durumlara süre biraz daha uzatılabilir ama genelde 1,5 saati aşmayın. Eğer örneğin yarım veya bir gün süren 20-30 kişilik bir çalıştay düzenliyorsanız, ekipleri 3-4 farklı konu başlığı altında gruplara ayırabilirsiniz. Gün içinde de her biri 1,0-1,5 saat sürecek, paralel devam edecek süreçlerde, önce problemin irdelendiği, sonra örneğin iki ayrı BF oturumu olan, en sonlarda da fikirlerin gruplandırıldığı ve seçildiği oturumlar yapabilirsiniz. Bazı çalıştaylarda da ikinci BF oturumu aşamasında katılımcıların gruplarını (yani konularını) değiştirmelerini sağlayabilirsiniz..

BF metodunun daha etkili sonuç verebilmesi için fikir üretimine yeni bir boyut getirilebilir ve BF öncesi analiz bölümünde bahsedilen gazetecilik mesleğinin temel yaklaşımlarından “5N 1K” soruları sorulabilir:

Ne?: Ne olacak? Şu ana kadar ne yapıldı? Ne yapılmadı? Hata neydi? Ne başarı sağladı? vb

Ne zaman?: Problem ne zamanlarda (yazın, sonbaharda, geceleri, sabah saatlerinde, ayın son günlerinde vb) karşımıza çıkıyor? Bulunan çözüm daha da hızlandırılabilir veya yavaşlatılabilir mi? Eğer X olursa Y ne zaman uygulamaya konulmalı?

Nerede?: Çözüm nereden, nerede bulunabilir? Başka nerelerde alternatif çözümler olabilir? Benzer problemler başka nerelerde olmuş olabilir?



- Neden?: Bu problem/çözüm neden oluştu, oluşmasına izin verildi/verilmedi? X çözümü neden yapılmalı/yapılmamalı?
- Nasıl?: Problem/çözüm nasıl olabilir, gelişebildi, gelişebilir, engellenebilir? Nasıl tanımlanabilir, daha iyi anlaşılabilir, yaklaşılabilir?
- Kim?: Bu problemle ilgili kişiler kimlerdir? Problemin insanları, toplumu ilgilendiren boyutu nedir? Ürünü kim kullanacak, çözümden kim yararlanacak? Kim(ler) hiçbir yarar sağlamayacak? vb.

Burada amaç yukarıdaki soruların ve ilgili kavramların düzenli bir şekilde sorularak katılımcıların dikkatlerinin daha önce ihmal ettikleri konulara yönlendirilmesi, böylece BF çalışmasının perspektifinin genişletilmesi, yeni ve çok farklı bakış açısı olan fikirlerin de doğmasını sağlamaktır. Zaten “5N 1K” soruları sadece BF metodunu değil, diğer birçok yaratıcı problem çözme süreci geliştirmek için de kullanılabilir.

BF metodundan çok başarılı sonuçlar elde etmek için gerekli en önemli unsurlardan birisi beyni olabildiğince fazla sayıda ve çeşitli fikir ve kavramla uyarmaktır. BF metodunun önde gelen otoritelerinden birisi olan Oklahoma Üniversitesi öğretim görevlisi Dr. Arthur VanGundy'nin dörder üniversite öğrencisinden oluşan gruplarla yaptığı deneyler ilginç sonuçlar vermiştir. Beyinleri ek bir yöntemle uyarılmayan gruplar 45 dakikalık sürede averaj olarak 29,7 tür hazır gıda örneği bulabilmişken, ürün örneği, dergi fotoğrafları, müzik vs. yöntemlerle uyarılan grupların averajı 310,8'a ulaşmıştır.

BF metotları ile geliştirilmiş sayısız ürün vardır. 1992 yılında Honda Motor Co Ltd. mühendisleri BF yöntemiyle Civic VX modelinin motorlarında ciddi bir verimlilik artışı sağlamıştır.

