

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE YARATICILIK DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ
(İzmir ve Manisa İllerindeki İşletmelerde
Yaraticılık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma)

HAZIRLAYAN
Burcu MENGİL

DANIŞMAN
Prof. Dr. Sevinç KÖSE

MANİSA
2007

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “ **İletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi: İzmir ve Manisa İllerindeki İletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma** ” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

15/03/2007

Burcu MENGİL

ÖZET

Yaratıcılık, bireyin dünyaya katkıda bulunabilmesinin en mükemmel yoludur. İnsanın kendi benli inde sahip olduğu özgürlük, yaratıcı yeteneklerin ortaya çıkabilmesinde büyük önem taşımaktadır.

Aynı zamanda, yaratıcılık, hayatı zevkli ve renkli bir hale getirirken yaşam kalitesini de arttıran bir kavramdır. Medeniyetler, dâhilerin yaratıcı düşünce ve çabalarıyla ilerlemektedir. Ancak yaratıcılık dâhilerle sınırlı bir kavram değildir. Herkes hayatın değişik yönlerine yenilikler getirebilme potansiyeline sahiptir.

Çağdaş yöneticiler de değişen koşullara ve rekabete hızlı bir şekilde tepki verebilmek ve yeniliklere ulaşabilmek için yaratıcılıktan yararlanmak zorundadırlar.

Aslında, yaratıcı yönetim kavramı yeni bir kavram olmamaktadır. Eğitim, kültür ve yaşam düzeyinin yüksek olduğu bireylerde ve toplumlarda uzun zamandan beri var olan bir kavramdır. Ülkemizin bu kavramla pek iç içe olmayı da bu nedenle.

Ancak, birbirine oldukça bağlı olan yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik gerçekte medeniyet, ekonomide, sanatta ve toplumda kaliteye ulaşmak mümkün olmayacaktır. Bu sebeple, çağdaş işletmelerde, yaratıcılığı ortaya çıkaran ve geliştiren yöntemlerin uygulanması oldukça yararlı olacaktır.

Gerektiklerinde, gerekse toplumda farklı insanların düşüncelerini dışlamayarak, bunların toplumun bütününe sunulmasına izin vermek de yaşam kalitemizin artmasına katkıda bulunacaktır.

Bu nedenle yaratıcı bireylerin, farklılıklarına ve yüksek hayal gücüne toplumsal basımlarla ket vurmayarak onların keşif yeteneklerinin gelişimini sağlamak akıllıca olacaktır.

a ba_lamak cesaret gerektirebilmektedir .
Katlllmcly kar_l sablr gösterilmeli ,
dü_ünceleri olumlu kar_llanmalı ve
te_vik edilmelidir (Dewar ; 2001 , s . 2
3) .

Lider , grup içerisinde birçok görevi
birden yerine getirdi inden ve
dolayısıyla ba_arlyl ya da ba_arlızlılı
belirleyecek olan ki_i olduğundan
dikkatli seçilmelidir . Sorunu tespit
etmek , katlllmclylar seçerek onları
hazırlamak , tüm grubu tartl_maya
sürüklemek ve bu tartl_mayın beyin
flrtlnası ilkelerince yönlendirmek hep
liderin görevleridir . Yardımcı lider
ise lider özelliklerine sahip olan ve
lidere görevlerinde ve
sorumluluklarında yardımcı olan
ki_idir . Seansa bazen bir katlllmcly
ba_kanlık edebilmektedir (Dewar ; 2001 ,
s . 2 9) . Sekreter ise grup
katlllmclylarından olmamakta , dı_arlıdan
teknik bilgiye sahip olanlar arasında
seçilmektedir . Görevi grubun üretmi_
oldu u fikirleri telgraf stilinde ve
numara vererek kaydetmektir . Grup ,
bireylerin puan toplaması amacıyla
toplantı_ olmadı_ için fikir
sahiplerinin isimleri
kaydedilmemektedir . Kayıt esnasında
sekretere yardımcı olması amacıyla
kayıt cihazlarından da
yararlanılabilmektedir (Sungur ; 1992 ,
s . 231 232) .

Beyin flrtlnasında ortaya atılan
fikirlerin yararlı olabilmesi için
fikirlerin değerlendirilmesinin sonraya
blrakılması gerekmektedir (Rawlinson ;
1995 , s . 47 ; Yurtseven ; 2001 , s . 72 ;
Dewar ; 2001 , s . 2 3) . Ba_langlıçta grup
yöneticisi bu konuda uyarılar yapmak
zorunda kalabilir ancak bir süre sonra
katlllmclylar bu kuralı
benimsyeceklerdir .

Katlllmclyların kendilerini rahat ve
özgür hissedebilmeleri için de serbest
bir ortam _arttır . Öyisiyle ve
kötüsüyle bütün fikirler hesaba
katılmmalı ve kaydedilmelidir .
Katlllmclylardan üretecekleri
dü_üncelerin niteli ine bakılmaksızlın
mümkün olduğunca fazla sayıda dü_ünce
sunmaları beklenmektedir .
Katlllmclyların ortaya attıkları
dü_ünceler , birbirleriyle çaprazlanıp
çeitlendirilerek diğer katlllmclylar
tarafından geli_tirilebilmektedir . Bir
beyin flrtlnası seanslı serbest bir

ortam içerisinde yürütüldüğünden dolayı 1
diğer çall_malardaki fikirlerin
dokunulmazlınlı yani de i_tirilerek
çe_itlendirilememesi ortadan
kaldırılmaktadır. Katılımcılar
birbirlerine kırgınlık ya da kızgınlık
duymaksızın ortaya atılan dü_ünceleri
geli_tirebilmektedirler (Rawlinson;
1995, s.45-48).

Etkili bir beyin fırtınaslınlı ba_ılıca
engelleri _unlardır (Sungur; 1992,
s.232-233):

En az bir üst yöneticiden destek almada
ba_arısızlık
Çok büyük beklenti geli_tirmek
Seanslınlı amaçlınlı yeterince
açıklanamaması
Listeye alınmayan fikirlerin
açıklanması
Gelecek seanslı ba_latmadaki
ba_arısızlık

Osborn da bir beyin fırtınaslı seanslınlı
katılımcıların abartılı beklentiler
içine girmesinden ve grubun i_leyi_i
hakkındaki yönergeyi gerektiren i_ekilde
izleyememekten dolayı etkili olamadınlı
belirtmektedir. Osborn a göre ikame
olan bir beyin fırtınaslı bireysel fikir
geli_tirmeye yönelik, klasik
konferanslara ek bir alternatif
olu_turabilecek ve yaratıcı e itimin
yerini tutabilecek bir teknik niteli-
inde olmalıdır (Sungur; 1992, s.233).

Osborn a göre dü_ünen zihin;
çözümleyen, karlı_tıran, seçen bir
yapısal zihin ve görsele_tiren,
güçle_tiren, fikir üreten_yaratıcı
zihin_olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.
Yapısal ve yaratıcı çabaları analiz ve
sentez olarak adlandırılmaktadır.
Yapısal zihin olguları ayrı_tıran,
çözen, tartan, kıyaslayan, i_ine
yarayanları saklayıp i_ine
yaramayanları uzakla_tıran ve kalan
elamanlarla sonuca giden bir zihinsel
yapıdır. Yaratıcı zihin ise yapıdan
ziyade fikir üretmektedir. Yapılar
eldeki olgularla sınlırlı kalırken
yaratıcı zihinlerin bir ürünü olan
imgelem iki kere ikinin dörtten fazla
olabileceğini ortaya koymaktadır. Bir
örgüt içerisinde çözümlü bir yönetim
anlayılına sahip olmak da ancak farklı
sistemleri savunanlarınlı enerjilerini

bir araya getirmekle mümkün olacaktır
(Sungur; 1992, s.233).

Osborn bir beyin flirtlnas1 seans1nda mutlak olarak uygulanmas1 gereken dört önemli kural olduğunu savunmaktadır (Akat, Budak, Budak; 1999, s.371; Sungur; 1992, s.234; HYPERLINK "http://w3.gazi.edu.tr/~yunsal/beyin.htm" w3.gazi.edu.tr):

Tüm ele_tiriler kural d1_1 tutularak, fikirlere kar_1 yapılacak yargılar daha sonraki bir a_amaya ertelenmelidir. Serbest çar_1m özendirilerek dü_üncelerin özgür bir biçimde ifade edilmesine olanak tanınmalı ve en ç1lgl ve saçma fikirler en iyi _ekilde ele alınmalıdır. Yeniden dü_ünmekten önce var olan fikirler de erlendirilebilmekte ve uyarlanabilmektedir. Bir fikir ne kadar özgünse o kadar değerlidir. Ortaya atılan dü_üncelerin sayısl ne kadar çok olursa faydalı fikirlerin sayısl da o kadar çok olacaktır çok sayıda fikir üretimi amaçlanmalı ve özendirilmelidir. Grup üyeleri ortaya atılan dü_ünceleri birbirleriyle birle_tirerek desteklemelidirler. Bu sayede oldukça nitelikli fikirlere ula_1labilmektedir.

Bu teknikte Thomas Paine nin Mükemmellik saçmalık bazen birbirine o kadar yakındır ki mükemmelliğin bir adımı ötesinde saçmalıklar. Onun bir adımı ötesinde ise başka mükemmellikler bulunabilir sözünü hatırlamak yararlı olacaktır (Akat, Budak, Budak; 1999, s.371).

Beyin flirtlnas1 seans1 katllmları e-er seans tutanağına tarih ve katılanları kaydederseniz tutanak ilerideki seanslar için de kaynak olarak kullanabilmektedir (Dewar; 2001, s.29).

Beyin Flirtlnas1nin Kademeleri:

Bir beyin flirtlnas1 sırasıyla altı kademe içerisinde yönetilmelidir (Rawlinson; 1995, s.48-49):

Sorunun belirtilmesi ve tart_1lması Sorunun yeniden tanımlanması Sorunla ilgili yeniden ortaya atılan tanımlamalardan yola ç1kılarak sorunun kaç de_i_ekilde çözülebileceğinin araştırılması

İslnma turu
Beyin flrtlnasl
En akla gelmeyecek dü_ünce

Beyin flrtlnaslndaki uygulama a_amalarl
da slraslyla unlardlr (Bumin, Erkutlu;
2004, s.241; Rlza; 1999, s.255 256):

Hazrlılık: Beyin flrtlnasl
yöneticisinin, konu, toplantı ve
katılımcılarla ilgili olarak hazrlılık
yapması gerekmektedir.

Oryantasyon: Beyin flrtlnasl
yöneticisinin, katılımcılarl beyin
flrtlnaslndaki kuralları, amaçl ve
a_amalarl hakkında bilgilendirmesi
gerekmektedir.

Fikir Üretimi: Belli bir süre
içerisinde dü_ünceler üretilerek kayıt
edilmelidir.

De_rlendirme: Bütün öneriler üzerinde
dü_ünülme ve önemli olanlar
belirlenmektedir.

Seans sonrası izleme: Beyin flrtlnasl
yöneticisi, toplantıdan sonra gelen
ilave katılımcılarl de_rlendirmesi amacıyla
bir ki_yi görevlendirmektedir.

Heyecanlı bir grup önce beyin
flrtlnaslndaki ba_latılması
isteyebilir. Ancak ba_arlı bir beyin
flrtlna seansındaki gerçekle_ebilmesi
için hiçbir a_ama atılmadan
slraslyla gerçekle_tirilmelidir.

Bir beyin flrtlnasl seansında sorun
tanımlanırken ve tartılılırken sorun
hakkında derinlemesine bilgi sahibi
olan ki_iler olabilece_i gibi, sorunun
ne oldu_uyla ilgili sadece yüzeysel bir
bilgiye sahip olanlar da bulunacaktır.
Beyin flrtlnasl katılımcılarl sorunu
anlayacak kadar teknik ayrıntil bilmeli,
fazla ayrıntıyla bo ulmamalıdır. Bu
a_amada kurum içinden olan katılımcılar
çö_ünlkle sorunun gerçek ayrıntılarl ve
deneyimlenmi_fikirlerden haberdar
olmaktadırlar. Kurum d_ından olan
katılımcılara ise sorunla ilgili
ayrıntılar klsttl olarak verildi inden
dolayl kurum içerişinden olan
katılımcılarln seans esnasında De-
erlendirmenin Sonraya Ertelenmesi
kurallndi dikkate alarak kurum d_ından
olan katılımcılarln fikirlerine kar_l
çlkmamaları gerekmektedir (Dewar; 2001,
s.2 3; Rawlinson; 1995, s.49 50).

Bu a_amaya ayrılan süre on dakikayl
a_mamalıdır. Bu a_amada analitik
yakla_ımlara ve çok fazla ayrıntıyla

gitmekten kaçınılmalıdır. Sorun toplu olarak bir top gibi ele alınarak değil, küçük açılardan bakılmalı ve tartılımalıdır. Çözümleme daha ileri bir aamadır. Belirli bir ekil alan soru, tutarlı bir anlam taşıyorsa, o cümle bir yeniden tanımlama değildir. Eğer o cümle tutarlı bir anlam taşıyorsa potansiyel bir çözüm olabilmektedir. Olası çözümler ve yeniden tanımlamalar birbirinden ayrı tutularak çözüm aamasına geçilmeden önce olabildiince yeniden tanımlama üretilmelidir. Bunu gerçekleştirmemek beklenenden daha az fikir yaratılmasına ve sorunun kimi yönlerinin ihmaline yol açabilmektedir (Dewar; 2001, s.22).

Beyin fırtınasında yer alacak konuyu kesin olarak belirtmekte yarar vardır. Sorunlar ilgili alanındaki sorunlar ile ilgili olmak üzere kendi alanımızdaki sorunlarla karlılımamalıdır. Konuyu veya sorunu kesin ve net olarak belirtmek olumlu bir gelişmedir (Dewar; 2001, s.22).

Yeniden tanımlama çalışmasında sorunla ilgili olarak en az yirmi adet tanım geliştirmelidir. Bu çalışmada sorunu çözümede oldukça etkili olmaktadır. Grup yöneticisinin önceden kendi başına yeniden tanımlamalar hazırlamasında katılımlıların performansları arttırabilmektedir. Öneriler tükeninceye kadar yeniden tanımlamaya devam edilmeli ve yapılan tanımlamalar kaydedilerek katılımlıların kolayca görebilecekleri yerlerde bulundurulmalıdır. Yapılan tanımlar yenilerinin yapılmasına yardımcı olmaktadır (Dewar; 2001, s.24).

Yeniden tanımlama aaması gerçekleştikten sonra önerilen tanımlamalardan biri veya birkaç beyin fırtınası seansına başlamak için seçilmelidir. Bu seçim otokratik bir yöntemle grup yöneticisi tarafından da yapılabilir; demokratik bir yöntemle grubun bütün üyelerinin katılımlıyla da gerçekleştirebilir. Demokratik yöntemde grup yöneticisi katılımlıların kendilerine en yakın gelen yedi-sekiz tanımlamayı seçmesini istemektedir. Daha sonra bu fikirler içerisinden birkaç tane seçilir. Birbirine yakın veya tanımlayıcı tanımlar birleştirilir. Bu aamada tutulmalı ve çekişme ortamı yaratılmamalıdır (Dewar; 2001, s.24). Kimseden tek bir

dü_ünceye oy vermesi beklenmemektedir. Herkes dilediği dü_üncelere oy vermekte özgürdür (Dewar; 2001, s.24).

Seçilen yeniden tanımlamalarda fikir birliğine varılmasından sonra katılımcılar soruna kaç ayrı biçimde çözüm bulacaklarını ara_tırmaya başlamaktadırlar. Hızlı bir şekilde önerileri üretilmeye ve fikir ayrılıkları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Seçilen yeniden tanımlamanın katılımcıların gözünün önünde bulunması sorundan sapmamak adına önem taşımaktadır. Ancak seçilen ilk yeniden tanımlamayla ilgili çözüm önerileri tükendikten sonra ikinci bir yeniden tanımlamaya geçilebilmektedir. İkinci olarak ortaya koyulan yeniden tanımlamanın ilk tanımlamadan olabildiğince farklı olması da de_ik çözüm önerilerinin ortaya çıkabilmesi açısından oldukça faydalı olmaktadır. Ancak süre ilerledikçe ortaya atılan çözüm önerileri sorunun bütününe yönelik bir hale gelecektir (Dewar; 2001, s.27; Rawlinson; 1995, s.51).

Bir beyin fırtınası seansında serbest bir ortamın oluşması oldukça önem taşımaktadır. Kimi zaman katılımcılar dü_üncelerini seansa yönlendirmede güçlük çekebilmektedirler. Böyle durumlarda ısınma turlarından yararlanılabılır. Bir ısınma turu be_dakikayı aşmayan bir süre içerisinde gerçekle_tirilene ve katılımcıların bazı nesnelere için akıllarına gelen diğer kullanımları söyledikleri bir dönemdir. Söz konusu olan nesnenin ne olduğunu ya da çalı_tılan konuyla ilgili olup olmadı_ını hiçbir öneri yoktur. Burada gerçekle_tirilme istenen katılımcıların ilgilerini beyin fırtınasına çekebilme ve onlara ne_eli bir serbestlik ortamı yaratılabilmektedir. Isınma turuna ayrılan süre sonunda gereken atmosferin yaratılabılması durumunda ikinci bir ısınma turu uygulamasına geçilebilmektedir (Dewar; 2001, s.27).

Beyin fırtınası çalı_tılmasına geçilmeden önce grup yöneticisi kâ_ıda yazılımlı olan yeniden tanımlamaları okuyarak katılımcılardan dü_üncelerini belirtmelerini istemelidir. Bu dü_ünceler hızlı bir tempo içerisinde belirtilmeli ve aynı hızda kaydedilerek tüm katılımcıların görebilecekleri yerlere asılmalıdır. Bu fikirlerinin

herkesin görebileceği yerlere
tutturulması beyin flrtlnası
çallmasının en belirgin
özelliklerinden biridir. Döner kartlı
bir düzeneğe gerektiğinde kâtların
kopartılıp farklı yerlere asılabilmesi
kolaylıkla uygulanabilir. Ancak
fikirlerin aseptatlara kaydedilerek
tepegöz projektörle gösterilmesi bir
seferde kısıtlı sayıda bilgi
sergilenebilmesinden dolayı
önerilmemektedir. Ayrıca yazılanların
katlımlarında görmesi açısından
dolaylı asla sekreter kullanılmamalıdır.
Bunun yanı sıra seanslarda asla teyp
kullanılmamalıdır. Teyp yöntemi
fikirlerin görsel biçimde
izlenebilmesine engel olmakla beraber
katlımlar rahatsız edebilmektedir.
Çok az ki-i sesinin kayıtl edilmesine
allkindir. Bu durum katlımların
serbestçe düünce üretmelerine engel
olabilmekte ve sessizlik nöbetlerine
yol açabilmektedir. Teyp yönteminin di-
er bir sakıncası da ses kaydınlın uygun
olmayan kiiilerin eline geçebilmesidir
(Dewar; 2001, s.27).

Bir beyin flrtlnasının en önemli
özelliklerinden bir dieri de kahkahalı
ve gürltülü geçmesi gerektiidir.
Sadece fikir belirtilen bir seans kısı-
sürede temposunu kaybetmekte ve
yaratıcılıktan uzaklaşmaktadır.
Gürltülü ve gülünen bir ortam fikir
üretimine katkıda bulunduğundan dolayı
böyle bir ortamın oluşması oldukça önem-
talıdır. Sessizleşmeye başlayan
bir seansı canlandırmak için grup
lideri ifade edilen fikirleri yazarken
onları yüksek sesle tekrarlayabilir,
üçü fikirlerine yüksek sesle gülebilir,
katlımlardan başka fikirler almak
için onları tevikedebilir. Grup
liderinin zaman zaman üzerinde
çallılmakta olan yeneden tanımlanmış
sorunu yüksek sesle dile getirmesi de
hatırlatıcı olacaktır. Ayrıca grup
liderinin söylenen fikirleri
kaydederken yüksek sesle tekrarlaması
da katlımların konudan
uzaklaşmalarına engel olmaktadır.
Fikirlerin grup yöneticisinden
geçtikten sonra kaydedilmesi en uygun
yöntemdir. Grup yöneticisinin fikirler
üzerinde kendine göre de ikliler ve
kısaltmalar yapması yeni fikirler
üretilmesine de zemin hazırlamaktadır.
Fikirlerin tam olarak öyle olmadınlı
belirten katlımlı de i fikirlerin
ortaya atılmasına zemin hazırlamalı

olur. Hızlı bir akı içerisinde olan beyin fırtınasında daha hızlı kayıt tutabilmek amacıyla grup yöneticisinin yanı sıra yazıcıların bulunması sanıldılının aksine beyin fırtınasındaki yavaşlatacak ve akınlı bozacaktır. Yazıcıların grup liderinin hızına yeti_melerini zor olacağından konuya sıksıksık vermek gerekebilir. Bu durum da beyin fırtınasındaki yoğun havayı da larak katılımcıların konudan uzaklaşmasına neden olmaktadır (Rawlinson; 1995, s.57-58).

Katılımcılar bazı fikirlerini seansın önce kafalarında planlamışlardır. Ancak bazı fikirler diğer katılımcıların fikirlerinden esinlenerek _ekillenmektedir. Dü_ünceleri belli bir konu_masırasına göre kaydetmek için özel bir çaba sarf edilmemeli ve katılımcılardan belli bir sıraya uygun olarak konu_maları beklenmemelidir. Grup üyesi hazır olmadığı bir anda dü_üncesini açıklamaya zorlanırsa güç duruma düşebilir ve evki kırılır (Rawlinson; 1995, s.58).

Seans ilerledikçe fikir akınlı hızla giderek yavaşlayacaktır. Yavaşlamayı de_ i_tirmenin ve tamamen durmasına engel olmanın ç_ i_tli yolları vardır. Bu yollardan biri; Bir Dakikalık Sessizlik Yöntemi dir. Bu yöntemi uygularken grup lideri tam bir sessizlik ister ve katılımcılara kendilerine en yakın kâ_ lttaki dü_ünceleri okumalarını söyler. Amaç katılımcıların birbirlerinin dü_üncelerine bakarak yeni dü_ünceler üretmelerini salamaktır. Bir dakikalık sessizlik tamamlanınca grup lideri üzerinde ç_ al_ lılmakta olan yeniden tanımlamay_ l tekrar ederek dü_ünceleri üretimini yeniden başlatır. Böylece kırk_elli kadar dü_ünce açıkl_ ç_ kabilmektedir. Dü_ünce artırlını salamak için uygulanan bir diğer yöntem ise katılımcılardan daha önce belirtilen bir fikir üzerinde de_ i_klik yapmalarını istemektir. Örneğin reklâm verme dü_üncesi otobüste reklâm verme, trende reklâm verme, havaalanlarında reklâm verme _ eklinde ç_ i_tlendirilebilir. Amaç akla gelen her dü_üncenin muhtemel bütün ç_ i_tlemelerinin olu_ turulabilmesidir. Hiçbir fikir baş_ ka bir dü_üncenin kapsamında görülmemelidir. Daha önce tanımlanmış bir dü_ünce üzerinden yola ç_ karak kaç_ de_ i_k yolla ç_ özüme gidilebileceğ_ inin tartıl_ lmasında

yöneticinin aktif bir şekilde bizzat düşünce üretmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu şekilde yönetici seansın gidiatında de iklilik yapmak istediinde grubu yönlendirecek düşünceler ortaya koyabilmektedir (Rawlinson; 1995, s.58-59).

Bir beyin fırtınasında bir düşünce yeniden tekrarlandığında grup yöneticisinin fikir aklını kesmemek için bu düşünceyi yeniden kaydetmesi uygun olmaktadır.

Ki_i kendisine fizyolojik veya psikolojik hedefler koyarak davranl_1n1 tetiklemededir. Bu davranl_1 tetikleme, insanln içindeki, onu çe_itli_ekillerde etkileyen güdüler ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgili olmaktadır. Zihinde olu_turulan dü_ünce ve hedeflere ula_maya yönelik davranl_larda bulunulmaktadır. Hedeflere ula_llmakta ancak davranl_ sona ermemektedir.

Motivasyon süreci, insanların, gösterilen istikamette gitmelerini sağlayan süreçtir. Bu konuda yöneticiler, ba_arlyla ula_mak için motivasyon sürecinin, çe_itlerinin, içeriinin, motivasyon teorilerinin neticelerinin ve yakla_lm tarzlarının ayrıca ödüllendirmenin rolünü iyice kavramalıdırlar. Motivasyon süreci, amaçln yönlendirdi i davranl_ ve yerine getirilmemi ihtiyaçlardan dolayı olu_maktadır. Bu süreçte ihtiyacı giderecek amaçln belirlenerek, amaçlı gerçekle_tirecek hareket tarzlnln belirlenmesi gerekmektedir. Motivasyonu çift yönlü desteklemek, yani hem içsel, hem de dışsal motivasyona önem vermek gerekmektedir. Bu sebeple ihtiyaçların ve beklentilerin üzerinde durmak yararlı olacaktır. Çünkü davranl_lar tatmin edilmemi ihtiyaçların sonucudur. Eer amaçlar; açık, ula_llabilir, adaletli ve insanların katllm sağlayabilece i bir yapıda olursa motivasyon güçlendirilebilmektedir. Böylece amaçlara yönlenmeyi sağlayacak sevk edici dürtüler geli_tirilebilmektedir. Davranl_ de i_ikli iinin salanmasında ödül mekanizması da oldukça etkili olacaktır. Motivasyon teorilerinden ve yakla_lmlarından elde edilen sonuçlar, motivasyonun yaratılmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu sonuçlara göre eer organizasyonda gerekli iklim yaratılır, sorunlar açıkça ortaya konur, parayla ödüllendirme, kariyer imkanları, ki_isel gelişme olana l ve ba_arlı imkanları salanılır, çalı_anlara sorumluluk ve yetki tanlnlrsa yüksek motivasyon seviyesine ula_llabilmektedir. Yüksek motivasyon seviyesine ula_abilmek için u adlımları izlemek yerinde olacaktır (Geybullayev; 2002, s.195-199):

1. Gerekli amaçları ortaya koymak
2. Verimliliği hedeflemek
3. Her insanları başarılı kılarsa işin beceri sonuçlarının ve davranışlarının gereince ödüllendirilmesini garanti etmek
4. Sonuçlara göre ödüller vermek
5. Öle göre itibar gibi maddi olmayan ödüller vermek
6. İnsanlarla iletişime geçerek ödüllendirmeyi herkese duyurmak
7. Etkili liderlik yapabilen ve sevki edici motiveler yaratabilen liderleri seçmek ve onları ehitmek
8. Çalışanlarda verimliliği arttırmak için gerekli olan bilgi ve becerileri geliştirmek
9. Kendi kariyerini ilerletmek için işçilerin ne yapması gerektiğini onlara bildirmek

De Bono da yaratıcılığın yüksek motivasyonla elde edileceğini savunmaktadır. Sıradan insanlar var olanla yetinirken, yüksek motivasyon sahipleri farklı alternatifler aramaktadırlar. Yaratıcı bireyler bu alternatifleri açıklamak ve yorumlamak için durmaksızın heyecanlı çalışmalar yapmaktadırlar. Ayrıca bu bireylerdeki yüksek motivasyon, bakış açıları ve eylemlere dikkat edebilme yeteneği kazandırmaktadır. Belli bir şey üzerine odaklanarak ve onun üzerinde yeterince zaman ve çaba harcayarak yeni ve yaratıcı ürünler ortaya koymaktadırlar. Bu motivasyon, yaratıcılığın yetenekleriyle birleştirmede büyük bir güç ortaya çıkmaktadır. Yaratıcılık, yaratıcı ürünler ortaya koyabilmenin yanı sıra bir düşününce derinini bilmek ve başka kişilerden düşünce almaya yolculuğa da varabilmektedir. Çünkü bu tarz düşünce motivasyon ve yaratıcılık gücü ile yeni düşüncelerin doğmasına önderlik edebilmektedir (Rıza; 1999, s. 62-63).

Çalışanların büyük bir çoğunluğu işlerinden, çalıştıkları örgütten ve yöneticilerinden; yöneticiler de çalışanlarla ilgili masrafların sürekli artması ancak buna karşılık performansın sürekli düşmesi ve çalışanların işlerine, örgüte ve yöneticilere bağlılık duymamasından şikâyet etmektedirler çünkü çalışan personeli ile yöneticiler arasındaki bağlantı yeterli kadar kuvvetli olmamaktadır. Ancak çalışanların motivasyonunun

azalmasındaki tek etken yalnızca yöneticiler deildir. Lider ve yöneticiler çallanlarına örgütün vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını açıklamalıdır. Böylece çallanlar iekarlı heyecanlı, arzulu ve enerjik olabilecekle ve iyerine kendini ait hissedebileceklerdir. Bu durum, motivasyonun salanabilmesi açısından da oldukça önem taşımaktadır. Çallanların, çallıtlıkları organizasyona karlı duyguları tümüyle olumsuz olmamaktadır; kendilerini uzun süre rahatsız edecek çallıma koullarına sahip; mutsuzluklarını arttıracak, çallıma arkadaşları içinde kötü hissetmelerine neden olacak bir ortam olduına inansalardır, zaten çallıma devam etmezlerdi. Ancak çallıanlar sabit bir i temposu içerisinde verim kaybına uğrayabilir, i performansları düşebilir, yapıcılı bir i ortaya çıkarmayabilir, hareketleri duranlaabilir ve i lerinden tatmin olmayabilir ve dolayısıyla potansiyellerini tam anlamıyla kullanılamayabilirler. Çallıanların potansiyellerinden tam anlamıyla faydalanabilmek içinse yöneticilerin, personelin kendi kendine i barabilme ihtiyacını göz önünde bulunduracak ekilde hareket etmelerini salayabilmeleri gerekmektedir (Barutçugil; 2002, s.43-44).

Motivasyon kaybı ve performans düşüşü süreci beamaadan oluşmaktadır (Barutçugil; 2002, s.85-88):

Birinci aama kararsızlık ve aklınlktır. Bu aamada çallıan yaptılı i ten pi-manlık duymakta ya da daha önce hiç yapmadılı bir i in kendisine verilmesi durumunda bir aklınlık yaamaktadır. Bu durumları ortadan kaldırmak için çallıan ve organizasyonun birlikte hareket etmesi gerekmektedir ve yönetici ve çallıan toplandı yapıarak uygun bir programı hazırlayıp izlemesi faydalı olmaktadır. Bu toplantınlı ilk altı hafta içinde gecikmeden yapılarak toplantı yoluyla salanan bilgilerin dikkatle derlendrilmesi gerekmektedir.

İkinci aama öfke aamasıdır. Çallıan öncelikle kendisine öfke duymakta; huzursuz görünmekte ve daha sonra da yöneticiye öfke duymaya balamaktadır. Yönetici bu durumun farkına varlırsa çallıanla rahat bir ortamda görüşme

yapmalıdır ve durumu düzeltmeye çaba göstermelidir. Bu durum genelde henüz yeterli deneyime sahip olmadıklarından dolayı i_e yeni ba_layanların ba_lna gelir. Böyle bir durumda çall_an, i_e kar_l ilgisizlik ve isteksizlik duygularına kaplılabilmektedir.

Üçüncü a_ama dü_klrlklldir. Çall_an kendinden özveride bulunduğunu dü_ünebilmekte ve bu durum çall_anın verimliliğinin dü_mesine yol açmaktadır. Bu durumu fark eden bir yöneticinin sorunu çözebilmesi için kendisine gelen bilgileri doru bir_ekilde değerlendirilmesi ve çall_anından yardım istemesi gerekmektedir. Çall_anın i_e girdikten klsa bir süre sonra i_ten ayrılması, çall_anla yönetici arasında açık bir ileti_ım kurulamadığı göstermektedir. Böyle bir durumda yöneticinin ileti_ım yeteneğini güçlendirmesi faydalı olacaktır.

Dördüncü a_ama i_birli i eksiklidir. Örgütlerde çall_anlar arasında uzun süreli bir i_birli i ve takım anlayışı salanamayabilir. Böylece çall_anın performansını iyice dü_er ve kendisinden beklenen yapılamaz; çünkü i_i artlık onun için bir de er ta_ılamaktadır. Böyle bir durumda yönetici, kolayca kaçarak çall_anın i_ine son verebilir. Oysa yönetici, çall_anın görev tanımlı yeniden gözden_ geçirilerek sorumlulukları üzerinde bir takım de_i_iklikler yapabilmemesine sahiptir. Çall_anı, bo_lukta bırakmak yerine yeniden kazanmak i_letme için de yararlı olacaktır.

Be_inci a_ama ayrılılı_a_amasıdır. Ayrılılı_kelimesi, zihnen i_ten uzaklaşmayı ifade etmektedir. E er çall_anlar sistem içerisinde yeterli düzeyde tanımlıyorsa bu durum klsa sürede fark edilebilmektedir. Aksi takdirde kendisini iyi tanıyan bir ki_i klsa sürede i_ten ayrılılır ve gelecekte organizasyonun i_ine yarayabilecek bir güç yitirilmi_ olur.

Bir çall_an, bir organizasyona i_ için ba_vurduğunda kar_lıllklldir olarak beklenti ve umutlardan oluşun bir sözleşme ortaya çıkılmaktadır. Çall_anın beklentilerinin bo_a çıkması durumunda ise heyecanlı azalır ve çall_an olumsuz duygular içerisine girerek kararsızlık,

_ a _ k l n l l k , ö f k e , d ü _ k l r l k l l l , i _ b i r l i -
i _ e k s i k l i i v e a y r l l l _ a _ a m a l a r l n d a n
h l z l a g e ç e r .

2 . 4 . 3 . M o r a l

M o r a l , b i r i n s a n v e y a i n s a n g r u b u n a
h â k i m o l a n i k l i m v e y a a t m o s f e r o l a r a k
t a n l m l a n m a k t a d l r . M o r a l d i n a m i k b i r
k a v r a m d l r ; s ü r e k l i o l a r a k d e i _ m e l e r ,
y ü k s e l m e l e r v e a l ç a l m a l a r g ö s t e r d i i n d e n
v e h e r a n b e s l e n i p d e s t e k l e n m e i h t i y a c l
o l a n b i r d u y g u o l d u u n d a n o n u y ü k s e k
t u t m a k i ç i n d e v a m l l ö z e n g ö s t e r m e k
g e r e k m e k t e d i r . M o r a l s a l a y a b i l m e k i ç i n
(E r e n ; 1 9 7 9 , s . 9 7 9 8) :

B i r e y e , o n u n e n e r j i s i n i a r t t l r a r a k
g e l e c e k l e i l g i l i u m u t l a r l n l
g ü ç l e n d i r e n , o n a y a _ a m a g ü c ü v e r e n d e -
e r l e r i k a v r a y a r a k k ö r u m a s l g e r e k t i i n i
ö r e t m e l i d i r .

B i r e y , y a _ a m l n l d e v a m e t t i r e c e k ,
k i _ i s e l d e e r l e r b ü t ü n ü n ü s a l a y a c a k v e
g e l e c e k l e i l g i l i h a y a l l e r i n i
g e r ç e k l e _ t i r e c e i b i r ö r g ü t t e ç a l l _ t l -
l n a i n a n m a l l d l r .

K i _ i s e l v e ö r g ü t s e l d e e r l e r u y u m i ç i n d e
o l m a l l ç a l l _ a n l a r o r t a k b i r h e d e f e d o r u
k o o r d i n e l i b i r b i ç i m d e b e r a b e r c e
i l e r l e m e l i d i r .

Ö r g ü t e t k i l i b i r p e r s o n e l p o l i t i k a s l
s a p t a m a l l v e b u n u b a _ a r l l l b i r _ e k i l d e
u y g u l a m a l l d l r .

Ç a l l _ a n l n m o r a l v e v e r i m l i l i k
d o l a y l s l y l a y a r a t l c l l l k i l i _ k i s i n d e
s a h i p o l d u u g ü d ü l e r b ü y ü k r o l
o y n a m a k t a d l r . Ç a l l _ a n l n g ü d ü l e r i n i n
d o y u r u l m a s l o l u m l u g ü d ü l e m e n i n ;
ç a l l _ a n l n u y g u n o l m a y a n d a v r a n l _ l a r
i ç i n k o r k u t u c u ö n l e m l e r a l m a s l i s e
o l u m s u z g ü d ü l e m e n i n s o n u c u d u r . O l u m s u z
g ü d ü l e m e n i n h â k i m o l d u u b i r ö r g ü t t e
m o r a l d ü z e y i d ü _ ü k t ü r , a n c a k , ç a l l _ a n l n
ö r g ü t t e n a y r l l m a s l n l e n g e l l e y e n v e y a
s l n l r l a n d l r a n e t m e n l e r v a r i s e b i r e y
ö r g ü t t e k a l a b i l m e k t e v e v e r i m l i l i i d e
y ü k s e k o l a b i l m e k t e d i r . M o r a l d ü _ ü k l ü ü
u z u n v a d e l i o l a r a k ö r g ü t e z a r a r _
v e r m e k l e b e r a b e r k l s a s ü r e i ç i n ö r g ü t ü n
v e r i m i n i a r t t l r a b i l m e k t e d i r .

K o r k u t m a d a n ç o k ö d ü l l e n d i r m e y e d a y a l l
g ü d ü l e n m e i s e m o r a l i n y ü k s e l m e s i n i s a -
l a y a c a k t l r . A n c a k ö r g ü t s e l a m a ç l a r a
u l a _ l l a m a m l _ s a s a d e c e k i _ i s e l a m a ç l a r l n
d o y u r u l m u _ o l m a s l y e t e r l i d e i l d i r .

K i _ i s e l v e ö r g ü t s e l a m a ç l a r a r a s l n d a
b i r d e n g e s a l a n a b i l i r s e u z u n v a d e l i
y ü k s e k b i r v e r i m e v e y a r a t l c l l l a
u l a _ m a k m ü m k ü n o l m a k t a d l r (T u t u m ; 1 9 7 9 ,

s . 1 8 3) .

2 . 4 . 4 . 0 _ T a t m i n i

Her çallı an örgüte belirli beklentilerle gelmekte ve bu beklentileri karlılandılabileceğinden ve çallı tlı kurumdan memnun olmaktadır. Bu memnuniyet verimliliği ve performanslı etkilemektedir. 0_ tatmini çallı anın i_ inde ne kadar mutlu olduğunun ifadesidir. 0_ tatmini çallı anların i_ lerine karlı gösterdikleri duygusal tepkidir ve bir çallı ma ortamında çallı an bireyin beklendiği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekle_ enle aynı olması durumunda mümkün olmaktadır. Eğer gerçekle_ en durum beklenenden dü_ük ise i_ tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Çallı anın i_ tatmini dolayısıyla verimliliği de yüksek olduğu sürece i_ letmenin verimliliği ve üretkenliği de yüksek olacaktır. 0_ tatminini en üst düzeye çıkarabilmek için hayal kırıklı lı lna u ramaları önlenmelidir; aksi takdirde de il yaratıcılığın, verimin bile ortaya çıkmasından söz edilememektedir. Verimsizliğin yanı sıra dü_ük performans, devamsızlık ve i_ gücü devrinde artlı meydana gelmektedir. 0_ tatminsizliği durumunda çallı an, i_ i sabote edebilmekte hatta i_ ten ayrılabilmektedir. Ba_ arılı bir yönetim çallı anın i_ tatminini etkileyen faktörleri belirleyerek bu faktörlere göre davranmalı ve bu tarz sonuçlarla karlı la_ mamalıdır. 0_ tatminini sağlayan faktörlerin ba_ lında ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, arkadaşlı k ortamı, çallı ma ko_ ulları, takdir edilme ve i_ in kendisi yer almaktadır. 0_ letmeler çallı anları motive etmek için de farklı psiko- sosyal araçları kullanabilmektedirler (Erat, Erdil, Keskin, Omamlu; 2004, s. 18 19) .

0_ tatmini ulusal ekonomi için de önemli bir kavramdır. Ülkelerin birço_ unda i_ tatmini özellikle genç ku_ akta dü_ mekte ve bunun do al bir sonucu olarak i_ e devamsızlıklar ve i_ ten ayrılmalara giderek artmaktadır. Bu durum ülkelerin ulusal ekonomilerini oldukça olumsuz yönde etkilemektedir (Ergenç; 1982, s. 309) .

0_ tatmini ile performans arasında çift yönlü bir ili_ ki bulunmaktadır. Olk olarak i_ ini daha çok para kazanmak

için bir araç olarak gören çall_anlar1n i_teki verimleri i_tatminini etkilememektedir. 0kinci olarak daha üst düzey amaçlara sahip i_lerde görev alan çall_anlar1n performans1 i_tatminlerini etkilemektedir. 0lk durumdakiler için ücret esas al1nd1 1nda bu ili_kinin yönü i_tatmininden performans1a doğru olmaktadır. 0kinci durumdakilerde ise i_teki ba_ar1 i_tatminine yol açmaktadır (Bayşal; 1981, s.202; Kahn, Katz; 1977, s.166).