Elektronik ile ilgili imalatlarda kullanılan “timsah ağzı klip” de bir BF çalışmasının ürünüdür. General Electric firması mühendis-

leri elektronik devrelerde voltaj ölçümü için voltmetre kablolarını devreye nasıl takabileceklerini düşündüler. Bu kabloları ölçümü yapılacak bölüme vidalamak veya lehimlemek hem zor olacaktı, hem de voltmetre kablolarının geri çıkarılması sorun yaratacaktı. BF çalışmasında aralarından birisi iki kabloyu birbirine dokundurmayı önerdi. Söylentiye göre bir diğer kişi, buradan hareketle “bir farenin ağzı iki kabloyu birden tutsa ne olur?” diye bir fikir ortaya atar. BF oturumunda fikirlerin birbirini tetiklemesi sonunda, kabloları bir arada tutabilecek ve şekli gerçekten de timsah ağzına benzeyen klipler geliştirirler.



6.1. Timsah ağzı klips

Pringles patates cipsleri de bir BF çalışmasının sonucunda geliştirilmiş bir üründür. Amerikan P&G firması satılan patates cipslerinin paket içerisinde un ufak olmasından muzdariptir. Probleme çözüm ararlarken düzenledikleri BF çalışması sırasında doğadaki hangi nesnenin kırılan patates cipslerine benzediğini kendilerine sorarlar (Esinlen / Analoji Yap). Gruptan birisi cipsleri kuru yapraklara benzetir. Yaptıkları Analoji onları çözüme doğru yönlendirir; kuru yapraklar da aynı cips gibi kırılıyor, hemen un ufak oluyordu. Yine grup olarak yaprakların özelliklerini deşelediklerinde; ıslak yaprakların kırılmadığı, hatta üst üste istiflendiklerinde birbirlerinin şeklini aldıkları sonucuna varırlar. Böylece, 1968 yılında

geliştirilen Pringles ürünü sadece paketlerdeki patates cipslerinin kırılmasını engelleyerek müşterilerin beğenisini kazanmaz; aynı zamanda, benzer kavisli şekillerdeki cipsler birbirlerine tam uyacak şekilde üst üste konarak paketlenmiş olduğundan süpermarket, bakkal ve depolarda çok daha az yer işgal ederek, lojistiğini de daha kolay hale getirir.



6.2. Kavisli Pringles cipsleri

## Yıkıcı-Yapıcı Beyin Fırtınası

Yıkıcı-Yapıcı BF tekniği General Electric firmasının Hot Point bölümü tarafından geliştirilmiştir. Klasik BF metodunu genel olarak baz almakla birlikte, ona göre biraz daha agresif olan bir metodolojidir. Burada mevcut problem, süreç veya ürüne öncelikle tamamen olumsuz yönden yaklaşılarak eksik yönleri bulunur (Yıkım), daha sonra bu eksik yönlerin nasıl geliştirilebileceği konusunda fikirler üretilir (Yapım). En son aşamada, bu fikirler arasından problemin/sürecin/ürünün geliştirilebilmesi için en uygun olanlar seçilir.

- 1. Yıkım:** Bu aşamada probleme tamamen yıkıcı ve negatif yönden yaklaşılar. Katılımcılar için amaç problemin olabildiğince fazla sayıda olumsuz, eksik, yetersiz yönlerini bulmaktır. Örneğin ele aldığınız konu firma olarak geçen senelerde de katıldığınız bir fuar ve bu sene nasıl bir yaklaşımla bu fuarda yer alacağınız olsun. Bu aşamada geçmiş yıllardaki katılım deneyiminizi de göz önüne alarak fuar sunumuzdaki eksikleri, hataları belirleyin. Amaç klasik BF yönteminde olduğu gibi olabildiğince çok sayıda alternatif üretmek ve bunları katılımcıların görebilecekleri bir tahtaya, toplantı sunum kâğıdına (flip-chart) yazmaktır. Daha iyi sonuç almak için olaylara sadece olumsuz yönden bakan ve/veya uygulama özür-lü teorik yaklaşımli arkadaşlarınızı bu çalışmaya dahil edin (bunlar her şirkette, her sosyal ortamda vardır, ilk defa bir işe yaramış olurlar!). Bunu yapamıyorsanız, (TürkStar, PopStar X-Factor vs) jüri üyesi Armağan Çağlayan'ı davet edin. Bir başka ipucu; öne sürülen tasarımı engellemeye çalışan bir yönetim kurulunda üye veya bir projeye girilmesini istemeyen bir bürokrat olduğunuzu farz edin ve yaratıcılığınızı, ayrıntılara hakimiyetinizi bu tasarımın olabilecek tüm olumsuz yönlerini bulmakta kullanın!