2.4.5. Yönetim Tarz1

Yönetimin çall_anlara kar_1 tutumu ve olu_turulan kurallar1n uygulama_ekli çall_anlar1n verimliliğini ve buna ba_11 olarak da yarat1c1ll1 1n1 etkilemektedir. Yönetim tarz1 çall_anlar1n yarat1c1ll1 1 üzerinde iki_ekilde etkili olmaktadır. Yönetim tarz1, karar verme sürecinde çall_anlar1n kararlara kat1lmas1n1 etkilemektedir. Kat1l1m ki_inin kendisine sayg1 duymas1na ve örgüt içerisinde tan1nmas1na neden olmaktadır. Bu sayede hem al1nan kararlarn kalitesi artacak hem de kararlara kat1lan personel, i_ine, i_arkada_lar1na ve yönetime kar_1 olumlu duygular geli_tirecektir. Yönetimin gerçekle_tirmesi gereken di_er husus çall_an merkezli davranmaktır. Çall_anlara yönelik olma ve çall_anlarla destekleyici ili_kiler kurmak çall_anlar1n motivasyonu ve yarat1c1ll1 1 üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Erat, Erdil, Keskin, Omamolu; 2004, s.19).

2.4.6. Çall_ma Ko_ullar1

Çall_anlar1n kendi i_lerine hâkim olmaları, kendi kendilerini kontrol edebilmeleri, güven içerisinde çall_t1k1lar1n1 hissedebilmeleri, örgüt içerisinde sosyal ili_kiler geli_tirebilmeleri, fiziksel çall_ma ortam1n1n iyi olmas1 ve stressiz bir ortam içerisinde çall_mak yarat1c1ll1 1n1 gerçekle_ebilece i bir ortama zemin hazırlamaktadır. Çall_ma ko_ullar1 hem ki_isel rahatlık hem de i_in yapılmas1 aç1s1ndan önem ta_1maktadır. Bu sebeple çall_anlar daha rahat i_ ortamlar1n1 tercih etmektedirler. 0_yerinin 1s1s1, nemi, havalandır1lmas1, gürültüsü, 1_1-1, çall_ma saatleri, dinlenme molalar1, konumu, temizli i, kalitesi ve i_donanım1 çall_ma ortam1n1 belirleyen unsurlar olmaktadır. Çall_ma ko_ullar1

çallı anlarının içindeki yaamlarında etkilemektedir. Fiziksel koşullar çallı anlarının salklarına, fazla mesai ve uzun çallı ma saatleri ise çallı anlarının hem salklarına hem özel yaamlarına etki etmektedir. Çallı anın yönetime güven duymaması durumunda ise çallı ma koşullarıyla ilgili ikâyetler de azalmaktadır (Erat, Erdil, Keskin, Omamlu; 2004, s.19-20).

2.4.7. Arkadaşlık Ortamı

Her örgütte biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Çallı an bir bireyin örgüt içerisinde barıllı bir sosyal gruba dâhil olması onun i tatminini ve dolayısıyla yaratıcılığını arttıracaktır. Günlük yaantısındaki bir birey sadece para ve somut barı beklemeyip kendi hayat görüşüyle uyum sağlayacak bir arkadaşlık ortamı içerisine dâhil olmayı istemektedir. Çallı anın i arkadaşlarıyla olan durumu, samimiyeti, birbirleriyle sıkı bir dostluk içerisinde olmaları ve i birli i içerisinde çallı maları çallı anı örgüte de barıyacaktır. Yalnız çallı an bireylerinin kendilerini sosyal yönden eksik hissetmeleri ise bu bireylerin i ten so umalarına dolayısıyla verimlerinin ve yaratıcılıkları azalmasına neden olmaktadır. Birbirleriyle ileti im kuramayan çallı anlar i i terk edebilmektedirler. Ayrıca çallı an çallı ma grubu içerisindeki etkile im ve ili kilerden de etkilenmektedir. Bu grup, çallı anı yardımı, destek ve rahatlık açısından da yönlendirmektedir. Sıkıkanlı, teknik bilgi donanımına sahip ve i birli ine yatkın bir çallı ma grubuna sahip bireyler i yaamlarında daha çok barı elde etmektedirler. Zaten bazı iler de yapı itibarıyla yalnız çallı mayı bazı iler de grup çallı masını gerektirmektedir. Böylece çallı anlar aynı deneyimlere sahip olmaktadır (Erat, Erdil, Keskin, Omamlu; 2004, s.20-21).

2.4.8. Takdir Edilme Duygusu

Onsanı barıya götüren en önemli faktörlerin barında yerinde ve

zamanında takdir edilmek gelmektedir. Takdir etme biçimleri ülkeden ülkeye ve i_letmeden i_letmeye farklılık göstermektedir. Çall_anların performanslarına göre takdir edilerek de erlendirilmesi, ödüllendirilerek çall_anın kendisiyle gurur duymasının sa lanması, çall_anın kariyer basamaklarının net bir _ekilde görerek kendinde bu basamakları tırmanabilecek özgüveni duymas ve üstlerin de çall_anların bu çabalarının takdir ederek maa_ arttı_ını sa layan bir sistemi geli_tirmeleri çall_anların i_letmedeki verimliliği yaratıcı i_ler ç_ karabilmeleri ve i_lerini severek yapabilmeleri konusunda oldukça önem ta_ılmaktadır. Ayrıca manevi yönü a lı basan çall_anların emeklerinin önem verdikleri ki_iler taraflından takdir edilmesi çall_anlar aç_ısından oldukça olumlu sonuçlar do uracaktır. Çall_anların kararlarına katılımlının sa lanması, yeterli ücret ve ödüller, geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ek olarak beklentilerin üzerindeki çall_malar için performans a dayalı özendirici ödemeler, kâr veya kazanç payla_ım planları _irket kültürü içerisinde yer almalı ve bu _ekilde gerçekle_tirilen etkin takdir programları ile çall_anlara bir kimlik duygusu sa lanarak çall_anların örgütsel de er ve inançlara ba lı_ı sa lamla_tirilmelidir. Gerçek yaratıcılla ula_abilmenin en etkili yöntemlerinden biri budur (Erat, Erdil, Keskin, Omamolu; 2004, s.21).

^ ekil 14 de yaratıcılla tetikleyen unsurların birbirleriyle olan ili_kisi gösterilmektedir.

^ ekil 14: Yaratıcılla Tetikleyen Unsurların Birbirleriyle Olan Oli_kisi (Erat, Erdil, Keskin, Omamolu; 2004, s.22)

Oya Erdil, Halit Keskin ve Salih Zeki Omamolu'nun, yönetim tarzı, çall_ma ko_ulları, arkadaş_ılık ortamı ve takdir edilme duygusunun i_tatmini üzerine olan etkilerinin ara_tırmak amacıyla 2003 yılında Konya ilinde faaliyette bulunan tekstil sektöründeki 37 firma çall_anı üzerinde gerçekle_tirdi i çall_mada yapılan analizler sonucunda yönetim tarzı, çall_ma ko_ulları, arkadaş_ılık ortamı ve takdir edilme

duygusunun hem birbirleriyle hem de i-
tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı
ilişkiye sahip oldukları ortaya
çıkıyor. Bu sonuca göre, yönetim
tarzı ve çallıma koşullarının
iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının
mevcudiyeti ve takdir edilme duygusu
çallıanların işletme üzerinde olumlu
bir yönde katkı sağlamaktadır (Erat,
Erdil, Keskin, Omamlu; 2004, s.22-24).

2.4.9. Ödül

Ödül, çallıanların işletme ekonomisine
katkı sağlayıcı ve işletme ekonomisini
geliştirici, yaratıcı bulularının,
önerilerinin, düüncelerinin, özel
başarılarının ve üstün hizmetlerinin
maddi veya manevi şekilde de-
erlendirilmesidir (Tutun; 1979, s.185).

Çallıanların kendini yetiştirme ve
geliştirme ve bunun sonucunda daha
başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili do-
ru kararlar alabilmesi için yönetimin
personeli çeşitli ekiplerde
destekleyerek güçlendirmesi
gerekmektedir. Personeli güçlendirme,
katılım, yetki devri ve motivasyonun
yanı sıra ödüllerde yaratıcıların
gelişiminde oldukça etkili
olacaktır (Yüksel, Erkuşlu; 2002, s.2
5).

Günümüzde her işletme yazılı veya
yazılı olmayan bir ödül sistemine sahip
bulunmaktadır. Ödül sisteminde
izlenmesi gereken temel ilke:
çallıanlara yönelik yaklaşımlarda ceza
yerine ödülün tercih edilmesi gerektir-
lidir. Çallıanların motive ederek
yaratıcıları arttırmak önemli
bir yolu onların olumlu yanları ve
başarılarını gündeme getirerek
çallıanları takdir etmektir. Ancak
yerleşik geleneksel yaklaşım
insanların olumsuz yanlarından hareket
ettirmektir ki bu son derece motivasyon
azaltıcı ve yanlış bir yöntem
olmaktadır (Fındıkçlı; 1999, s.387).

Ekil 16 da ödül-ceza sisteminde yer
alan unsurlar ifade edilmektedir.

Ekil 16: Ödül-Ceza Sistemi (Fındıkçlı;
1999, s.385)

Arzulanmayan davranışların sonucunda ödül,
arzulanmayan davranışların sonucunda
ise ceza söz konusudur. Modern

bir insan kaynakları ise çallanlar arzulanmayan davranışlarından deil arzulan davranışlarından yola çıkarak olumsuz davranışların bir süre sonra sönmesini salamaktadır. Sunulan maddi ödüller; para ikramiyeleri, maddi deeri olan hediyeler, ücret artışı, izin ve tatil imkânı, manevi sosyal ödüller ise; takdir, yetki çoaltması ve terfidir.

İnsanlar sadece işin karlılığında alacakları para için çalışırsa, aralıksız gelişmeye direnç gösterecek ve tüm bir şirket ekibinin parçası olmayı bırakmayacaklardır. Yöneticiye düren sürekli deien bir ortamda iyi bir ekip çalışması salamaktadır. Yöneticiler sadece kazanacakları parayı düünürse aynı ekilde düünen elemanların yönetmemektedirler. O hayatında insanlar durmadan aldıkları parayı düünür ve kendi çabalarıyla bir gelişme etmezlerse, kendilerini zevk almayı bırakmamaktadırlar. O hayatında yeteneğin ödüllendirilmesi, çalışanın yeni görevine uygun yetenekler geliştirmesini ve gerektiğinde başka görevlerle sorumluluklar üstlenmeye hazır olmasını salamaktadır (Harrison, Murata; 1995, s.18-19).

Gerek ödülün gerekse cezanın bireye olduğu gibi guruba, birime ya da tüm örgüte birden verilmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak tüm çalışanların aynı ödülü alması barlılı çalışanın mutlu etmeyecek ve çalışan bu ekilde kendi barlılığını fark edemeyecektir. Ayrıca bu durum, eşitlik ilkesine da aykırı olmaktadır.

Ödül ve diğer tevik edici yaklaşımların adaletli olması oldukça önem taşımaktadır. Çok çalışan bir kişinin ödül hakkı ettiğini düündüğü halde ödül verilmemesi kadar, çalışmayan çalışmamı farklı gözetmeksizin herkesin ödül alması, ödülü hak eden kişinin tatminsizliğine yol açmakta ve çalışmamı evkini kılararak yaratıcılığını azaltmaktadır. Ödül, kişilerin farklı ve önde olmak istekleriyle ilgilidir, herkese verildiğinde tevik edici bir özelliği kalmamaktadır. Öletmede çalışanın her bireyi işletmeye yaptıkları işel katkılarının toplamı ile işletmeden aldığı kazançlarının toplamını karlılaştırmaktadır. Çalışanların kendilerini için kurdukları bu teraziyi

insan kaynakları yöneticileri personeller adına kurarak adaletli bir sistemin illeyi ini salamalldrlar (Flndlkç1; 1999, s.385 391).

Ödülle hak kazandırlıcl öneriler çe_itli biçimlerde olabilmektedir. Sistem ve yöntemleri geli_tirici öneriler, kaza, yangın ve i_tehlikelerinin önlenmesi, i_lem dizilerde standardizasyonun salanması, kullanılan formların sayıslınlı azaltılması, gereksiz i_lem ve prosedürlerin kaldırlılması, savurganlılı önlenmesi, makine, araç ve gereçlerin geli_tirilmesi, gecikmelerin önlenmesi, moral ve motivasyonu arttırlıcl öneriler, çall_ma ko_ullarını iyile_tirilmesi, kamuya daha iyi hizmet sunulması, zaman, malzeme, hammadde ve donanımda ekonomi salaylıcl öneriler ödülle hak kazandırlıcl önerilere örnek olarak verilebilir. Ekonomi salaylıcl buluv ve öneriler genellikle para bazlı olarak ödüllendirilmekte ve ödül miktarı, önerinin saladlı faydaya göre belirlenmektedir. Özel ba_arlılar ise üstün bir hizmet kar_ılılı verilen ve parasal nitelikte olmayan ödüllerdır. Üstün hizmet ödülü ise süreklı üstün nitelikte ba_arlı gösteren personele tanılan kademe ilerlemesi hakkıdır. Bu tür bir ba_arlınlı i_letmeye saladlı yararlı ölçmek mümkün olmamaktadır (Tutun; 1979, s.185).

2.4.10. Ceza

Ceza, yöneticilerin çall_anlarına slklıntlı yaratan bir güdünün kullanılmıyyla amaca ulaşmaya çall_masına denmektedir. Her ne kadar yazılı metinler, hangi durumlar için hangi cezaların verilece ini belirtmeler de bütün olasılıklarlı içermediklerinden yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, ceza gibi bir güdünün kullanılması ço u zaman saklıncalı olmaktadır ve i_letmedeki verimi ve yaratıclılı dü_ürmektedir. Ödülün etkisini önceden kestirmek zor olmamaktadır. Ancak ceza uygulaması, istenmeyen davranlılı giderirken istenen davranlılın ne oldu unu açıklamamaktadır. Ayrıca ceza, vereni de verileni de zor duruma sokmaktadır. Ceza alan bireyin ki_isel olarak incinmesinin yanı slra cezanın haksız bir durumda verilmesi, cezayı alan grup üyesinin hem i_letmeye, hem de grup ortamlına kar_ı sö umasına neden olmaktadır. Ceza veren bir yönetici de ba_arlıslı ve sevimsiz

bir imaj çizmektedir. Ceza, grubun diğer üyelerini de sıklıkla dü_ürmektedir. Üyeler, diğer çall_anların kendilerini sürekli olarak gözlediklerini, denetlediklerini ve sorguladıklarındı dü_ünerek ortama ve i_letmeye yabancılla_makta ve böyle bir i_i devam ettirmeyi yararlız görmekte dirler. Oklim, sosyo-ekonomik ko_ullar, geli_mi_lik, teknolojik düzey, i_letmenin içinde bulundu u darlık veya bolluk gibi etmenler cezaların verilmesini veya anlayıla kar_llanmasında kolayla_tırabilmektedir. Ancak ceza verme ilkeleri u_ekilde olmalıdır (Ku_luvan, Usal; 2000, s.319):

Cezalandırılacak davranışın hangi nedenlerle ortaya çıktığı saptanmalı ve bu nedenler giderilmelidir. Cezanın, istenen davranışın ve istenen davranışın gerçekleşmesi durumunda verilecek ödüllerin neler olduğu açıkça belirtilmelidir. Ceza verilmeden önce mutlaka ceza verileceğine dair hareketlerde bulunulmalı veya uyarılar yapılmalıdır. Östenmeyen bir davranış söz konusu olduğunda anlamlı, tutarlı ve istikrarlı biçimde ceza uygulanmalıdır.

Maddi cezalar arasında ücret kesilmesi, ek kazançlarının azaltılması ya da kesilmesi, hak edilen ödülün verilmemesi, i_ten çıkarma; manevi cezalar arasında ise sözlü veya yazılı uyarı, yetki azaltılması ve pasif göreve verilme yer almaktadır (Flndıkç; 1999, s.385).

2.4.11. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

Bu sistem, bir çall_anın başka bir çall_anın yerini doldurabilecek kapasiteye ulaşması amacıyla geli_tirilmidir. Bir çall_an yeteneklerini geli_tirdi i_sürecede esnek ve üretken olabilmekte, bir sonraki yüksek beceri seviyesine ulaşabilmekte, analitik becerilerini ve takım çall_masında geli_tirebilmektedir. Çall_ma ko_ullarında verimliliğin sağlanması, kalite, mü_teri hizmeti gibi görevlerin başarılmasında bu sistem, geleneksel ücretlendirme sistemiyle günümüzdeki geli_meler arasında büyük bir birle_tirici bir yaklaşımdır. Bu sistemdeki ücret artışı bireysel ve kanıtlanabilir düzeydeki beceri veya

yetenek kavramına dayalı olmaktadır.
Beceri kavramı teknik ya da alan
becerilerinden, yetenek kavramı ise,
yetki ve kişisel becerilerden
oluşturulmaktadır. Beceri ve yetenekler iki
açıdan incelenmektedir (Sabuncuoğlu;
2000, s.214):

Teknik ya da Alan Becerisi: Özel bir
iştirakçiliği olmayı sağlayan beceriler
ve bilgilerdir.
Yetki ya da Kişisel Beceriler:
Çalışanların işlerinde başarılı
olabilmek için kullandıkları davranış
ve becerilerdir.

Beceriler çalışanları işsizliğe karşı
korudukları gibi, onlara yüksek
kazançlar elde etmelerine ve rekabette
başarı kazanmalarına yardımcıdır.
Ücretlendirmede esas alınan beceriler
ise bunlardır (Sabuncuoğlu;
2000, s.214):

Rapor hazırlama
Bilgi teknolojilerini kullanma
Belirli bir amaca yönelik okuma
Literatür tarama
Planlama yapma
Osabetsiz tahminlerde bulunma
Çalışmayı organize etme
Verileri yorumlama
Mantıksal düşünme
Bütçe hazırlama
Bakışların değerlendirilmesi
Sözlü iletişim
Hedef belirleyebilme
Karar verme

Yeteneğe dayalı bir ücret sisteminin
kurulmasına şu nedenlerden dolayı
ihtiyaç duyulmaktadır (Sabuncuoğlu;
2000, s.214):

Artan çıktı miktarına karşı daha yalın
bir işgücü ve daha az gözetimle üretim
yapılarak verimliliğin artırılması
Devamsızlık, vardiya değişimi ve üretim
düşüşünü önlemek amacıyla mevcut
işgücünü etkin kullanma
Toplam kalite yönetiminin gereksinim
duyduğu yeni teknoloji kullanmalarını
destekleme ihtiyacı
Çalışanlara daha çok fırsatlar tanıyan,
iş alanlarını genişleten, grup çalışmasını
arttıran daha yüksek standartlara sahip
bir çalışma ortamı sağlama ihtiyacı

Bilgi ve beceriye dayalı bu sistemin ortaya çıkılması yönetimde ve örgütte yaşanan değişimlerin doğal bir sonucudur. Bu sistemde ücret artışları üç çeşit beceriye göre belirlenmektedir (Sabuncuoğlu; 2000, s.214):

Yatay Beceriler: Bir işin yapılabilmesi için gerekli minimum yeteneklerin işin kapsamına dâhil edilmesidir.

Düey Beceriler: Bu beceriler daha yüksek düzeyde beceri kazanmaya dayalı olmaktadır.

Derin Beceriler: Aynı işe bağlı özelleştirilmemiş sahalarda yüksek beceri elde etmeye dayanmaktadır.

Bu model çağlanları becerisi olmayan, yarlı becerili ve becerili diye sınıflandırarak bu beceri farklılıkları ücrette yansıtan bir yapı üstüne kurularak yaratılmış özendirme modelidir.

Başarımla değerlendirilmesiyle çağlanın işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yapmış olduğu katkıların ölçülmesi ise yöneticinin astları hakkındaki öznel düşüncelerini içermekte ve politik etmenlerin kararları etkilemesine fırsat tanıtmaktadır. Bu sebeple değerlendirilmenin bu belirli beceriler temel alınarak yapılması gerekmektedir (Aldemir, Ataoğlu; 1991, s.155).

2.4.12. Öğücünün Eğitimi

Üçüncü, eğitim, yaratıcılık üzerinde büyük rol oynamaktadır. Gerekli bilgilere sahip olan bir çağlan onların nasıl kullanacaklarını bilmekte ve sahip olduğu bilgilerden yola çıkarak yeni yöntemler geliştirebilmektedir.

Eğitim iki açıdan ele alınmalıdır. Bunlardan ilki öğrencünün eğitim seviyesidir. Bu ne kadar yüksekse verimlilik ve yaratıcılık da o kadar yüksek olacaktır. Çünkü çağlanlar işle ilgili talimatları anlayabilecekler ve uygulama becerilerini geliştirebileceklerdir. Eğitim seviyesi yüksek çağlanlara sahip bir işletme, çağlanlarına işbaşı eğitimi ve işletme içi eğitimler vererek bu eksikliği giderilebilmektedir. Eğitimin asıl önemli rolü ise verimlilik bilincini yaratmasıdır. Öğretmelerde amaç birliğinin yanı sıra çağlanların verimlilik bilincine kavuşturulması hem işletmenin

hem de milli ekonominin yararlarına olmaktadır (Uur; 1991, s.675). Verimlilik bilincine sahip çalışanlar, eğitim seviyeleri düşük olsa bile iyi bir performans ortaya koyacaklardır.

2.4.13. Örgütle Özdeleme

Özdeleme, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması, onları kabul etmesiyle gerçekleştirebilen bir olgu ve örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesi süreci olmaktadır. Örgütü tanımlama ve inceleme hazırlanma süreci özdelemeyi arttıran bir rol oynamaktadır. Birey, kendini örgütsel değerleri ve davranış biçimlerini öğretmeyi amaçlayan çabalara karşı örgütün onlara verdiği öneme göre değer ve kuralları kabul veya reddedebilmektedir. Bakıldığında ki, enerjisini örgüt amaçlarının gerçekleştirelmesini engellemek için kullanabilmektedir. Öte yandan, değerleri ve kuralları oldukları gibi kabul eden bireylerin, yaratıcı yönleri kaybolacak için örgütü kırsal bir bürokrasiye dönüştürmeleri olasılıkları oldukça yüksektir. Örgüt, bireyin yaratıcı gücünden yararlanarak, ondan yalnız temel değerlere uymasını istemelidir. Bu kuralların yapılması gücü, örgütün tüm basamaklarında bulunanların aynı biçimde giyinmelerini isteyecek kadar yüksek tutulmamalıdır (Tosun; 1981, s.145-146).

Ayrıca özdeleme, bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yapmaktadır. Örgüt amaçlarının kendi amaçlarıyla aynı gibi benimseyen bir çalışan için, amaçları gerçekleştirebilmek için çalışmak önemli bir doyum kaynağı olmaktadır. Yapılan işten hoşnutsuz derecesi, örgütle özdelemenin kuvvetiyle orantılıdır. Yarım yıl seven bir kişi kar salayan bir işle, balanma gereksinmesi büyük olan iş ise genellikle hizmet kesimindeki bir örgütle özdeleme eğilimindedir. Yapılan işten gurur duyma da işten salanan tatminle ilgilidir. Ya, öğrenim durumu, hizmet süresi gibi kişisel ve ücret ya da yükselme gibi dış ödülleri temsil eden değerler, üyelerle örgüt arasındaki yakınlığı büyük ölçüde etkileyebilmektedirler (Tosun; 1981, s.146-148).

Ba_ka bir örgütte i_bulma olana lnln slnlrl11111, üyeleri i_yerlerinde doyum aramaya zorlayabilmekteyken, i_in doyurucu olarak görölmesi ise örgüte ba-llll1lnln arttırmaktadır. Özde_le_mede çall_anlar örgüt üyeli ini sürdürmeye istekli olmaktadırlar. Örgütte özde_le_en çall_anlar, ücret, yükselme ve saygınlık bakımlından daha elveri_li ko_ullar bulsalar bile i_letmeden ayrılmayabilirler. Örne in, bir görevlinin örgüte ve amaçlarına ba1111-1, ald11 ücretten ya da yöneticisinden ho_nutsuzlu unu bastırabilmektedir (Tosun; 1981, s.148 149).

2.4.14. O_yeri Oçinde Terfi

Ba_arlıslz _irketler, her zaman, çall_anların1 giderek de eri ve maliyeti azalan unsurlar olarak gören _irketlerdir. Ba_arlıll bir _irketteki yöneticinin görevi ise altında yer alanları geli_tirmektedir. Bu nedenle ba_arlıll _irketlerin birço u, i_gücü devir oranını yüksek tutmayarak çall_anların1n yükselbilece i bir terfi sistemi geli_tirmi_lerdir. Bir iç terfi sisteminin amacı _irkette iyice anla_1ldıktan sonra bu terfi sistemi tüm çall_anları motive edecektir. Ba_arlıslz _irketler, doru insanları istihdam etme konusunda, pahalı bir makineye yatırlm yaparken gösterdikleri özeni göstermemektedirler. Hâlbuki insana yapılan toplam yatırlm makineye yapılandıan çok daha büyük olmalıdır. Oyi bir _irkette örgüt kültürü hâkim olmalıdır, ancak insanların süreklı de-i_tii yerde iyi bir kültür geli_tirilememektedir. Kendi elemanların1 _irketin içinde yeti_tirerek geli_tirme yetene i olan bir _irket, kusursuzla_ma yetene ine de sahip olabilmektedir (Harrison, Murata; 1995, s.17).

Çall_anın görev ald11 i_teki yeterlili-i ve ustalı1, içinde çall_tlı1 örgütte ve i_iyle özde_le_me düzeyini de arttırmaktadır. Bu sayede kazanılan bir özde_le_menin i_teki etkilili-i ve yaratıclıllı1 da beraberinde getirmesi kaçınılmazdır (Tosun; 1981, s.151).

2.4.15. Üretkenli e Göre Kredi Sistemi

Her vardıyanın gerçekle_tirdi i her bir i_lem için üretkenli e ba11 bir kredi

sisiteminin yerleştirilmesi personeli güdülemekte ve personelin yaratıcılığını arttıran bir ortam yaratmaktadır. Bu sistemde, ortaya konan üretimden lskarta maliyeti düürülmektedir. Çallanlar da lskarta miktarını düük tutmaya çallmaktadırlar. Ayrıca bir bölümde gereinden fazla eleman varsa, yüksek üretkenlik düzeyini korumak için fazla olanlar çok kesin bir hesaplamayla başka bölümlere aktarılmaktadır. Üretkenliğin hesaplanması sırasında, makinelerde arıza, teknik sorunlar ya da parça sorunları gibi üretkenliği etkileyecek problemlerin enerji kesintileri hariç hiçbirini göz ardı edilmemektedir; Kredi hesaplamaları, irketteki her birim için ayrı ayrı gerçekleştirelerek, ücretlerin ayarlanması sırasında üretkenlik endeksiyle orantılı olarak belirlenmektedir (Harrison, Murata; 1995, s.19 20).

2.4.16. Kendini Geliştirme Mekanizması

Ço u insanın, henüz, ihtiyaçları hiyerarşisindeki diğer ihtiyaçlarını karşılayamamasından dolayı kendini geliştirme konusunda gerçek anlamda bir deneyimi pek fazla deildir. Ancak insan bir kez e-i-i-a-ma konusunda yeterli deneyim kazandıında sürekli olarak kendi gelişimlerini sağlayabilmektedirler. Bunun için, herkese tekrar tekrar eğitim vermek ve herkesin mekanizmayla eksiksiz anladından emin olana kadar eğitimi tekrarlamak faydalı olacaktır. Bu konuda imdiki durum ile varılması hedeflenen ideal durum arasındaki farklın personele iyice kavratılması gerekmektedir. Eğitime katılan elemanlar, çlkabilecek sorunları anlamalı ve bu yönde personeli geliştirmelidirler. Kendini geliştirme sürecinde belli hedeflere ulaşmanın sağladığı doyum, yeni hedeflere yönelmek için gerekli enerjii de beraberinde getirmektedir. (Harrison, Murata; 1995, s.20 21)

2 . 5 . Y E N İ E K O N O M İ O Ç Ö N S T R A T E J İ K B Ö R
Y A K L A ^ İ M : 0 ^ K O N S E P T Ö Y A R A T I C İ L İ - İ
M O D E L L E M E S Ö

Yeni ekonomide yaratıcılık ve buluşçuluk, ürün ve teknolojilerden çok, i konseptlerinde önem kazanmaktadır. Yeni zenginlikler yaratmanın anahtarı olan i konsepti yaratıcılık, uygulama amaçlarında farklı i modelleri ortaya çıkarabilmektir. Yeni i modelleri ortaya çıkarabilmek ve mevcut i modellerini farklılaştırmak ise hayal etme kapasitesine bağlı olmaktadır.

0 konsepti yaratıcılığın hedefi; sektöre ya da rekabet alanına daha geni bir strateji de i kenli i getirmektir. Bunu gerçekleştirmek için, rakiplere karşı konum alarak, dar anlamda rekabet stratejileri kurmak yerine rakipleri arkada bırakarak a mak hedeflenmelidir. Saldırı üzerine olmayan, kaçınma üzerine kurulu bir stratejiyi izlemek örgüt açısından yararlı olacaktır (Hamel; 2000, s. 86 Aktaran: Özçer; 2005, s.155-156).

Gary Hamel a göre i konsepti; ana strateji, stratejik kaynaklar, müşteri yüzle i mi ve de er ebekesi olmak üzere ba l l ca dört bile enden olur (Hamel; 2000, s. 92-142 Aktaran: Özçer; 2005, s.156). Bu bile enler arasındaki i l i k i l e r ^ e k i l 1 6 d a k i g i b i d i r .

^ e k i l 1 6 : 0 _ K o n s e p t i B u l u _ ç u l u u M o d e l i
(H a m e l ; 2 0 0 0 , s . 1 2 2 A k t a r a n : Ö z ç e r ;
2 0 0 5 , s . 1 5 8)

0 _ k o n s e p t l e r i n i n i ç i n d e b a r l n d l r d l l
z e n g i n l i k p o t a n s i y e l i n i s a p t a r k e n d e
g ö z ö n ü n d e b u l u n d u r u l m a s l g e r e k e n d ö r t
f a k t ö r v a r d l r (Ö z ç e r ; 2 0 0 5 , s . 1 5 6) :

0 _ k o n s e p t i n i n m ü _ t e r i y e y a r a r l a r s a -
l a m a d a n e ö l ç ü d e v e r i m l i o l d u u
0 _ k o n s e p t i n i n n e ö l ç ü d e b e n z e r s i z o l d u -
u
0 _ k o n s e p t i n i n u n s u r l a r l a r a s l n d a k i
u y u _ m a d e r e c e s i
0 _ k o n s e p t i n i n o r t a l a m a s e v i y e n i n
ü z e r i n d e g e t i r i s a l a m a p o t a n s i y e l i
t a _ l y a n k â r y ü k s e l t i c i l e r d e n n e
ö l ç ü d e y a r a r l a n d l l

K â r y ü k s e l t i c i l e r , r e k a b e t t e ü s t ü n l ü k
s a l a y a n s t r a t e j i l e r i ç i n ö n e m l i d i r .
B u n l a r (Ö z ç e r ; 2 0 0 5 , s . 1 5 6) :

A r t a n G e t i r i l e r ; a e t k i l e r i , o l u m l u
g e r i b i l d i r i m h a l k a l a r l v e ö r e n e b i l m e
y e t k i n l i k l e r i i l e d o r u d a n i l g i l i d i r .
R a k i p l e r l e a r a y l a ç m a ; ö n c e l i k l i
d a v r a n m a , d a r g e ç i t l e r i t u t m a ,
m ü _ t e r i y i b a l a m a i l e i l g i l i d i r .
S t r a t e j i k e k o n o m i l e r ; 0 _ l e t m e
m ü k e m m e l l i i n d e n d e i l i _ k o n s e p t i n i n
k e n d i s i n d e n k a y n a k l a n l r .

0 _ k o n s e p t i y a r a t l c l l l l n a d a y a n a n
s t r a t e j i l e r , e s n e k s t r a t e j i l e r d i r .
0 _ l e t m e s t r a t e j i s i n e e s n e k l i k
k a z a n d l r a n u n s u r l a r i s e ; p o r t f ö y
z e n g i n l i i , i _ l e t m e k l v r a k l l l v e d i e r
i _ l e t m e l e r e k l y a s l a d a h a d ü _ ü k e k o n o m i k
b a _ a b a _ n o k t a s l d l r .

0 _ k o n s e p t i y a r a t l c l l l l n l n i _ l e t m e
k ü l t ü r ü n d e k ö k l ü b i r y e t e n e e
d ö n ü _ e b i l m e s i i ç i n s i s t e m a t i k o l m a s l
g e r e k m e k t e d i r . S ü r e ç l e r i n a _ a m a l a r l n l n
t a s a r l m k u r a l l a r l n d a n b a _ l a n l l a r a k
b e l i r l e n m e s i v e b i r y a r a t l c l l l k
p o r t f ö y ü o l a r a k g e l i _ t i r i l m e s i g e r e k i r .
G e l i _ t i r i l e n b u p o r t f ö y , h e r h a n g i b i r
g i r i _ i m d e b u l u n u l m a d a n ö n c e g e r e k e n
t e m e l n o k t a l a r g ö z ö n ü n d e
b u l u n d u r u l a r a k d e e r l e n d i r i l m e k t e d i r .

^ e k i l 1 7 d e y a r a t l c l l l k ç ö z ü m ü n d e g ö z
ö n ü n d e b u l u n d u r u l m a s l g e r e k e n t e m e l
n o k t a l a r y e r a l m a k t a d l r .

^ e k i l 1 7 : Y a r a t ı c ı l ı k Ç ö z ü m ü (H a m e l ;
2 0 0 0 , s . 3 5 0 A k t a r a n : Ö z ç e r ; 2 0 0 5 ,
s . 1 5 9)

Y e n i e k o n o m i n i n y e n i k o u l l a r ı n ı g ö z
ö n ü n e a l a n s t r a t e j i s t G . H a m e l , i
y a a m ı i ç i n y a l ı n v e n e t ö n g ö r ü l e r
g e t i r e n o n a d e t t a s a r ı m k u r a l ı
ö n e r m e k t e d i r (H a m e l ; 2 0 0 0 , s . 2 9 0 3 2 2
A k t a r a n : Ö z ç e r ; 2 0 0 5 , s . 1 5 7) :

M a k u l o l m a y a n b e k l e n t i l e r
E s n e k i t a n ı m l a r ı
0 d e i l u r a s a h i b i o l m a
Y e n i s t r a t e j i l e r i ç i n l i d e r l i i n y e n i
s e s l e r e k u l a k v e r m e s i
0 l e t m e d e a ç ı k v e d i n a m i k f i k i r
p i y a s a s ı o l u t u r m a
0 l e t m e d e a ç ı k b i r s e r m a y e p i y a s a s ı
o l u t u r m a
A ç ı k b i r y e t e n e k l i e l e m a n p i y a s a s ı
o l u t u r m a
D ü ü k r i s k l i d e n e m e l e r
H ü c r e s e l b ö l ü n m e (0 l e t m e l e r d e b ö l ü n m e
v e f a r k l ı l l a m a d u r u n c a y a r a t ı c ı l ı k ö l ü r
v e b ü y ü m e y a v a l a r)
B i r e y s e l z e n g i n l i k l e r e d i n m e / e d i n d i r m e
(Y a l ı n z c a ü c r e t b a z ı n d a d e i l , d e i i k
p a y l a ı m , o n u r l a n d ı r m a , s a h i p l e n m e
k a n a l l a r ı b u l m a)

D a h a ö n c e d e b e l i r t i l d i i g i b i i
k o n s e p t i y a r a t ı c ı l ı k , h a y a l l e r l e
b a l a m a k t a d ı r . B u h a y a l l e r s a y e s i n d e i
m o d e l l e r i t a s a r l a n m a k t a v e b u m o d e l l e r
k ü ç ü k ö l ç e k l e r d e d e n e n e r e k d e
e r l e n d i r i l m e k t e d i r . B u s ü r e ç l e
i l e t m e l e r , k e n d i l e r i n e a i t h a z ı r b i r
y a r a t ı c ı l ı k p o r t f ö y ü n e s a h i p
o l m a k t a d ı r l a r . B u p o r t f ö y , i l e t m e y e
f a r k l ı f i k i r l e r , o l a n a k l a r v e d e n e m e l e r
s u n m a k t a d ı r .

YARATICILI - I GEL0 ^ T0RME YÖNTEMLER0 VE

YARATICI SORUN ÇÖZME YÖNTEMLER0

Örgütsel yaratıcılığın ortaya
çıkabilmesi, var olan yaratıcılığın
geliştirilmesi ve sorunlara yaratıcı çözümler
önerileri geliştirebilmek örgütlerin,
yaratıcılığın geliştirme yöntemleri ve
yaratıcı sorun çözme yöntemlerinden
faydalanmasıyla sağlanmaktadır.

3.1. YARATICILI - I GEL0 ^ T0RME YÖNTEMLER0

Bir örgüt ya da organizasyon
içerisindeki bireylerin ve grupların
yeni düşünceler üretmesini sağlayan ve
yönetim süreci içerisinde yer alan
modellerdir. Yaratıcılık programları
aynı zamanda bireyin (Sungur; 1992,
s. 229);

Yeteneklerine güvenererek yaratıcı
eylemler ortaya koyabilmesine,
Yaratıcı olmaya tevrik edilmesine,
Diğer insanların fikirlerine karşı açık
olmasına,
Yaşamdaki sorunlara karşı daha duyarlı
ve meraklı olmasına,
Yaşamın her alanındaki yaratıcılığın ne
kadar önemli olduğunu farkına varmasına
Çevresindeki sorunların farkına varıp
onları çözmeyi ve geliştirmeyi
istemmesine
Sorunları çözecek nitelik ve kalitede
yüksek ve özgün fikirler geliştirecek
yetenek ve kapasiteye sahip olmasına
yardımcı olmaktadır.

Bu yöntemlerden olumlu sonuçlar elde
edilmek isteniyorsa düşünce üretme
amaşında yargı ve değerlendirmede
bulunulmamasına ve uygulaması mümkün
olmayanlar dahi tüm düşüncelerin göz
önünde bulundurulmasına önem vermek
gerekmektedir (Yurtseven; 2001, s. 76).

Bu yöntemler analitik yöntemler, özgür
birlik yöntemleri, güçlü ilişki
yöntemleri ve derleme yaklaşımlardır.

3.1.1. Analitik Yöntemler (Analytic Techniques)

Sorunlara mantıksal çözümlerle yaklaşan
bu yöntemler üç grupta incelenmektedir
(Akut; 1984, s. 239; Akut, Budak, Budak;
1999, s. 370; Yurtseven; 2001, s. 76-77):

1. Nitelik Listesi (Attribute Listing) :
Bir ürünün ya da dü_üncenin temel niteliklerinin ve özelliklerinin belirlenerek bunlar üzerindeki de- i_imleri odaklanılan basit bir yöntemdir. Nitelikler üzerindeki de- i_imde her hangi bir slnrl tanımlanmamaktadır. Hiçbir dü_ünce reddedilmemekte ve yargılanmasına izin verilmemektedir.

2. Girdi Çıktı Yöntemi (The Input-Output Technique) : General Electric taraflından geli_tirilen bu yöntem; tasarlananlar ve tasarımların sonuçlarını belirlemek, enerji kaynaklarını tanımlamak, girdiyi çıktıya dönü_türebilecek yöntem ve yolları ara_tırmak amacıyla kullanılmaktadır.

3. ^ebeke Analizi (Grid Analysis) : ^ebeke analizine ba_vurmadaki temel amaç; sorunu tanımlamak, mantık çerçevesinde uygulanabilir çözümler önerilerini sıralamak ve her bir önerinin de_erini ve uygulanabilirliğini belirlemektir.