**2. Yapım:** Bu aşamada bakış açısını 180° değiştirin ve Yıkım aşamasında tahtada listelenmiş olan her eksiğin nasıl düzeltilebileceği hakkında fikir yürütün. Mantıklı olup olmadığına bakılmaksızın, birbirlerini tetikleyen ve olabildiğince çok sayıda fikrin yargılanmadan ve sahiplenilmeden ortaya atılması gibi klasik BF metodunun 7 temel kuralının uygulanmasına dikkat edin.

**3. Değerlendirme:** Yapım aşamasında öne sürülen fikirler belirli uygulama kriterlerine göre değerlendirilir. Kriterleri seçerken maliyet, firma veya ürün stratejisine uygunluk, kullanım/uygulama kolaylığı gibi amacınıza yönelik kriterleri dikkat alın ve ağırlıklandırın. Değerlendirme sonucunda fikirler;

- yararlı ve hemen uygulanabilir olanlar,
- uygulanıp uygulanmayacaklarının araştırılması gerekenler,
- çözüm getirmeyecek, kullanılmayacaklar

şeklinde üç ayrı grupta toparlanabilir. Doğal olarak ilk aşamada sadece birinci gruba odaklanıp onları uygulamaya çalışın. Daha da iyi sonuç almak istiyorsanız, daha sonra ikinci gruptaki fikirleri ele alın ve onları uygulamak için neler yapılabileceğini araştırın. Yapıcı-Yıkıcı Beyin Fırtınası Tekniği Edward de Bono'nun 6 Şapkalı Düşünce Tekniği'nin de temelini oluşturur.

## Yazılı Beyin Fırtınası

Adından da anlaşıldığı gibi, Yazılı BF metodunun klasik BF metoddan en önemli farkı oluşturulan fikirlerin sözel olarak değil yazılı olarak aktarılmasıdır. Resmi olarak ilk defa ABD'deki Stanford Üniversitesi'nde kullanılmış olmakla birlikte, 1970'lerde Almanya'da, özellikle Batelle Enstitüsü'ndeki kullanımlarından sonra popüler olmuştur.

Katılımcıların fikirlerini oluştururken diğer katılımcılarla etkileşime girdikleri (Etkileşimli) ve girmedikleri (Nominal) olmak üzere iki tür Yazılı BF metodu vardır.

Nominal metotta katılımcılar, verilen 10-15 dakikalık süre içerisinde oluşturdukları fikirleri önlerindeki kâğıtlara yazar. İlk aşamalarda sözel olarak diğer katılımcılarla paylaşmazlar. Grup lideri kâğıtlarda oluşturulmuş fikirleri okuduktan sonra tahtaya yazar. Katılımcılar bu fikirleri post-it üzerine yazmaları durumunda grup lideri fikirleri direkt olarak tahtaya da yapıştırabilir. Eğer gerek duyarsa, katılımcıları, tahtaya yazılanlar üzerinden klasik BF uygulaması yapmaya da yönlendirebilir. Toplanan fikirler gruplara ayrılır ve değerlendirilir.

Klasik BF metodunun özüne daha yakın olan ve ülkemizde daha rahat uygulandığını gördüğüm Etkileşimli metotta ise, aynı masa etrafında oturan katılımcılar ortaya konan problemle ilgili fikirlerini verilen süre içerisinde önlerindeki kâğıdın birinci kolonuna yazarlar. Daha sonra herkes kâğıdını (iskambildeki Eşek oyunu veya Okey oynar gibi) yanındaki katılımcıya geçirir. Her katılımcı önüne gelen oluşturulmuş fikirler hakkında yine verilen sürede düşünerek bu fikirleri geliştirir. Ya da, bu fikirlerin tetiklemeyle yeni fikirler oluşturarak ikinci kolona yazar ve kâğıdı tekrar yanındaki kolona geçirir. Genellikle kâğıt değişimi üç-dört kez yapılır. Her bir aşamada tanınan süre 3 dakika ile 10 dakika arasında değişebilir. Fikirler her aşamada kolon olarak değil, satır olarak da yazılabilir ve ikinci aşamada oluşturulacak fikirler daha öncekilerin altına kolon olarak yazılabilir; hangisi sizin için daha verimliyse onu seçin. Gerek Nominal gerekse Etkileşimli Yazılı BF metotları İnternet ve e-posta sayesinde sanal ortamda da yapılabilir.

İlk bakışta daha kuru bir yöntem olarak gözükse de aslında Yazılı BF metotları, özellikle de Etkileşimli-Yazılı (E-Y) BF metodu sözel olarak iletişimde bulunan Klasik BF metodundan daha ve-

rimlidir. Çünkü, Klasik BF metodunda o anda en fazla bir kişi tarafından fikir öne sürülebilmekteyken, Yazılı BF metodunda aynı anda katılımcı sayısı kadar fikir ortaya konabilmektedir. Klasik BF’da katılımcıların birbirleriyle olan kişisel problemlerini sürece ve üretime yansıtılmaları, birbirleriyle geyik muhabbetine başlamaları, prematüre katılımcıların sabırsızlıkla hemen sonuca atlama- ları mümkünken, Etkileşimli-Yazılı BF metodu ile bu gibi sorunlar ortadan kalkar.

Öte yandan, toplum olarak yazılı iletişimden çok daha fazla sözlü iletişime yatkın olduğumuz için Klasik BF metodu ülkemizde hem daha kolay uygulanabiliyor hem de sözel etkileşim katılımcıların fikirlerini daha iyi tetikliyor. Yine de, belirli bir Klasik BF tecrübesi edinmiş, verilen sürede daha fazla fikir üreterek geniş açılımlar ile daha yaratıcı sonuçlar elde etmek isteyen profesyonellere Etkileşimli-Yazılı BF metodunu kullanmalarını mutlaka tavsiye ederim.

Özellikle E-Y BF toplantılarını daha eğlenceli hale getirmek ve böylece hem daha iyi zaman geçirmek hem de daha iyi sonuç almak mümkündür. Örneğin, bir fikir öne sürecek katılımcı, fikrini kâğıttan yaptığı uçakların kanatları üzerine yazarak arkadaşlarına gönderebilir, yani fikirlerin havada uçtuğu bir ortam yaratılabilir!

## Yazılı Beyin Fırtınası Havuzu

Benim zevkle kullandığım ve Etkileşimli-Yazılı BF’nın türevi olan bu metotta, katılımcılar üzerlerine fikirlerini yazdıkları kâğıtları (veya post-it’leri) masanın ortasına koyarlar. İkinci aşamada ortada biriken fikirler havuzundan bir kâğıt alarak kağıttaki mevcut fikirden tetiklenerek üzerine yeni fikir ekler, arzu ederse de yeni ve boş bir kâğıda fikirlerini yazar. Böylece verilen süre içerisinde birçok kâğıtta birbirinden hareketle elde edilmiş birçok fikir ortaya çıkar. Yazılı BF Havuzu metodunun en iyi tarafı katılımcıların havuzdan aldıkları kâğıttaki fikirlerden hareket ederken verimsiz

kaldıklarını hissettikleri bir durumda, bu kâğıdı havuzdaki başka bir kâğıtla değiştirebilme avantajlarının olmasıdır. Hatta arzu ederlerse kendilerinin daha önce yazmış oldukları kâğıdı bir süre sonra tekrar alarak eklemeler yapabilirler. Ayrıca kimse belirli bir ara süreye uymak zorunda olmadığı için bir katılımcının gecikmesi diğer katılımcıların hızını etkilemez.