3.1.2. Özgür Birlik Yöntemleri (Free-Association Techniques)

Özgür birlik yöntemlerinin tümü katlımlıların bütün dü_üncelerini özgürce belirtmesine büyük bir önem veren ve bunun için tüm katlımlılar te_vik eden yöntemlerdir. Bunlar (Akut; 1984, s.239-240; Akut, Budak, Budak; 1999, s.371-372; Yurtseven; 2001, s.77-78) :

1. Beyin Fırtınası (Brainstorming) : Beyin fırtınası çalı_anların etkinliğini arttırarak onların serbest bir ortamda özgürce dü_üncelerini ifade etmelerini sağlayarak yepyeni ve istenen sonuçlara ula_abilmeyi sağlayan bir yöntemdir. Beyin fırtınası yaratıcı dü_ünceler olu_turmak için kullanılmakta olan en yaygın yöntemlerden biri olmakla beraber en yaygın kullanılanlar da ba_ında gelmektedir (Akut, Budak, Budak; 1999, s.371; Rawlinson; 1995, s.44). Ortaya atılan dü_ünceler daha sonra de_erlendirme a_amasına girdiklerinden dolayı çok sayıda dü_ünce ortaya çıkmaktadır (Rawlinson; 1995, s.44; Yurtseven; 2001, s.72). Bu tekniğe buluş fırtınası adı da verilmektedir ([HYPERLINK](#)

" <http://w3.gazi.edu.tr/~yunsal/beyin.htm>
" w3.gazi.edu.tr).

Beyin flrtlnasl tekni i 1930 lu
yilllarda, New York ta reklâmcılık
yapan Alex Osborn taraflndan i_e itimi
konferanslarına bir tepki olarak
geli_tirilmistir (Akat, Budak, Budak;
1999, s.371). 1953 yılında yazılmış oldu u
Applied Imagination adlı kitabında
Hindu din öğretmenlerinden almış oldu u
tekni in temel kurallarını
olu_turmu_tur. Hindu din öğretmenleri
dört yüzyıldan bu yana dinsel gruplarla
Prai-Barshana adlı verilen bir çall_ma
yapmaktadırlar. Prai; kendi dli_na
çlkmak, Barshana; sorun anlamına
gelmektedir (Sungur; 1992, s.231).

Beyin flrtlnasl denildi inde akla bir
masanın etrafında oturarak akıllarına
gelen her _eyi birbirlerine söyleyen
insanlar akla gelmemelidir. Bu _ekilde
i_e yarar çok az fikir çlkmaktadır.
Beyin flrtlnaslnda bir grup insan klsa
bir süre içerisinde ortaya çok sayıda
fikir çlkartabilmektedir. Birçok
yönetici bir beyin flrtlnasl yürütecek
zamanları olmadı nı söylemektedir ancak
iyi yürütülen bir seansta yirmi
dakikada yüzden fazla fikir ortaya
çlkabilmektedir, Hatta aptalca fikirler
bile i_e yarayabilmektedir. Kahkahalar
son derece motive edicidir. Derin bir
sessizlik ise seanslı ba_arlıslzlıkla
sonuçlandırmaktadır (Rawlinson; 1995,
s.44-47).

Beyin flrtlnasl aynı zamanda birçok ö-
retim tekni inde kullanılabilecek etkili
bir yaratıcı dü_ünme yöntemidir. Okula
devamsızlık, derslere ilgisizlik gibi
okuldaki güncel bir problemi tanımlamak
veya çözmek için de
kullanılabilmektedir.

Bu tekni in bazı üstün yönleri ve bazı
eksiklikleri bulunmaktadır. Üstün
yönleri yaratıcılığın özendirilmesi ve
geli_tirmesi, sınıfl ve grup
faaliyetlerine zevkli bir hava
getirmesi ve herkes özgür ve serbest
bir ortam içerisinde akıllına geleni
söyleyebildi i için gerilimi
azaltmasıdır. Ancak bu yöntemin bazı ö-
rencilerde uygulanması zor olabilmekte
ve bu yöntem daha çok üstün yetenekli ö-
rencilerle ba_arlı olarak
kullanılabilmektedir (HYPERLINK
" <http://w3.gazi.edu.tr/~yunsal/beyin.htm>
" w3.gazi.edu.tr).

Resmi olarak yürütülen beyin fırtınası seansları içerisinde ulaşılabilen en yüksek fikir sayısı 1200 civarında olmaktadır. Bu düşünceler yaklaşık üç saatlik be dakika içerisinde ortaya çıkmıştır. Bu düşünceler arasında benimsenen çok sayıda iyi fikir ortaya üretilebilen seanslar oldukça normal sayılmaktadır. Kısa tutulan seanslarda ise 200-300 civarında fikir ortaya atılabilmektedir. Ortaya çıkan bu düşüncelerden verimli çözümler elde edilebilmesi için gereken serbestlik ortamının sağlanması önemlidir. Bütün fikirlerin değerlendirilmelerinin yapılması, düşünce akışının etkilenmemesi için ertelenmelidir (Dewar; 2001, s.2-3).

Bir beyin fırtınası için belirlenen uygun kişi sayısı altı ya da on iki civarında olmaktadır (Akat, Budak, Budak; 1999, s.371; Yurtseven; 2001, s.72). Farklı ve yeni bakış açıları sağlayabilmek amacıyla grubun içerisine sürükleyici olabilen, yaratıcı bir belirgin düzeyde olan bir veya iki üyeyi katmak faydalıdır. Seansa katılmayan yirmi kişinin üzerinde olduğunda katılımcıların bir kısmı konuya flırsat bulamamakta ve bir süre sonra ilgileri daılmaktadır. Bu durum onlardan gelebilecek katkıların yitirilmesine neden olmaktadır. Başarılı bir seansın gerçekleştirebilmesi için ise katılımcı sayısı beşten veya altıdan az olmamalıdır. Küçük gruplarda serbest ve rahat bir ortam yaratmak zor olmaktan ve gereğinden fazla nezaket havası hâkim olmaktadır. Kalabalık gruplarda bazen ciddi sorunlar yüzünden seansa aktif olarak katılmayanlar yer alabilmektedir ancak küçük grupların böyle bir lüksü yoktur. Oturum sırasında daha önce hiç konuşmamış olanlar da fikirlerini belirtmek isteyebilirler. Böyle bir durumda konuşmay

G R

Ekonomik sınırların ortadan kalkması uluslararası pazarlardaki mal ve hizmet sirkülasyonunu da hızlandırmı tır (Çivi, 1996, s.77). Bu yok edici rekabet ortamı içerisinde faaliyet göstermekte olan işletmelerden, varlığını sürdürecekt olanlar ise yönetimlerinde yaratıcı ve radikal çözümlere yer verenler olacaktır.

İşletmelerin rekabet gücünü geliştirmede yenilik ve yaratıcılık çözümlerinin uygulanması ve işletme kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma kabiliyetinin artırılması yönetimin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Çünkü yöneticiler; rekabet ortamındaki işletme yapısının sağlığını fırsatları, yaratıcı çözümlerle işletmenin yararı için değerlendirilmektedirler.

Günümüzde, ülkemizin içinde bulunduğu zor koşullardan sıyrılabilmesi de sorunlara yaratıcı çözümler getirilebilmesi ile mümkün olacaktır. Bu nedenle ihtiyaç duyulan çözümler hangi alanda olursa olsun, ülkemizde pek önemseyen yaratıcılığı ön plana çıkarmak kaçınılmaz bir görevdir. Kültürümüzdeki yaratıcılık çözümlerinin azlığı da düsturüdür ve üzücüdür. Hangi alanda olursa olsun, yaratıcı yeteneklerini geliştiren bir kişi hem kendisi için, hem de toplum için yararlı birey haline gelecektir (Yavuzer, 1989, s.1).

İşletme yönetimlerinde yenilik ve yaratıcılık çözümlerine odaklanmayı amaçlayan bu çözümler dört bölüme ayrılmıştır. Çözümlerimizin 1. Bölümünde yaratıcılık kavramsal açıdan ele alınmakta, yaratıcı süreçte bilginlerin dönüşüm evreleri incelenmekte ve yaratıcı kişilerin tanımlanmaya çalışılmaktadır. 2. Bölüm ise işletimde yaratıcılığı ve yaratıcı verimliliği incelerken yaratıcı bir örgüt ortamının nasıl olması gerektiğini, kişisel ve örgütsel yaratıcılığın engellerini ve yaratıcı verimliliği engelleyen unsurları ele almakta ve “Yaratıcılık Konsepti”na yer vermektedir. 3. Bölüm, yaratıcılığı geliştirme ve yaratıcı sorun çözme yöntemlerini ortaya koymaktadır. Son bölüm olan 4. Bölüm’de ise işletmelerde yaratıcılık düzeyinin belirlenmesine ilişkin zehir ve Manisa illerinde gerçekleştirilen bir uygulamanın analiz ve sonuçlarına yer verilmektedir.

BÖLÜM 1

YARATICILIK

1.1. YARATICILIK KAVRAMI

Düşünmek, insanın sahip olduğu en önemli özelliktir ve uygarlığın kaynağıdır. Düşünmek kavramlar ya da olaylar arasında anlamlı ilişkiler kurarak sonuçlar çıkartmaya dayanır. Yenilik ise farklı bir düşünme becerisi gerektirir. Dahı kişiler mantık tanımına karşı çıkarak aykırılık, farklılık, radikallik, diğerlerine benzememe özellikleriyle başarı kazanırlar (Yurtseven; 2001, s.37).

Yaratmak; yokken var etmektir (Ağakay; 1966, s.686; Ediskun, Dürder; 1986, s.678). Yaratıcılık kelimesi Latince' de "Creativität" İngilizce' de "Creativity" ve Fransızca' da "Créer" fiilinden türetilen "Créativité" kelimelerinin karşılığı olarak dilimize çevrilmiştir (Akat, Budak, Budak; 1999, s.356).

Basit olarak yaratıcılık; or taya çıkarma, bulma, yeni ve özgün bir sentez yapma, icat etme, alışılmamış uygulamalar ve yenilik yaratma, daha önce kurulmamış ilişkiler kurarak yeni bir düşünce sistemi içinde yeni yaşantı, deneyim, fikir ve ürünler ortaya koyma şeklinde tanımlanabilir (Akat; 1984, s. 224). Yaratıcılık Webster' in deyişiyile "yapma, varlığı ortaya çıkarma" sürecidir. F. Taylor' a göre ise yaratıcılık, yeni ve geçerli fikirler yaratılması ile sonuçlanan fiziksel bir süreçtir (Rouquette; 1992, s.14). Maslow, yaratıcılığı bir ürün, bir etkinlik, bir süreç, tutum ve karakter olarak tanımlamıştır ve yaratıcılığı temel yaratıcılık kendiliğinden meydana gelen yaratıcılık ve ikincil yaratıcılık (kontrollü ve disiplinli yaratıcılık) olmak üzere iki şekilde ayırmıştır (Rouquette; 1992, s.14). Ondokuzuncu yüzyıl yazarı H.L. Mansel yaratıcılığın "var olanın şeklini değiştirmek" olduğunu belirtmiştir. A.Koelslar yaratıcılığı "daha önce ilişkisi olmayan düşüncelerin sentezi" olarak açıklar (Akat; 1984, s.224–225).

Yaratıcılık aynı zamanda bilgi, uzağı görebilme, karar verme yeteneğı, atılganlık, olay ve fırsatları kavrayabilme, risk ve sorumluluk alabilme, öncelik kullanma, esneklik, çevreye ve insanlara karşı duyarlılık, yeni durumlara karşı uyanık ve ilgili olma, akılcı, çok yönlü, rahat, çabuk ve bağımsızca düşünme gibi kişisel özellikleri de içermektedir. Ancak yaratılan şey yeni olma özelliğı taşımalı ve herhangi bir ölçüte göre yararlı da olabilmelidir (Akat; 1984, s.224).

Herhangi bir alanda birikim sahibi olan birey yeni ve yararlı fikirler ortaya koyabiliyorsa yaratıcıdır. Bir yeniliğın fayda sınırlarının genişlemesi kapsamının da genişlemesidir (Gürüz; 1995, s. 122–123). Başlangıçtan her yaratıcı hareketin amacı mevcut bir karışıklığa düzen

getirmektir (Gardner; 1990. s.57). Sorun çözüme aşamasında belli fikirlere saplanmak yaratıcılığı engeller. Yaratıcılık ise daha geniş ve kapsamlı bir çerçeve çizer. Yaratıcılıkta esas olan önceleri birbirleri ile ilişkisi kurulamayan şeyler arasında bağlantı kurabilmektir. Yaratıcılıkta sorunlar ve fırsatlar karşısında türdeş ve türdeş olmayan girdileri ayırarak daha sonra bir modelde bağlamak oldukça önemlidir. Bağımsız bir buluş yapmak için öncelikle, ona ulaşmanın yeterli olacağı özel bir yer hakkında bir bulguyacı tasvir ortaya çıkarılır. Ya ratmak uygun yere giden doğru yolu bulmaya dayanır. Bulmak veya yaratmak üretmek değil rastlamaktır; yapmak değil açığa çıkarmaktır (Akat, Budak, Budak; 1999, s. 355–356; Arslan, Karasoy; 2002, s.477–478; AYTEK; 1983, s.57; Rouquette; 1992, s.10–14; May; 1987, s.63; www.kalder.org.tr).

Yaratıcılık aynı zamanda, sorunlara, bozukluklara, eksik bilgilere, kaybolmuş unsurlara, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma; zorluğu tanıma, çözümler arama, tahminler yapma, yeni varsayımlar kurma, bu varsayımları değiştirme veya yeniden yapılandırma ve bu varsayımların sonuçlarını inceleme olarak da tanımlanmaktadır. Yaratıcılık kendini göstermek için uygun koşulları bekleyen bireylerin değişik miktarlarda sahip oldukları bir potansiyel güçtür. Bireyin ortaya koyduğu iş ve veriminin karakteristiği yaratıcılıktır (Akat, Budak, Budak; 1999, s. 356; Arslan, Karasoy; 2002, s.478; Rouquette; 1992, s.14; Yavuzer; 1989, s.9). Toulouse Lautrec'in dediği gibi; "yeni diye bir şey yoktur, sorun, bir şeyin özünde ne olduğunu kavrayıp, ondan daha yetkin bir şeyler ortaya koyma sorunudur her zaman" (Şahbudak; 1999, s. 243). Yüksek yaratıcılık gücünün sergilediği eserler özgün dolayısıyla yararlıdır. Alışılmamış ve değişik öneriler belli bir ölçüde göre yerli bulduklarında kabul edilirler. Ayrıca yaratıcılık zekâyla, verimle, orijinaliteyle, olumlu bir eğitim hayatına sahip olmayla, yücelme duygusuyla ve yıkıcı etkilerle de ilişkilendirilmektedir (Akat, Budak, Budak; 1999, s.356; Arslan, Karasoy; 2002, s.478; Rouquette; 1992, s.14; Yavuzer; 1989, s.9).

Yaratıcılığın otantik biçimi yeni bir şeye varlık kazandırma sürecidir. Aslında yaratıcılık hemen herkeste saklı bulunan bir yetenektir. Ancak bazı bireyler de yüksek düzeyde yaratma yeteneği vardır. Testler ve görüşmeler yoluyla bireyde saklı bulunan yaratma yeteneği ortaya çıkarılabilir. Ancak bireyin testlerde başarılı olması onun kesinlikle yüksek düzeyde yaratıcı olduğunu göstermez (AYTEK; 1983, s.57–58; May; 1992, s.62–63).

Yaratıcılık istisnai insanların dikkatini çeken nadir bir erdem olarak algılanmamalıdır. Yaratıcılık her insanın yaşamının bir parçasıdır, ancak yaratıcılık etkinliğinin sıklığı farklılık göstermektedir. Yaratıcılık; zihnin bilinç alanındaki öğeleri orijinal ve herhangi bir olgusal alanda işlemlere yol açacak bir biçimde yeniden düzenleme yeteneğidir. Yaratıcılığın dereceleri vardır. Çok az kimse ömrü boyunca yaratıcılığında en yüksek noktaya ulaşabilmiştir. Ancak uygun koşullar sağlandığı takdirde pek çok insan tatminkâr bir yaratıcılık düzeyine ulaşabilmektedirler. Çoğu insan yaşamlarındaki bazı dönemlerde belirli konular üzerine yaratıcılık gösterebilmektedirler (Gardner; 1990, s.51; Moles; 1983, s.68).

Taylor' a göre beş yaratıcılık düzeyi bulunmaktadır (Rouquette; 1992, s.14–15):

- 1- Bireyin sahip olduğu en özgün yaratıcılık düzeyi olan anlatımsal (expressive) yaratıcılık. Bu yaratıcılık düzeyinde ürün kalitesinden çok kişinin gösterisi önem taşımaktadır.
- 2- Geliştirilen ve belli bir disiplin içerisinde kontrol altında tutulan yeteneklerin kullanılmasıyla ortaya çıkan üretici yaratıcılık. Böylece birey yaptıkları çok orijinal olmasa bile kendini gerçekleştirebilir.
- 3- Önceden edinilmiş bilgi ve deneyimleri kullanarak yeni ilişkilerin algılanması ile ortaya çıkan buluşçu yaratıcılık.
- 4- Yüksek bir soyutlama kapasitesi gerektiren ve ilerlemenin üretime dönüştüğü yenilikçi yaratıcılık.
- 5- Tamamen yeni prensipler anlayışına dayanan su yüzüne çıkan yaratıcılık.

Bazı yönetim uzmanları yaratıcılık ve yenilik arasında ayırım yapılması gerektiğini savunmaktadırlar. Lawrence B.Mohr'un deyimiyile yaratıcılık, "yeni bir şeyi ortaya koyma veya getirmeyi", yenilik ise "meydana getirilen yeni şeyi uygulama alanına koymayı" ifade etmektedir. Çünkü yeni fikirler üretmek için ihtiyaç duyulan yetenekler ile oluşturulan bu fikirleri ticari amaçla uygulamaya koymak için gerekli yetenekler birbirlerinden farklıdır (Şimşek; 1998, s.290–291). Skink'e göre ise yenilik, bir performans boyutudur (Artar , Baş; 1991, s.25). Aynı zamanda yenilik, kâşif ve kullanıcı arasında, her iki tarafın da dikkate aldığı sorunların paylaşıldığı uzun süreli bir iletişime gereksinim duymaktadır (Billington; 1998, s. 23). Bu nedenle örgütlerin dışarıdan personel almak yerine kendi personelinin yaratıcı ve yenilikçi özelliklerini ortaya çıkarması yararlı olacaktır (Şimşek; 1998, s. 290–291). Zaten yeniliğin yayılması bir sürece ihtiyaç duyacağından örgütün kendi elemanları kanalıyla gerçekleştirilmesi de örgüt ü zaman kaybından kurtaracaktır (Esen, Mardan; 2002, s.137).

1.1.1. Yaratıcılığın Temeli

Yaratıcılık içten gelen, karmaşık bir olgudur. Bireyin hayatı boyunca yaşadığı her şey onun yaratıcılığına etki edebilme gücüne sahiptir. Yaratıcılığın temelinde iç çatışmaların doğru duğu kaygıya karşı kullanılan olgun savunma düzenlerinin başında yüceltme düzeni ve insanın yaratıcılık yolunda kendini gerçekleştirme gereksinimi yer alır. Yüceltme, ilkel eğilim ve isteklerin toplumsal amaçlara ve yaratıcılığa yöneltilmesidir. Her insanın çocukluk ve gençlik çağlarında bastırılmış duyguları, düşünceleri ve gerilimleri vardır. Tedirginliğe çözüm arama; gerilimlerin kişisel, toplumsal ve evrensel birikimlerle biçimlenip dışa açılma, boşalma, denge, düzen ve biçim verme gücü yaratıcılığın temelini oluşturur. Böylece kişi yaratıcılık yoluyla kendini gerçekleştirir, kendine olan güveni artar ve saygınlık kazanır. Bütün ruhbilim öğretileri yaratıcılığın kendi gerçekleştirmek ve kaygıdan kurtulmak için kullanılan en olumlu yol olduğunu

kabul ederek sanatçıyı yokluğu, hiçliği ve ölümü yaşama döndürme çabasındaki kişi olarak görmektedir. Kabuğunun içine istemeden giren bir kum zerrenin üstünü örtmek için inciyi üreten istiridye yaratıcılığı anlatan basit ama iyi bir örnektir. Yaratıcılık ürünleri, yaratan kişiyi aşar. Ortak kültürün ürünü durumuna gelerek toplumsal bir nitelik kazanır (Köknel; 1982, s.225–226; May; 1992, s.60).

1.1.2. Durgunluk ve Yaratıcılık

Durgunluk halinin yaratıcılığın bir faktörü olduğu kabul edilebilmektedir. Her insan, günde en az bir kez açık ve net bir zihne yani bilince sahip olmakta ve bu dönemlerde melankolik, üzgün veya karamsar bir ruh hali içerisinde bulunmaktadır (Akat; 1984, s.227).

Açık ve net olma bir bilince sahip ve melankoli kavramları arasındaki farkı belirten sınırları yakalamak yaratıcılık konusunda net bir fikre sahip olabilmek için faydalı bir çaba olmaktadır. Melankoli Victor Hugo tarafından “Üzgün olmaktan mutluluk duymak”, André Gide tarafından “Düşkünlük tutkusu” ve bir tür “Yorgunluk biçimi”, Edgar Allan Poe için ise “Bütün şiirsel ve hayale özgü tavırlardaki alışkanlıklar” olarak tanımlanmaktadır. Üzgün olma durumu ise insanların yaşamlarındaki zamanı durduran, geleceği bloke ederek adımlarını ve jestlerini yavaşlatarak kilit altına alan birtakım hisler olarak belirtilebilmektedir. Üzülmek sıkılmak ve güçten düşmek olarak tanımlanmaktadır. Melankoli pasif bir duygu değildir, melankolide zihinsel bir sahne çerçevesinde kavramların perspektifi yaratılır ve anlık şekiller doğru yerlerini bulurlar (Akat; 1984, s. 227–228). Melankoli ve üzgün olma hali bizi kendimizden çok uzak bir yere götürebilen güdüler olmaktadır (Ediskun; 1986, s.655–656).

Durgunluk üzgün olmaya melankoliden daha yakındır ve fiziksel açıdan acı verici ancak sonuca doğru itici bir güçtür. Durgunluk halindeki kişiler dünyaya karşı sağırlaşmışlar, kendi benliklerini ve kavramların netliğini kaybetmişlerdir. Açıklamak, savunmak veya analiz etmek bunalım içindeki bir bireyi teselli edememektedir. Durgunluk halindeki bir bireyin tüm yaşamı ve düşünceleri ulaşmak istediği noktaya doğru adeta sürüklenmektedir. Bireyin zihninden olanaklı yaşam imajı silinmekte ve birey kendisini gerçekleştirme k istediği olaya bırakmaktadır (Akat; 1984, s.228).

Belirtildiği üzere yaratıcılık psikolojik gerilim yaratan bir olaydır ve yaratıcı kişi bazı zamanlarda oldukça ağır bunalımlar, durgunluklar ve duygusal çöküntüler yaşayabilmektedir. (Akat; 1984, s.228–229).

1.1.3. Uygulamada Yaratıcılık

Gatzels ve Jackson (1962) yaptıkları araştırmalarda, yaratıcılığın kişilikle olan ilişkisinin küçük olduğu kanısına varmaktadırlar. Ancak yaratıcı kişiler daha geniş hayal gücüne sahip ve sosyal baskılar karşısında kendi yargılarına ve içgüdülerine bağlı kalan bireylerdir. Ama sanılanın aksine, yaratıcı bireyler, içgüdülerini denetim altında tutma yeteneğine de sahiptirler. Yaratıcı kişiler, eylemlerini endişe duymadan gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle endişe düzeyi yüksek bireylere göre çok daha iyi sonuçlara ulaşmaktadırlar (Kolasa; 1969, s.270).

Ayrıca, bünyesinde yaratıcı bireylere yer veren ve yaratıcı uygulamalar gerçekleştiren örgütlerin iletişim sistemleri açıktır, kişilerle iletişim kurmak kolaydır, tartışma özgürlüğü içinde çalışabilen insan tipleri bu örgütlerden çıkmaktadır. Örgüt daha az otoriter, daha merkezkaç, daha risk alabilen bir niteliğe sahip olduğundan daha eğlenceli de bir çalışma ortamına sahiptir. Bunların yanı sıra; March ve Simon'da (1958), yaratıcı bireyleri örgütte belirleyerek onlara rutin işler yerine yaratıcılıklarını kullanabilecekleri işler verilmesi gerektiğini önermektedirler (Kolasa; 1969, s.270–271).

Örgüt içerisindeki gizli yaratıcılığı uygulamada ortaya çıkarmak için bazı yaratıcılığı geliştirme tekniklerinden de yararlanılabilir. Örneğin bir işletme programındaki öğrenci grubuna duyarlılık eğitimleri verilerek kafa patlatma (brainstorming) yöntemiyle çeşitli fikirler üretmeleri sağlanabilmektedir (Kolasa; 1969, s.270–271).

1.1.4. Tüm Beyin Yaratıcılığı

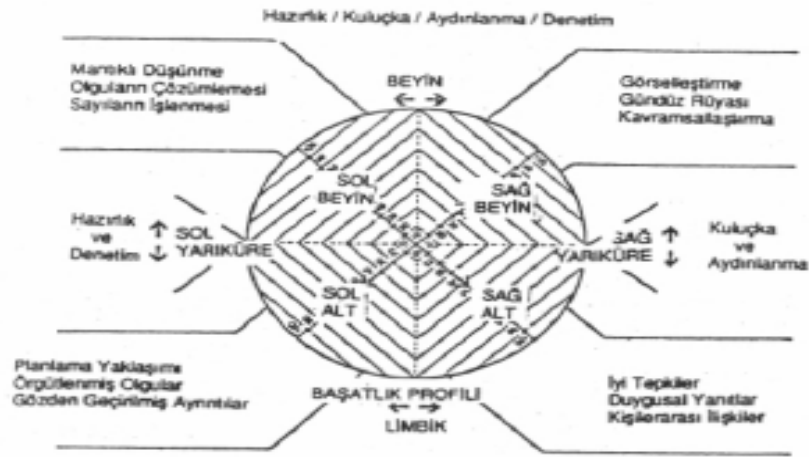
Yaratıcılık, beynimizde depoladığımız bilgilerin, yine beynimizde meydana gelen çeşitli etkileşimler sonucunda farklı şekillerde birleşerek yenilik oluşturması olarak da tanımlanabilir.

Beynimiz milyonlarca sinir lifleriyle bağlı iki yarım küreden oluşmaktadır. 1981 yılında tıp ve fizyoloji alanında Nobel sahibi Prof. Sperry'nin çalışmalarına göre sol yarım küre genellikle tümevarımcı düşünceyi (mantık, dil, analitik yaklaşımlar), sağ yarımküre de tümdengelimci düşünceyi (ritim, renkler, hayal gücü, sentez) işlemektedir (www.haberim.com). Beynimizin sahip olduğu potansiyeli daha fazla kullanabilmemiz, birbirlerinden tamamen bağımsız çalışan iki yarımkürenin performansına bağlı olmaktadır (www.haberim.com).

Ned Herrmann'a göre beyin bir yarımküresi, bir elimiz, bir ayağımız ve bir gözümüzün değerine oranla daha baskındır (Sungur; 1992, s. 125). Beynimiz farklı yapıları ve ayrı işlevleriyle iki yarımküreden oluşmaktadır. İnsan fetüs halinde bile bu iki yarım küreden birini bilinçsizce seçerek gelişmeye başlar ancak seçimin neye göre yapıldığı bilinmemektedir. İnsanların birçoğunun gelişiminde bazı organlar baskın olmaya başlar. İnsanlar simetrik olmaktan çok

asimetrik bir yapı içersindedirler. Gelişim sürecinde bir şeyi tutmak için kullanacağımız eli seçeriz. Bir gözümüz diğerinden daha iyi görmektedir. Çoğu insan beynindeki dört kadranda içerisinde bir kadrandan daha fazlasını geliştirirler (Sungur; 1992, s.125–126).

Şekil 1’de de belirtildiği üzere; beynin sol yarımküresinin, olgular arasında mantıksal ilişkiler kurmaya yönelik olmasından dolayı yaratıcılık sürecindeki hazırlık aşaması sol yarımkürede; sağ yarımkürenin ise duygusal ilişkiler yoluyla yeni kavramlara ulaşabilmeyi kolaylaştırmasından dolayı da yaratıcılık sürecindeki kuluçka ve aydınlanma aşamaları sağ yarımkürede gerçekleşmektedir.



Şekil 1: Tüm Beyin Yaratıcılığı (SUNGUR, 1992, s: 127)

Eğitmcilerin ve yöneticilerin beynin başat yarımkürelerinden haberdar olmaları kendi yararlarına olacaktır. Her birey kendi başat yarımküresine göre öğrenme ve düşünme biçimi geliştirmektedir, buna göre bireye uygulanan eğitim programının bireyin tercih ettiği öğrenme şekline farklı olması durumunda öğretilmeye çalışanlar ya algılanmayacak ya da farklı bir biçimde algılanacaktır. Bireyin başatlığı kavramı anlaşıldığı ve eğitim süreçlerinde uygulandığı takdirde zaman ve enerji kayıplarının da önüne geçilecektir (Sungur; 1992, s.126–128).

Profesyonel bir yönetici kendi zihinsel süreçlerinin farkındadır ve beyninin tüm kadrantlarını işinde en iyi şekilde kullanabilmektedir. Örgütteki işgörenlerinin beyin işlevlerinin farkında olan bir yöneticinin etkin bir başarıya ulaşacağı da kesindir. Örgüt içerisinde farklı beyin dilimleri gelişmiş olan bireyleri düzenli ve etkili bir takım çalışmasına sokmak işgörenleri yönetmede oldukça önemlidir.

Stratejik planlamada sağ alt bölüm hariç geri kalan bölümlerin çalıştırılması gerekirken eylem plancılığı gibi uygulamalı yaratıcılık isteyen konular ise bütün bölümlerin çalışmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu kadranlardan birinin kullanılmaması durumunda düşünme ve yaratma sürecinin bir boyutu yetersiz kalmaktadır. Örneğin bir işgörenin sağ alt ve üst boyutların kullanılmamasına yol açmaktadır. Bir insanın beyninin sa de ce belli bir bölümü ve ya tümü gelişmiştir diyemeyiz ancak bir dilim çok gelişirken diğer bir dilim de biraz gelişmiş olabilmektedir. Dilimler arasında keskin sınırlar olmadığı gibi bir dilimin gelişmesi diğer bir dilimin gelişmesini engellemeyip tam tersine yardımcı olmaktadır (Sungur; 1992, s.127–128).

1.1.5. Yaratıcı Düşünce ve Analitik Düşünce

Carl Gustav Jung' a göre bir yaşantı düşünülmeden var olamaz (Jung; 1997, s.238). Düşünme sistemi analitik düşünce ve yaratıcı düşünce olmak üzere iki boyutta incelenir. Yaratıcı düşünce kavramlar ve olaylar arasında yeni, orijinal ya da bilinmeyen ilişkiler kurar. Analitik düşünce ise aynı ilişkiyi bilinen ve kabul gören yöntem ve kurallara dayanarak kuran sistemdir. Yaratıcı düşünce geleceğe, analitik düşünce geçmişe odaklanır. Yaratıcılık yoksa belli kalıplar içinde sıkışır kalırız; analitik düşünce ile bilgi birikimi ve deneyimimizi kullanmazsak yaratıcılığımız karmaşa yaratır. Her iki düşünce birbirinin tamamlayıcısıdır. Analitik düşünce uygulanabilir çözüm yollarını seçmektedir ancak önemli bir gelişme elde edilmek istendiğinde analitik düşüncenin yaratıcı düşünce ile desteklenmesi gerekmektedir. Yaratıcı düşünce bir yandan gerçekte bilineni ortaya çıkarırken bunu gerçekleştirirken farklı düşünmekle ilgili bir paradoksa sahiptir (Yurtseven; 2001, s.37–38).

Yaratıcı düşünce bazı özelliklere sahiptir (Bumin, Erkutlu; 2004, s.236):

- Bu düşüncelerden elde edilen ürünler, daha önceden kabul edilmiş, eski fikirlere yenilik ve farklılık getirmektedirler.
- Bu düşünceler daha önce üretilen fikirlerin çerçevesinde sınırlı kalmamaktadır.
- Bu düşünceler, uzun bir zaman, yüksek motivasyon ve konsantrasyon ile gerçekleştirilmektedirler.
- Kötü bir şekilde tanımlanan sorunların, bu düşüncelerle yeniden formüle edilmesi sağlanmaktadır.

Tablo 1'de analitik düşünce ve yaratıcı düşüncenin sahip olduğu temel özellikler yer almaktadır.

Tablo 1: Düşüncenin İki Biçimi (Yurtseven; 2001, s.38)

ANALİTİK DÜŞÜNCE	YARATICI DÜŞÜNCE
Mantık	Hayal Gücü
Tek ya da az sayıda yanıt	Birçok olası yanıt ya da düşünce
Kesişen	Ayrışan
Dikey	Yatay

Analitik düşüncede düşünceler kesişerek bir noktada toplanırlarken yaratıcı düşüncede düşünme sistemi sorunun tanımlanmasından itibaren ayrışarak değişik sonuçlara varacak biçimde çatallanır. Yaratıcı düşünce birçok değişik fikir üretmekte, analitik düşünce de bunların içinden uygun olanları çözüm olarak seçmektedir. Ayrıca analitik düşünce dar ve sorun üzerinde derinlemesine odaklanan dikey düşünceler olmakta iken; yaratıcı düşünce anlamsız olanlar bile dâhil olmak üzere bütün seçenekleri hatta sorunun tamamen dışındaki unsurları bile kapsayan geniş bir yelpaze şeklindeki yatay bir düşünme sistemine sahiptirler (Yurtseven; 2001, s.38–39).

İnsanlara onların hayali rehberlik etmektedir. Yaratıcı düşünce hayallere dayalı yeni fikirler ve yeni bakışlar kazandıran bir düşüncedir. Analitik düşüncede konular mevcutlardan seçilmekte, bir durum diğer bir durumu doğurmakta, uygunluklar üzerine odaklanılmakta ve bilinen bir yönde hareket edilmekte iken yaratıcı düşünce değişikliklere can atan, önceden düşünülmemiş sıçrayışlar yapan, tesadüflerin işe karışmasını sağlayan ve en az ihtimal verilenleri inceleyen düşüncedir. Yaratıcı düşünce analitik düşünceyle benzeşmemekte ancak birbirlerinin tamamlayıcısı olmaktadır. En iyi yöneticiler hem yaratıcı hem analitik düşünceye sahip olanlardan çıkmaktadırlar (Geybullayev; 2002, s.158–159).

Weiss'e göre; yeni bir örgütün veya ekibin oluşturulması ya da bir ekibin yeni hedefler belirlemesi de yaratıcı düşünce ve yenilik gerektirmektedir. Bir çalışanların kararlara katılımının sağlanmadığı durumlarda bir örgüt kültürü yaratılması; hedeflerin, amaçların ve çözüm yollarının önceden belirlenmesi, örgüt çalışanlarının tepkisine yol açacaktır. Yaratıcı düşünce ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi ise yenilikçi düşünceler üretilmesini sağlayarak, ekip üyelerinin veya işletme çalışanlarının mevcut sorunları çözmeye yöneltmek üretkenlik, verimlilik ve etkinlikle sonuçlanacaktır (Weiss; 1993, s.33).

1.1.6. Yanal Düşünme

1950'li yıllarda yaratıcılıkla ilgili çalışmalar yapılmakta iken Edward de Bono'nun ortaya atmış olduğu düşünce biçimi dir. De Bono bu çalışmalarını dört çeşit düşünce biçimiyle "Zihnin Mekanizması" adlı kitabında toplamaktadır . Bu düşünce biçimleri şunlardır (Sungur; 1992, s.241–246):

1. *Doğal Düşünme* : Bireyin zihninde oluşan düşüncenin dışarıdan herhangi bir kontrol ya da müdahale olmaksızın özel bir anlam taşımadan bir bağ üzerinde bir uçtan bir uca, bir klişeden diğerine özgürce gidip gelmesini ifade etmektedir.

2. *Mantıksal Düşünme* : Doğal düşüncenin aşırılıklarını amaçlı bir biçimde sınırlamakta olan biçimsel eğitim sistemi sonunda kazanılan bir düşünme alışkanlığı olmaktadır. De Bono doğal düşünceyi engelleyen sınırlamayı "HAYIR" e tiketi olarak adlandırmaktadır (Sungur; 1992, s.242). Doğal düşüncelerinin normal akışı engellenen zihinde bir sansür mekanizması oluşmaktadır. Ayrıca bu mantıksal kontrol HAYIR etiketini ortadan kaldırmayı amaçlayan bir duyarlılık eğitimi de oldukça güçleştirmektedir. De Bono' ya göre doğal düşünce mantıksal düşünceyle sınırlamalar altına girerek yararlı olabilecek düşünceler akışı mantıksal düşünce tarafından durdurulabilmektedir.

3. *Matematiksel Düşünme*: De Bono' ya göre matematiksel düşünce "Sembollerle ve kurallarla oynanan bir oyundur." Var olan kurallara göre hareket edilmektedir. Bu düşünce biçimi uygarlığın ve teknolojinin gelişimine büyük katkılarda bulunmakla beraber insanı kalıplaşmış düşüncelere bağlayarak sınırlandırması nedeniyle yararlı bir düşünce biçimi olmamaktadır (Sungur; 1992, s.242).

4. *Yanal Düşünme* : Edward de Bono'nun diğer düşünme biçimlerine karşı alternatif olarak geliştirdiği "nesnelere tümüyle yeni bir bakış biçimi"dir (Sungur; 1992, s.242).

Bono'ya göre bir sorun bir insanın istedikleri ve sahip olamadıkları arasındaki farktır ve üç ana bölümde incelenmektedir (Sungur; 1992, s.242–243):

- Zaten mevcut olan, elde edilebilir ve ya ek bilgi toplanmasına ihtiyaç duyan sorunlar.
- Mevcut durumun basitçe kabulünü gerektiren sorunlar.
- Herhangi bir şekide yapılandırılmış verilerin yeniden örgütlenmesi yoluyla çözümlenabilen sorunlar.

İlk sorun tipi mantıksal ve matematiksel düşünme biçimiyle çözülebilmekte iken ikinci ve üçüncü sorun tipleri ancak yanal düşünme biçiminden faydalanılarak çözülebilmektedir. Yanal düşünce dört ayrı aşamada incelenmektedir:

1. Eski Düşünceleri Kabul Etme

“Geçmişin derin izleri, geleceğin sınırlarını şekillendirir.” (www.kalder.org.tr)

Eski düşünceler yeni düşüncelerin başlangıç noktasını oluşturmakta ve çok zengin verilere sahip olmaktadır. Ancak Edward de Bono bu düşüncelerin tüm informasyonu kendisine çekerek yeni düşünme biçimine engel olduğunu savunmaktadır (Sungur; 1992, s.243). Eski düşünceler yeni düşüncelere uyum sağlayarak veya yeni teorileri yanlarına alarak büyüme eğiliminde olduklarından dolayı en yeni düşüncelere ket vurulmasına neden olmaktadır. Bu durumda eski ve alışılmış düşünceleri olduğu gibi kabul ederek bu düşünceleri tümüyle terk edip taze bir başlangıç yapmak gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için bu düşünceleri dikkatli bir biçimde saptayarak tanımlamak ve yazmak gerekmektedir. Böylece bu düşüncelerin neler olduğu ortaya çıkmakta ve baskılarından kurtulmakta kolaylaşmaktadır.

2. Nesnelere Farklı Bakmanın Yollarını Aramak

“Bir kişi dünyaya tek paradigmadan baktığında, başka bir şeyi hayal etmesi oldukça zordur .” (www.gyte.edu.tr)

Ayrıca, Albert Einstein'ın “İnsanların üzerinde dünya anlayışlarını kurdukları temeli kökten değiştirdiğinizde eylemler de buna bağlı olarak değişir.” sözünü de hatırlatmak yararlı olacaktır (www.kalder.org.tr).

Zihin herhangi bir sorunla karşılaştığı anda en olası çözümleri üretmek üzere yapılanmıştır. Farklı bakış açılarıyla yaklaşmak ve cevapları görebilmek özenli bir çaba istemektedir. Çünkü bu, kolay ve doğal bir süreç olmamaktadır. Böyle bir bakış açısına sahip olabilmesi için bireyin kendini çok iyi bir şekilde eğitmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için beyin fırtınası tekniğine benzer bir teknik uygulanmaktadır. Böylece bir çözümler listesine ulaşılabilmektedir. Diğer bir yöntem ise sistem kuramındaki gibi sorunu alt parçalara ayırarak bu parçalardan birine odaklanmaktır. Tüm parçalara bu yöntem uygulanarak tümevarım yöntemi ile sonuca ulaşılabilmektedir. Başka bir yöntem de uygulaması çok kolay ve basit olan “ters yüz” tersten düşünme yöntemidir. Bu yöntemle nesnelere baş aşağı çevirerek ve soruna tam aksi yönde yaklaşarak çözüme ulaşılabilmektedir.