Genel uygulamada her bir aşama için oluşturulması gereken 3, 4 veya 5 gibi belli bir fikir hedefi olsa da hızı artırmak için böyle bir kota zorunluluğu koymamanızı öneririm. Belirli süre içerisinde fikir sayısını artırmakta zorlanan katılımcılar da havuzda bulunan kâğıtlardan alabilmeli ve böylece mevcut başka fikirlerin tetiklemeyle yeni fikirler oluşturabilmelidir. Geleneksel uygulamada kâğıtlar ortaya konulurken ön yüzü alta gelecek şekilde kapatılması önerilmesine rağmen bugüne kadar kâğıtlara yazılanların görüldüğü uygulamalarda hiçbir sorun çıkmadı.

Yazılı BF metotlarının genellikle iki tür ortamda daha iyi kullanılabilirliğini söyleyebilirim.

İlk grup kısa zamanda hızlı ve çok sayıda fikir oluşturmak isteyen ve bunu yapabilmek için gerekli kullanım alışkanlığı edinmiş, sistemi özümsemiş profesyonel ekiplerdir. ABD ve Batı Avrupa'da birçok şirket Yazılı BF metotlarından ciddi bir şekilde yararlanıyor. Oysa, bizim yaptığımız çalışmalar dışında bu metotları ülkemizde uygulayan sadece iki uluslararası firmaya rastladım. Dolayısı ile uzun vadede yaratıcılıklarını arttırabilirler için firmalarımızın ürün yönetimi bölümleri veya reklam ajanslarının Klasik BF yönteminden çok daha verimli olduğunu ispatlamış Yazılı BF türevlerini mutlaka denemelerini ve uygulama alışkanlığı edinmelerini öneririm.

Bu metotların başarılı olduğu ikinci bir ortam ise Japonya, Kore gibi sözel olarak fikir beyan etmenin katılımcılar açısından kolay olmadığı, hele katılımcılar arasında hiyerarşik veya sosyal statü farklılıkları olduğu durumlarda Klasik BF metodunun sekteye uğ-



radığı kültürlerdir. Hatta Japonya’da daha da farklı birçok Yazılı BF yöntemi oluşturulmuştur.

### Yazılı Beyin Fırtınası 6-3-5

Bu metot da yine E-YBF’nın ona çok yakın bir türevidir. Bu nedenle de kitabımızda yarım teknik olarak değerlendirdik. 6 katılımcı her bir aşamada 5’er dakika içerisinde 3’er fikir oluşturur ve kâğıdını yanındaki katılımcıya geçirir. Yine E-Y BF’da olduğu gibi, katılımcılar 5 dakika içerisinde bir önceki aşamada yazılmış fıkirlere hareketle veya yeni oluşturdukları fikirleri yazıp kâğıdı yanındaki katılımcıya iletir. Bu metotla 20 dakika gibi kısa süre içerisinde (6 x 3 x 4 tur =) 72 fikir üretilebilir. 30 dakikada sayı 100’ün üzerine çıkacaktır.

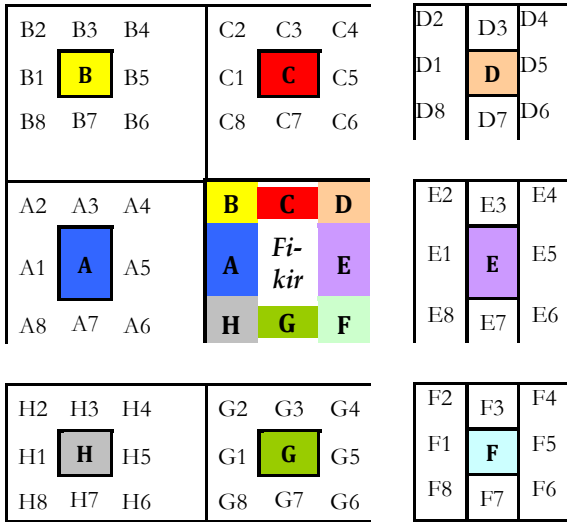
Eğer Etkileşimli-Yazılı BF veya türevlerini uygulamada beceri kazanmaya başlamışsanız ve daha da hızlı sonuç almak istiyorsanız, her aşamada harcanan süreyi kısaltmanızı buna karşılık üçer fikir oluşturma zorunluluğunu gevşetmenizi öneririm. Örneğin, ikişer dakikalık seanslardan oluşan yirmi dakikalık bir toplantıda bazen üç yerine sadece bir veya iki fikir oluşturulabileceği için %30 kaybınız olsa bile altı kişiyle (6 x 3 x 10 tur - %30 =) 126 fikir oluşturabilirsiniz.

### Nilüfer

Metodun yurtdışındaki orijinal adı Lotus Blossom, yani nilüferin çiçek açmasıdır. Kolay anımsanabilmesi için basit olarak “Nilüfer” diye adlandırdım. Metot, Japon Clover Yönetim Araştırma (Clover Management Research) kuruluşunun Başkanı Yasuo Matsumura tarafından geliştirilmiştir. İlk olarak, adını bir çoğumuzun da bildiği, Excel programı geliştirilmeden önce 1980’lerde yaygın olarak kullanılan Lotus 123 Spreadsheet (sayfa) programında uygulan-

mıştır. Fikirler sayfa merkezindeki bir hücreden civarındaki hücrelere doğru bir nilüferin göl üzerinde yayılarak çiçeklenmesi gibi genişlediği için böyle adlandırılmıştır. Fikirlerin üzerine yazıldığı bilgisayar programının adı da zaten Lotus olduğu için İngilizce’de de çok uygun bir ad oluşmuş.

- Çözülmesi amaçlanan problem, konu, geliştirilmesi istenen ürün, konsept diyagramın ortasındaki Lotus (veya MS Excel’de kullanabilirsiniz) hücresine yazılır.



### 6.3. Nilüfer Metodu

- Katılımcılar, bu problem/üründen yola çıkarak ve gerekirse Klasik Beyin Fırtınası yöntemini kullanarak akıllarına gelen ilgili fikir, konu, çözüm veya problemleri merkezin hemen etrafındaki (şekilde A’dan H’ye kadar gösterilen) sekiz hücrenin içerisine yazar.
- Bu sekiz problem/fikir sürecin ilerletilebilmesi için biraz ilerideki etrafı boş hücrelere aktarılır.

- Bu sefer bu sekiz problem/fikirten yola çıkılarak katılımcıların akıllarına gelen, çağrışım yapan yeni sekiz problem/fikir bulunur. Bu şekilde nilüferin üremesi gibi fikir ve düşünceler merkezde yer alan problem/ürünün çevresinden yayılır.
- En son aşamada ortaya çıkan tüm fikirler, konular tartışılır. Aralarından seçilenler üzerinden çözüm veya yeni bir yaklaşım belirlenir.

Nilüfer gelecekle ilgili senaryoların yaratılması, özellikle de yeni bir ürün-hizmet, bölüm, toplantı odası ismi bulunması için son derece kullanışlı bir yöntemdir. Çünkü, senaryolar veya ürün-hizmet, kavram ile ilgili çağrışım yaratabilecek her türlü konu/kavram birçok yönüyle ortaya konulabilir ve bütün olarak görülebilir. Diğer bir deyimle, en uçta edinilen bir düşünceye/çözüme hangi yollardan ve çağrışımlardan ulaşıldığı açık ve şematik olarak görülebilir. Bu ise çözümle ilgili tüm alternatiflerin ele alınıp alınmadığını daha çabuk ve kesin fark etmemizi sağlar.