3. Dikey Düşünmenin Katı Denetimini Kırmak

“İki gün arasında fark yaratamıyorsak yıllar arasında da fark yaratamayız.” (www.kalder.org.tr)

Mantıksal düşünmenin her aşamasında insan haklı ve doğru bir yolda eylemlerini gerçekleştirmelidir. Ancak buluş ve yeniliklerin tarihi uzmanların uyarılarına karşı çıkanlarla dolu olmaktadır.

Dikey düşünme sistemi sorunu mantıksal bir biçimde başından yakalamaktadır. Daha etkili bir çözüm belki de soruna ters yönde bir bakış açısıyla geliştirilebilmektedir. Yanal düşünme mantıksal düşünmenin aksine geriye ve yanlara doğru hareket edebilmek farklı bakış açıları kazandırmaktadır. Oysa dikey bir düşünür sınıflamayı, etiketlemeyi ve doğrusal bir düzlemde dosdoğru ilerlemeyi tercih etmektedir. Ancak etiketleme ve sınıflama kemikleşme ve statikleşmeye yol açmaktadır. Yanal düşünme sistemi ise nesne ve düşünceleri akılcı, dinamik, yapılandırılabilir, geliştirilebilir ve mükemmelleştirilebilir varlıklar olarak ele almaktadır.

4. Şansı Kullanmak

Büyük buluşlar sadece şans faktörüyle ortaya çıkmamaktadır. Yanal düşüncenin oluşabileceği uygun ortamlar yaratılarak yaratıcı düşüncelerin üretilmesine olanak sağlanabilir.

Amaçsız oyunlar oyunla yaratıcılık arasındaki o büyük gücü ortaya koyan oyunlardır. Oyunlarda doğal bir beyin fırtınası tekniği uygulandığından dolayı yaratıcı insanlar kişisel gelişimleri için oyuna oldukça değer vermektedirler.

İlgisiz uğraşlar ise ilgiyi üzerinde çalışılan sorundan uzaklaştıran ve aslında çok iyi düşünce üreticileri olan bir takım egzersizlerdir. Yürüyüşe çıkmak, sergi dolaşmak, ufak tefek temizlik işleriyle uğraşmak da zihnin yoğunluktan uzaklaşarak ferahlamasına ve iyi düşünceler üretmesine olanak sağlamaktadır.

“Edward de Bono yanal düşünme biçiminin tüm geçmiş eğitim yıllarımızın karşısında çok kolay tutunamayacağını, özellikle yüksek düzeyde eğitilmiş tutucu iş adamlarının, yaşlı yöneticilerin eğitiminde çok fazla eleştiri toplayacağını söylemektedir. Fakat tüm diğer araştırmacılar artık mantığın yaratıcılığın düşmanı olduğunu anlamış durumdadırlar.” (Sungur; 1992, s.246)

Yaratıcı düşünmede çok büyük bir rolü olan yanal düşünme ile dikey düşünme arasındaki temel ilişkileri şunlardır (Marşap; 1999, s.62–63):

- Dikey düşünme seçici, yanal düşünce ise üretkendir.

- Dikey düşünme, gidilecek yönü takip etmekte, yanal düşünce ise yeni yollar aramaktadır.
- Dikey düşünme analitik, yanal düşünme ise tahrik edicidir.
- Dikey düşünme ardı ardına, yanal düşünce ise çok açılı sıçramalar yapmaktadır.
- Dikey düşünmede kişi doğru olmak zorundadır, yanal düşünce ise böyle bir zorunluluk yoktur.
- Dikey düşünme bazı düşünme yollarını bloke ederken, yanal düşünce bu yollara olumlu olarak yaklaşmaktadır.
- Dikey düşünme kabul edilebilir yolları takip ederken, yanal düşünce kabul edilebilirliği en az olanı araştırmaktadır.
- Dikey düşünme sınırlı bir süreçtir, yanal düşünce ise çok açılı olasılık üzerine kurulu bir süreçtir.
- Dikey düşünmedeki kategoriler, sınıflandırmalar ve tanımlamalar sabittir , yanal düşünce ise de değişkendir.
- Yanal düşünce bilgiyi değiştirerek sonuca ulaşmak için kullanılmaktadır.
- Yanal düşünce problem çözmede, yeni fikirlerde, algılanabilir seçeneği bulmada, periyodik yeniden değerlemede, keskin ayırım ve kutuplaşmaları önlemede başarıya ulaşmak için sürekli olarak kullanılabilir.

1.1.7. Yaratıcılığın Meydana Getirdiği Dinamik Bakış Açısı

Yaratıcılığın meydana getirdiği dinamik bakış açısı, zor bir probleme çözüm bulma sürecine başvurmaktadır. Yaratıcılığın dinamik olan kısmı ise olumlu veya olumsuz çeşitli öğretileri bir araya getirme sürecidir. Yaratıcılık danışmanı Edward De Bono da çeşitli öğretileri birleştiren düşünceleri incelemiştir. Bu incelemeler, özellikle, dikey (mantıksal) düşünce ve yatay (yanal) düşünce biçimleri arasındaki zıtlık üzerine gerçekleştirilmektedir.

Bu zıt düşüncelerin bir araya gelişini, yaygın olarak, şakalarda görebilmekteyiz. Bu örneklerden birini Bertand Russell'ın yorumunda bulabilmekteyiz: "Çoğu insanın ölümü, düşünmeye başlamasından daha çabuk gerçekleşmektedir." Şakalar insanın farklı perspektiften bakmasıyla ortaya çıkmaktadır. Buradaki cümlede, dinleyici, cümlenin ilk yarısında ölüm kelimesinin mecazi olduğunu düşünmekteyken cümlenin ikinci yarısında se rt bir yorumla karşılaşmaktadır (Kim; 1990, s.12).

Birçok yeni fikir statik ve dinamik bakış açıları nın bileşimini temsil etmektedir. Örneğin Charles Darwin, deneylerinde zaman içerisindeki türlerin evrimini ispatlamak için uğraşmıştır. Bu mekanizma, tohumlardaki yüksek mahsul verme kapasitesi veya yarış atlarındaki dayanıklılık gibi karakteristikleri ortaya koymaktadır. Bu tarz karakteristikler insan tarafından geliştirilmiştir. Ne yazık ki, Darwin, doğal evrim sürecindeki değişikliklerin atası olacağını hesaplamamıştır.

Darwin, bir gün, savaşın etkileri ve veba salgınıyla ilgili politik ekonomi üzerine bir kitap okurken, bu iki farklı durumdan yola çıkarak hayatta kalmanın en önemli kuralının doğal evrim olduğunun farkına varmıştır. Doğal seleksiyon ve evrim kavramlarını birleştiren bu örnek, yaratıcılığın statik bakış açısını ifade etmekte ve farklı kavramların birleşimine odaklanmaktadır. Sonuç ise biyolojideki ve diğer sosyal teorideki farklı düşüncelerin kesişiminden doğmakta ve dinamik bakış açısını simgeleyen bir nitelik taşımaktadır (Kim; 1990, s.12–13).

1.1.8. Yaratıcılığın Geçmişi

Yaratıcılık üzerine günümüze kadar yapılan çalışmaları incelediğimizde malzemenin ve çalışmaların yetersiz olduğunu görürüz. Akademik psikolojide yaratıcılık ancak yirminci yüzyılın ilk yarısında William James' ten bu yana incelenmeye başlanmıştır. Daha önceleri bu konuda bilim dışı, rahat kaçırıcı, esrarlı ve öğrencilerin lisans sonrası bilimsel çalışmalarını saptırıcı olarak görüldüğü için sakınılmıştır. Yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalar da da yaratıcı kişilere kendi yapıtlarının gerçek yaratıcılıkla ilişkisiz olduğunu hissettirecek kadar kenarda kalmış alanlarla ilgilenilmiştir. Son yıllarda olumlu yönde bir değişim olması sevindirici olmakla beraber, yaratıcılığın hala psikolojini n üvey evladı olmayı sürdür düğü ileri sürülmektedir (May; 1992, s.60).

Endüstri kuruluşlarında ise yaratıcılığın rolüne verilen önem farklı dönemlere göre değişim göstermektedir. Bilimsel yönetim döneminde üretime yönelmesinden dolayı yaratıcılık pek fazla önemsenmemiştir. Daha sonraları, günümüze kadar olan dönemde insana verilen değer artmasıyla ve insan gücünün öneminin anlaşılmasıyla beraber yaratıcılık konusu yavaş yavaş gündeme gelmeye başlamıştır. Ancak son yıllarda işletmelerin ürettiği ürünlerin pazarlamasında girdikleri darboğazın sonucu olarak yaratıcılık konusu yeniden gündeme gelerek, bu konunun önemini kavramak bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle işletmeler yaratıcı yeteneklerini geliştirebilmek için çeşitli önlemler almaya başlamak durumunda oldukları (Akat; 1984, s.229).

Yaratıcılığa bakış ile ilgili iki farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden biri yaratıcılığın "Tanrı'nın verdiği güç" olduğunu savunur. Bu görüş sanatçının öteki insanlarda olmayan yetenek ve becerilere sahip üstün bir insan olduğunu vurgular, sanatçıya insan ve doğaüstü mistik bir değer vermektedir. Diğer görüşe göre ise sanatçı yaratıcı tutkuları ve zorlayıcı eğilimleri olan saplantılı bir kişidir. Bu görüş sanatçıyla saplantılı ve tutkulu insanlar arasında bağlantı kurarak yaratıcılığın bireysel sorunların çözüm yolu olduğunu kabul etmekte ve sanatçıyı nevrotik kişilik yapısına yaklaştırmaktadır. Sanat yapıtı da nevrotik kişilikteki sanatçının ilkel duygu, düşünce ve eğilimlerinin yüceltilmesidir.

Köknel'e göre; yaratıcılığı tek yönlü ele alıp ele alarak açıklama imkânı olmadığından dolayı iki görüş de yetersizdir. Ancak doğuştan gelen gizli güçlerin, sonradan kazanılan kişilik özelliklerinin ve çevrenin yaratıcılık üzerinde büyük rol oynadığı da kaçınılmaz bir gerçektir (Köknel; 1982, s.226).

1.1.9. Yaratıcılık Kuramları

Yaratıcılık kavramıyla ilgili kuramlar dört ana grup içerisinde incelenebilmektedir (Yurtseven; 2001, s.40–42):

1- *Kendini Gerçekleştirme* : Maslow (1954)'un kendini gerçekleştirme olgusu yaratıcılık hakkındaki ilk temel yaklaşımdır. Kendini gerçekleştirme, kesin gerçekleri kavrayarak ve kültür yapılarını nesnel bir biçimde karşılaştırarak bu altyapıya kendiliğinden ve içtenlikle sahip olmanın derecesi ve insanın yetenek ve becerilerini tam ve verimli bir şekilde kullanması anlamına gelmekte ve özel bir yetenek ve yaratıcılığa sahip olmayan insanları bu yolla mutlu kılmaktadır (Yurtseven; 2001, s.40).

2- *Psikanaliz Kuramları*: Psikanaliz kuramları daha çok yaratıcılık sürecine odaklanmaktadır. Kris (1952)'in, Kubie (1958)'nin ve Rugg (1963)'in kuramları önceden düşünülen zihinsel faaliyetler sonucunda yaratıcı bir ürünün ortaya çıkacağını savunmaktadır. Beynimizdeki bilgi süreci bilinçli düşüncelerin erişemeyeceği bir sistem içerisinde işlemektedir. Bu kuramlara göre yaratıcılık, algıladığımız veriler ve edindiğimiz bilgilerin bir süreç içerisinde yeni ürünler meydana getirme şeklidir (Bourne, Ekstrand, Dunn; 1988, s. 160–189; Aktaran: Yurtseven; 2001, s.41).

Adler'in Yaratıcılık Kuramı'nda ise yaratıcı bireylerin yaratıcılıklarıyla eksikliklerini nasıl telafi ettikleri üzerinde durulmaktadır. Bu durumu gösteren birçok tanınmış örnekte biri de Beethoven'in sağır olmasıdır. Adler'in kuramı yaratıcılıkla ilgili önemli bir kuram olmasına karşın bu kuramın hatası yaratıcı süreçle olduğu gibi ilgilenmemesidir. Telafiye yönelik eğilimler veya telafiye duyulan ihtiyaçlar kültürdeki veya bilimdeki özel bir yönelime etki ederler ancak sürecin kendisini açıklayamazlar (Köknel; 1982, s.227).

Psikanalizde yaratıcılık üzerine olan diğer kuramların iki özneliğe sahiptir. Bu niteliklerin ilki, yaratıcılığı bir sürece indirgeyici olmalarıdır; ikincisi ise yaratıcılığı "nevrotik ruh hallerinin özgül bir dışavurumu" olarak vurgular. İndirgemeci yaklaşımın açık bir göstergesi de psikanalitik çevrelerde yaratıcılığın sık kullanılan tanımının "egoya hizmet eden gerileme (regression)" olmasıdır. Yaratıcılığın ve özgünlüğün kültürlerine uymayan kişilerle bütünleştiği açıktır. Van Gogh'un çıldırmasına, Gauguin'in içe kapanık bir insan olmasına, Poe'nun, Toulouse Lautrec'in ve Gerald Nerval'in alkolik olmalarına, Virginia Woolf'un ciddi bir çöküntü içinde olmasına,

Thomas de Quincy' nin, Coleridge' in, Baudelaire' in, Théophile Gautier' in, Artur Rimbaud' in ve Paul Verlaine' in uyuşturucu madde kullanmalarına, Dostoyevsky, Leonardo da Vinci, Cezanne, Artur Rimbaud, Dylan Thomas kaygılı ve nevrotik kişilik yapılarına sahip olmalarına rağmen, bu bireyler, evrensel yapıtlar üretmeyi başarmış üstün insanlardır. Ancak yaratıcılık zorunlu olarak nevrozun ürünü anlamına gelmemektedir (Köknel; 1982, s.227; May; 1992, s.60–62).

3- Davranışsal Kuramlar: Maltzman (1960) ve Skinner (1972) kuramlarında tüm davranışların olduğu gibi yaratıcı davranışın da “çevresel uyarılara karşı verilen bir yanıtlar topluluğu” olduğunu savunmaktadırlar. Yaratıcılıkta algılanan nesnenin nesneliliğinden çok algılayıcının düşünsel yapısında oluşan kişiye özgü yorumlar ön planda olmaktadır. Bunun için iyi bir gözlemci olmanın ve çevreden gelen uyarılara karşı algı düzeyini yüksek tutmanın yaratılığın artmasındaki önemi de büyüktür (Kağıtcıbaşı; 1992, s.51–81; Kuşluyan, Usal; 2000, s.35–73; Yurtseven; 2001, s.41).

4- Kavramsal Yaklaşım: Kavramsal yaklaşım kuramının öncülüğünü yapmakta olan Campbell (1960), Mednick (1962) ve Staas (1968) “yaratıcılığın alışılmadık ve yeni zihinsel kavramlar birliğinin oluşturduğu yeteneklerden kaynaklandığını” ileri sürmektedirler. Campbell 'e göre insan elde ettiği yeni bilgilerin bir sonucu olan yaratıcı düşünce sayesinde dünyayı tanımaktadır. Yaratıcı insanlar geniş yaşam deneyimleri sayesinde sahip oldukları geniş bir yelpazede ve çeşitlilik içerisinde sorunlara bakabilme özelliklerini kullanarak yeni zihinsel yöntemler geliştirebilmekte ve değişik çözümler üretebilmektedirler. Bu tip insanlar örgütlerdeki sorunlara karşı da yararlı çözümler bulabilen insanlar olmaktadır (Clemen; 1996, s. 189; Aktaran: Yurtseven; 2001, s.41–42).

1.1.10. Yaratıcılığın Önemi

Hangi hedef söz konusu olursa olsun yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olmak en önemli başarı faktörüdür. Çağımızda yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmektir. Küreselleşen dünya kalitenin de küreselleşmesini gündeme getirmektedir. Mevcut yönetim tekniklerini uygulamak dışında yeni yaklaşımlar ve stratejiler üretmek yaratıcılık hedefimiz olmalıdır. Küreselleşen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmesi, büyüyüp gelişebilmesi, daha iyi mal ve hizmetler üretebilmesi, daha etkin bir pazarlama stratejisi uygulayabilmesi yaratıcı olmalarına bağlıdır. İşletmeler örgüt yapılarının da, insan gücü planlamalarında, malzeme ve donanım bileşimlerinde, teknoloji düzeylerinde, üretim ve pazarlama işlevlerinde yenilik yaratmak durumundadırlar. Ortaya çıkarma, buluş yapma, yeniliklerin yaratılması ve bunların ticarileştirilmesi faaliyetleri çağdaş işletmecilikte bir yönetim işlevi olarak kabul edilmektedir. İnsan ve endüstri ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet anlamında yaratıcılık işletmelerin gelecekl erini garanti altına almaktadır (James; 2001, s. 133; Sungur; 1989, s.1–2; Yurtseven; 2001, s.3)

İşletmeler rekabet edebilmek için özgünlüklerini korumak zorundadırlar. Günümüzde orijinalliğini koruyabilmek için gerçekleşmesi gereken yenileşme ve değişim faaliyetleri ancak yaratıcı bir örgüt, yaratıcı bir yönetim ve yaratıcı bireyler sayesinde gerçekleştirilebilir. Bazı işletmeler işgörenlerin yönetime katılmasına büyük önem vererek bilinçli bir tutum sergilemektedirler. Örneğin, teknik konularda uzman olmayan ancak bir makinanın çalıştırılmasından sorumlu olan bir işçi işin teknik gereklerinde yazılı olmayan pratik buluşlar üretebilir. Yaratıcı bireylerle çalışan işletmelerin yaratıcı gizli güçleri de artmaktadır. Bu sebeple yaratıcılığın üst yönetim tarafından özendirilerek eğitim çalışmalarını geliştirmesi zorunludur (Aytek; 1983, s.57–58; Yavuzer; 1989, s.10).

Örneğin; Unilever çalışanlarından biri olarak, çözemediğiniz bir sorunla karşılaştığınızda, Unilever çalışanlarının bağlı olduğu dünya çapındaki bilgisayar ağına çözemediğiniz bir sorunu yazacak olursanız, geçmişte birkaç ayda çözülemeyen sorunlar için bile bir saat içinde onlarca öneriyle karşılaşabilirsiniz. Bu sayede çok sayıda farklı çözüm alternatiflerine erişilebildiğinden dolayı yaratıcı çözümlere ulaşmak kolaylaşmaktadır. İnsanların ve bilgilerin çok hızlı ayrışabildiği ve bütününe ulaşabildiği yapıları kuran organizasyonlar yaratıcı olabilirler (www.kalder.org.tr).

Yaratıcılık girişimcilik yeteneğiyle oldukça ilişkilidir. Yaratıcı kişiler girişimci, yenilikçi dirler. Girişimci macera seven, riske katlanabilen, cesaret ve öncelik sahibi bir kişi olduğundan dolayı değişen durumlara, rekabete ve gelişmelere ayak uydurabilmektedir. Değişim, iyileştirme, yeni stratejiler belirleme girişimci bireylere özgü yeteneklerdir (Akat; 1984, s.224–229).

Çağdaş işletmeler yaratıcılığa ayrı bir önem vermektedirler. Özellikle A.B.D.' de işletme bilimcileri örgütün ortalama girişimcilik düzeyini arttırmak amacıyla "Yaratıcılığı Ortaya Çıkarma Teknikleri" özel yöntemleri uygulamaktadırlar (Akat, Budak, Budak; 1999. s.355).

Gerçek yaratıcılık her zaman olumlu tepkilerle karşılaşmamaktadır. Yeni yöntemler eskilerini tehdit etmektedir. Eskiye sıkı sıkıya bağlı kalanlar bu durumdan hiç de hoşnut olmamaktadırlar. Galile, Kopernik' i desteklediği için zulüm görmüştür. Pastör de saldırılara uğramıştır. "Genellikle övgülerimizi çoktan ölmüş olan yenilikçilere saklarız." (Gardner; 1990, s.50)

Bu nedenlerden dolayı yeni düşünceleri sunan kişiler büyük bir özen çerçevesinde korunmalıdırlar. Yenilikçilere geniş bir düşünme ve araştırma özgürlüğü tanınması sürekli bir yenilenme hareketi için gerekli olmaktadır. Bazı ortamların yaratıcılığı öldürdüğü, bazı ortamların ise yaratıcı güdülerin ortaya çıkmasına fırsat sağladığı bir gerçektir. Sürekli yenileşme içinde olmak isteyen toplumlar yaratıcılığı cesaretlendirecek ortamlar yaratmak için çaba

harcamalıdır. Büyük İskender, Diyojen' e kendisi için yapabileceği herhangi bir şey olup olmadığını sorduğunda, Diyojen, "Gölge etme..." diye cevap vermiştir (Gardner; 1990, s.50–53).

1.1.11. Yaratıcı Yeteneklerin Geliştirilmesi

"Gerçek yaratıcılığı deneyimlemek için ister bir roman isterse de çocuk sahibi olmak olsun, sonucun ne olacağını düşünmekten vazgeçmeye istekli olmalıyız." (Gurmukh; 2001, s.87)

Uygarlık yaratıcı bireylerin başarıları sayesinde gerçekleşmiştir. Çağımızda işletmelerde sıklıkla ani sorunlar gündeme gelmektedir. Önceden planlamayan sorunlar ancak başarılı yönetimler aracılığıyla çözüme ulaştırılabilmekte veya minimuma indirilebilmektedir. Yöneticiler bu tarz durumlara başa çıkabilmek için örgütlerindeki yaratıcılığı geliştirerek yaratıcı düşünceleri yoğun biçimde ortaya çıkmasını sağlamalıdır. Yaratıcı bir ortamın sağlanması için ilenebilecek başlıca yollar şöyle sıralanabilir (Akat; 1984, s.229):

- 1- Yaratıcı bir örgütsel ortamın geliştirilmesi,
- 2- Yaratıcılığa zaman ve fırsat tanınması,
- 3- Yeni görüşlerin kolaylıkla açıklanabileceği öneri sistemlerinin geliştirilmesi,
- 4- Yaratıcı özelliklere sahip kişilerin işe alınması,
- 5- Yaratıcılık için özel bölümlerin kurulması,
- 6- Yaratıcı sorun çözme tekniklerinin uygulanması.

Yaratıcılığı arttıran beş faktör sırasıyla; en çok ilgi duyulan alanda çalışma özgürlüğü, tanınma ve takdir edilme, başarıyı özendirici çalışma arkadaşlarıyla birlikte olma, risk almaya cesaretlendirilme ve uyumsuzluğun hoşgörü ile karşılanmasıdır. Yaratıcı örgütlerin ise beş temel özelliği; yeni fikirlere açık olma, üretkenlik için baskı, örgütsel normlara uymanın hoşgörü ile karşılanması, problemleri seçme ve araştırmanın yönünü değiştirebilme özgürlüğü ve yaratıcılığı uyarıcı göstergeler olarak belirtilmektedir. Yaratıcılığa uygun bir örgütsel ortamın geliştirilmesi sorunlara yeni ve yapıcı çözümler getirmesinin yanı sıra (Akat; 1984, s.230):

- 1- İşletme içinde haberleşmenin yoğunlaşması, düşüncelerin açık bir biçimde ifade edilebilmesi ve serbest bilgi akışının sağlanması,
- 2- Yetenekli işgörenlerin tanınması ve yaratıcı yeteneklerin ortaya çıkarılması,
- 3- Çalışanların işletmeye bağlanmaları, işletme ile özdeşleşmeleri ve bütün bunlara bağlı olarak moral ve verimliliklerinin artması.

Bu durumda yaratıcılık, özdeşleşme, moral ve verimlilik birbirine bağlı kavramlar olarak kabul edilebilmektedir.

Yaratıcı düşüncenin geliştirilebilmesi için öncelikle (Geybullayev; 2002, s.160):

- 1- İlk önce kendini tanımak,
- 2- Engelleri kaldırmak,
- 3- Yeni fikirlere ulaşabilmek için düşünceyi saklamamak,
- 4- Bütün alternatif fikirleri düşünmeden sonuç çıkarmamak önemlidir.

Yaratıcı olabilmek ve yaratıcı yetenekleri geliştirebilmek için bazı kişisel özelliklere de sahip olmaya özen göstermek gerekmektedir (James; 2001, s.134–136):

- 1- Dinlenme Becerisi: Zihinsel etkinlik zihinsel yorgunluğa bağlıdır. Stres düşünme yeteneğini etkilemektedir. Dinlenme süresi etkin düşünme yeteneğinde önemli rol oynamaktadır. Harvard Tıp Okulu bir süre önce zihinsel yeteneklerin gece uykusu ile % 40'a kadar iyileştirilebileceğini kanıtlamış bulunmaktadır. Uyku bir dinlenme aracı olmasının yanı sıra hafızanın oluşması ve öğrenme bakımından da gerekli bir şeydir. Uyku yetersizliği ve hatalı uyku kalıpları performansı etkilemektedir.
- 2- Aşıkâr Olanı Belirtmek: Yaratıcı düşünebilmek meraklı bir akla sahip olmaya bağlıdır. Bu yüzden çocuklar çok daha yaratıcıdır. Sadece aşıkâr olanı belirtmekle çok sayıda işe yarar seçenek bulurlar. Önemli olan beynin yaratıcı kısmıyla iş yapmaktır. Dikkat edilmezse beynin bu kısmı yetersiz kullanım nedeniyle yaşam boyu işe yaramaz hale gelebilmektedir.
- 3- İnanma Cesareti: Gerçekten yaratıcı olmak isteniyorsa farklı bir şeyi aramak üzere kendimizi keşfedilmemiş bir alana yönlendirebilmeliyiz. Yaratıcılık yeni şeyler deneme konusunda cesaretli, kendine güvenli ve inançlı olmak, kendinden emin olmak demektir. Başkalarından daha çok yaratıcı olduğumuz dönemler vardır. Vücut saatimizi yani hangi zamanlarda daha yaratıcı olduğumuzu bulmaya çalışmalıyız. Bu açıdan beyin fırtınası (brainstorming) da oldukça yararlı bir yöntemdir. Başlangıçta en garip gelen fikirler çoğu kez sonuç açısından ihtiyaç duyulan en başarılı formüle dönüşebilmektedirler.
- 4- Korkunun Uyarıcılığı: Var olma mücadelesi verilen durumlar çoğu kez yaratıcılık açısından etkili olmaktadır. Ölümün eşiğinden dönmüş kişiler o en kötü anlardan çoğunlukla yaratıcı fikirler sayesinde kurtulmuşlardır. Bir tehlike anında da beyin duruma hâkim olabilmek ve başka insanlara yardım ve destek sağlayabilmek için birçok seçenek üretmektedir. Bazen çaresiz durumlar olağan dışı önlemleri akla getirmektedir. Olağan dışı düşünebilmek için eğer bir tepki uyuracağına inanılıyorsa bazen kendimizi umutsuz bir durumda gibi düşünmek bazı zamanlar işe yarabilmektedir.

1.1.12. Eğitim Sisteminde Yaratıcı Düşünce

“Bir toplum için yenilenme zorunluluğunu hissetmek yeterli değildir. Toplumun, planlı değişimi mümkün kılacak kurumsal düzenlemelere de ihtiyacı vardır.” (Gardner; 1990, s.87)

Bir toplumda yeniliği ve yaratıcılığı oluşturacak bir zemin ise ancak eğitimle oluşturulabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek birey ve toplumlar çok daha verimli ve yaratıcıdır. Bu yüzden gelecekte de teminat altında olmaktadır.

Gerek toplumun gerekse işletmelerin başarılı, üretken ve yaratıcı olmasını sağlayarak toplumun refah içinde yaşamaları da iyi bir eğitim sistemiyle mümkün olacaktır.

“Eğitim, bireylerin bütün yeteneklerini keşfetmek, onu tam kapasite ile en iyi şekilde geliştirmek ve bireyi kendisinin ve toplumun yararları doğrultusunda yönlendirmektir.” (Rıza; 1999, s.28)

Toplumun yanı sıra, işletmelerin de, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, kavrama yeteneklerini geliştirme ve yeni durumlara uyarlanma gibi yaratıcı faaliyetlerinin geliştirilebilmesi için eğitime ihtiyaçları bulunmaktadır. İşletmelerde eğitim işlevi işgörenlerin kişisel ve mesleki açıdan gelişmelerini sağlarken örgütsel etkinliği de arttırmaktadır (Aldemir, Atal; 1991, s.91).

Ancak bireylerin hayatlarının her alanında başarılı olmasını destekleyecek bir yaratıcı düşünme şeklinin etkili ve verimli olabilmesinde bireyin küçük yaşlarından itibaren almaya başladığı bir eğitim oldukça önemlidir.

Eğitim kişiliğin oluşmasında anahtar bir nitelik taşımaktadır. Ancak standart bir eğitim her birey için yararlı olmamaktadır. Her bireyin eğitim sırasındaki algılama süreçleri ve kavrama yetenekleri birbirinden farklıdır. Bunların yanı sıra bireylerin çalışma planı yapma becerileri, bu plana uygun davranma becerileri, çalışma sırasındaki düşünsel yoğunlukları ve bilgi toplama becerileri yine kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Kuşluvan, Usal; 2000, s.124).

Mahmut Arslan'ın ve Alpay Karasoy'un gerçekleştirdiği “Yaratıcılık Eğilimde Cinsiyet ve Eğitimin Rolü” araştırmasının bulgularında n yola çıkılarak yaratıcılık eğiliminin eğitim düzeyiyle ilişkili olmadığı ileri sürülmektedir. Çünkü bu çalışmada Türk, Rus ve Kazak uluslarından oluşan bir grup üzerinde araştırma yapılmıştır. Ancak bu gruplar için temel eğitim, lise, üniversite eğitimleri farklı özellikler taşımakta dolayısıyla istatistikî açıdan karşılaştırılabilecek homojenlikten yoksun bulunmaktadır. Yaratıcılık eğilimi ile eğitim arasında bu ilişkiyi aramak için önemli olan ise eğitimin düzeyinden çok içeriğinin yaratıcılığa ne kadar yer verebilmesidir (Arslan, Karasoy; 2002, s.483–484).

Her birey farklı öğrenme stiliyle verimli bir şekilde eğitilebilmektedir. Öğrenme stillerinin bilinmesi, tembel veya yaramaz olduğu sanılan pek çok öğrencinin niçin öğrenemediğinin anlaşılmasını sağlayacaktır (Baydak; 2001, s.8).

Yönetici yanlış olayların ve eylemlerin nedenleriyle olası sonuçlarını araştırarak olası çözümleri kestirebilmelidir. Yaratıcı bir okul yöneticisinin yerine getirmesi gereken bazı görevler bulunmaktadır (Sungur; 1992, s.38–39):

- Okuldaki diğer yönetici ve öğretmenler başta olmak üzere tüm okul çalışanlarını yaratıcı düşünceye olan saygısına inandırır.
- Okul çalışanlarının ve öğretmenlerin düşüncelerini alabilmek amacıyla düzenli bir sistem geliştirir.
- Okul sisteminde onur duygusunu geliştirir.
- Kadercilikten uzaklaşarak düşüncelerin denenmesini sağlar.
- Araştırma için ve fırsat ve kaynaklar sağlar.
- Okul sorunlarını kurallara dayalı olarak çözmeye çalışmaz.
- Kendi düşüncelerini kabul ettirmeye çalışmaz.
- Sistem içerisindeki farklı düşüncelere değer verir ve onları dışlamaz.
- Öğretmenlere düşüncelerini denemeleri için parasal olanaklar sağlar.
- Sürekli programları yöneterek uzun vadeli planlama yapar.
- Yaratıcı olmaya çalışan öğretmenlerin şevkini kırmamak için öğretmenler içinde gerçekten yaratıcı olanları açıklamaktan kaçınır. Ancak yaratıcı olan öğretmenlere gereken desteği sağlar.
- Öğretmenlere yeni düşünceleri üzerinde çalışabilmek ve onları denemek için zaman verir.
- Eğitimin her yönü ona çekici gelir. Başka ilgi alanlarıyla da kendini geliştirir.

Yaratıcı kişilik özelliklerinin gerekleri ile okul örgütlerinin bürokratikleşme eğilimi birbirine zıt yapıda olduğundan dolayı yaratıcı olmak isteyen bir yönetici öncelikle makam ve hiyerarşinin koyduğu en gellerle karşılaşmaktadır. Yöneticiler oyunun kurallarını bekleyen görevli kimliklerinden sıyrılarak eğitimin her alanında yeni değer sistemleri, yeni teknikler, modeller ve düşünceler geliştirmek amacıyla yeni oyunlar kurarak, bu oyunların oynanmasını, denenmesini ve tartışılmasını sağlamalıdır (Sungur; 1992, s.39).

Öğrencilerin yaratıcılık potansiyelini arttıran bir eğitim sisteminde yaratıcı düşünceleri oluşması amacıyla araştırma, soruşturma, tam öğrenme stratejileri, güdümlü tartışma, örnek olay, gösterip yaptırma yöntemleri, münazara, küçük ve büyük grup tartışması, drama, yaratıcı

drama, gözlem, deney, beyin fırtınası, problem çözme, fikir üretme, gösteri gibi çeşitli teknikler kullanılabilir. Dramatizasyon, gösteri, yaratıcı drama, rol yapma gibi yöntemler ile yaratıcılık 2–7 yaş arası bireylerde geliştirilebilmektedir. Öğrencilerin yeni düşünceler, kuramlar ve sistemler üretmelerini engelleyen kültürel değişkenleri ortadan kaldırarak öğrencilere problemlerin farkına varabilecekleri, onlara değişik çözümler önerebilecekleri ve grup halinde çalışabilecekleri bir eğitim ortamı sağlanmalıdır. Türk eğitim sisteminin bu özelliklere uyduğunu söylemek zordur.

Öğrencilere bir problem içerisinde çatışmalar, kilit karakterlerle yeni çözümlere ulaşabilmek için gerekli ipuçları verilerek, yaratıcı drama ve sosyodrama gibi tekniklerin kullanılmasına fırsat tanınmalıdır. Bu etkinlikleri gerçekleştirirken dinleyicilerin aktif olarak katılımı sağlanmalı ve yeri geldikçe ara verilmelidir.

“Eğitim sistemine yürekten inanmakla, hiç çaba harcamadan, rol yapmaktan başka bir şey olmayan taklitçi eğitimin her türünü kabul etmiş olmaktadır. Birçok ders, sınıfta harcanan birçok saat ve okunan birçok kitapla eğitimimizi bitirmiş gözükmekteyiz. Bu durum muhtemelen kendimizin kabul ettiğinden çok daha şekilci olduğumuzdan, kısmen de çok tembel ya da sorunların özüne inme konusundaki ihmalkârlığımızdan kaynaklanmaktadır. Bilimin ve eğitim sisteminin mantığını açıklamak, sorumluluğunu devretmek ya da belirli kalıplara sokmak mümkün değildir. Formaliteleri ve dış görünümü cilalamak ise kolaydır.” (Gardner; 1990, s.103–104)

Eğitimin düzeyinden çok niteliği önemli olmaktadır. Yaratıcılık ailede ve okulda geliştirilebilmektedir. Yaratıcılığa önem verilen toplumlarda kaliteli bireyler yetişmektedir. Yaratıcılığı geliştirecek bir müfredata sahip bir lise öğretiminden geçmiş bir birey tamamen ezber dayalı bir yüksek öğretim mezunundan çok daha yaratıcı olacaktır.

Geleneksel öğretim sistemindeki geleneksel tutumlar, fikirler ve kavramlar gündelik iletişimi sınırladığından yaratıcılığı da öldürmektedir. Geleneksel düşünce yapısındaki öğretmenler uzun deneyimleri sonucunda edindikleri bilgileri zihinlerinde bir çerçeveye oturtarak bu modeli başka birinin zihnine nakledilebileceğini düşünmektedirler ancak bu geleneksel öğretme metotlarıyla o kadar da kolay gerçekleşmemektedir. Çocuklar gibi yetişkinlerin de oyunlar ve deneyimlerle daha iyi ve daha kolay öğrendikleri kabul edilmektedir. Yaratıcılığı geliştirmeyi hedefleyen öğretmenlerin ve ebeveynlerin yapabilecekleri şunlardır (Arslan, Karasoy; 2002, s.480–481):

- İnsanların kişilik özelliklerinin temelini atıldığı 0 –7 arasındaki yıllarda çok amaçlı araç gereçler, bilgisayar, video ve televizyon kullanılarak zengin bir eğitim ortamı yaratılmalıdır.
- Çocukların çamur, toprak, kum, plastik gibi maddelerle oynamaları ve bunlardan çeşitli şeyler üretmeleri sağlanmalıdır.

- Çocuklar rol yapma, gösteri, drama, sosyodrama ve yaratıcı drama gibi etkinliklere katılmalıdırlar.
- Çocuklar farklı ve olmadık düşüncelerini dile getirdiklerinde veya saçma sözler ve davranışlar sergilediklerinde azarlanmamalı ve küçük düşürülmemeli, tam tersine böyle düşünmeleri için fırsat ve olanaklar yaratılarak, teşvik edilmelidirler.
- Çocuklara olaylar hakkında gerekli ipuçları verilerek neden -sonuç ilişkileri kurmaları sağlanmalıdır.
- Beyin fırtınası, yaratıcı drama ve tamamlamalı resimler gibi uygulamalı eğitimler yoluyla öğrencilerin ilgileri problem üzerine çekilerek öğrencilerin çok boyutlu düşünmeleri sağlanabilir.
- Öğrenciler korkutulmamalı ve aptal yerine konulmamalıdırlar.
- Sorunu çözmede güçlük çekenler için adım adım gidilerek öğrencinin problemi genişletmesine veya daraltmasına fırsat verilmeden ipuçları kullanılarak öğrencinin sorunun çözümüne ulaşması sağlanmalıdır. Bunu sağlayabilmek için öncelikle öğrencinin bilgi donanımındaki eksikler belirlenip tamamlanmalıdır.
- Öğrencinin ilk akla gelen çözüm yollarını kullanmak yerine farklı çözüm yolları geliştirmesi için gerekli uyarıcıları sağlayarak, her çözüm önerisi için öğrenciden gerekçeler belirtmesi ve öğrencinin uygulamadaki yanlışlıkları ve eksiklikleri bulması, gidermesi ve uygulamayı yeniden başlatması istenerek öğrencinin çok boyutlu düşünmesi sağlanabilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için öğretmenler yalnızca yol göstermeli ve kaynak vazifesi görmelidirler.
- Sergiler, yayınlar ve benzeri yollarla yaratıcı davranışlar ve ürünler ortaya koyanlar maddi ve manevi açılardan ödüllendirilmelidirler.
- Kültürümüze yerleşmiş “ aklın yolu birdir, o küçük aklınla her şeye karışma, elinin hamuruyla erkek işine karışma “ gibi yaratıcılığı engelleyen değerlerin kullanılmaması gerekmektedir.
- Baskı, korku ve ceza yaratıcılığı engelleyici faktörler olduklarından dolayı olabildiğince özgür bir eğitim ortamı oluşturulmalıdır. Zaman zaman baskının ve şiddetin olduğu ortamlarda da yaratıcı ürünler ortaya çıkmaktadır ancak bunların sayısı özgür ortamdaki ürünler kadar fazla değildir.

1.1.12.1. Yüksek Öğrenim Kurumlarındaki Eğitim Programlarının Eksiklikleri

İşletmelerde ve eğitim sisteminde yaratıcılığın gerçekleştirilebilmesi için öncelikle çalışanları ve öğrencileri yönlendirebilecek açık fikirli ve yaratıcı yöneticilere ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak böyle insanlar değişimi başlatabilmekte ve kalıcı olarak sürdürebilmektedir. Bu nedenle özellikle yönetici yetiştiren eğitim kurumlarına büyük bir sorumluluk düşmektedir.

Yüksek öğrenim kurumlarında bu tarzda eğitim yapılabilecek eğitim programlarının hazırlanıp uygulandığına ne yazık ki henüz tanık olmamaktayız. Uygulanmakta olan eğitim programlarıysa şu şekilde işlemektedir (Peker; 1989, s.107–109):

- Eğitim kurumlarına, o alana yönelik öğrencilerin alınması, eğitimin sonucunda alınacak kaliteyi de artıracaktır. Belirli bir alanda yeteneği, isteği ve nitelikleri olan öğrencilerin belirlenecek şekillerde sınanarak gerekli eğitim kurumlarına yönlendirilmesi gerekmektedir.
- Derslerin başında, o dersin öğrenciye kazandıracığı nitelikler açıklanmalıdır. Ancak bu gerçekleştirilmediğinden, kalıcı öğrenme etkenlerinden biri de kullanılmamaktadır.
- Derslerde tek bir kitabın kullanılması ve tutulan notlara bağlı kalınması öğrencileri ezberciliğe yönlendirmektedir. Daha çok kaynaktan yararlanan dersler daha verimli olacağı gibi öğrencilerin araştırma, çözümlenme ve sentez yeteneklerini geliştirerek kendi sözcükleriyle ifade edebilme yeteneklerini de arttıracaktır.
- Öğrenciler gördükleri derslerin kendilerine yöneticilik mesleğini kazandırıcı nitelikler taşımadığı kanısındadırlar. Çağdaş yönetim ilke ve tekniklerini kazandırıcı derslerin konulması eğitim programlarının temel amacı olmalıdır.
- Yönetici nitelikleri kazandırmaya yönelik derslerin sadece öğretim üyeleri tarafından verilmesi, öğrencileri uygulamada karşılaşılan yönetim sorunlarında eksik bırakmakta ve eğitim kurumsal bir düzeyde kalmaktadır.
- Öğretimde kullanılan ders araç ve gereçleri eğitim teknolojisiince önerilenlerin çok gerisinde kalmaktadır. Göze ve kulağa hitap eden ders araçları yoluyla verilen eğitim çok daha verimli ve etkili olmaktadır. “Öğrenme işlemine katılan duyu organlarının sayısı ne kadar fazlaysa, öğrenme o kadar iyi, unutmama, o kadar güç olmaktadır.”
- Derslerde, öğrenmeyi oldukça artırıcı nitelikte olan ve öğrencinin ağırlıkta olduğu örnek olay çözümü, tartışma, grup tartışması, yaratıcılık, bekleyen sorunlar, kurum inceleme gibi yöntemlere pek başvurulmamaktadır.
- Öğrencilerin başarılarının belirlenmesinde ne kadar çok ezberlediğine veya öğretim üyesinin dediklerine ne kadar çok yaklaştığına bakılması ülkemizde vazgeçilmez bir durumdur. Eğitim programlarının ve dersleri başında da ölçülebilir öğrenci davranışları belirlenmediğinden dolayı, ölçme ve değerlendirmelere ezberciliğe göre yapılmakta ve öğrenciye yöneltilen sorular da bilgi düzeyinde kalmaktadır. Böylece öğrencilerde potansiyel olarak var olan kavrama, uygulamaya, çözümlenme ve sentez yetenekleri öldürülmekte ve hiç karşı çıkmayacak robotlar yetiştirilmektedir.

Yüksek öğretim kurumlarına girme aşamasındaki öğrencilere, ilgi duydukları alandaki bölüm ve bilim dallarının tanıtılması yeterince yapılmadığından dolayı öğrencilerin yönetici yetiştiren bir yükseköğretim kurumuna giriş nedenlerinin de bir yükseköğretim kurumuna girmiş olmak için girdikleri ve bu mesleğin niteliklerini de bilmedikleri ortaya çıkmış bulunmaktadır. Ayrıca

öğrenciler, akademik kuruluşla iş y aşamı arasında bir ilişki bulunmadığı konusunda da hemfikirdirler. Yönetici yetiştiren yüksek öğretim programlarının hazırlanması ve hedeflerin saptanması, son sınıfa gelmiş öğrencilerin belirlenen yönetici yeteneklerini yeterince kazanamamalarını engelleyebilmektedir. “Kısaca kurumsal da olsa öğrenciler yöneticide bulunması gereken davranışları kazanmadan mezun olmaktadır.” (Peker; 1989, s.108–109)

1.1.13. Yaratıcılığın Maliyeti

Yaratıcılık faaliyetleri son derece gerekli olabilmekle beraber pahalı olabilen ve başarısızlık riski taşıyabilen faaliyetlerdir. Yaratılan fikrin tutulma olasılığı da uygulamadan sapılması oranında azalmaktadır. Yeni fikirler de oldukça kısır bir şekilde üretilmektedir. Karakaya ve Kobu (1994) yeni bir ürünün başarısız olma olasılığını, farklı araştırmalardan elde edildiği üzere, %37 ile %80 düzeyleri arasında olduğunu belirtmişlerdir. (Esen, Mardan; 2002, s.137). Bunların yansırı, elde edilen satış sonuçları tüm yeni fikirlerin % 2,4’ünü, tüm geliştirme projelerinin % 12,5’ini ve tüm yeni mamullerin % 49’unu oluşturmaktadır. Sonuçlar, geliştirme projeleri için ayrılan her sekiz saatlik mesainin yedi saatlik kısmının satış sonucu na dönüşmediğini göstermektedir (Akat; 1984, s.231).

Araştırma ve geliştirmeye ayrılan fon miktarı gün geçtikçe artış göstermektedir. Dolayısıyla yaratıcılık maliyetlerinin işletmeler üzerindeki yükü de gün geçtikçe artmaktadır. Mamulün düşünsel düzeyde yaratımı, üretim aşaması ve piyasaya sürülmesi uzun bir zaman alırken, mamulün yaşam süresinin kısa olması ve teknolojik değişikliklerin sık olması da yatırımcıyı düşünmektedir. Bu nedenle işletmeler genellikle daha az riskli bir yolu tercih ederek tamamen yeni bir ürün ortaya koymak yerine eski ürün üzerinde ufak tefek değişiklikler yaparak eski ürünü yenileştirme yoluna gitmektedirler. Endüstride meydana gelen yaratıcılık faaliyetlerinin çoğunu buluşlar değil de taklitler oluşturmaktadır (Akat; 1984, s.231).

1.1.14.Yaratıcılık Türleri

1. Bilimsel Yaratıcılık : Bilimsel yasa, kural ve yöntemleri kullanarak yenilik getirecek bir düşüncenin oluşturulmasıdır.

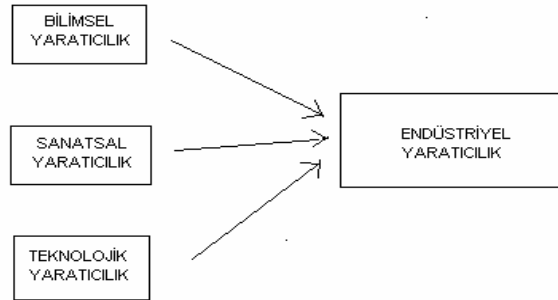
Einstein, Carl Gustav Jung, Alfred Adler, Sigmund Freud başlıca bilimsel yaratıcılığa sahip bilim adamları olarak gösterilebilmektedir.

2. Sanatsal Yaratıcılık : Özgür bir ortamda, içten gelen esinlemelerle kişisel ya da toplumsal amaçlara varılmasına yardımcı olan güç kaynağıdır. Eğitimle geliştirilebilse bile doğal bir yeteneğin olması ön koşuldur. Gombrich; “ Sanatın yapabileceği her şeyin gelenek yoluyla aktarılması olanaksızdır” demektedir (Atan; 2000, s.17).

3. Teknolojik Yaratıcılık : Bilimsel buluşlara dayanan üretim hedefli yaratıcılık türüdür. Endüstriyel yaratıcılık ise ağırlıklı olarak teknolojik yaratıcılıkla birlikte diğer yaratıcılık türlerini de kapsamaktadır. (Bakınız: Şekil 2) Sürekli araştırma ve araştırılanı geliştirmeye yöneliktir. Üretim hedefli, kapitalizm ve emperyalizm baskısı altında yaratıcılığın bir çıkar unsuruna dönüşme ihtimali her zaman mevcuttur.

4. Endüstriyel Yaratıcılık : Endüstriyel yaratıcılık bilimsel, sanatsal ve teknolojik yaratıcılığın bileşiminden oluşmaktadır. Endüstride bir ürün veya hizmetin yaratılması veya değiştirilmesi için araştırma ve geliştirme merkezleri kurulmaya başlanmıştır. Endüstriyel yaratıcılığa bir örnek olarak elektrikli diş fırçaları verilebilmektedir (Akat, Budak, Budak; 1999, s.356–357; Rouquette; 1992, s.17).

Şekil 2’de bilimsel yaratıcılık, sanatsal yaratıcılık, teknolojik yaratıcılık ve endüstriyel yaratıcılığın birbirleriyle olan ilişkileri belirtilmektedir.



Şekil 2: Endüstriyel Yaratıcılık (Akat, Budak, Budak; 1999, s.356)

Wilson, Guilford ve Christensen yaratıcı bir ürünün kalitesini üç ölçüt e göre belirlemektedirler (Rouquette; 1992, s.17–18):

- 1- Bir cevap, ele alınan kitle içinde ne kadar seyrek görülürse o kadar orijinaldir;
- 2- Bir cevap, bir yargılayıcılar grubuna göre daha ustalıkla olduğu ölçüde daha orijinaldir;
- 3- Bir cevap, en ilişkisiz bilgi ve tecrübe öğelerini birleştirdiği ölçüde daha orijinaldir.

Bu ölçü teknikleri daha çok deneysel incelemelerde kullanılmaktadır. Ancak bu ölçütler, yaratıcılığın ve orijinalliğin sınırlarının kesin olarak çizilememesi, ustalıkları net olarak bilinmeyen bir yargılayıcılar grubunun yorumuna dayalı olması nedeniyle eleştiri alabilmektedir (Rouquette; 1992, s.18).

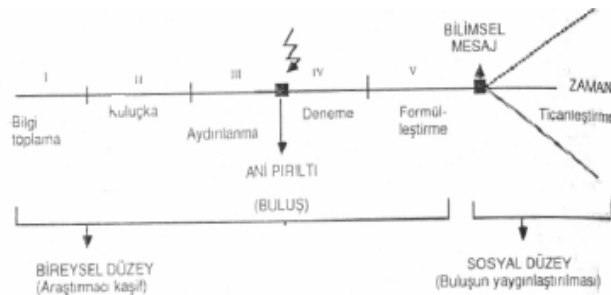
1.2. YARATICILIK SÜRECİ

Yaraticılık bir bakıma algılamada meydana gelen değişiklik yani zihinsel bir faaliyettir. Bu sebeple bireyin bilinç ve bilinçaltı düzeyleri arasında yoğun bir trafik bulunmaktadır. Yaraticılık sürecinin işleyişini anlamak üzere yaratma eylemi sırasında araştırmacıyı tıpkı bir psikolog gibi gözlemek gerekmektedir. Konsantre olan, bilgiyi toplayan ve belirsiz fikirler geliştiren bilinçaltı, bilinçli olarak toplanan bilgileri ve yaratılan fikirler i ayıklamakta ve bir düzene koymaktadır. Bilinçaltındaki yaratıcı ık pırıltıları bilincin izin vermesi durumunda bilinç düzeyine ulaşabilmektedirler. Bu süreç çok kısa sürebil eceği gibi yıllarca da sürebilmektedir . Genellikle birey yoğunlaştığı sorunlardan uzaklaştıkça yaraticılığı artmaktadır. Yaraticı kişi, bilgilenme sürecinde büyük bir doyumsuzluk içinde bulunmaktadır. Fakat bu beklenen bir durumdur. Zaten doyumsuzluğun bilincine ulaşmak yaraticılık ruhunun en büyük erdemidir (Akat; 1984, s.225).

Psikolog Wallas' a göre yaraticılık süreci dört aşamadan oluşmaktadır (Arslan, Karasoy; 2002, s.478; Yavuzer; 1989, s.10; Yurtseven; 2001, s.42–43) :

- 1- Hazırlık aşaması: Sorunun ne olduğunun öğrenilerek, sorunun unsurları ve bu unsurların birbirleriyle olan ilişkileri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Soruna değişik açılardan bakılmaya ve sorun hakkında değişik fikirler elde edilmeye çalışılmaktadır.
- 2- Kuluçka aşaması: Dolaylı ya da doğrudan karar verebilmek amacıyla değişik alternatifleri araştırma ve toplama aşamasıdır.
- 3- Aydınlatma aşaması: Dikkatli bir araştırma ve çaba nın sonucu olarak sorunun çözümünü oluşturan parçaların bir araya gelip aniden bütünleşmesi sonucu yeni bir çözüm yöntemine ulaşılmasıdır.
- 4- Doğrulama aşaması: Sorunun çözümünde kullanılacak olan yeni yöntemin uygulanmaya değer olup olmadığını araştırmak ve uygulamaktır.

Şekil 3'te yaraticılık süreci tüm aşamalarıyla gösterilmektedir.

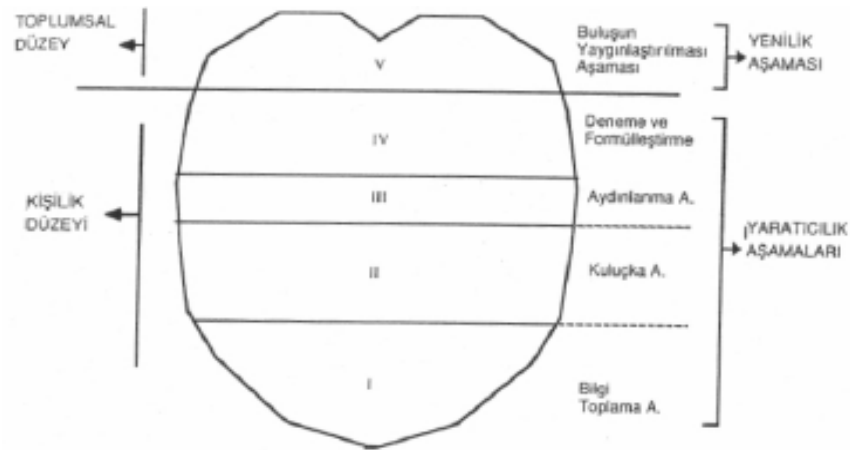


Şekil 3: Yaraticılık Süreci (Akat, Budak, Budak; 1999, s.358)

A. Moles ve R.Caude Wallas' in klasik yaratıcılık sürecinden esinlenerek yaratıcılık sürecinin şu aşamalardan oluştuğu kanısına varmaktadırlar (Akat, Budak, Budak; 1999, s.359–360):

1. Yayınlar, sohbetler ve benzeri araçlarla bilgi toplanır.
2. Kuluçka aşamasında ise sürekli imgeler ve fanteziler kurulur. Bilinç açılmıştır, zihinsel sınırlamalar gevşemiş ve daha özgür hale gelmiştir. Bu aşamanın en büyük özelliği; ne mevcut olandan ne de araştırmacının kendinden doyum almamasıdır. Yani memnuniyetsizliktir.
3. Ani pırıltı aşaması: Araştırmacının bir anda buluş ışığı ile zekâsının aydınlandığı aşamadır. Genellikle kısa sürer. Buluş şekillenir ve araştırmacı gerilimden kurtulur. Buna örnek olarak; Arshimed' in banyo yaparken suyun kaldırma kuvvetini bulması, Newton'un kafasına elma düşmesi ile yerçekimini bulması verilebilir.
4. Deneme aşaması: Buluş kontrol edilebilir koşullar halinde ortaya konur ve tekrarlanır. Eğer buluş uygulanabilir bir sonuca ulaşmazsa kuluçka aşamasına dönülür veya uygulanabilir bir hale getirilmektedir. Kuluçka aşamasına dönüşüne sık rastlanmaktadır çünkü çözüme ulaşmak kolay değildir.
5. Buluşun yayılması, sosyalleşmesi aşamasında da fikrin toplum tarafından kabul görmesi gerekir. Fakat sanatçılar toplumdan ileri insanlar oldukları için hep geç anlaşılmışlardır.

Şekil 4'te yaratıcılık süreci toplumsal düzeyde ve kişilik düzeyinde yer alan tüm aşamalarıyla gösterilmektedir.



Şekil 4: Yaratıcılık Süreci (Akat, Budak, Budak; 1999, s.361)

K. Albrecht ve D. Albrecht ' e göre de yaratıcılık süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Arslan, Karasoy; 2002, s.478):

1. İlk aşamaya biriktirme aşaması denir . Yaratıcılık için hammadde olarak yeni bilgiler kullanılmaktadır.
2. İlham aşaması ikinci aşamadır. İlham çok çabuk oluştuğundan dolayı tanımlanması ve izlenmesi oldukça zor olmaktadır.
3. Üçüncü aşama test etme aşaması olmaktadır. Bu aşamada fikrin dikkate değer olup olmadığı test edilmektedir. Dikkatli bir biçimde test etmeden yeni fikirlerin üretken ve yararlı olması mümkün değildir.
4. Dördüncü aşama da geliştirme ve gözden geçirme aşamasıdır. Bu aşamada yeni fikirleri uygulanabilir hale getirebilmek için gerekli değişiklikler yapılmaktadır.
5. Son aşama satış aşamasıdır. Yeni fikirler öncelikle örgüt içerisinde oturtulduktan sonra dış müşteriye satış gerçekleştirilmektedir. Satış aşaması oldukça zor bir aşama olmaktadır. Pazaraya verilen fikirlerin yaklaşık üçte birinin başarısızlıkla sonuçlandığı savunulmaktadır.

Dashiell (1931) Wallas' ın teoremini de göz önüne alarak yaratıcılıktaki esinlenmeyi öğrenmedeki iç görüyle ilişkilendirmiştir. Woodworth (1951)' a göre de aydınlanma evresi zihnin rahatlamasına ve yaratıcı bir iç görüye bağlı olmaktadır. Birden anımsamanın temeli zihne ket vuracak karıştırıcı öğelerin yok oluşudur. Harmon (1956) yaratıcılık sürecini bir yeniliğin ortaya çıktığı süreç olarak tanımlamaktadır. Bu yenilik her ne olursa olsun bir sorunun çözümlenmesine katkıda bulunmalıdır. Harris (1959)' e göre de yaratıcılık süreci birbirini izleyen ihtiyacın tanınması, bilginin toplanması, bu bilgiyi işleyen düşünce etkinliği, çözümlerin tasarlanması, doğrulama ve uygulamaya koyma aşamalarından oluşmaktadır . Harris burada üstün zekâlıların parlak düşünceleri ile herhangi bir kişinin düşünceleri arasındaki ayrımın bir süreçten diğerine geçiş hızındaki farklılık olduğuna değinmektedir (Rouquette; 1992, s.18).

C. Taylor (1959) mantık kurallarıyla ve bilimsel yöntemlerle yaratıcı düşüncüyü incelemenin yaratıcılığa bir "deli gömleği" giydirmekten farksız olduğunu savunmuştur. Taylor' a göre özgür anlatımlı, anlamlı ve etkileyici bir yaratıcılık, orijinalite ve verimlilikten çok daha önemlidir. En üstün yaratıcılık " acil durumlarda ortaya çıkan" yaratıcılıktır ve ansızın beliren yaratıcılık içtenlik ve özgürlükten kaynaklanmaktadır. Ayrı parçalar arasında yeni ve olağan dışı bağlantılarda esnekliğin artırılması yaratıcılığın da daha üst düzeye çıkmasına sağlamaktadır. Yaratıcı sürecin çekirdeğini deneyimlerimizi yeni ve farklı oluşumlara dönüştürebilmek, çevreyi yönlendirecek bir düzeyde algılayabilmek ve deneyimlenen eşsiz bir olayı başkalarına iletilebilmektir (Yavuzer; 1989, s.10).

Crutchfield (1961) yaratıcılık sürecinin “ayrı ve kesin evreler” şeklinde incelenmesine karşı çıkmıştır. Crutchfield’ e göre kuluçka evresinde bireyin sezgisi dışındaki çevresel uyarıcılar da yeni fikirlerin doğuşuna etki edebilmekte ve farklı bir uğraş insanın iç g örüsünü kolaylaştırabilmektedir (Yavuzer; 1989, s.11).

Stein (1967)’ e göre yaratıcılık süreci üç aşamada incelenmektedir. Bu aşamaların ilki varsayımların, denenecek bir planın veya görüşün oluşturulduğu hazırlık aşamasıdır. Varsayımın gerçekliğini ölçme ise ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Elde edilen ürünü başkalarının göz önüne sererek tepkilerin ölçülmesi son aşamada gerçekleşmektedir. Ayrıca Stein 1956’da bireylerin yaşadıkları çevrenin özellikle çocukluklarının ilk yıllarında elde ettikleri deneyimlerin ve aile ilişkilerinin yaratıcılık üzerinde büyük rol oynamasına da dikkat çekmiştir (Yavuzer; 1989, s.11–12).

Bütün bu benzer nitelik taşımakta olan süreç teorileri birleştirilerek ayrıntılı olarak yeniden oluşturulabilmektedir (Yurtseven; 2001, s.43–44):

- 1- Sorun Tanımlama (Problem Identification): Yaratıcı çözümler geliştirebilmek için öncelikle çözülecek şeyin net bir tanımı yapılmalıdır. Dikkatlerin istenen yöne doğru odaklanması sonucunda ancak yaratıcı çözümler ortaya konabilmektedir.
- 2- Bilgi Toplama (Information Gathering): Net olarak belirlenen soruna gerekli çözüm yollarını bulabilmek için dikkatli bir şekilde faydalı olabilecek bilgilerin araştırılması gerekmektedir. Bu genellikle uzun zaman alan çalışmaları gerektirirken bazen sorun hakkında hiç bilgisi sahibi olmayan ya da çok az bilgi sahibi olan yaratıcı bireyler de sorunun çözümü için gerekli olabilecek yeni ve iyi bir yöntem ve ya yöntemler ortaya koyabilmektedirler.
- 3- Aktif Düşünce (Active Thought): Net olarak belirlenen sorun hakkında gerekli bilgiler elde edildikten sonra yoğun bir zihinsel çalışma sistemiyle yeni yöntemler araştırılmaktadır.
- 4- Kuluçka (Incubation): Sorunla ilgili gerekli çözüm yolları düşünüldükten sonra birey bir süre sorunla uğraşmayı bırakıp sorundan tamamen bağımsız başka bir faaliyetle uğraşarak sorundan tamamen uzaklaşmalıdır. Doğrudan doğruya karar vermek yarar yerine zarar getirebilmektedir. Oysa yaratıcı çözümler ancak bütün kaygılardan uzaklaşıldığında ortaya çıkmaktadırlar.
- 5- Aydınlatma (Illumination): Sorun üzerinde emek harlandıktan sonra yaratıcı ve belirgin çözüm ani bir düşünceyle meydana gelmektedir.
- 6- Çözümü Uygulama (Application of the Solution): Bulunan çözümün rasyonel, etkin ve tahmin edilebilir bir şekilde uygulamaya konması gerekmektedir.

Mednick' e göre ise yaratıcı bir çözüme ulaşmak için üç temel biçim bulunmaktadır (Rouquette; 1992, s.21–22):

- 1- Rastlantı: Arızı bir koşula bağlı olarak iki ve daha çok sayıda unsur bir araya gelmektedir. Roentgen' in ve X ışınlarının karşılaşması gibi bazı önemli bilimsel keşifler rastlantı sayesinde meydana gelmektedir.
- 2- Benzerlik: Yaratıcı çözüm veya önermenin unsurları birbirlerine veya onları çağrıştıran uyarıcıların benzerliğine bağlı olarak bir araya gelmektedirler. Eşseslilik, yarım uyak, resim, müzik, heykel gibi bütün sanatlar ve bir denklikler oyuna başvuran şiirsel yaratım örnek olarak belirtilebilmektedir.
- 3- Aracılık: gerekli unsurların çağrıştırılmasının ortak unsurların aracılığıyla gerçekleşmesidir. Mednick' e göre bu tarz, semboller sistemi kullanan alanlarda büyük bir önem taşımaktadır (Rouquette; 1992, s.22).

Yaratıcılık konusunda çalışanların çoğu, özellikle sürecin başlangıç aşamalarında düşüncenin disiplin altına alınması gerektiğinin üzerinde önemle dururlar. Bazılarına göre bilinç, hayal gücünü sınırlayıcı ve frenleyici etkiler yapabilmektedir; bunu önleyebilmek amacıyla alkol, ilaç gibi bilinçaltını harekete geçiren ve özgür bırakan tetikleyicilere bile başvurulabilmektedir. Yaratma eyleminde bir kendiliğindenlik bulunmaktadır. Normal mesleki faaliyetlerin aksine zorlayıcı olmayan bir kararla yaratma eylemine girilir. Yaratma eylemi sırasında araştırmacının zaman zaman melankolik tepkiler verir gibi durgunlaştığına rastlanır. Elde edilmiş bilgilere göre; her insan günde en az bir kez açık ve net bir bilinçte sahip olur ve birey bu zaman zarfında durgun, karamsar ve üzgündür. İşte yaratma zamanı bu andır. Aydınlanma aşamasına bu anlarda ulaşılabilir. Durgunluk sürecinde araştırmacı acı çeker ama sonuca bu aşama sayesinde ulaşılır (Akat, Budak, Budak; 1999, s.360–361).

Yetenek zihinsel ve fiziksel bir faaliyeti yapabilme gücüdür. Kaliforniya Üniversitesine bağlı Kişilik Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü, mimarlar, matematikçiler, bilim adamları, yazarlar, işadamları, sanatçılar gibi yaratıcı kişilerden oluşan bir grup üzerinde araştırma yapmıştır. Yaratıcılık üzerinde çalışan bireyler zekâ ile yaratıcılığı bağımsız iki öge olarak kabul etmektedirler. Yapılan araştırmalarda zekâ ile yaratıcılık arasında bir denge kurulmaya çalışılmıştır ancak yaratıcılığa sahip bireylerin mutlaka üstün bir zekâyı sahip olmaları gerekmediği bulgulanmıştır. Aynı zekâ düzeyindeki bireyler seçilmesine karşın çarpıcı denecek kadar farklı kişilik özellikleri gösterdikleri saptanmıştır. Bu kişilik özellikleri içerisinde ise en önemlisi yaratıcı kişilik yapılarının çocuksu ve yetkin kişiliğin tuhaf bir karmasından oluşmasıdır (Akat; 1984, s.225).

Yaratıcılıkla zekâ arasında doğrudan ilişki yoksa hangi etkenlerin yaratıcılığı etkilediği sorulabilir. Bunlar (Akat, Budak, Budak; 1999, s.362–363):

1)Güdüleme: Psikanalizme göre bireyin psikolojik düzeyleri (İd, ego, süper ego) onun yaratıcılığını etkiler. Süper ego ve egonun id üzerindeki baskıları yaratıcılığı temelde öldüren etkenlerdir. Küçük çocuklar bu iki psikolojik düzeyin baskılarından habersiz olduklarından yaratıcılık düzeyleri çok yüksektir. Sosyalleşme süreci ise yaratıcı güçlerin yitirilmesine neden olur. Yaratıcı yetişkinlerin de çocuk gibi davranmaları da bundan kaynaklanmaktadır. Yaratıcılığın kaynağı id'dir. Ve bireyin bunu ortaya çıkarması konusunda güdülenme derecesi yaratıcılık düzeyini etkiler.

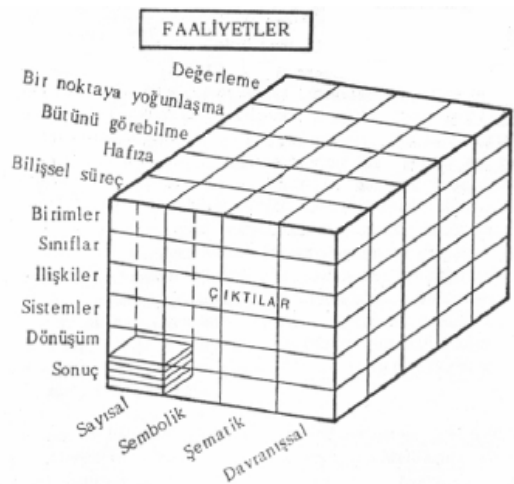
2)Esneklik: Katı bireyler daha az yaratıcıdır. Çünkü yaratıcı bireyler kural dışı öneriler geliştirecek esnekliğe sahiptirler. Bu sayede sonsuz sayıda öneri geliştirebilirler, belli bir fikre saplanma olasılıkları zayıftır.

3)Hafıza: İsteddiği anda anımsanabilecek elemanları saklar. Fikir yaratmada güçlü bir hafıza yaratıcılık düzeyini olumlu etkiler.

4)Alışılmamış Şeylerden Zevk Alma: Sıradanlığın bulunduğu yerde yaratıcılık yaşayamaz.

Yaratıcılık sürecinde kesin mekanizmalardan çok "düşünce tarzları"ni betimleyen Guilford' un yarı biçimsel çalışması bu konudaki en kapsamlı çalışmadır. Guilford' a göre zihinsel süreçler üç boyutta toplanabilmektedir (Akat; 1984, s.225–226; Rouquette; 1992, s.18–19):

- 1- Faaliyetler; hafıza, bilişsel süreçler, geniş kapsamlı düşünme, tek merkezde yoğunlaşma ve değerlendirme
- 2- İçerikler; sayısal, sembolik, semantik ve davranışlar şeklinde,
- 3- Çıktılar; birim, sınıf, ilişki, sistem, dönüşüm ve olası sonuç.



Şekil 5: Guilford' a göre zihinsel sürecin üç boyutu (Akat; 1984, s.226)

Şekil 5'te Guilford' ın modelindeki yüz yirmi kutunun her biri farklı bir zihinsel süreci göstermekte ve her bir kutu ayrı bir faaliyet, içeri k ve çıktıyı birleştir mektedir. Şekil zihinsel bir satranç tahtasına da benzetilebilmektedir. Yaratıcılık için de en önemli faaliyet kapsamlı düşünmebilme yeteneğidir. Çıktıların en önemlileri dönüşümler; yani var olan bilginin yeniden şekillendirilmesi ve yapılandırılmasıdır. İçeriklerde ise yaratıcılık için her unsur gerek ve önem teşkil etmektedir. Şekildeki dış çevre kişinin bilinçaltını ifade etmektedir. Bilinçaltı kişinin dışındaki her unsuru içermektedir. Bilinçaltı aynı zamanda hafıza oluşumu ve bir dereceye kadar problem çözümlü gibi bazı irade dışı zihinsel faaliyetleri de içermektedir. Bilinçaltı kişinin fizik duygularını da etkilemektedir. Fizik duyular ve bilinçaltı arasında da bilinç yer almaktadır. Bilinç düzeyi tüm iradeye bağlı zihinsel faaliyetlerin gerçekleştiği düzeydir. Tüm bu zihinsel faaliyetlerde hem bilinçaltı hem de çevre etkili olmaktadır (Akat; 1984, s.226).

Bir kişi dış çevreden kaynaklanan bir sorunla karşılaştığı zaman kişiye açık olan iletişimin bir kısmı kişinin duygularının filtrelenmesiyle saf dış ı kalmaktadır. Sorun olarak algılanan olay bilinçaltı ve referans çerçevesi tarafından etkilenmekte ve bilinç tarafından da incelenmektedir. İnceleme sonucunda bilinç sorunun görüldüğünden daha kapsamlı olduğuna kanaat getirecek olursa bilinç gerçek sorunu belirleyene kadar daha fazla bilgi toplayacaktır. Bu durum mümkün çözümlerin belirmesine yol açmaktadır. Çözümlerin belirlenmesinde kişinin bilinçaltı yapısındaki bilgi, beceri, ilgi, istek, varsayımlar yaratma arzu ve yeteneği, risk alma, belirsizliğe katlanabilme yani kısaca yaratıcılık nitelikleri önemli rol oynamaktadır. Süreçte zaman unsuru da dikkate alındığı takdirde bilinçaltı bilgi toplarken kendi haline bırakılırsa bu kuluçka dönemi içerisinde bilinçaltı da kendiliğinden çözümü bulabilmektedir (Akat; 1984, s.227).

Yaratıcı çalışmalarda bilinçaltı düşüncelerinin rolü oldukça önem taşımaktadır. En yüksek yaratıcılık düzeyine insanların duygularına, karar verme yeteneklerine, simgeleme güçlerine, estetik görüşlerine ve çalışma tarzlarına hiçbir sınırlama getirilmeksizin bireylerin ruhsal dürtülerini en fazla kullanabilecekleri noktalarda ulaşılabilir.

Yaratıcılık süreci genellikle bilinçli olarak başlatılıp kontrol edilememekte ve hiçbir zaman metodik ve programlanmış olarak gelişmemektedir. Oldukça karmaşık, tahmin edilemez, oynak ve kaprisli bir süreçtir. Bir bilim adamının belirttiği gibi "Laboratuar saatlerimi ayarlayabilirim ama en iyi fikirlerimi asla." (Gardner; 1990, s.52)

Bazıları, yaratıcılığın, bir bulmaca, bir paradoks ve bir gizem olduğunu savunmaktadırlar, Araştırmacılar, bilim adamları ve sanatçılar özgün fikirlerinin nasıl ortaya çıktığı hakkında pek de fikir sahibi olmamaktadırlar, Bu süreci sezmekte ancak nasıl çalıştığını söyleyememektedirler. Psikiyatristlerin birçoğu da bu süreci açıklayamamaktadırlar. Dahası, birçok insan, asla, bilimin önemli yenilikleri olanaklı bir şekilde açıklayabileceği bilimsel bir yaratıcılık teorisinin ortaya atılamayacağını düşünmektedirler.

Bir sözlük alıp yaratmanın sözlük anlamına baktığımızda, yaratmanın “hiçbir şeyden bir şey ortaya koymak” olduğunu görürüz. Yaratıcılık, sadece bilimsel anlayışın değil, imkânsızın bile ötesindedir. Bireylerin ilham gelme sürecini veya hayalperest sezgilerini açıklamaları pek sık rastlanmayan bir durum olmaktadır. Psikiyatristlerin bakış açısına göre, hayalperestlik, yaratıcılığın kaynağının ne olduğuna dair bir cevap olmadığı gibi, “Hayaller nasıl ortaya çıkmaktadır?” sorusunu ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bilimsel düşünceye sahip bireyler ise hayalperestlikten kaçınmayı tercih etmektedirler ve yaratıcılığı “eski fikirlerin yeni bileşimleri” olarak tanımlamaktadırlar. Yaratıcı düşüncelerin de olanaksızlığın bileşimiyle ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Birçok psikolojik test de yaratıcılığın bu prensibe göre çalışması üzerine ölçüm yapmaktadır (Boden; 1994, s.75).

Sanatsal yaratım süreci ise, başlıca bileşken yanı olarak yapıtın tamamlanışını, sanatsal biçimlendirme olayını içermekle birlikte yapıtı ele alma hazırlığına yardımcı olan ya da araya giren, yapıta ilişkin önermeleri, kavramsal ön çalışmalar ile kuramsal ve pratik incelemeleri de içine almaktadır. Sanat yapıtı, sanatsal yaratım sürecine ilişkin bu karmaşık belirlemelerin bir sonucunu oluşturmaz; böyle bir şey daha çok sanatçının kendi yaşam ve yaratım süreçlerinin bir araya gelişinin bir sonucudur. Sanatsal yaratım süreci belli bir yapıta yöneliktir (Kabacalı; 1991, s.372).

Yaratıcı bir edimde ilk dikkatimizi çeken bir karşılaşma olmasıdır. Bir sanatçı resmetmeyi amaçladığı bir manzarayı adeta emdiği ve yuttuğu söylenebilmektedir. Bu, kendisini dışa vurabileceği bir fikir veya bir iç hayal de olabilmektedir. İradi bir çabanın varlığından ya da yokluğundan önemli olan ise gömülmenin yani yoğunlaşmanın derecesidir. Belirgin bir nitelikte bağlanma ve yoğunlaşma yüksek yaratıcılığı da beraberinde getirebilmektedir (May; 1992, s.63–66).

Yetenek nörolojik açıdan ifade edilebilmekte ve verilen bir şey gibi algılanabilmekteyken yaratıcılık bir süreç sonucunda oluşan bir edimde var olabilmektedir. Bireyin kullansa da kullanmasa da yeteneği olabilmekte ve yetenek ölçülebilmektedir. Bazı durumlarda büyük bir yeteneğe karşılık küçük bir yaratıcılık görülebilmekteyken; bazı durumlarda ise pek fazla yeteneği olmayan bir birey, yüksek bir yaratıcılık ortaya çıkabilmektedir. Örneğin yazar Thomas Wolfe’ un yeteneksiz bir dahi olduğu söylenmektedir. Onun yaratıcılığının büyüklüğü yoğunlaşarak kendi malzemesini en iyi şekilde kullanmak için gösterdiği mücadeleden ileri gelmekteydi (May; 1992, s.66–67).

Has yaratıcılık, yoğun bir farkındalık ve bir bilinç artışı ile nitelenmektedir. Yaratıcı bireyler yoğun karşılaşma anlarında artan kalp atışı, yüksek kan basıncı, sahnenin daha canlı bir biçimde algılanması amacıyla gözlerin kısılarak görüşün daralıp yoğunlaşması, çevredeki

şeylere örneğin zamanın akışına karşı kayıtsızlaşma gibi çok belirgin nörolojik değişiklikler yaşamaktadırlar. Örneğin yaratıcı bir edim esnasında kişiler yiyip içmekle ilişkilerini kesip yemek zamanının geçtiğini fark etmeden çalışmalarına devam edebilmektedirler. Bu değişiklikler otonom sinir sisteminin rahatlık, huzur ve beslenmeyle ilgili olan parasempatik bölümünün işlevinin engellenerek sempatik sinir sisteminin etkinleşmesi ile ortaya çıkmaktadır (May; 1992, s.67–71).

Dünya bir kişinin içinde var olduğu anlamlı ilişkilerin bir modeli olmakta ve yaratıcılık da özgül olarak kişiyi ve dünyasını karşılıklı ilişkiye sokan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (May; 1992, s.63–71).

1.2.1. Yaratma Süreci Türleri

Dört başlık altında incelenir (Akat, Budak, Budak; 1994, s.377–378):

1) Mantık: Sonuca hipotez ve kuramla ulaşma isteğidir. İki türlü uygulaması vardır:

- Tümdengelim: Genelden özele ulaşmaktır. Tüm insanlarda yaratıcılık yeteneği vardır; bende insan olduğuma göre bende de vardır.
- Tümevarım: Gözlemlerden genellemelere gitmektir. Her insanda yaratma yeteneği varsa tüm insanlarda vardır.

2) Fikirlerin birleştirilmesi: Değişik fikir ve bilgilerin birleştirilmesidir. Yüksek eğitimli insanlarda bu yetenek fazladır.

3) Sorun çözmek: Yaratıcılığı uyaran koşulların belirlenmesi yaratıcılığa ulaşılması açısından önemlidir. Yaratıcılığı uyaran koşulların sağlanması, sorun teşkil ederek yaratıcılığı engelleyen durumların ise ortadan kaldırılması yaratıcılık düzeyini arttıracaktır.

4) Bağımsız işbirliği: Bireyin bilinçaltı harekete geçirilmeye çalışılır. Düşüncelerin serbestçe akışının sağlanması, yeni düşüncelerin oluşumuna da fırsat verecektir. Başarıya ulaşılabilirse yüksek düzeyde yaratıcılık olanağına kavuşulmuş olunur.

1.3. YARATICI KİŞİLİĞİN TİPLEŞTİRİLMESİ

Kişilik oluşumu, gelişmesi olarak ve tiplmesi üzerine birçok yaklaşım bulunmaktadır. Literatürde başlıca, Sigmund Freud'un, Alfred Adler'in, Carl Gustav Jung'un, Otto Rank'in, Karen Horney'nin, Eric Berne'nin, Harry Stack Sullivan'ın, Erich Fromm'un, Hans Jürgen Eysenck'in ve Philip E. Vernon'un olmak üzere çeşitli kişilik kuramlarına yer verilmektedir (Kuşluyan, Usal, 2000, s. 88–100). Zaman ve yer kısıtından dolayı, çalışmamızda ancak Freud'un Üçlü Kişilik Kuramı'na yer verebilmekteyiz. Bu kuram, yaratıcılık kuramlarındaki gibi bilinçaltına dayanmasından dolayı konumuzla oldukça ilişkilidir.

1.3.1. Kişiliğin Üç Temel Birimi

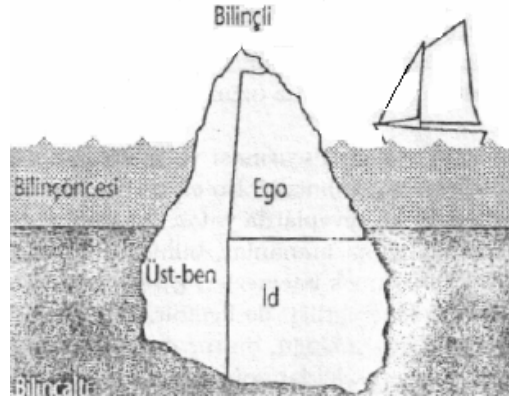
Freud'a göre insan kişiliğinin üç temel birimi bulunmaktadır (Cüceloğlu; 1991, s.407–408; Eroğlu; 1995, s.151–154; Güvenç; 1991, s.36–38; Kağıtcıbaşı; 1992, s.248; Kuşluyan, Usal, 2000, s.89–90):

İd: İnsanların en kaba, en ilkel, kalıtımsal dürtü ve arzularını içermektedir. İd, davranışlarımızın altında yatan psikolojik enerjinin kaynağıdır. İd, zevk ilkesine göre işler ve hiç geciktirilmeden bütün isteklerinin yerine getirilmesini beklemektedir. İd'in itmeleri bilinçaltı dürtüleridir, çünkü birey bu dürtülerinin etkisinin çoğu kez farkında değildir.

Ego: İd'i denetim altında tutmaya çabalayan kişilik birimidir. Ego gerçeklik ilkesine uyarak işlemektedir. Gerçek dünya ile id arasında bir aracı olarak işlev görmektedir. İd, "hemen şimdi istiyorum!" der. Ego, "koşullar uygunsa sana istediğini verebilirim" der. Ego, akılcı ve pratiktir. Ego, çoğu kez id ile çelişki halinde olsa da esas görevinin id'in arzu ve dürtülerini mümkün olduğu kadar yerine getirmek olduğunu bilir ve hep o yönde çalışır. Bireyin olumlu veya olumsuz yönleri ve kontrollü veya kontrolsüz arzuları arasındaki dengeyi de ego sağlamaktadır. Ego bir anlamda id'in danışmanıdır, sürekli ona yol göstermektedir.

Süper ego: Freud, toplumun inandığı, "doğru" ve "yanlış" kararlarını kaynağını teşkil eden kısma süper ego adını verir. İd ve ego gibi süper ego'nun büyük bir kısmı da bilinçaltındadır. Bir toplumun vicdanı, o toplumun bireylerinin süper ego'sunda yer alır ve süper ego bireyin davranışlarını sürekli süzgeçten geçirerek bireye "bu yaptığın doğru, aferin sana!" ya da "bu yaptığın yanlış, utan kendinden!" mesajlarını verir. Ego hem id'i memnun etmeye çalışır, hem de süper ego tarafından azarlanmaktan kurtulmak ister.

Şekil 6'da Freud'un Üçlü Kişilik Kuramı'nda belirtilen insan kişiliğinin üç temel birimi gösterilmektedir.



Şekil 6: Freud'un Üçlü Kişilik Kuramı (Cüceloğlu; 1991, s.409)

1.3.2. Yaratıcı Kişiliğin Oluşma Evreleri

Yaratıcılığın ve onu büyük ölçüde etkilemekte olan insan doğasının, zekânın ve karakter özelliklerinin temelleri çocuklukta atılmaktadır (Gardner; 1990, s.52). Çocuk daha yetiştirilirken kasıtlı olarak yaratıcılığı bastırılmaktadır. Beynin sol kısmının (mantık) hayata egemen olması pahasına sağ kısmın yaratıcılığı öldürülmektedir. Çocuklar da dahiler gibi olumlu -olumsuz imgelerle dolu bir hayal dünyasına sahiptirler; bu yüzden geceleri kâbus görürler.

Tekiner'e ve Fidan' a göre araştırma bulguları 17 yaşına kadar olan zihinsel gelişmenin %50'sinin 4 yaşına kadar %30'unun 4 yaşından 8 yaşına kadar %20'sinin ise 8 yaşından 17 yaşına kadar gerçekleşmektedir. 18 yaşına kadar gösterilen okul başarısının %33'ü okulöncesi yıllarda gösterilen başarı ile açıklanabilmektedir (Çağdaş, Yıldız; 2003, s.317).

Bu açıdan yaratıcı kişiliğin oluşmasında çocukluğun ilk yıllarında alınan eğitimin çok önemli olduğu anlaşılır. Otoriter eğitim sistemiyle yetişen çocuklar, düşünme, fikir beyan etme yerine boyun eğmeyi alışkanlık haline getirirler. Zaten çocuk doğduğunda bir kişiliğe sahip değildir. Genetik + sosyal çevre + kültür onun kişiliğini belirler. Bu faktörler herkes için farklı olacağından, kişilikler de farklıdır.

Yaratıcı kişiliğin oluşum evreleri (Akat, Budak, Budak; 1994, s.380–382):

1)Bilinçlilik: Mantıksallığı, gerçeklerle uyumu ön planda tutan bölmedir. Bilinçlilikte duygu, düşünce, anılardaki neden-sonuç, yer bağlantıları gerçeğe uygundur. Çocukluğun ilk yıllarındaki düşünme biçimi ise dış gerçekle uyumlu değildir.

Bilinçlilik kavramı uyanıklık, ayırt edebilme, farkına varabilme durumlarını çağırıştırır. Fakat bilinçlilik ruhsal olayların tamamını kapsamaz. Örneğin; geçmişteki olaylar zihninizde mevcuttur. Ancak özel bir çaba ile onu bilince çağırıştırabiliriz. Bu teknikler, yaratıcılığın deposu olan bilinçdışını harekete geçirmeye yarar.

2)Bilinçdışı: Özel bir çaba olmadan bilince çağırılmayan, farkına varılmayan yaşantıların saklı bulunduğu ruhsal bölmedir. Ama sadece özel yöntemlerle açığa çıkartılabilir.

Bilinçdışında iki kat var gibidir: Kişisel kat bebeklik döneminin ilk anılarına uzanır, diğer kat ise bebeklik döneminin öncesine gider, atalarımızın yaşamının kalıntılarını kapsar. Kişisel bilinçdışının anı -imgeleri, deyim yerindeyse, dolmuştur; çünkü bunlar bireyin kişisel olarak yaşadığı imgelerdir, ortak bilinçdışının arketipleri dolu değildir; çünkü kişisel olarak yaşanmış olmayan biçimlerdir. Öte taraftan, psişik enerji geri gidecek olursa, ilk bebeklik döneminden de geriye uzanır ve atalarımızın mirasını kapsayacak olursa, o zaman mitolojik imgeler uyanır: Bunlar arketiplerdir. O ana kadar varlığından hiç haberimiz olmayan manevi bir iç dünya açılmakta, tüm eski fikirlerimizle taban tabana zıt gibi duran i çerikler sergilenmektedir (Jung; 1997, s.154–155).

Çocukluğun ilk yıllarındaki yaşantıların büyük bir kısmı bilinçdışına aktarılır. Fakat bu yaşantılar unutulmaya yüz tuttuğundan bastırılmış bilinçdışı olarak geçer.

Çocuklukta id dürtüleri güçlüdür ve açık seçik orta dadır. Dürtülerin güçlü olması da ego'nun düzenleyici işlevinin gelişmemiş olmasıyla açıklanabilir.

Ego, çocuğun sosyalleşme sürecinde şekillenir. Ego'nun uygulama yeteneğinin zayıf olmasını bedenün küçüklüğü, kasların zayıflığı gibi fiziksel yetersizlik lerle açıklayabiliriz. Çocuk ego'daki yetersizliği ana-babasına dayanarak gidermektedir.

Çocukta ego olgunlaşmadığı gibi süper ego da olgunlaşmamıştır. Zaten psikologlara göre de 7 yaşına kadar süper ego özümsememez. "Oedipus çatışmalarıyla kristalleşen süper ego daha uzun yıllar gelişmesini sürdürecektir. Çocuk için ana -baba süper ego'nun dış temsilcileridir." "Çocuklardaki inişli çıkışlı, değişime açık ve tutarsız tepkiler ego'nun düzenleyici ve süper ego'nun denetleyici işlevinin yetersiz oluşundan k aynaklanmaktadır." Çocuk bu gelişmeler sırasında ebeveynlerine bağımlıdır ve uygulanan eğitim yöntemleri kişiliğün oluşumunu belirleyecek kadar onu derinden etkiler.

Yaratıcı kişilik otoriter kişilikten daha çok değişime tahammüllüdür. Ayrıca çocuğun yetişmesinde sosyal çevre oldukça etkili olduğundan duygudaşlık ve başarı güdüsü kavramları da önem kazanır. Başarı güdüsü yaratıcılığın temel taşlarından. Bu güdüye sahip bireyler (Akat, Budak, Budak; 1994, s.382–383):

- Daha çok çalışır, daha çabuk öğrenir.
- Görevleriyle ve beğenilmeyle daha çok ilgilidir.
- Cesaretlidir, riski kolay kabul eder ve hayal kırıklığına tahammülleri yüksektir.

Buradan özgürlükçü ve çağdaş toplumlardaki toplumsal yaratıcılık düzeyinin otoriter ve gelenekçi toplumlarda çok daha yüksek olacağını anlayabiliriz. Bu nedenle, yüksek yaratıcı güç ve yeteneğe sahip bireyler, daha bağımsız bir kişiliğe sahip olmakta ve otoriteyi tartışarak kendilerine anlamlı gelmeyen kural ve düzenlemelere uymama davranışı sergilemektedirler. Yaratıcı bireyler genellikle, yaratıcı düşüncelerin üretimindeki karmaşıklığı, yaratıcılıktan yoksun, basit ve kararlı durumlara tercih etmektedirler (Şimşek; 1998, s.291).

1.3.3. Yaratıcı Kişiliğin Tipolojisi

Yaratıcı kişiler, kararlarında ve sosyal değerlerinde dışa bağımlı değil, bağımsız, iç denetimli insanlardır. Kendilerini belirli kalıplara bağlı hissetmezler, kolayca iş değiştirebilirler. Yaratıcı kişi kendine çok güvenir, sosyal ilişkilerine hâkimdir, öncelik kullanma yeteneği oldukça yüksektir, zaman hakkında sorumsuzdurlar, uzlaşmaz bir eğilimi vardır, alışılmamış tutum ve davranışlar sergilerler, deneyime açıktırlar, hoş olmayan konuları toplumun yaptığı gibi saklamaya yönelmezler, bu sebeple kendileri ve başarılarıyla ilgili yorumlarında üzücü olacak kadar dürüsttürler. Yaratıcı kişi şaşırtıcı şeyleri açıklarken hayali ve çocuksu dürüstlüğüne gerçekçiliğiyle olgun bir büyüğün kavramsal hünerlerini birleştirme yeteneğine sahiptir. Yaratıcı kişiler işlerine fazlasıyla güdülenmiştir. Bu sebeple başkalarının haklarında ne düşündüğünü umursamaz, çevrelerinden onay beklemezler. Kendileri düşünüp karar verir ve uygulamaya koyarlar. Bu durumu yaratıcı bireylerin yüksek öncelik gücüne sahip olmalarıyla açıklayabiliriz. Yaratıcılar yaratma süresince gelenek ve göreneklere aykırı yolları izleyerek popüler olmayan kararların sonuçlarına katlanmayı baştan göze almışlardır. Bu yüzden otoriter ve gelenekçi bir yönetici gözüyle yaratıcılık başarıyı engelleyici bir unsur olarak bile görülebilir.

Toplumun geleceğini belirleyen örgütlerde de başarının sağlanabilmesi için yaratıcı bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel politikalarda belirsizlik, var olan kuralların dışına çıkma ve çatışma söz konusu olmakta, bu sebeple örgütler yeni taktikler üretebilecek, geleceği tahminleyebilecek ve başarısızlıklarından ders alabilecek yaratıcı bireyleri bünyelerinde bulundurmak istemektedirler (Ertekin, Yurtsever Ertekin, 2003, s.91).

Yaratıcı kişiler çok çeşitlidir, ancak bazı ortak özelliklere sahiptirler (Akat, Budak, Budak; 1994, s.383–386; Arslan, Karasoy; 2002, s.478–479; Gardner; 1990, s.53–59; Sungur; 1992, s.34–38; Yurtseven; 2001, s.46–47):

Yaratıcı Kişinin Başkalarına İlişkin Tutumları (Akat, Budak, Budak; 1994, s.383–386; Arslan, Karasoy; 2002, s.478–479; Gardner; 1990, s.53–59; Sungur; 1992, s.34–38; Yurtseven; 2001, s.46–47):

- Köklü kurallara bağlı olabilirler ama genellikle görgü ve sağlık kurallarını pek dikkate almazlar.
- Bireysel, özgüvenli ve özdenetimli bireylerdir.
- Hırslı, cesaretli ve girişimcidirler. Risk almaya yatkın bir kişiliğe sahiptirler. Güç işlere el atmayı severler.
- Güç ve statüye değer vermezler. Güç, statü ve makamdan uzak dururlar.
- Kendilerini korumaya daha az istek duyarlar.
- Düşmanca veya olumsuz tavırlardan bağımsızdırlar.
- Güçlü egolara sahiptirler. Büyük ego ve karakter gücü gösteren bireylerdir.
- Farklı olarak tanımlanmaktan korkmazlar. Güzelin ve iyinin alışılmışlığının dışında olduğunun farkındadırlar.
- Popüler değil özgündürler.
- İçten ve samimidirler.
- Son derece iyi bir mizah anlayışına sahiptirler.
- Güzelliğe duyarlıdırlar.
- Sade ve duyguludurlar.
- Karşı fikirler ileri sürmede oldukça yeteneklidirler.
- Kolay ikna edilemezler.
- Başlatıcıdırlar.
- Yaratıcı bireyler diğer insanlarla iletişim kurmaktan hoşlanırlar.
- Kendi kendilerine yeterler, başkalarına ihtiyaç duymadan ayakta kalabilirler ve yalnızlığı severler.
- İçeride dönük, benmerkezci ve kaygılıdırlar.
- Utangaçtırlar.
- Bazı zamanlarda ise kendi dünyalarına çekilirler, sessiz ve sakindirler.
- Değişken mizaçlıdırlar.
- Sosyal hayatlarında uyumlu bir kişilik yapısına sahiptirler.
- Etrafındakilere karşı taze bir duyarlılık içerisindedirler ve güçlü bir sevecenlik duygusuna sahiptirler.
- Dış uyaranlara ve başkalarının düşüncelerine karşı açıktırlar.

- Dış dünyaya karşı çekingendirler.
- Katılımcı değillerdir.
- Eleştirilere açıktırlar.
- Çok az dostu olan ve ailelerinden de bağımsız bireylerdir.
- Başkalarına ilişkin tutumlarında bağımsız, girişken, cesur ve klasik değer sistemine sahip kişilerdir.
- Az konuşurlar.

İş Tutumları (Akat, Budak, Budak; 1994, s.383–386; Arslan, Karasoy; 2002, s. 478–479; Gardner; 1990, s.53–59; Sungur; 1992, s.34–38; Yurtseven; 2001, s.46–47):

- Herhangi bir sorunla ilgili sürekli kaygılıdırlar. Sorunlara karşı diğerlerinden daha duyarlıdır. Hatta görünmeyen sorunları sezerler ve bu yüzden sorunlar içinde yaşarlar. Buna rağmen mutlu olmayı bilirler.
- Karmaşık sorunlara ve gizemli olana karşı oldukça ilgilidirler.
- Düzensizliğe, belirsizliğe, karışıklığa ve kendi iç çelişkilerine karşı toleranslıdırlar. Cevabı alınmamış sorular, çözümlenmemiş farklılıklar onu rahatsız etmez.
- Zihnindeki düzenli ve düzensiz düşüncelerden, mantık ve tutkudan, estetik ve bilimden ve tüm zıt yönlü konulardan aynı anda söz etmek ona zor gelmez.
- Karmaşık fikirleri tercih ederler.
- Çalışkan ve üretkendirler. Yaratıcı kişiler çok düzgün cümlele rle sorunlara çok sayıda özgün çözümler getirirler. Seçenek sayısı fazla olduğundan en etkili çözümü bulabilirler.
- Çeşitliliğe değer verirler.
- Düşüncelerinde esnek olmaları çözüm alternatifleri geliştirebilmelerini sağlar.
- Dik kafalıdırlar. Soru soran ve başkaldıran bireylerdir.
- Hiçbir şeyi kendilerine sunulduğu gibi kabul etmezler.
- Yapıcı eleştirilerde bulunurlar.
- Yaratma güdüleri ve önsezileri oldukça yüksektir.
- Mükemmelliğe karşı aşırı bir istek içerisindedirler.
- Aşırı düzenlemeden rahatsız olmaktadırlar.
- Hiç bilginin olmaması yaratıcılığı engeller fakat dar alanda bilgi birikimi o konuya ilişkin saplantı yaratır. Yaratıcı kişiler ilgili oldukları alanda yeterli bilgi birikimine sahiptirler.
- Hataları kolaylıkla tespit edebilirler.
- Yaratıcı kişilerin kavrama yetenekleri ve hafızaları güçlüdür, bilinçaltılarında saklı bilgileri doğru yer ve zamanda kullanabilirler.
- Görsel algıları kuvvetlidir.
- Yaratıcı kişiler büyük bir hayal gücüne sahiptirler, çok sayıda özgün hayaller kurar ve bunlardan ders alırlar. Kurdukları hayaller görsel, sözel ve anlatımsal değerler taşıır.

- Zengin bir fantezi dünyaları vardır. Dünyadaki ve çevrelerindeki biçim ve mekân ilişkilerini çok yönlü bir etkileşim içerisinde algılamaktadırlar.
- Yarattıkları yeni, görülmemiş ve denenmemiştir. B u yüzden başarısızlık riski büyüktür, başarısızlıktan korkmazlar. Zaten başarısızlıktan korkan biri yaratıcı olamaz. Baskı yaratıcılığı öldüren en önemli etkidir.
- Uzak amaçlara sahiptirler.
- Kararlı ve azimlidirler, şikâyet etseler bile çalışmaya doyamazlar. Sürekli denerler ve ısrarcıdırlar.
- Sorunları analiz edip başarıyla da sentezleyebilirler.
- Belirsizlikten korkmadıkları gibi belirsiz durumları tercih ederler, değişen koşullara uyabilen bir esnekliğe sahiptirler.
- Yaratıcı kişi duyarlılığını arttırabilmek için yaşamının bazı yönlerinden fedakârlık edebilir. Genellikle bu özellikler sıradan insanların önem verdikleri özelliklerdir.
- Yaratıcı bireyler tamamen belirgin olandan memnun olmazlar.
- Sorun çözerken önemli öğeleri fark edip işe yaramaz fikirleri önemsemezler. Sezgi güçleri ve seçicilikleri yüksektir. Herhangi bir şey yaratmaktansa kaliteli bir şeyler yaratmayı tercih ederler.
- İnsanların kullandıkları geleneksel kategorilerle, soyutlamalarla, yerleşmiş geleneklerle, sıradan işlerle ve hatta kendisinin geçmişte sahip olduğu düşünceler ve alışkanlıklarla bile kendisi arasına mesafe koyabilme yeteneğine sahiptir.
- Çok az gerileme yaşarlar.
- İş yetenekleri eksik, hata yapan ve uyumsuz (nonconforming) bireylerdir.
- İş yaşamlarında kuşkucu, açık, eleştirci, dürüst ve dayanıklıdırlar.
- Eski kalıplara boyun eğmemesinin nedeni yeni kalıplar ortaya atmak istemesinden ileri gelmektedir.
- Eyleme yöneliktirler
- Zihinsel çalışmalara yüksek ilgi duyarlar.
- Ayrıntılı ve rutin çalışmalardan daha az doyum sağlarlar.
- Düşünceleri ve nesnelere bireylere tercih ederler.
- İş güvenliğine daha az önem verirler.
- İş yaşamlarında teorik değerleri ön planda tutular.
- Kaynak kişi olmada yeterli ve uyumludurlar.
- Yaratıcı kişiler sorunların üzerine yatar gibi bir imaj çizerler. Aslında olay yaratıcılık sürecinde anlatılan kuluçka devresidir. Bu süreçte hobileriyle uğraşıp rahatlayarak bilinçaltınınin harekete geçmesini sağlarlar.
- Dünyalarında sıradanlığın yeri yoktur, çok sayıda özgün fikir ve sıradan olmayan cevaplar üretebilirler.

- Kendilerini tanırlar ve kendilerine güvenirlir. Yaratıcı kişi seçtiği alanda yapmak istediklerini yapacak özgüvene ve inanca sahiptir.
- Kendilerini anlar ve kendilerini dinlerler.
- Kendilerini kabul etmeye daha az isteklidirler. Kendileriyle yarış halindedirler.
- Yaratıcı kişi hırslı ve isteklidir, işinden başka bir şey düşünmez.
- Kendilerini yüksek düzeyde motive etme yeteneğine sahiptirler.
- Kendilerine özgü sağlam deneyimlere sahiptirler.
- Yeni deneyimlere her zaman açıktırlar.
- Düşüncelerinde ve değer yargılarında bağımsızdırlar.
- Meraklıdırlar, çocukluklarından itibaren her şeyin nedenini araştırırlar.
- Ayrıntılara takılıp kalmazlar.

Kendine Karşı Tutumları (Akat, Budak, Budak; 1994, s.383–386; Arslan, Karasoy; 2002, s.478–479; Gardner; 1990, s.53–59; Sungur; 1992, s.34–38; Yurtseven; 2001, s.46–47):

- Yaratıcı kişiler duygusal ve çocuksudur, bilinçaltılarını rahatça yaşar ve yaşatırlar. Bu rahatlıkları sayesinde bilinçaltılarındaki yaratıcılık haznesinden kolayca yararlanırlar. Bu çocuksuluk kendilerini başkalarını hareket siz hale getiren bilgi katılığıyla doldurmamalarına bağlıdır. Seçtiği alanda her şeyi bilmenin ukalalığı onda yoktur. Katılıktan uzak bir şekilde her türlü deneyimi ve bilgiyi özgün ve esnek olarak yeniden birleştirebilir.
- Düşünmeden hareket ederler.
- İçgüdülerinde kontrolü reddederler.
- Kendilerine karşı da dürüstlerdir. Duygularını, düşüncelerini, hayallerini, kaygı ve korkularını inkâr etmezler ve onları bastırmaya çalışmazlar.
- Aşırı heyecansal tepkiler ve düşük heyecansal tutarlılık gösterirler.
- Baskın, c oşkulu ve enerjik bir karakter yapısına sahiptirler. Coşkusal bir duyarlılık içerisindedirler.
- Genellikle renkli bir çocukluk geçirmişlerdir.
- Kolaylıkla kışkırtılan ve kızdırılabilinen bireylerdir.
- Toplumsal baskılardan kendilerini koruyabilirler.
- Değişik, zengin ve karmaşık deneyimler elde ederek bu deneyimlerdeki gizli gücü bulmada olağanüstü bir kabiliyet sergilerler. Deneyimlerindeki karmaşaya bir düzen getirirler. Bu sayede çevrelerindeki değişik fikir ve deneyimlere hoşgörü ile yaklaşabilirler.
- Bilinçaltılarıyla yüzleşmede yetenek sahibidirler.

Diğer Özellikleri (Akat, Budak, Budak; 1994, s.383–386; Arslan, Karasoy; 2002, s. 478–479; Gardner; 1990, s.53–59; Sungur; 1992, s.34–38; Yurtseven; 2001, s.46–47):

- Özellikle baskı altındayken bağımsız yargılama yetenekleri kuvvetlidir.
- Beş duyuları da oldukça hassastır.
- Bilinçlidirler.
- Fazlasıyla farklıdırlar.
- Canları çok az sıkılır.
- Kader duygusuna sahiptirler.
- İçsel bir olgunluğa sahiptirler.
- Kendiliğinden ve rahattırlar.
- Her alanda kendilerini yetiştirmişlerdir.
- Bazen de ilkel ve kültürsüzdürler.
- Serüvencidirler.
- Köktenci (radical) bireylerdir.
- Sürekli bir şeyle meşguldürler. Alışılmamış uğraşlarla vakitlerini geçirirler.
- Garip alışkanlıkları ve tekrarlı davranışları vardır.
- Karmaşık ve renkli bir kişiliğe sahiptir.

Steine, yüksek yaratıcılığa sahip bireyler ile düşük yaratıcılığa sahip bireyler arasında bazı konuların farklı olduğunu gözlemlemiştir (Yurtseven; 2001, s.47–48):

- Yüksek yaratıcı kişiliğe sahip bireyler düşük yaratıcı kişiliğe sahip bireylere oranla daha fazla sayıda düşünceyi hızlı ve farklı bir biçimde oluşturabilme yeteneğine sahiptirler.
- Yüksek yaratıcı kişiler yaklaşımlarını bir diğeriyle çok daha kolay değiştirebilirler.
- Yüksek yaratıcılar, kolayın ve net olanın arkasında bir şeyler görmeye çalışırlar.
- Yüksek yaratıcı kişiler, özellikle bir anlaşmazlık söz konusu olduğunda çok daha sabit düşünceli ve inatçıdırlar.
- Yüksek yaratıcı bireyler yaşamda kendilerinin az önemsendiğini hissederler, kendilerini farklı görürler ve kendilerini daha fazla yalnız ve yalıtılmış hissederler.
- Yüksek yaratıcı kişiler önceden belirlenmemiş sorunlara beklenmeyen yanıtlar vermeye eğilimlidirler.
- Yüksek yaratıcılar otoriteyi geçici olarak görürler ve kesin emirle doğrulanmış anlık performansın rastlantısal olduğunu düşünürler. Bu bireyler kişisel bağlılığın gerçekleşmesi için zorunluluklardan daha fazla ilişki olması gerektiğine inanırlar.
- Yüksek yaratıcı kişiler içlerindeki sese kulak vererek özgür ve farklı davranırlar.

Münsterberg ve Mussen' e göre sanatçılar genellikle sanatçılar sanatçı olmayanlara göre daha çok içe dönük, daha güçlü suçluluk duygusuna sahip ve aileleri ne karşı da daha bağımsızdırlar (Rouquette; 1992, s. 15). Helson, yaratıcı olarak kabul edilmekte olan genç kadınların bağımsızlık ihtiyacı ve orijinallik eğilimi gibi farklı kişilik özelliklerine sahip olduklarını vurgulamıştır (Rouquette; 1992, s. 15). Baron ise yaratıcı kişiler riskleri göze alabilen, oldukça bilgili ve kültürlü, girişken, dili akıcı bir şekilde ve rahatlıkla kullanabilen kişilerdir. Daha az yaratıcı bireyler ise pasif ve konformist olarak tanımlanmaktadır (Rouquette; 1992, s.15).

Torrance yetenekli çocukların belirlenmesi için sadece klasik zekâ testleriyle belirlenmesi durumunda en yaratıcı niteliklerin yaklaşık % 70'inin elenmekte olduğunu vurgulamaktadır. Zekâ ve yaratıcılığın büyük ölçüde birbirlerinden bağımsız olduğunu belirten Wallach ve Kogan' ın da katılmakta olduğu bu görüş son yıllarda yapılan araştırmalarla günümüze kadar geçerliliğini sürdürmektedir. (Gardner; 1990, s.51; Rouquette; 1992, s.16)

Yaratıcı birey faaliyet gösterdiği ortama egemen olmalıdır. Büyük sanatçılar ve bilim adamları sanatlarına hâkim, usta kişilerdir. Ancak sanatında usta olan herkes yaratıcı değildir, orijinallikten uzak bir ustalık da sergilenebilir.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar ilginç sonuçlar ortaya koymaktadırlar. Yaratıcı bireyler konuşma, giyim kuşam ve görgü kuralları gibi rutin ve günlük işlerinde kurallara uyan bir mizaç sergilemektedirler. Bunun nedeni önemsiz noktalarda kurallara karşı çıkarak vakit kaybetmeyip enerjilerini ilgili oldukları alana saklamak istemeleridir. Bu özellikleri yaratıcı bireyleri sosyal kuralları bozarak üzerlerine dikkat çekmeye çalışan teşhircilerde farklı olduklarını göstermektedir (Gardner; 1990, s.51–55).

Yaratıcı kişiler, müthiş bir fiziksel enerjiye sahiptirler, ama ayrıca sessiz ve dingindirler. Çocukça ve hevesle projelerini gerçekleştirirken müthiş bir konsantrasyonla uzun saatler boyunca çalışırlar. Bu durum onların daha yüksek fiziksel yeteneklere yani genetik bir avantaja sahip olduklarını göstermektedir (Perennial; 1996, s.58).

Yaratıcı bireyler kurnaz oldukları kadar da saf bireylerdir. Ne kadar kurnaz oldukları bir soru işaretidir. Psikiyatristlerin g faktörü olarak adlandırdıkları genel zekânın özü anlamına gelen kavramın, yüksek yaratıcı güce sahip insanlar arasında yaygın olduğu muhtemelen doğru olmaktadır.

Yaratıcı bireylerde şakacılık ve disiplin, sorumluluk ve sorumsuzluk bir arada bulunmaktadır. Oyunbaz tavırların yaratıcı kişiliğin tipik özelliği olduğuna dair bir şüphe yoktur. John Wheeler, genç bir fizikçinin bilimle eğlenceyi birleştireceği zaman bir sıçrama kaydedeceğini belirtmektedir (Perennial; 1996, s.61).

Yaratıcı bireyler hayal ve fanteziyi bir arada kullanabilmede diğer insanlara oranla kökleşmiş bir duyarlılığa sahiptirler. Bunu gerçekleştirebilmek için şimdiki zamandan uzaklaşarak geçmişe dönebilmektedirler. Yaratıcı insanlar içe dönüklük ve dışa dönüklük arasında gidip gelen bir eğilim içerisindeyler. Aynı zamanda, yaratıcı bireyler aynı zamanda hem iffihar edilen hem de aşağılanan bireylerdir. Oysa çoğu yaratıcı birey işlerinde oldukça ateşli ve olabildiğince nesnel çalıştığından ve ortaya özgün ürünler koyabildiğinden dolayı takdiri hak etmektedir. Çalışmalarında, bağımlılık ve bağımsızlık arasında yaşadığı zıtlaşmadan doğan enerji, işlerinin önemli bir parçası olmaktadır. Ayrıca yaratıcı bireylerdeki duyarlı yapı, onların eğlenirken bile acı ve sıkıntı çekmelerine neden olmaktadır. Sıkıntının anlaşılabilmesi kolaydır. Birçokları, Rabinow'un dediğine katılmaktadır: "Araştırmacılar acı çekmeye daha önce başlamaktadırlar." (Perennial; 1996, s.61–73)

Yaratıcı insanlar yaşamlarını tehdit eden bilinmeyen çevreye karşı merak içerisindedirler. Çünkü keşif ve araştırma duyguları yaratıcı bir bireyin en temel özelliklerindedir. "Csikszentmihalyi; (1997) insanların yenilik ve keşif özelliklerine önem vermesini kültür, yaş ve cinsiyete de bağlamaktadır." (Yurtseven; 2001, s.46)

Çocuklar üzerindeki resim yeteneği ve plastik blokları kullanma konusundaki yaratıcı performans düzeyindeki cinsiyete göre farklılık incelendiğinde de performans düzeyinde genel olarak belirlenen önemli bir farklılık bulunmamaktadır (Rouquette; 1992, s.16; Arslan, Karasoy; 2002, s.479).

Ancak Prof. Sperry' nin çalışmaları sonrasında akademik çevrelerde daha çok merak uyandıran beynimizin nasıl çalıştığı sorusuna yönelik çalışmalardan biri de kadın ve erkeklerin arasındaki temel farklılıkları ortaya koymayı amaçlamıştır. Sergeant' ın bulguları kadınlarda iki yarımküreyi birbirine bağlayan -corpus callosum- sinir ağının daha gelişkin olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca dayanarak kadınların neden daha çok sezgilerine güvendiklerini açıklamak belki de mümkün olacaktır (www.haberim.com).

Buna karşın, Mahmut Arslan'ın ve Alpay Karasoy'un Türk, Rus ve Kazak uluslarından 42 erkek ve 109 kadın yönetici üzerinde gerçekleştirdiği "Yaratıcılık Eğilimde Cinsiyet ve Eğitimin Rolü" araştırmasının bulgularından yaratıcılıkla cinsiyet faktörü arasında da herhangi bir ilişki olmadığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, bu gruplar içinde en yüksek yaratıcılık eğilimi Türklerde bulunmuş, Türkleri sırasıyla Ruslar ve Kazaklar izlemiştir (Arslan, Karasoy; 2002, s.483–484).

1.3.4. Kişisel Kültür, Entelektüel Sermaye, İşletme Kültürü ve Yaratıcılık

Her birey modern dünyadan ve sosyal çevreden edindiği bilgileri kendine özgü bir biçimde harmanlayarak depo etmekte ve bunları yaratıcılığının kuluçka aşamasında kullanmaktadır. Yaratmanın h ammaddesi bilgi olduğundan dolayı bilim adamların ın ve sanatçılar ın kültür ögesinin sürekli bir biçimde yeniden yaratılarak evrensel tüketilebilir imgeler üretmelerinden söz edilebilmektedir. Yaratılan fikirler ve eserler yaşamaları için yayılmak zorundadırlar ve yaratıcılar da bunun bilincindedirler. Kültürel ürünler meydana geldiklerinde veya sosyal alandaki gelişim süreçlerinde kullanılan iletişim biçimleri mesajların tipine, mesajların karmaşıklık derecesine ve hedef kitlelerine göre çeşitlilik göstermektedir. Yaratıcı olanlar yarattıklarını kitle iletişim kanalları aracılığıyla sosyal alana aktarmakta ve aynı zamanda aktardıklarının ve sosyo-kültürel tablonun diğer unsurlarının da alıcısı olmaktadır.

Yaratılan fikirlerin ve eserlerin tümü toplumun tutarlılığını oluşturan maddi repertuarları zenginleştirmektedir. Özellikle kütüphaneler, müzik arşivleri, tablo röprodüksiyon albümleri ve sinematekler kültür hazinelerini barındıran tapınaklardır. Ancak bunlar büyüklük olarak insan belleğinde tutulamayacak büyüklüğe sahiptirler.

Toplum bize genel yasalara uyan büyük bir kültürel kanallar şebekesi sunmaktadır. Kültürün üreticisi ve tüketicisi arasındaki tepki kültür üstünde dolayısıyla insanlığın geleceği üzerinde etkisi olacak eylemlerin kaynağını oluşturmaktadır. Bürokrasi ve özel girişimcilik nedenleriyle iletişim araçları sınırlı sayıda insanların ellerindedir. Dolayısıyla bu kişiler toplum evrimini etkileme gibi çok büyük bir güce sahip olmaktadır. Teknokrasi çağında radyo ve televizyon üretici ve yöneticilerin ellerine bırakılmış büyük bir kültürel makineler topluluğudur ancak bugüne kadar yaşanan deneyimler göstermektedir ki teknokratlar gerçekte tutarsız bir takım politikalara sahiptirler ve oynamaları gereken rol konusunda kesin bir görüşe sahip olmamaktadırlar. Üstelik günümüzdeki kitle iletişim araçlarından pek azı insanlık ölçeğinde belli bir amaca yönelik kararlı eylemler gerçekleştirmektedirler (Moles; 1983, s.68–264).

Günümüzde bilginin önemi mal ve hizmet üretiminde de artış göstermektedir. Teknolojik gelişmelerin hızına erişmenin mümkün olmadığı bir ortamda firmaların tek rekabet silahı bilgidir. “Gelecek yolculuğunun yakıtı para değil, işgörenlerin duygusal ve zihinsel enerjisidir.” En iyi bilgi ve enformasyona sahip olan, istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, elde edilen bu bilgileri organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayarak teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen, bilginin yönetimine ve bilgiye yapılan yatırımlara özen gösteren firmalar başarılı olabilmektedirler. Artık endüstrilerde üretilen ürünlerin ve hizmetlerin değerleri geleneksel muhasebe sistemi ile tam olarak ifade edilememekte ve işletmelerin defter değerleri ile piyasa değerleri arasındaki fark günden güne artmaktadır; birçok şirketin borsa değeri defter değerinin çok çok üstündedir. Bu katma değer ise entelektüel sermayeden kaynaklanmaktadır.

Entelektüel sermaye zenginlik yaratma gücüne sahip entelektüel bir malzemedir ve yaratıcı insanların sahip olduğu bilgi, enformasyon ve deneyim bileşenlerinden oluşmaktadır.

Bir ağacın meyve ve yaprakları sağlıklı ve güçlü köklerle beslenmektedir. Bir işletmedeki entelektüel sermaye de ağacın köküne benzemektedir . Kök beslenirse yapraklar yeşerir ve çiçekler açar, kök zara r görürse ağaç zamanla ölebilir. Entelektüel sermayeyi diğer maddi olmayan varlıklardan ayıran nokta değer yaratmadır. Değer yaratma; yeni ürün, yeni süreç ya da yeni teknoloji üreterek değer yaratma ve mevcut ürün, mevcut süreç ya da mevcut teknolojiyi geliştirerek değer yaratma olarak iki şekilde g erçekleştirilmektedir. İşletmedeki değer yaratıcı maddi olmayan varlıklar entelektüel sermaye yi oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye, rekabet ortamında yenilikçi, yaratıcı ve müşteri problemlerine çözüm üretebilen yöneticilerin ve çalışanların yetenekleri nin, tutumları nın, uzmanlıklarının, yeteneklerinin, deneyimlerinin, bilgilerinin, problem çözüme ve liderlik tarzlarının yanı sıra mesleki gelişim programları, örtülü ve açık bilgi gibi konuları da kapsamaktadır (www.bilgiyonetimi.org).

Entelektüel sermaye açısından işletme kültürü de işletmede değer yaratmayı desteklemektedir. Bilgi paylaşımına, yeni ürün ve hizmet geliştirmeye imkân veren, sürekli öğrenmeyi ilke edinen, çalışanların kararlara katıldığı ve örgü tsel değişimin rutin bir şey olarak karşılandığı örgüt kültürü entelektüel bir sermayedir ve böyle bir kültür organizasyonel serma yenin temelini oluşturmaktadır (www.isguc.org). Bu nedenlerden dolayı kültürden ve bilgi birikimden, kısacası entelektüel sermayeden yoksun işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilecek yaratıcı hamleler yapması beklenemez.

BÖLÜM 2

İŞLETME YÖNETİMİNDE YARATICI VERİMLİLİK

2.1. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN YÖNETİMİ

Bir işletmede neyin, kimler için üretileceğine, hangi işte kimin çalışacağına, gelir ve giderlerin nereye ayrılacağına genellikle yöneticiler karar vermektedir (Doğan; 1982, s.2–3). Bu sebeple yapılacak yaratıcı çalışmaları ve yaratıcılık için gerekli kaynakları yönlendiren kişi de yine yönetici olacaktır.

Yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt ikliminin varlığı, üst yöneticilerin çalışanlardan her zaman için yaratıcı düşüncelerini açıkça dile getirmelerini beklediklerini mutlaka belirtmeleri sayesinde gerçekleşmektedir. Yöneticiler, yaratıcı kişiliklerin işletme çevresi dışında bir çevrede yaşadıklarının ve enerjilerini işletme faaliyetlerini gerçekleştirmek için harcadıklarının bilincinde olmalıdırlar.

İşletmelerde geleceği görmeye ve hatta şekillendirmeye çalışan şirketlerin ve yöneticilerin sayısı oldukça azdır (www.kalder.org.tr). Oysa örgüt içerisindeki her kademedeki yönetici, verimliliğin ve yaratıcılığın gelişmesinde rol oynayabilmektedir. Ancak üst kademedeki yöneticilere bu konuda daha büyük bir sorumluluk düşmektedir. Yaratıcı bir verimliliğin gerçekleştirilebilmesi için yapılacak çalışmaların örgütün tüm amaçları ile uyum içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirecek olanlar ise üst kademe yöneticileridir. Bunun yanı sıra üst kademedeki yöneticiler, yönetim politikasını işletmedeki tüm çalışanların performansını gönüllü olarak arttırabilecekleri biçimde düzenleyebilmektedirler (Greene; 1988, s.20).

Sony her zaman katı bir örgüt yapısına karşı olarak çalışanlarına yeteneklerini gösterebilecekleri serbest bir ortam sağlamış bulunmaktadır. Böylece örgütün iç dinamizmi ve esnekliği sağlanmış ancak örgüt büyüyünce bir kontrol sorunu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple bazı önlemler uygulanmaya başlanmıştır. Öncelikle örgütün otorite ve güç kaynağı olduğu fikri yıkılarak değişik kademelerdeki kişilere otorite içermeyen unvanlar verilmiş ve atama politikası değiştirilmiştir. Bir yöneticinin hiyerarşik basamaklarda aşağı ve yukarı doğru çeşitli pozisyonlarda dolaştırılmasıyla hiyerarşiye bağlı pozisyon politikası da yıkılmıştır. Çalışanlara da bir görevi yapmaları için emir verilmediği durumlarda soru sormak, tartışmak ve hatta yöneticinin önerilerine karşı başka bir fikir öne sürmek onların sorumluluğunda gerçekleşmektedir. Yöneticilerin kendi adamlarını kullanmaları veya genelge ve kuralları tümüyle önemli saymak gibi görüşlerin zararlı olduğunu vurgulayan Sony, düzenin kuralları ve yönetmelikler olmadan da sağlanabileceğini göstermektedir. Yöneticiler her yıl kendi görevlerini tanımlayıp gözden

geçirerek ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda onları yeniden düzenlemektedirler. Bunun yanı sıra Sony yöneticileri küçük grupların başarısındaki gizi keşfederek Rensis Likert'in "Yönetimin Yeni Modelleri" adlı kitabındaki ilkeyi uygulamaktadır. Bu ilkeye göre insan kaynağının kapasitesini tümüyle kullanabilmek ancak örgütteki her bireyin yüksek derecede grup bağlılığını, etkin bir iletişimi ve yüksek performansı hedefleyen bir çalışma grubunun üyesi olmasıyla gerçekleşmektedir. Giriş-çıkış saatlerinin kontrolünün ortadan kalkması ve kafeteryaya kimsenin takılmaması gibi örnekler de Sony çalışanlarının hoşnutluk içersinde çalıştığına dair güzel örneklerdir. Sony'de çeşitli düzeylerde ve farklı gündemlerde toplantılar yapılarak bu toplantılarla fabrika yönetimi ve bölümler arasında ilişkiler kurulabilmektedir. Bütün bunların yanı sıra iki çalışanın bir görevle ilgili olarak birleşmesinden oluşan eş sisteminden de yararlanılmaktadır. Ayrıca takım biçiminde örgütlenmeyle güvenilir bir bilgi akışı sağlanmaktadır. İletişim yalnızca kaydedilerek ve aşağı ve yukarı doğru iletilerek gerçekleşmemeli; insanlar arasında kurulmalı ve yeni fikirler ve yaratıcı yorumların doğmasına olanak sağlamalıdır. Sony "2000'i çevir" uygulamasıyla her örgüt üyesini n dilediği saatte bilgi verip a lmasını sağlamış bulunmaktadır (Akat; 1984, s.232–236).

Örgütler ve toplumlar büyüyüp karmaşıklaştıkça yöneticiler olayları irdelemekten ve uygulamaya koymaktan ziyade işlenmiş verilere bağımlı bir hale gelmektedirler. Ham veriler önceden örneklenip, elekten geçirilip, özetlenip, sınıflandırılıp, kodlanıp, istatistikî tablolara dönüştürülüp, genelleştirilip, öneriler şeklinde kristalleştirilerek yöneticiye sunulmaktadır. Bilişsel sistemin içerisinde yer alan genellikle ciddi şekilde çarpıtılan ve birçok önemli bilgiye yer vermeyen bu bilgiler bugünkü yöntemler olan listeler, kategoriler, formüller veya kısa genellemeler şeklinde akıllıca özetlenen bilgiler de olmamaktadır. Bu sistem, kelimeler ve rakamlarla ifade edilemeyen duygular ve sezgiler sonucu elde edilen tüm izlenimleri filtre etmektedir. Oysa yönetici ve çalışanların edindikleri deneyimler soncunda sahip oldukları inisiyatif ler oldukça önem taşımaktadır. Büyük kuruluşlarımızın ve toplumumuzun üst düzeyine sunulan gerçeğin resmiyle gerçek dünya arasında tehlikeli farklılıklar olabilmektedir. Sistemin filtre ettiği bilgileri kullanmadan çözümlenemeyeceğimiz durumlar büyük sıkıntı ve zaman kaybı yaratmaktadır. Bilgişlem sistemlerimiz bize olağanüstü şekilde yardımcı olmaktadır. Ancak hala yetersizdirler. "Bu yüzden, iletişim ağının ortasında oturan her üst yönetici ve analist belirli aralarla kendi soyut dünyalarından çıkarak korkmadan gerçeğe bakabilmelidirler." Yöneticiler sadece karar verici olmakla kalmayıp uygulam anın içerisinde de yer almalıdırlar. Ancak bu şekilde sistemin doğruları ve yanırlarıyla bizzat yüz yüze gelebilmektedirler.

Örgütler, küreselleşmenin getirdiği hızlı değişimin sorunlarını aşmak ve fırsatlardan yararlanmak için yaratıcılığa gereksinim duymaktadırlar. Başarılı olmak isteyen yöneticiler, geleneksel yaklaşımların aksine, örgüt çalışanlarından yeni düşünceler üretmelerini ve örgüt içi girişimciliklerini arttırmalarını hedeflemektedirler. Dolayısıyla öncelikle yaratıcı düşünceye teşvik

edecek bir örgüt iklimi oluşturulması ve sonra bu uygulamaların örgüt kültürüne dönüştürülmesi için yeni strateji arayışları ortaya çıkmıştır.

Örgüt içerisinde dinamik ve özgür bir atmosferin sağlanması yaratıcılığın gelişip yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Böyle bir ortamın gerçekleşmesini sağlayabilen yöneticiler yaratıcılığı özendirme amacıyla yaratıcı personelleri seçerek yaratıcılık sürecine katkıda bulunabilmektedirler (Şimşek; 1998, s.290).

İyi tasarlanmış bir personel dönüşüm sistemi çalışanların gelişimini sağlayarak örgüt içi iletişimin engellerini de azaltmakta, bölümler arasındaki çatışmayı hafifletmekte, bilgi ve düşüncelerin serbestçe dolaşımını hızlandırmakta ve bireysel çok yönlülükle örgüt içi hareketliliğe katkıda bulunmaktadır (Gardner; 1990, s.99–101).

Ayrıca çalışanlarının yönetime katılımlarının sağlanması işletme kaynaklarının daha etkin kullanılarak verimliliğin ve yaratıcılığın artmasına neden olacaktır (Turan; 1973, s. 57). En azından çalışanların kendilerinin de içinde yer aldığı çalışma düzenleri, tatil günleri, yemek ve ara saatler, fazla mesai ve buna ve benzer konularda görüşleri alınarak ve bu görüşlerin kararlarda etkili olması sağlanarak kararlara katılımına bir başlangıç yapılabilmektedir (Tannenbaum; 1966, s.90–91).

Yaratıcılık yönetimindeki diğer önemli bir konu da iletişimdir. Örgütün bölümleri arasındaki iletişimi sağlayabilmek ve arttırabilmek için aşırı uzmanlaşmış, dar görüşlü kişilerin sayısını azaltmak yararlı olacaktır. Ayrıca örgüt içerisindeki aşırı koordinasyon, idari inceleme ve onay sisteminden dolayı yaratıcılık ve esneklik büyük ölçüde engellenmekte en iyi ihtimalle de katı ve dar sınırlar içerisinde hapsolmektedir. Bütün bunları aşma çabalarındaki yaratıcılık denemeleri örgütün diğer bölümlerinden gelen utandırıcı eleştirilerden dolayı tüm heyecanını ve diriliğini kolayca kaybetmektedir.

Örgüt yönetiminin ihtiyaç duyduğu bazı hizmetleri örgüt şeması dışından temin etmesi de örgüte esneklik ve geniş bir seçenekler listesi sağlamaktadır. Ayrıca yönetim danışmanının da dışarıdan bir kişi olması; taze fikirlere ulaşılması, düşüncelerini açıkça söyleyebilmesi ve kendisini dinletebilmesi bakımından da oldukça etkili ve faydalı olacaktır. Dışarıdan hizmet alan örgütler, hizmet aldıkları örgütlerin uzmanlarından da yararlanarak kendi örgütlerinde bulunduramayacakları kadar çok uzmandan yararlanacaklardır. Böyle bir gelişme de örgütün gelecekteki işleyişinde önemli farklılıklar yaratacaktır. Ayrıca bu tür bir örgütlenme federasyonların oluşmasına yol açacaktır. Basit bir anlatımla; çok sayıda taksit sahibi ortak garaj binasından, ortak muhasebe ve sigorta sisteminden yararlanabilecektir. Zaten günümüzde dev örgütlerin varlığından dolayı çok sayıda küçük ve bağımsız girişimcinin ayakta kalabilmesi gittikçe güçleşmektedir. Oysa küçük ve orta ölçekli işletmeler birbirlerinin imkânlarından

yararlanarak hem esnekliklerini koruyabilmekte hem de ayakta kalabilmektedirler (Gardner; 1990, s.99–107).

Yaratıcılık, bir örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için önemli bir işlevdir. Bu; bir buluş ya da keşif, yeni bir teori, yeni bir ürün, yeni bir üretim süreci, yeni bir muhasebe sistemi vb. olabilir. Yaratıcılık her alanda olduğu gibi işletmecilikte de yeteneğe bağlıdır. Yetenek ise bireysel ve çevresel etmenlere bağlıdır. Örgütün değişen amaçları, örgütsel iklimi uyarmak, yapılan işe önem verme duygusu yaratıcılığı teşvik eder. Örgütler bu amacı gerçekleştirebilmek için şu varsayımlardan yola çıkarlar (Yurtseven; 2001, s.27–28):

- 1) Yaratıcılık, tüm insan örgütlerinde rastgele biçimde dağıtılmıştır. Kimi insanlar diğerlerinden daha yaratıcıdır; fakat her insanda farklı yetenekler bulunabilir.
- 2) Yaratıcılık belirlenebilir, sınanabilir ve ölçülebilir.
- 3) Uyarlanmış eğitim yöntemleri ve deneyimlerle yaratıcılık geliştirilebilir.
- 4) Belirli sınırlar içinde, yaratıcılık yeteneği özendirilebilir, ödüllendirilebilir, ortaya çıkarılabilir, yok edilebilir.
- 5) Örgüt içinde üyeler büyük ölçüde yönetici ve önderlerinden yaratıcılık konusunda rehberlik alırlar.

Yaratıcı yönetimin genel amacı, örgütün sorunları üzerinde yaratıcı düşünceler geliştirmeyi cesaretlendirmektir. Hiçbir düşüncenin, örgüt düşüncesi olmadan engellenip bir yana atılmasına izin verilmemektedir. Eylemde ve düşüncede, örgütlerin değişime uyum sağlayabilmeleri yaratıcı yönetimin temel yaklaşımıdır. Buna göre örgütsel yaratıcılığın bileşenleri (Yurtseven; 2001, s.29–32):

- Alana hâkim olma becerisi,
- Yaratıcılıkla ilgili beceriler,
- Göreve yönelik güdüleme,
- Örgüt amaçlarına dönük çalışma olmaktadır.

Bütün bunlara göre yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan bir yönetici bireysel inisiyatife sahip olmalı, risk ve belirsizlik durumlarında esnek davranabilmeli, örgütü yönlendirebilmeli, bütünleştirebilmeli, denetleyebilmeli, örgütle özdeşleşebilmeli, çalışanlarıyla iletişim kurabilmeli, çalışanları arasında adil ödül dağıtımını gerçekleştirebilmeli ve çatışmaları yönetebilmelidir.

2.1.1. Yararıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları

Yararıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları (Yurtseven; 2001, s.30–31):

1. Bireysel İnişiatif: Bireylerin örgütteki tutumları ve karara dönüşen davranışlarının özgürlük ve yönetsel sınırlamalardan bağımsızlık derecesi; bireysel sorumluluğun üstlenilme derecesidir.
2. Risk ve Belirsizliğe Yönelik Esneklik: Bireylerin atak, yenilikçi ve riske yönelik olumlu tutum göstermek üzere teşvik edilme dereceleriştir.
3. Yönlendirme: Örgütte amaçların ve başarı derecelerine ilişkin beklentilerin açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konma derecesidir.
4. Bütünleştirme: Örgüt birimlerinin birbirleriyle, eşgüdümlü bir biçimde faaliyet gösterme yönünde teşvik edilme dereceleriştir.
5. Yönetimle İlişiler: Yöneticilerin astlara açık iletişim, yardım ve destek sağlama derecelerini ifade etmektedir.
6. Denetim: Kural ve diğer düzenlemelerle, astların davranışlarını denetime yönelik olarak kullanılan doğrudan gözetimin miktarı ve kullanılma dereceleriştir.
7. Özdeşleşme: Örgüt çalışanlarının kendilerini bir çalışma grubu ya da bir uzmanlık alanından çok, örgütün bütünüyle özdeşleştirme dereceleriştir.
8. Ödül Sistemleri: Ödül dağıtımı, örgüt çalışanlarının başarı derecelerini gösteren ölçütlere dayandırılmaktadır.
9. Çatışmaların Yönetimi: Örgüt çalışanlarının, diğerleriyle çatışmalarını ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilme derecesidir.
10. İletişim: Örgütsel iletişimin biçimsel sıradüzen yapısıyla sınırlandırılma derecesidir.

Belirtilen bu boyutların, örgüt kültürünün yaratıcılığı desteklemesi ya da sınırlaması üzerinde etkisi vardır. Bu etki, içinde bulunulan ortam ve görevin niteliğiyle biçimlenmektedir. İşletmelerde etkinliği artırmanın en uygun yöntemi, işgörenlerin sorun çözmeye yönelik yaratıcı düşünme yöntemlerini yönetmektir. Kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi, katımlı yönetim, amaçlara göre yönetim v.b. uygulamaların amaçlarından biri de işgörenlerin karar verme sürecine katılmalarını sağlayarak, yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılmasıdır. Yaratıcı yönetim, mevcut

yaklaşımın aşırı rasyonellik, uygunluk ve performans beklentilerini dengeleyerek, değişime uyum sağlamaktır (Yurtseven; 2001, s.31). Yöneticiler çok yoğun faaliyetler içerisinde değişime uyum sağlamaya çalışırken zamanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadırlar. Bu sebeple bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Marşap; 1999, s.74):

- Dinleme: Yönetici durumu yeterince kavrayabilmek için durumu sorunu olan kişinin bakış açısından görebilmeli bu sebeple çalışanlarına her zaman kulak vermelidir.
- Araştırma: Yönetici sorunu olan çalışanın gerçek doğasını anlamak ve sorunun çözümlenmesinde neyin değişmesi gerektiğini bulmak üzere sorunun önemi ölçüsünde sorunla ilgili derin bir araştırmaya girişmelidir.
- Amaç Saptama: Yöneticiler gereken değişiklikleri sağlayabilecek somut ve ölçülebilir amaçlar edinerek bu amaçlar üzerinde fikir birliğine varmalıdırlar.
- Destekleme: Sorunun çözülebilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla sorunu olan çalışanın gereksinim duyduğu destekler çalışana sağlanmalıdır.
- İzleme: Sorunun çözülüp çözülmediğini anlayabilmek amacıyla süreç izlenmelidir.
- Gelişme İçin Sürekli Yenilik Ve Girişim Yeteneği: Yaratıcı çalışmaların tümü, gelişme ve yeniliklere farklı bakış açıları ve sürekli ve istikrarlı, özgür bir yaratıcılık kazandırmayı hedefleyerek bütünsellik ve özgelelimi destekleyen bir anlayış çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.

Yönetim insanları yönetmekle ilgilidir. Bu sebeple liderlik ve yöneticilik olmadan üretim kaynakları ürüne dönüşmemektedir. Yönetici çalışanlarını kişisel tarzı, profesyonelliği ve karizmasıyla ikna edebilmektedir. Yönetici çalışanlarına destek olmalı ve pratik öğütler de vermelidir. İstenilen imaj ancak bu sayede kazanılacaktır. Beden dili, iletişim tarzı ve duruş ise yaratıcı liderliğe ancak olumlu bir katkı yapabilmektedir. Uzun soluklu, başarılı bir imaj ve özgüven performansı büyük ölçüde arttırmaktadır. Pek çok profesyonelle göre profesyonelliğin beş temel niteliği: "Yeterlik, güvenilirlik, denetim, özgüven ve tutarlılık" tır. Bu nitelikler liderin yeni, başarılı, enerjik bir imaj kazanarak çalışanları etkilemesini ve peşinden sürüklemesini sağlayacaktır. Çünkü rekabetçi bir ekonomide işletmenin başarısını yöneticisinin bu nitelikleri belirlemektedir. İyi bir yönetici olağan yeteneğe sahip insanların olağanüstü iş yapmasını sağlayarak insan kaynaklarından gönüllü olarak daha çok performans alabilmektedir. Çağdaş ve yaratıcı bir yönetim, yüksek başarı için ekip çalışmalarından da yararlanarak istenilen performansa ulaşabilmektedir. Bu sebeple yönetici çok geniş bir öğrenme, merak etme ve algılama yeteneğine, hayal gücüne ve entelektüel kapasiteye sahip olmalı; devamlı olarak insanlarla çalışacaklarından dolayı insan ilişkilerini çok iyi bilmelidirler. Bunu sağlayabilmek için ise insan davranışlarına, organizasyon özelliklerine ve içinde buldukları sosyal sisteme hâkim olmalıdırlar. Bu süreçte çalışanlarının rollerinden ziyade daha çok fikirlerle ve sezgisel ve empatik yollarla ilgilenen yöneticiler daha başarılı olacaklardır (Marşap; 1999, s.74–78).

Rollere göre değerlendirme yapan yöneticiler işlerin nasıl yapılacağına takılı kalırlar, fikir odaklı yöneticilerse hangi kararların nasıl verilip nasıl uygulanacağıyla ilgilenmektedirler (Marşap; 1999, s.79).

Güçlü bir lider olabilmek için ve doğru kararlara ulaşabilmek için astlara güvenmek, vizyon geliştirmek, soğukkanlı olmak, riske atılmak, uzmanlaşmak ve karşı çıkanlara izin vermek şarttır. Yön temini, insanların yeteneklerini harekete geçirme, bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürebilmek de yöneticinin doğru adımları atabilmek için mutlaka sahip olması gereken özellikler arasındadır (Marşap; 1999, s.79–80).

Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir iletişim kurarak yaratıcılığın gereksinimi olan değişimi anlatabilmesi için onlara daha çok değer, daha çok vizyon ve daha çok misyon sunmaları ve daha çok yayın ve toplantı yapmaları gerekmektedir. Bu değer ve inançları samimiyetle birebir olarak çalışanlarıyla paylaşması yöneticinin rol yapmadığını ve örgütü sahiplendiğini kanıtlamaktadır (Larkin, Larkin; 1996, s.4–5). Ayrıca yeni bir vizyon ve misyon oluşturulmasına yardımcı olacak yenilik ve değişim programların çoğu bir veya iki yönetici ile başlamaktadır. Başarılı değişim girişimlerinde yönetici ekipteki bireylerin sayısı giderek artış göstermektedir. Önemli olan ise doğru zamanda işletmede yaratıcılığı yakalayabilecek sayıda olabilmektir (Kotter; 1995, s.7). Bu amaca sahip yöneticilerin organizasyonun ve o ülkenin kültürüne göre yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin psikolojik ve sosyal boyutundaki yazılı olmayan kuralları ele almaya çeşitli yaklaşımlar geliştirmeleri değişimi ve yaratıcılığı ya da kelimelerini kolaylaştıracaktır. (Strebel; 1996, s.34). Ancak organizasyonun kültürünün; çalışanların düşünüş biçimlerinin, davranışlarının ve karşılıklı etkileşimlerinin değişmesinin gerektiği durumlar olabilmektedir. Bu durumda yöneticiler, mali sorunlar düzeldiğinde ve çalışanlar bu sorunların geçtiğine inandıklarında değişimi gerçekleştirmek için harekete geçmelidirler (Gioja, Milleman, Pascale; 1998, s.42).

Türk yönetim kültürü de değişimi engelleyici genel karakteristiklere sahiptir; “Merkezi yapılara eğilim, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, çok sayıda ara kadro, astlarda yüksek bağımlılık, örgüt içindeki kuşaklar arasındaki geniş mesafe, işte ilerleme arzusunun zayıf oluşu, çalışanlar arası zayıf rekabet, riski sevmeyen ve özgüveni düşük çalışanlar, çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılık, yetki devrinde kontrollü inisiyatif ve statü sembollerine verilen yüksek önem” değişimi gerçekleştirmeyi hedefleyen bir yönetici için aşılması gereken zorluklardır (Köse, Ünal; 2000, s.11).

Türk yönetim kültüründe yer alan engelleyici unsurların yanı sıra her örgüt kendi içindeki örgütsel yapıdan ve dış çevresel etmenlerden kaynaklanan zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek isteyen bir yönetici ise sistem yaklaşımından yararlanmalıdır.

2.1.2. Sistem Yaklaşımı ile Yaratıcı Problem Çözümü

İşletmeler çevrelerinden bağımsız birimler değildir; sürekli olarak çevreleriyle bir alışveriş içindedirler. Her gün ortaya çıkan çok sayıda ve değişik çevresel etmen işletmeleri etkilemektedir. Bu etmenleri anlayan ve işletmenin yararına kullanabilen işletmeler, yaratıcı işletmelerdir. Yaratıcı işletmeler, çevresel etmenlerin olumsuz etkilerini en alt düzeye indirmek veya sağlayabileceği olanaklardan en iyi şekilde faydalanabilmek için sistem yaklaşımından yararlanmaktadırlar (Yurtseven; 2001, s.21).

Örgütsel etkinliği ve yaratıcılığı sağlayabilmek için gerekli olan tek bir faaliyetin ve gereksinmenin en üst düzeye çıkarılması değil, kaynakları çeşitli ve farklı örgütsel ihtiyaçlar arasında dengeli bir dağılımını gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel etkinliği ve yaratıcılığı arttırmak isteyenler de sistem yaklaşımıyla elde edilen örgüt içi ve örgüt dışı öğelerin tanımlanması ve bu öğelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesine büyük önem vermektedirler (Aldemir; 1985, s.211–212).

Örgütün bütünüyle ilgili bir sorunun fark edilmesi, durumun değerlendirilmesi, alternatif sorunların belirlenmesi, sorun çözümü için ne zaman ve nasıl hareket edileceği, hangi çözüm alternatiflerinin belirleneceği ve bunlardan hangisinin çözüm için en uygun olacağı sistem yaklaşımından elde edilen verilerle karşılaştırılmaktadır (Marşap; 2000, s.87).

Sistem Yaklaşımı, biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "Genel Sistem Teorisi"nden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Genel Sistem Teorisi, bütün sistemler için uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi hedefleyen matematiksel bir alandır. Bu teoride, biyoloji, matematik, fizyoloji, ekonomi gibi çeşitli bilim dallarında yararlanılarak olayları tek bir açıdan, diğer olaylardan ve çevre şartlarından bağımsız olarak incelemek yerine, her olayı başka olaylarla olan ilişkileriyle beraber anlamının, tahminlemenin ve incelemenin daha etkili olacağı ileri sürülmektedir (Koçel; 2001, s.187).

Sistem yaklaşımı örgütü yöneticileriyle, çalışanlarıyla ve tüm alt sistemleriyle bir bütün olarak ele almaktadır. Böylece yönetim, örgütsel yaratıcılıkta oldukça etkili olan sinerjiyi yakalayacak bir yaklaşımla harekete geçilmiş olmaktadır. Ayrıca sistem yaklaşımı, iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün içerisinde görülmesini sağlayarak karmaşık sorunların çözülmesine olanak sağlamaktadır. Geleneksel yaklaşım ise mevcut bilgilerden yararlanarak sistem amaçları yerine alt sistem amaçlarına yöneliktir. Sistem yaklaşımı ise tüm örgütün amaçlarını bir bütün olarak, anlaşılabilir ve açık olarak tanımlamaktadır. Yönetim bu sayede, tüm örgüt sisteminin ihtiyaçlarını belirlemekte ve belirlenen bu ihtiyaçları karşılayan ve gerçekleştiren birçok alt sistemler geliştirmektedir. Örgüt sistemiyle en iyi şekilde uyum sağlayabilen alt sistemler çeşitli kısıtlara göre değerlendirilmekte ve seçilmektedir. Seçilen bu alt sistemler örgüt amaçlarının

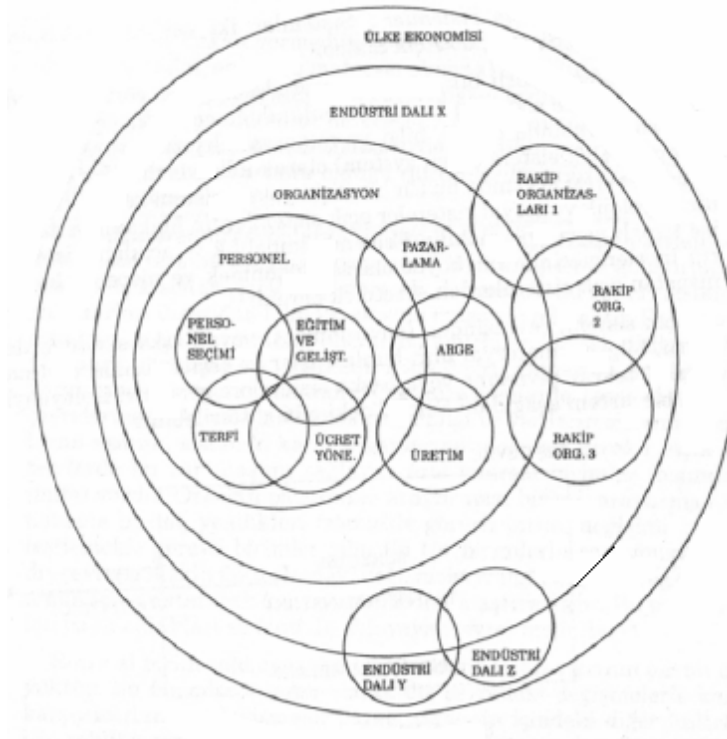
gerçekleştirilmesine yönelik olarak sentez edilmektedir. Son olarak bu sentez, iç ve dış çevre koşullarıyla uyum sağlayacak biçimde gözden geçirilerek yeniden değerlendirilmektedir.

Örgüt içerisinde sistem yaklaşımının uygulanmasına iki açıdan ihtiyaç duyulmaktadır (Yozgat; 1984, s.63–67):

1. Örgüt yapıları gittikçe karmaşıklaşmaktadır. Bu karmaşıklık;
 - Teknolojik gelişmeler,
 - Örgüt ve çevre arasındaki artan ilişkiler,
 - Ürün çeşitliliği ve ürünlerin piyasa ömürlerinin kısılması sebebiyle gerçekleşmektedir.
2. Yönetim alanında sistem yaklaşımını gerektiren yeni gelişmeler gerçekleşmektedir. Bu gelişmeler;
 - Bilgi-geri besleme teorisi,
 - Geliştirilmiş karar verme teorisi,
 - Yönetim bilimi tekniklerindeki gelişmeler ve
 - Elektronik bilgi işlem makineleri olmaktadır.

Ayrıca sistem yaklaşımı, yöneticinin, amaçları belirlemede organizasyonu alt sistemleriyle ve çevre koşullarıyla beraber ele alıp değerlendirmesine katkı sağlarken yöneticinin alt sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı da anlamasına fırsat vermektedir (Koçel; 2001, s.188). Çevrenin gerçek özelliklerini araştırıp öğrenen, doğru olarak algılayan ve tam anlamıyla yorumlayabilen yani gerçeği çözümlene kapasitesi yüksek olan bir yöneticiye sahip örgütün verimliliği ve yaratıcılığı da yüksek olacaktır (Schein; 1978, s.147).

Şekil 7'de sistem yaklaşımı genel unsurlarıyla birlikte gösterilmektedir.



Şekil 7: Genel Olarak Sistem Yaklaşımı (Koçel; 2001, s.189)

Sistem Yaklaşımı sahip olduğu özellikler bakımından da yaratıcılığa olanak sağlamaktadır (Gruber, W allece; 1989, s.4–5):

- Yaklaşım gelişimci ve sistematiktir: Yaratıcı iş ler, uzun zamana yayılan çalışmaların sonucunda gerçekleştirilmektedir. Bu, amaç dolu bir çalışmadır ve amaca, faaliyete ve şansa bağlı karşılıklı bir etkileşim söz konusu olmaktadır.
- Yaklaşım çoğaltıcıdır: Yaratıcı birey birçok bilgi, anlayış, sosyal iliş ki ve projeyi kullanarak yeniliklere ulaşmaktadır.
- Yaklaşım işletme çapında etkindir: Yaratıcı birey, bazı tarihsel, sosyal ve kurumsal yapılarla çalışma yapmaktadır. Yaratıcı, diğerleriyle yakın ilişki içinde ise bile yalnız çalışmaktadır. Bu etkileşim, çeşitli zıtlaşan modellerin, etkilerin ve işbirliğinin doğmasına yol açmaktadır.
- Yaklaşım yapıcıdır: Yaratıcı işin nasıl ilerleyeceğiyle ilgili yapıların düzenlenmesi, iş için gerekli yeteneklerin belirlenmesi ve görevlerin tanımlanması ve seçilmesine iş t irak etmektedir. Yaratıcı, çalışmayı gerçekleştirmek için neye ihtiyaç duyuyorsa almalı ve onları yeniden inşa etmelidir.
- Yaklaşım uzmanlığa duyarlıdır: Yaratıcı işi yapan , herhangi bir kimse olarak düşünülmemektedir. Yaratıcı, kendi işi ve dünyada kendi i şinin nasıl yapıldığıyla, ihtiyaçlarıyla ve hisleriyle ilgi sosyal bir farkındalığa ve duygulara sahip ol an bir bireydir. Bireysel inisiyatifler sonucu alınan kararlar, bireyi yaratıcı çözümlere götürmektedir.

2.1.3. Bürokratik Örgütler, Yenileşme ve Yaratıcılık

1. Endüstri Devrimi, merkezi otoriteye sahip çok basamaklı bir yapıya sahip olan bürokratik örgütlerin başarısıyla sonuçlanmıştır. Bu tip örgütler, çalışanlarını örgütün beklentileri doğrultusunda sınırları önceden belirlenmiş bir görev alanı içerisinde çalıştırarak onlara hiç inisiyatif tanımamaktadırlar. Düzenin sarsılmaması için de sıkı bir kontrol mekanizması mevcuttur. Balzac bürokrasiyi “Cüceler tarafından hareket ettirilen dev güç” olarak yorumlamaktadır. Tüm iş görenlerin çalışma alanları kendi uzmanlıklarıyla sınırlandırıldığından dolayı da diğer örgüt üyeleriyle olan ilişkiler de tamamen hiyerarşik bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Bu hiyerarşik ritim, çalışanların düzenli olarak terfi etmesine ve kolay kolay işten atılmamalarına yol açmaktadır (Budak; 1998, s.82).

Bürokratik örgütlerin yöneticileri de örgüt yapısı gibi ruhsuz, asık suratlı ve aşırı kuralcı bireylerdir. Kurallar, onların otoritesini koruyan kaleleridir. Kurallarla cevaplandıramadıkları bir durumla karşılaştıklarında ise insanları etkilemek için memurlarının ve sekreterlerinin özenle korudukları alanın gerisine saklanmaktadırlar. Otoriteyi çok sevdiklerinden üstlerine benzemek istemekte ve bu nedenle onlar gibi davranmaya özen göstermektedirler. Bu tip yöneticiler, büyük örgütler ve siyasi partilerde istihdam edilmek için oldukça uygun bireylerdir. Çünkü önceden belirlenmiş kariyer çerçevesine oturtulmak için biçilmiş birer kaftandırlar. Bu bireyler büyük ihtiraslara sahip olduklarından dolayı, örgütün ya da partinin bu bireyler aracılığıyla kendi çıkarlarını gerçekleştirmesinde bir piyon vazifesi göreceklerdir. Bu bürokratik yöneticilerin kararları üzerinde ısrarcı gözükmelerinin nedeni de hayır demekten hoşlanmalarıdır. Bu durum onların egolarını beslemektedir. Bu yöneticiler, yeni olan her durumu kaygı ile karşılamaktadır. İşletme daha küçükken bile o işletmede çalıştıkları için kendileriyle aşırı derecede övünmektedirler. Sorumluluğu sevmediklerinden dolayı işlerini başkalarına yaptırmaktadırlar. Kapasiteleri ve deneyimleri arasında bir dengesizlik olduğunu düşünmekte ve saygınlık kazanmak amacıyla ciddi görünmeye özen göstermektedirler.

Çağdaş ve esnek olan yöneticiler, hatta çalışanlar, bürokratik yöneticiler için büyük tehlike arz etmektedirler. Bu sebeple bu tip insanlarla aynı ortamda çalışmayı pek tercih etmemektedirler. Bilgili ve zeki yöneticiler çeşitli pazar araştırmaları, halkla ilişkiler ve reklâmcılık çalışmaları yaparak ve mevcut olduğu çevreden yeterince haberdar olarak yaratıcılıklarını kullanabilecek sonsuz fırsatlar yaratırlarken bürokratlar geleneklerden örülmüş duvarlar içerisinde yeniliklerden korunmayı tercih etmektedirler.

Daha sonraları, geleneksel yaklaşımdan neo -klasik ve modern yaklaşımlara doğru geçildikçe insan faktörünün önemi daha iyi anlaşılmiş ve insana değer verilerek çalışanların yaratıcılığından da günden güne daha iyi bir şekilde yararlanılmıştır.

Günümüzü, tüm işletme faaliyetlerinin ve operasyonel kararların insan yapısı sistemler tarafından gerçekleştirildiği “Sibernetik Çağ” ve ayrıca “İletişim Çağı” olarak adlandırabiliriz. Böyle bir zamanda gerçekleştirilecek 2. Endüstri Devrimi’yle bilimsel uygarlık içerisinde üstün bir yaratıcılık anlayışıyla başarıya ulaşılabilecektir. Günümüz örgütlerinin başarısı da buluş ve yaratıcılık kapasitesine bağlı olacaktır, bürokratik örgütlerin tersine terfi de bu esaslar temel alınarak gerçekleştirilecektir (Budak; 1998, s.82–86).

2.1.4. Yaratıcı Örgüt

Toplumun bütününde aranılan esneklik ve uyum yeteneği örgütler için de oldukça gerekli olmaktadır. “ Damar sertliği olan örgütlerden oluşmuş bir toplum kendisini yenileyemez.” (Gardner; 1990, s.97)

İçinde bulunduğumuz çağda işletme yöneticileri üstünlüğü sağlayabilme amacıyla soyut kavramlara yönelme eğilimi içerisindeyler. Somut maddi sermaye yatırımlarından soyut entelektüel sermaye yatırımlarına yönelmiş ve piyasa ile defter değerleri arasındaki farkı gün geçtikçe arttırmış yaratıcı işletmeler, gelecekte varlığını sürdürebilecek olan işletmeler olmaktadır (Saruhan, Sulaoğlu; 2002, s.568).

Tüm uzmanların farkında olmasına rağmen yönetim konuları içerisinde “yenilenme için örgütlenmek” sorunu pek ele alınmamaktadır. Örgütler büyük bir hızla sade, esnek ve yönetilebilir bir yapıdan karmaşık, katı ve tembel bir yapıya dönüşmektedir. Askeri tarih bu konu için oldukça uygun bir örneği teşkil etmektedir. Çok eskiden günümüze kadar bazı ordular hıza, harekete, esnekliğe, cesurluğa ve hayal gücüne önem verirken, diğerleri tamamen kendilerini güce, sayılara ve ağır donanıma yönlendirmişlerdir. Nadiren de olsa, bazı toplumlar ikincisini ilkinin tercih ederek refah içerisinde ve başarılı bir şekilde varlıklarını koruyabilmişlerdir. Silahlı güçlerini, istihkâmlarını ve örgütlerini büyütüp karmaşıklaştırma yarışında ısrar edenler ise daha zor hareket edebilir bir hale geldikçe vurucu güçleri sayesinde oldukları yerden düşmanı kolayca bozguna uğratabilir bir hale gelmişlerdir. Ancak teknoloji birçok şeyin üstesinden gelebilse de silahlı güçlerde oldukça önem taşımakta olan örgütsel hantallığın üstesinden gelememekte aksine bunu fazlasıyla körüklemektedir. Geçmişte küçük, zayıf bir donanıma sahip ama esnek yapıda, gözü pek gerillaların büyük bir donanıma sahip orduları yenebilmeleri de bu nedenle olmaktadır. Bu sorun, örgütlerde de geçerlidir. Bir örgüt esneklik ve güç arasında seçim yapacak olsa istisnasız gücü seçmektedir. Örgütler katılışma yaratmasına rağmen olası durumlar için kendilerini donatırlar; bu sebeple sadeliği korumak karmaşıklaşmaktan zordur. Örgüt canlılığını kaybederek hantallaşmaktadır (Gardner; 1990, s.101–103).

Bazı işletmeler, kullanmakta oldukları dağıtım kanallarının, üretim hatlarının, sahip oldukları pazarların ve uyguladıkları teknolojilerin işleminin varlığını sürdürdüğü sürece değişmeden devam edeceğini zannetmektedirler. Ancak yenileşme ve değişme yanlısı örgütler bütün bunların zaman içerisinde değişmek zorunda olduklarını kabul etmektedirler. Bu ayırım gelenekçi işletmeler ve yenilikçi işletmelerin belirledikleri hedeflerde de ortaya çıkmaktadır. Gelenekçi işletmeler “daha iyi ve daha fazla”yı hedeflemektedirken yenilikçi işletmeler “yeni ve farklı” anlayışına sahip olmayı ve böyle sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedirler (Akat; 1984, s.244). Ayrıca küçük işletmelerdeki firma başarısı üretim, pazarlama ve yönetim yeteneklerinin yanı sıra, bu yetenekler sonucu elde edilen yaratıcılıkla ürün-pazar stratejisinin uyumuyla birlikte ortaya çıkmaktadır (Acar; 1991, s.14).

Kurumsal bağlamda yaratıcılığın yalnızca ürün ve hizmetler bazında ele alınmasının yanı sıra, insan kaynakları, üretim süreçleri ve dağıtım kanalları gibi süreçlerde de başarılı olabilen firmalar günümüz şartlarına uyum sağlayarak kalıcı olabilmektedirler (www.kalder.org.tr). Çünkü en değerli varlıkları olan çalışanlarını etkin kullanabilen işletmeler, günümüz koşullarında yenilikçi ve güçlü kalabileceklerdir (www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr).

Henry L.TOSI ve W.Clai HAMMER yaratıcı bir örgütte meydana gelen örgütsel değişimin hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olabileceğini savunmaktadır. Örgütsel düzeyde meydana gelen değişim örgüt yapısının değişen çevre koşullarına uyarlanmasıyla örgütün çalışanlarında gerçekleşen bireysel değişim kişinin sahip olduğu bilgilerde, bireyin görgüsünde, tutumlarında, davranışlarında ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğinde meydana gelen değişimlerdir (Nalbant; 1995–1997, s.68).

“Yaratıcı İşletmeler; kendini sorgulayan, alçak gönüllü, mütevazı, müşteri odaklı, beyin gücünün değerinin farkında olan, geçmişten ders alan, yeni fikirlerin ortaya çıkarılması yönünde sistemlere sahip, esnek işletmeler olarak göze çarparlar.” (www.hasaronarim.net)

Yenilikçi stratejiyi benimseyen örgütler “dün”ü savunmak için zaman ve kaynak harcamayarak geçmişteki anlayışların terk edilmesiyle birçok kaynağın serbest kalmasını ve yetenekli kişilerin yeni ve değerli şeyler üzerinde çalışmasına olanak sağlamaktadırlar. Bazı işletmeler yeni bir ürün tasarlamakta yeterince hevesli olmadıklarından dolayı bu girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Zaten bu projeyi gerçekleştirmek için atadıkları personelin eski mevkilerinde baş gösteren problemler de çalışmayı aksatmaktadır. Bu işgücünün de tesadüfî ve formalite icabı atanmasından dolayı da yaratıcılık alanında yetersiz kişilerle çalışılmaktadır. Bu örgütlerin bir diğer eksikliği de yenilikçi stratejilerdeki yüksek hedef belirlemeyi gerçekleştirmemeleridir. Önceden tasarlanmış bir ürünün herhangi bir yerinde değişiklik yapmak, her ürünün kendi bünyesinde ayrı bir bütün oluşturmasından dolayı yeni bir ürün tasarlamaktan daha zordur. Yenilikçi stratejiler yeni bir ürün yaratmaktan ötesini yani yeni bir iş ve yeni bir performans

anlayışını yaratmayı hedeflemektedirler. Bu fark örgütün bulunduğu piyasada ve kamuoyunda meydana gelen değişikliklerle belirlenmektedir. Hedefe ulaşmak için , üründe veya hizmette bu etkiyi ortaya koyabilecek özellikler aranmalıdır. İşletmelerde gerçekleşmesi istenen bu yenileşme yıllar sürebilmekte bazen de uzun uğraşlara rağmen beklentiler gerçekleşmeyebilmektedir. Esas güçlük, rastlantısal bir başarı elde etmek değil, yeniliğin kendisini hangi hızda kabul ettireceğini öngörebilmektir. Kompüterler, antibiyotikler ve jet motorları gibi bazı ürünler çıkar çıkmaz bir talep patlaması yaratırlarken, aynı derecede başarılı olduğu halde başarıya ulaşana kadar çok ağır bir gelişim izleyen ve ölü dönemi atlatabilen buharlı gemiler gibi ürünlerin sayısı da çok olmaktadır (Akat; 1984, s.244–245).

Yaratıcı örgüt, yaratıcılığa izin verecek bir yapı içinde buluş yapan, bunları geliştirip mükemmelleştirecek önlemleri alan örgüttür. Bu mekanizmada, mümkün olan en kısa zamanda fikirlerin incelenerek değerlendirilmeleri ve sonuçların fikri verene bildirilmesi esas olmalıdır. Bu mekanizmayı çalıştıracak etkili bir iletişim düzeninin bulunmaması moral bozucu olabilir. Ayrıca maddi ödüller de işletmede girişimcilik ve yaratıcılığı arttırmaktadır.

İşletmeler öncü ve özgün olma özelliklerini yitirmemek için yaratıcı olmak zorundadırlar. Yaratıcılık yüksek maliyet getirirse de sağlanacak avantajlarla bu maliyetin kazanca çevrilmesi mümkündür. Yönetim işlevleri arasında yer alan yaratıcılık, rekabet avantajı arayan firmalar için vazgeçilmezdir (Akat, Budak, Budak; 1994, s.407). Büyük şirketler bunu gerçekleştirebilmek için araştırma laboratuvarları kurmaktadır. Ancak bu laboratuvarlarda yalnızca ürünler ve üretim süreçleriyle ilgili yenilenme çalışmaları yapılmaktadır. Oysa işletmenin kendisinin tamamıyla bir yenilenmeye ihtiyacı olabilir. Kimi örgütler yeni yöneticilerle iyileşebilmekte, kimileri taze kana ihtiyaç duymakta, bazıları bölünerek veya diğerleriyle birleşerek yenilenmekte, bazıları ise hiçbir şekilde kendilerini yenileyememektedir. Bunu belirlemek amacıyla örgütün içerisinde yenilik ihtiyaçlarını belirleyecek ve bu ihtiyaçlara çözümler sunacak ayrı bir “sürekli yenilenme bölümü” kurulması gerekmektedir (Gardner; 1990, s.97–98).

Bireylerin sahip oldukları yaratıcılık kişiden kişiye nasıl farklılık gösteriyorsa örgüt çalışanlarının dolayısıyla örgütlerin sahip olduğu yaratıcılık da her bir örgütte farklılık göstermektedir. Yöneticiler bu yaratıcılığı en etkin bir biçimde kullanmak istiyorlarsa bu farklılıkların farkı nda olarak gerekli adımları atmalıdırlar (Şimşek; 1998, s.291–292).

Ahmet C. Acar'ın 1988 yılında 219 firma bazında gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel yetenek-strateji ilişkilerine eğinilmiş ve farklı yetenek -strateji almasılarına sahip firma kümelerinin başarı düzeyleri karşılaştırılmıştır. Çalışma, stratejik seçimler ve örgütsel yetenekler arasında bir dizi tutarlı ilişkiler olduğunu sergilemektedir. Çalışma sonuçlarına göre; ürün farklılaşması yüksek olan firmalar daha çok yerel pazarlara yönelmekte, buna karşılık ürüne bağımlılığı yüksek olan firmaların ulusal pazarlardaki faaliyet oranları da yüksek olmaktadır.

Bunların yanı sıra, bazı beklentilerin aksine, ürün farklılaşması gösteren firmaların örgütsel yetenekleri yüksek değildir (Acar, 1991, s.21–27).

İşletmelerin günümüz koşullarında ayakta kalabilmesi, büyüyüp gelişebilmesi bir yenileşme stratejisinin varlığı ile gerçekleşmektedir. Bu stratejiyi benimseyen örgütler dün savunmak yerine, kaynaklarını yarın için kullanmaktadırlar. Yenilik ve değişim yanlısı stratejiler, yenileşmede yüksek hedeflerin belirlenmesini sağlayarak üretim düzeyinde yeni bir mamul yaratmaktan da öteye yeni bir iş anlayışı ve yeni bir performans gücü yaratmayı amaçlarlar. Bir yenileşme stratejisi etkin olarak uygulanmak isteniyorsa bu girişimlerin ortaya koyacağı nihai fırsat, başarısızlık riski, ihtiyaç duyulan gayret derecesi ve katlanılacak giderlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler yeterince yapılamazsa başarısızlık riski de yüksek olacaktır (Akat; 1984, s.244–246).

Yenileşmenin ve değişimin yaşamın temel unsurları olduğu göz önüne alınarak buna göre davranılmalıdır. Zaten “Toplumsal kalkınma yenileşme ve değişimle gerçekleşmektedir.” Geniş çaptaki yeni düşünceleri birbiri ardına uygulamaya geçirmeyen bir ülke günümüz şartlarında gerilemeye mahkûmdur. Hem ekonomide hem de sanayileşmede başarılı bir kalkınmanın gerçekleşebilmesi yeni fikirlerin ve değişikliğin öneminin topluma anlatılabilmesine dayanmaktadır. Ancak sadece ilkel kişiler ve geleneksel topluluklar değil zaman zaman modern sektörler de dâhil olmak üzere bütün toplumlarda ve kuruluşlarda yenilik çalışmaları hep dirençle karşılaşmaktadır. Özellikle devlet kırtasiyeciliği, devlet ve büyük sanayi teşebbüslerindeki aşırı bürokrasi ve üniversitelerdeki kolayca ve alışkanlığa bağlılık bu konudaki en önemli örneklerdir. Ne yazık ki; yenilik ve değişim bu direncin üstesinden gelemedikçe gerçekleşmemektedir. Yenilikçiler ve eski fikirliler arasında sürekli bir çatışma bulunmaktadır (Akat; 1984, s.246–247).

2.1.3.1. Yaratıcı Örgütün Özellikleri

Yaratıcı örgütlerin tümünde göze çarpan oldukça önemli bir özellik çalışanlarında var olan yaratıcılığı yeterince ortaya çıkarabilmiş olmalarıdır (www.eduplus.com.tr).

Yaratıcı örgüt, aşağıdaki temel özellikleri taşır (Yurtseven; 2001, s.58):

1. Personel (farklı tipte kişiler),
2. Amaçlar (özgün ve farklı),
3. Örgütsel yapı (çok özerk),
4. İlerleme (yalnızca liyakata göre seçme ve yükselme),
5. Örgütsel çevre (yaratıcılığa uygun).

Bir örgütün yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin nedeni, örgüt içindeki iş görenlerin teşvik edilmesidir. Bu ideal ortamdaki temel değerler (Yurtseven; 2001, s.56–57):

a) Açık Fikirlilik: Açık fikirliliğe önem verilen bir ortamda yaratıcılık çabalarına da değer verilir ve yeni düşünceler, herhangi bir yargılamaya tutulmadan objektif olarak değerlendirilir.

b) Sezgi: Örgüt, sezgisi kuvvetli iş görenlere sahip olmalıdır. Çünkü bu iş görenler çevresindeki tüm gelişmelerin farkına varır. İş görenlerin bu algıları katılımcı bir atmosfer oluşmasına da olanak sağlar.

c) Eşitlik: Önderler yönetim tekniklerini ve eldeki kaynakları, her personelin farklı gereksinmelerini eşit olarak karşılayabilecek biçimde adaletli olarak kullanmalıdırlar.

d) Gelişim: Bir örgütte fikirler özgürce ifade edilebilmelidir. Ayrıca personele eğitim etkinlikleri olanağı sağlanmalıdır.

e) Cesaretlendirme: Genellikle insanlar değişik fikir beyan etmekten korkarlar. Bunun için yaratıcı olma çabaları desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir.

Hapiste bulunan bir bireyin özgürlüğü kısıtlanmış olduğundan kararlarının sayı ve kalitesi de düşük olacaktır. Bu nedenle merkezkaç yönetimin uygulandığı örgütler, orta ve alt kademelerdeki karar özgürlüğünü arttırdığından dolayı merkezci yönetimlerden daha yaratıcı sonuçlar alacaktır (Tosun; 1992, s.317).

f) Açıklayıcılık: Örgüt amaçları açıkça belirtilirse örgüt içerisinde daha iyi anlaşılır ve daha iyi bir iletişim kurulur. Böylelikle yaratıcı bir ortam gelişmesine olanak sağlanmış olur.

Mc Gregor Y kuramıyla insana önem vererek, örgütteki psikolojik ortamın önemini vurgulamakta ve yaratıcı yönetim sürecinin temel varsayımlarını ortaya koymaktadır (Yurtseven; 2001, s.30):

1. Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları, dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.
2. Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
3. Kişinin amaçlarına yönelmesi ödülle birlikte başarı gereksinmesine yöneliktir.
4. Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp, onu elde etmek ister.
5. Yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikler yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp çok geniş bir biçimde yayılmıştır.

Steiner, yaratıcı örgüt ile yaratıcı bireyi karşılaştırarak şu sonuçlara ulaşmaktadır (Akat; 1984, s.236–237):

- Yaratıcı birey yüksek kavrama yeteneğine, yaratıcı örgüt de fikir adamlarına sahiptir. Yaratıcı bir örgütte açık iletişim kanalları, teklif sistemleri ve danışmanlık görevi gerçekleştiren kuruluşlar vasıtasıyla yaratıcılığa ulaşılmaya çalışılmaktadır.
- Yaratıcı bir birey orijinaldir ve ilginç fikirlere sahiptir. Yaratıcı örgüt ise çok değişik özellikleri olan kişilerden yararlanmakta ve sorunların çözümüne ihtisasa dönük olmayan takım personelinden de yararlanmaktadır.
- Yaratıcı bireyler farklı görüşleri kaynakları bakımından ele almamakta sorunun kendisiyle ilgilenecek soruna çözüm buluncaya kadar uğraşmaktadırlar. Yaratıcı örgütler ise görüşleri liyakata göre değerlendirmekte ve statüyle ve görüşlerin nasıl oluştuğuyla ilgileneceklerdir. Çalışanlarını da liyakat esasına göre terfi ettirmektedirler.
- Yaratıcı bireyler yargılar ve sorunları değerlendirirken erken kararlardan kaçınarak analiz ve açıklamalar için çok zaman harcamaktadırlar. Yaratıcı örgütler ise mevcut ürünlerin geliştirilmesi gerektiğine inanmakta ve temel araştırmalara yatırım yapmaktadır. Bu örgütler uzun vadeli planlar çerçevesinde yeni fikirlerle uğraşmakta ve önyargıdan kaçınarak her düşünceye bir şans tanımaktadırlar.
- Yaratıcı bireyler daha esnek ve daha az otoriter bireylerdir. Onlar içgüdüleri doğrultusunda yaşayan insanlardır. Buluşları da düzensizdir. Yaratıcı örgütler ise yanlışları düzeltmek için zaman ve emek harcamakta ve toleranslı davranmaktadırlar. Öte yandan risk yüklenmeyi amaç edinirler. Çalışanlarından gelen değişik görüş ve düşünceleri heyecanla karşılar ve serbestçe tartışırlar.
- Yaratıcı bireyler yargılamalarında bağım sızdırlar; her fikre katılmazlar, genel kabul gören şeylerden de uzaklaşmayı bilirler. Kendilerinin diğer çalışanlardan farklı niteliklere sahip olduğunun bilincindedirler. Zengin bir fantezi dünyasına sahip olduklarından dolayı da gerçekleri yakından gözlemleyebilmektedirler. Yaratıcı örgütler de bağımsızdırlar. Kendi önderlerinin izlemeye çalışmayarak orijinal ve değişik amaçlar edinirler. Günlük işlerinde yeterli güvenlik tedbirlerini alarak yaratıcılık için fırsatlar yaratmaktadırlar.

Tablo 2' de yaratıcı örgütün ve yaratıcı bireyin sahip olduğu özellikler yer almaktadır.

Tablo 2: Yaratıcı Kişi ve Yaratıcı Örgütün Özellikleri (Yurtseven; 2001, s.29)

YARATICI KİŞİ	YARATICI ÖRGÜT
<ul style="list-style-type: none">• Kavramsal akıcılık• Açık fikirlilik	<ul style="list-style-type: none">• İletişime açık kanallar• Dış çevreyle ilişki• Sınırları aşan• Öneri sistemleri; beyin fırtınası, grup teknikleri
<ul style="list-style-type: none">• Özgürlük	<ul style="list-style-type: none">• Sorunların çözümüne uzman olmayanların atanmaması• Başkalıklara izin• Takım ruhu
<ul style="list-style-type: none">• Az otorite• Bağımsızlık	<ul style="list-style-type: none">• Yerinden yönetim, esnek tanımlanmış pozisyonlar, esnek kontrol• Hataların kabulü• Risk alma normları
<ul style="list-style-type: none">• Nükte• Bağımsız Araştırma• Merak ve ilgi	<ul style="list-style-type: none">• Sorunları seçme ve arama özgürlüğü• Sıkıcı olmayan, nükteli kültür• Düşünceleri tartışmada özgürlük• Geniş ufukluluk
<ul style="list-style-type: none">• Israr• Sorumluluk• Odaklanmış yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">• Yaratıcı personel• Projelere kaynak yaratma• Yeniliği cesaretlendiren ödül sistemi• Sorumluluk sınırlarının azaltılması

2.1.4. Örgütsel Yaratıcılık İçin Uygun Bir İklimin Oluşturulması

Yaratıcılık en iyi olarak yeniliklere teşvik eden hoşgörülü bir iklimde gelişebilmektedir. Ancak pek az yönetici böyle bir ortamı sağlayabilecek kadar niteliklidir. Çünkü işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu yeniliğin mutlak koşulu olan değişimden müthiş derecede rahatsızlık duymaktadırlar. Ayrıca bu yöneticiler genellikle örgütte disiplin ve maliyet denetiminin olumsuz etkileneceğini düşünerek özgür bir iş ortamının yaratılmasına karşı çıkmaktadırlar. Yöneticilerin endişelerinin üstesinden gelebilecek ve aynı zamanda örgütsel yaratıcılığı sağlayabilecek öneriler şunlardır (Şimşek; 1998, s.293–295):

1. *Değişime Direnmenin Üstesinden Gelme:* Örgüt üyeleri değişimin örgüte yarar sağlayacağını anladıkları ve buna inandıkları zaman değişimi kabullenip benimseyebilmektedirler. Böylelikle değişimi gerektiği zaman teşvik ederek örgütün diğer çalışanlarını da yönlendirebilmektedirler. Çalışanların kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onlara etkileyebilecek kararların alınması ve uygulanması da bu sayede gerçekleşecektir. Bu durum değişime olan direnci gidermenin en etkili yollarından biridir.

2. *Yeni Düşüncelerin Özendirilmesi:* Yönetici ve nezaretçilerin çoğu, astlarını yeni fikirlerini ortaya koyma ve uygulama konusunda teşvik etmekten çok onlara emirlere gözü kapalı uymaları konusunda baskıcı bir tavır içerisinde yaklaşmaktadırlar. Oysa yapılması gereken astlardan gelen görüş, düşünce ve önerileri dinleyerek samimi bir şekilde onlardan yararlanmaktır. Ancak böyle bir ortamın yaratılabilmesi için en üstten en alta kadar bütün yöneticilerin örgütteki yaratıcı düşünce ve faaliyetlerini desteklediklerini açıkça belirtmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra astlardan gelen bu düşünceleri üst yönetime taşımaya hevesli olmaları da böyle bir ortamın yaratılmasında büyük önem taşımaktadır.

3. *Daha Çok Etkileşime İzin Verme:* Örgütte hoşgörülü, yaratıcı bir iklimin var olmasında örgüt üyelerinin kendi içlerinde ve diğer gruplardaki kişilerle karşılıklı ilişkilere girmeleri oldukça etkili olmaktadır. Böylelikle karşılıklı bilgi alış-verişleriyle düşünceler serbestçe tartışılabilir ve yeni bakış açıları ortaya çıkabilmektedir.

4. *Başarısızlığı Hoşgörü İle Karşılama:* İş yaşamıyla ilgili olarak üretilen yeni fikirlerin hepsi başarıya ulaşmayabilmektedir. İleriyi görebilen yöneticiler bunun bilincinde oldukları halde bu çalışmalarını destekleyen yöneticiler olmaktadır.

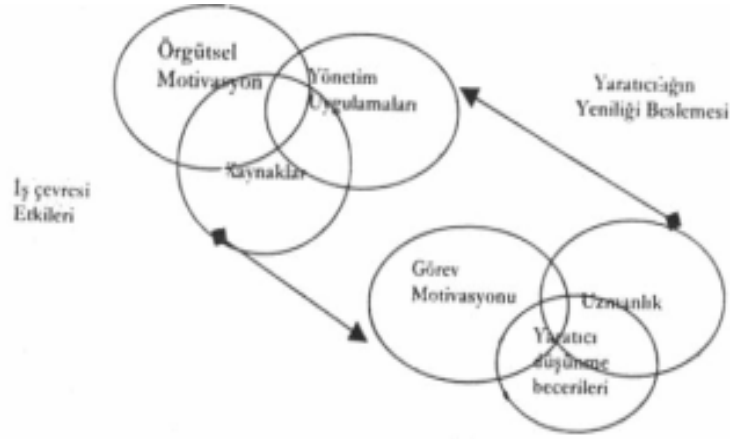
5. *Yol ve Hedeflerin Net Olarak Belirlenmesi:* Yaratıcılık çoğunlukla bir amaç ve yön doğrultusunda gerçekleşen bir eylemdir. Bu sebeple varılmak istenen hedefler ve bunun için izlenecek yol ve yöntemler kesin olarak belirlenerek örgüt çalışanlarıyla paylaşılmalıdır. Hedef ve yöntemleri kesin olarak bilmeleri çalışanları verimli olarak çalışma yönünde teşvik etmektedir.

6. *Başarının Takdiri ve Tanınma:* Yaratıcı bireyler ilgi alanlarıyla ilgili çalışma fırsatları bulduklarında büyük bir istekle çalışmaktadırlar. Bunun sonucu olarak çalışmaları başarıyla son bulduğunda ise her birey gibi takdir edilmek istemektedirler. Yönetimin bu başarının takdiri yanında yaratıcı kişileri ikramiye, maaş gibi çeşitli şekillerde ödüllendirmesi örgütün yaratıcı çabalara değer verdiğini göstermekte ve diğer çalışanları bu yönde teşvik etmektedir.

Örgütteki iş ortamının ve kültürün yenilik ve yaratıcı düşüncüyü yönlendirici bir yapıda olma sını sağlamak için de bazı durumlar geliştirilmelidir. Bunlar (Bumin, Erkutlu; 2004, s.237–238):

- Çalışanların iş güvenliği sağlanarak, eleştiri ve ceza alma korkusu taşımadan yeni fikir, öneri ve sezgilerini geliştirip serbestçe dile getirebilecekleri bir ortam yaratılmalıdır.
- Yöneticiler çalışanların işletmenin geleceği hakkında bir fikir sahibi olarak cesaretlenmelerini sağlamak amacıyla vizyon oluşumunu desteklemelidirler. Bu vizyon oluşumu işletme hakkında olabileceği gibi üretilen mallar veya süreçler hakkında da olabilmektedir.
- Yaratıcı fikirler farklı ve seçkin bir iş ortamı içerisinde kararlı bir biçimde uygulanmalıdır. Hem örgüt hem bireyler için ulaşılabilir amaçlar belirleyerek ve çalışanlara önemli görevler vererek çalışanların işletme performansına en fazla katkıyı sağlayabilecekleri bir strateji oluşturulmalıdır.
- İşletmede çalışanların farklı bakış açılarına sahip olabilmeleri için düzeylerine ve statülerine bakılmaksızın yaratıcı problem çözme oturumlarına katılımı sağlanmalıdır.
- Örgüt çalışanlarının hoşlandıkları projeler üzerinde araştırma ve geliştirme yapabilmeleri için zaman harcamalarına izin verilmelidir.
- Üst düzey yönetim yaratıcılık ve yeniliği teşvik etmeli, bunun için yeterli kaynak ve eğitim desteği sağlamalı, yeni fikirler ve projeler üretmeleri için çalışanlarını cesaretlendirmeli ve bu projeleri gerçekleştirebilmeleri için onlara zaman ve finansal destek vermelidir.
- Yaratıcı düşünce sayısının artması için çalışanların hoşlarına giden bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.
- Güven içerisinde birlikte çalışabilen elemanlardan oluşan yaratıcı problem çözme takımları kurularak bu takımlar eğitilmiş bir danışman tarafından desteklenmelidir.

Şekil 8'de örgütsel iş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri çeşitli ifadelerle belirtilmektedir.



Şekil 8:Örgütsel İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri (Çekmecelioğlu, Eren; 2002, s.888)

Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ve Erol Eren de İSO'nun 1999 yılı verilerine göre tespit edilen Türkiye'nin en büyük 500 sanayi firmasında, örgüt iklimini oluşturan faktörler olan örgütsel cesaretlendirmenin, iş grubunun desteğinin, işin iddialı ve önemli olmasının, yeterli kaynak sağlanmasının, iletişimi kuvvetlendirilmesinin, otonomi ve özgürlüğün sağlanmasının ve baskıların, örgüt yaratıcılığının sağlanmasına yaptıkları etkileri araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, örgüt yaratıcılığının sağlanmasında organizasyonun yeni ve farklı fikir, ürün ve hizmetleri teşvik etmesine yönelik sistemli ve bütünsel bir politikasının olmasının örgüt yaratıcılığını teşvik edeceğini göstermektedir. Örgütsel yaratıcılığın teşvik edilmesinde en güçlü etkiye sahip olan unsurların ise, iş grubu desteği ile işin iddialı ve önemli olması değişkenlerinin olduğu saptanmıştır. Yaratıcılık esasen takımın içinde olduğu için, iş grubunun veya takım üyelerinin destekleyici tavrı, göreve bağlılıkları ve farklı geçmiş, yetenek ve becerilere sahip olmaları yaratıcılıkta belirleyici rol taşımaktadır. Araştırmanın diğer bir yönü ise, örgütsel yaratıcılık için düzenlenen örgüt ikliminin unsurlarının örgüt verimliliği üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Araştırma sonuçları bize iş grubunun desteği ile işin niteliğinin örgütsel verimlilikte çok büyük bir etkisinin olduğunu göstermektedir. İş grubunun üyelerinin birbirini, yeni ve farklı fikirleri desteklemesi, hedefe bağlı olmaları gibi özelliklerden oluşan iş grubu desteği verimliliğin sağlanmasında oldukça anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir (Çekmecelioğlu, Eren; 2002, s.893–899)

2.1.5. Örgütlerdeki Yaratıcılık Süreci

Bu süreç birbirini mantıklı bir şekilde izleyen üç aşamadan oluşmaktadır (Şimşek; 1998, s.292–293):

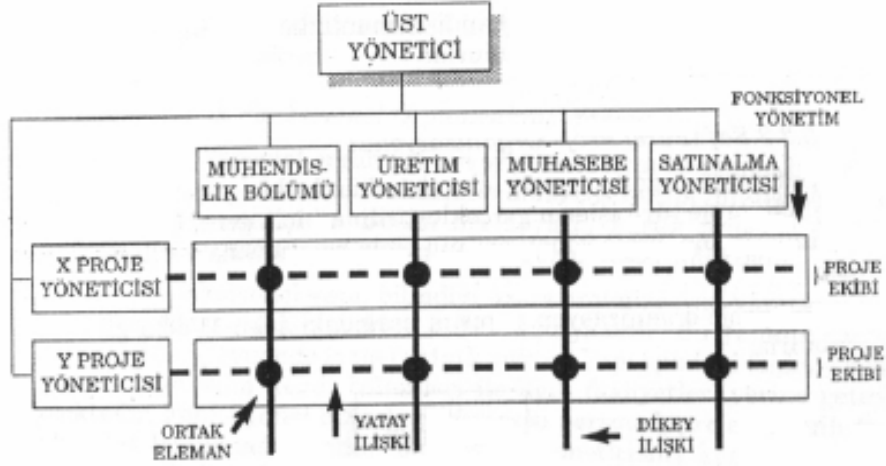
1. *Yeni Fikirler Üretme*: Bir örgütün dış çevreyle olan yakın ilişkisi o örgütte yaratıcı yeni fikirlerin oluşmasının temel kaynağıdır. Teknolojik değişiklikler gibi dış çevrede sürekli olarak meydana gelen değişimleri takip etmek günümüzün iş dünyasında işletmeler açısından yaşamsal bir zorunluluktur. İşletmenin kendi içerisinde kurmuş olduğu araştırma geliştirme bölümündeki personel ve örgüte yeni katılan dinamik üyeler yaratıcı fikirlerin oluşmasında oldukça önem taşımaktadırlar. Yeni fikirlerden yararlanabilmek amacıyla örgüt dışındaki çeşitli danışman ve uzman birey ve firmalar ile yeni mamuller, süreçler ve örgütü ilgilendiren çeşitli gelişmelerle ilişki içerisinde olunmalıdır.

2. *Sorun Çözme*: Yeni düşünceler üretmenin aksine sorunu çözüme yarayan bilgiler daha çok örgüt içerisinde örgütün kendi yapısını göz önünde bulundurarak geliştirilmektedirler. Bu fikirler örgüt dışından da sağlanabilmektedir. Ancak önemli olan örgütün önce kendi personelinden faydalanmaya çalışmasıdır. Bunun için etkili bir motivasyon politikası ile örgüt içerisinde uygun bir ortam yaratılmalıdır. Örgüt yapısında esnekliği sağlayıcı bir yetki devri sağlamak ve düşüncelerin özgürce söylenebileceği çok yönlü bir haberleşme sistemi kurmak bu ortamın yaratılması için zorunlu olmaktadır.

3. *Yeniliklerin Uygulamaya Aktarılması* : “Bir başarının elde edilmesinden öte sürekliliğinin sağlanması, başarıya ulaşmaktan fazla bir çaba gerektirir.” (www.kalder.org.tr)

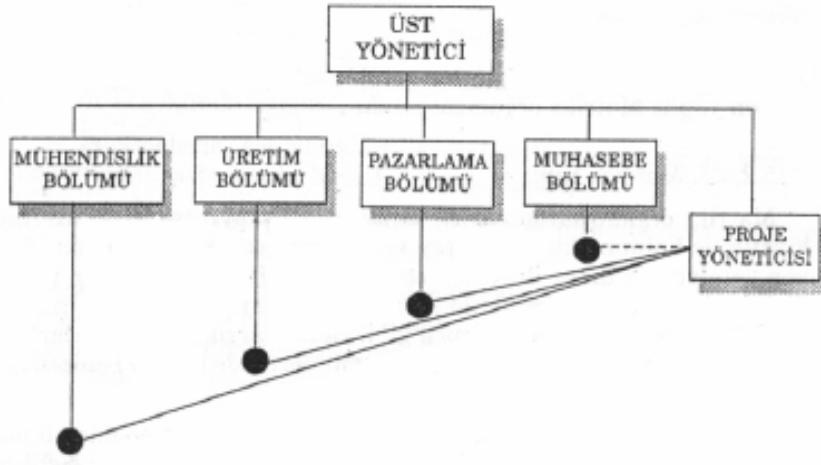
Çözüm veya buluşla sonuçlanan yaratıcılık süreci aşamaları ticari amaçla üretim alanına aktarılmaktadır. Bu mamuller üretim alanında, mühendislik, mamul tasarımı, imalatı, deneme niteliğindeki pazarlama ve mamul geliştirme aşamalarından geçmektedir. Bu yeniliğin başarılı olabilmesi için örgüt içerisindeki bütün bölümler arasında yüksek düzeyde bir bütünleşme sağlanmalıdır. İşletmeler açısından yaşamsal önemi olan bu yenilikler zamanında, belirlenen bütçelerle, canlı bir piyasada pratik sonuçlar verebilecek şekilde uygulamaya konulması tüm gruplar arasında işbirliğinin kurulmasıyla gerçekleşebilmektedir. Katı sınırlamalara sahip örgütlerde bu başarıyı elde etmek hemen hemen imkânsızdır. Bu sebeple yenilik için en uygun örgüt yapısı matriks örgüt yapısıdır. Çünkü matriks organizasyon yapıları dikey ve yatay olmak üzere iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır. Bu yapıda her iki tür ilişki biçimi de aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerinden üstün değildir. Bu yapıya sahip örgütlerde yaratıcı projeler gerçekleştirilirken çeşitli dallara mensup kişilerin bir arada çalışması ve bu kişilerin farklı bilgi birikimlerinden yararlanılması, örgüte büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Koçel; 2001, s.257–258).

Şekil 9 'da yaratıcı bir örgüt yapısına en uygun yapı olan matris organizasyon yapısı gösterilmektedir.



Şekil 9: Matris Organizasyon Yapısı (Koçel; 2001, s.259)

Şekil 10'da matris organizasyon yapılarında yer alan ilişkiler şematik olarak ifade edilmektedir.



Şekil 10: Matris İlişkilerin Başlangıcı (Koçel; 2001, s.258)

2.1.7. Yaratıcı Lider

Gerek toplumlar gerekse örgütler, yaratıcı bir liderin varlığı sayesinde ayakta kalabilmekte ve yükselbilmektedirler. Lidersiz bir topluluk, başsız bir vücut gibi nereye gideceğini, ne yapamayacağını bilemeyecek ve karmaşa içerisinde yok olup gidecektir. Toplum bu karmaşadan ancak, Ulu Önder Atatürk gibi yaratıcı liderler kurtarabilmektedir. Bu açıdan yaratıcı liderliğin rolü ve sahip olduğu sorumluluk oldukça büyük olmaktadır. Çünkü liderlik ettiği topluluğun geleceği onun ellerindedir. Bilinçli topluluklar kendilerine büyük liderler seçerek yükselmektedirler. Bu açıdan yaratıcı liderlik, değil işletmelerin, ulusların bile kaderini belirlemektedir.

Yaratıcı liderlik, organizasyondaki yönetsel faaliyetlerin üstün bir yetenekle yeniden düzenlenmesi ve başarıyla yönetilmesiyle ilgili olan sürekli yenilenme, organizasyonun performansını sürekli geliştirme ve yeni alanlar ve konularda yeniliğe, farklılığa ve orijinalliğe ulaşan tasarımları gerçekleştirme süreçlerinden oluşmaktadır. Bu sebeple yaratıcı bir lider yüksek bir kültürel birikime, azime, cesarete, özgür ve bütüncül düşünebilme yeteneğine, hoşgörüye, kararlılığa, vizyonel bakış açısına ve davranış bütünlüğüne sahip olmalıdır. Geleceğin dünyasında gerekli olan yaratıcı problem çözme başarısını elde edebilmek için çok yönlü, katılımcı, gelişimci ve değişimci stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple sorunları doğru belirlemek, doğru çözüm yollarına ulaşmak, sürekli olarak olumlu düşünebilmek, çevreyi genişletmek ve örgütün nerede olduğunun bilincinde olmak başarılı stratejiler oluşturabilmek için mutlaka uygulanması gereken ilkeler olmaktadır. Ayrıca değişimin hızla ilerlemesine karşın sezgi ve imgelemin gücü de göz ardı edilmemelidir (Marşap; 1999, s. 51–52).

Yenilik ve değişim yaratıcılığın sonuçlarıdır. Bu sonuçlara ulaşabilmekse yönetimin sorumluluğu altında olmaktadır. Ancak değişimi gerçekleştirecek olan çalışanlar, değişimi kabul etmedikçe değişim gerçekleşmemektedir. Çalışanların tutumlarında, değerlerinde, davranışlarında ve örgütün yapısında değişime ulaşabilmek için etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Liderin yetki ve sorumluluk yüklenebilme ve göçerebilme olanakları, diğer çalışanlarla ortak iş yürütebilme olanakları, yetiştirme ve yaşayış biçimleri, kişisel değer yargıları, çeşitli davranış ve tutkuları örgütteki yaratıcılık ve değişim düzeyinin belirlenmesinde önem taşımaktadır. Ayrıca yaratıcı lider, insanın örgütteki en değerli varlık olduğunu kabul ederek onların eğitimi üzerinde önemle durmalıdır (Nalbant; 1995–1997, s.67–70).

Lider, örgüt içinde çalışanların değişimini başlatacak olan kişidir. Bunu gerçekleştirmek için lider, gerekli olan ortak düşünceyi, yeteneği ve kültürü geliştirerek ve gerekli vizyonun oluşturulmasını sağlayarak örgütte var olan yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Liderin, örgüte yaratıcı unsurları sağlayarak örgüt yaratıcılığını arttırabilmesi ve başarılı bir

yaratıcı lidere dönüşebilmesi için gerçekleştirmesi gereken bazı durumlar mevcuttur (İnanđı; 2000, s.224; Pritchett, Pound; 2001, s.1–27; Yurtseven; 2001, s.50–51):

- Yönetici, değişimin temsilcisi olmalıdır.
- Yönetici sahip olduğu gücün bilincinde olarak, bunu değerlendirmelidir.
- Pozitif bir davranış tarzı benimsemelidir.
- Çalışanlara açık ve net talimatlar vermelidir.
- Kısa vadeli amaçlar üzerinden uzun vadeli amaçlara ulaşmaya çalışmalıdır.
- Kendisine açık ve net öncelikler belirlemelidir.
- Tüm çalışanların görevlerini iyice anlamalarını sağlamalıdır.
- Çalışanlarını değişimin gerçekleşeceğine umutlandırmalıdır.
- Değişime direnci doğal karşılamalı ve bunun için davetiye çıkarmalıdır. Böylece direncin nedenlerini anlayarak onun üstesinden gelebilir.
- Çıtayı yüksek tutmalıdır.
- Çalışanlarını sonuna kadar motive etmelidir.
- Çalışanlarını risk ve insiyatif almaya özendirmelidir.
- İş gücüne, hangi işi yapacağı ya da nasıl yapacağı konusunda karar verme özgürlüğünü tanımalıdır.
- Çalışanlarına değişimin sorumluluğunu paylaşmayı aşılmalıdır.
- Çalışanlarına destekleyici bir iş ortamı yaratmalıdır.
- Örgüt çalışanlarıyla fikir ve amaç birliğinde bulunmalıdır.
- Değişim ve geçiş safhasında işleri dikkatlice takip etmelidir.
- Çalışanlarının morallerini tazelemelidir.
- Çalışanlarının işle ilgili ek bilgiler öğrenmelerini sağlamalıdır.
- Psikolojik ödülleri daha fazla vermelidir.
- İletişim çabalarını güçlendirmelidir.
- Kötü durumlarla yüzleşmelidir.
- Kalite ve müşteri hizmetini korumalıdır.
- İyi elemanlarını kazanmaya çalışmalıdır.
- Her çalışanın, değişimle ilgili sorularını cevaplandırmalıdır.
- Yönetim terapisti rolünü oynamalıdır.
- İş stresini azaltmalıdır.
- Üst yönetime destek olmalıdır.
- Çevresel değişikliklerin farkında olmalı ve bu değişiklikleri çok iyi analiz etmelidir.
- İnsan doğasına ait varsayımları göz önüne alarak davranmalıdır.
- Örgütün alt ve üst kademe çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmalı ve onlara değer verdiğini hissettirerek bazı dirençlerin ortaya çıkmasını önlemelidir.
- Değişim ve yenileşmeyi örgütün yapısına ve kültürüne uyarlayarak gerçekleştirilmelidir.

- Öğrenme sürecine tüm örgüt çalışanlarının katılımını sağlamalıdır.
- Güç projeler ve önemli görevlerde sıkı çalışma duygusunu yaratabilmelidir.
- Başarı için gerekli olan fonların, materyalin, faaliyetlerin ve bilginin sağlanmasını gerçekleştirebilmelidir.
- Amaçları belirleyen, iş gücünü ve çalışma gruplarını destekleyen, onlara katkılar sağlayan ve örgüt içinde güven duyulan destekleyici bir yönetici anlayışına sahip olmalıdır.
- Örgütsel teşviki sağlamak amacıyla yaratıcı çalışmalar için ödül ve yeni düşünceleri geliştiren ve bu vizyonu paylaşan mekanizmalar sağlamalıdır.

Yetenekli bir lider, sahip olduğu liderlik gücüyle, değişiklik için gereken psikolojik desteğin ortaya çıkabileceği bir örgüt ortamı yaratabilmektedir. Ancak yapılacak değişikliklerin zamanı iyi seçilmez; grubun değişikliği psikolojik olarak arzuladığı zamanlar kollanmalıdır (Eren; 1979, s.132). Liderin iyi bir vizyona sahip olması üç amaca hizmet etmektedir (Bektaş; 2001, s.104):

1. Vizyon değişimin yönünü ve amacını açıklığa kavuşturur.
2. Vizyon, çalışanları belirlenen uzun vadeli büyük amaçlara yönlendirir.
3. Vizyon, çalışanlara motivasyon sağlayarak onların eşgüdümlü bir düzen içerisinde çalışmalarını sağlamaktadır.

Bilimsel, teknolojik ve sanatsal alanlardaki hızlı gelişmeler çağdaş yöneticilerin yaratıcı, esnek ve yeni çözümler bulma ve bunları başarıyla uygulama konusundaki gayretlerini arttırmaktadır. Özellikle 2000'ler sonrasında daha da çok gündeme gelen karmaşıklık, olay ve olguların sayısının hızla artması, belirsizlik, hızlı değişim, çeşitlilik, yeni arayışlar, çevresel etkileşimler, daha iyiye ve daha güzele ulaşabilme ve daha hızlı, kalıcı ve uzun vadeli çözümler üretebilme çabaları, istikrarsız geleceğe tutarlı bir vizyon geliştirebilme yaratıcılık, maliyet, güvenilirlik ve hız olgularını ön plana çıkarmaktadır. Çağdaş yöneticiler bu hedeflere ulaşabilmek için mevcut durumu çok iyi tanıyarak ve tanımlayarak, konum, zaman parametreleri, rekabet durumu ve kaynak durumlarını çok iyi belirleyerek yaratıcı sıçramalar yaratacak projelere imza atmalıdırlar. Böyle bir yaratıcı liderlikte geleneksel kuralları aşarak bilgi teknolojilerinden yaratıcı amaçlarla yararlanmak yerinde olacaktır. Çünkü yaratıcı liderlik, "her şeye yeni bir bakış açısıyla yaklaşarak yönetsel görevlerin başarılmasında daha önce nasıl yapıldığının yanında, şu anda en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini saptamak" demektir. Yaratıcı liderlik çalışmaları süreç odaklı organizasyonlara sahip daha esnek pazar değişikliklerine hızlı tepki verebilir, müşteriye odaklanabilir ve sonuç odaklı genel giderleri düşürebilir. Yaratıcı liderlik uygulamalarının bir diğer faydası da zamanı gelen uygulamalara gerekli girişim ve işlevi gerçekleştirebilmeleridir. Gerekli zaman içerisinde müdahaleler gerçekleşmezse daha başka sorunlar da eklenecektir. Yaratıcı liderler insan ilişkilerine, maliyetlere, kaliteye, hizmete ve hıza önem vererek bu sorunların oluşumuna fırsat vermemektedirler. Yaratıcı liderler, yöneticilerin geçmişte, günümüzde ve gelecekteki olası yaklaşımlarını değerlendirerek yaratıcı düşüncenin ışığında

yüksek bir hızlilik ve zaman kullanım becerisi ile yeni yöntemler planlamaktadırlar. Böyle durumlarda yeni bir atılımda bulunma isteği, coşku, motivasyon ve dinamizm sağlayan bir önderlik yeteneği yeni girişimlerin başarıyla sonuçlanmasını sağlayacak önemli özellikler olmaktadır. Yaratıcı liderlikte yeniden başlangıcı ve doğuşu simgeleyen, uzun vadeli, sabırlı, bilimsel ve sistematik çalışmalar gelecek için farklı ve özgün sonuçlar yaratmaktadırlar. Bu liderlik biçiminde çok hızlı değişen ve çok farklı boyuttaki koşullara karşın, gelişmeler örgütte bir bütünlük içerisinde gerçekleştirilmektedir. Yaratıcı liderlikte ileriye yönelik çalışmalar ve çevresel değişimlere yönelik üst düzey araştırmalar, buluşlar, hazırlıklar ve oryantasyon çalışmaları önem kazanmaktadır. Çünkü geçmişin ve tarihi sürecin bilimsel ve sistematik olarak yorumlanarak geleceğe uyarlanması yaratıcı liderliğin önemli bir farklılığıdır (Marşap; 1999, s.52–59).

2.1.7.1. Yaratıcılığın Liderlikle Olan Yakın İlişkisi

Yaratıcılığın önemli bir boyutu da bireyin başkalarını etkileyerek çevresinde hayranlık yaratabilme özelliğidir. Yaratıcı bir eylem, can alıcı sosyal etkilere yol açmaktadır.

Harvard Üniversitesi'nde gelişimci psikiyatrist olarak görev yapmakta olan Howard Gardner, "Yaratıcılığın alışılmamış olanı ilk olarak yapmak" olduğunu savunmaktadır (Goleman, Kaufman, Ray; 1992, s. 25). Ancak bu alışılmamış şeyi yaparken diğer insanları nasıl etkileyeceği konusunda ciddi bir hassasiyet geliştirmek gerekmektedir. Bir insan kafasının üzerine dikilerek konuşabilir; bu alışılmamış bir durumdur ancak geliştirilecek olan eylemin yapacağı katkı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumda kafanın üzerine dikilerek konuşmak yaratıcı bir eylem olmamaktadır. (Goleman, Kaufman, Ray; 1992, s.25).

Kısacası kabul edilen yaratıcı bir çalışma fark yaratmalıdır. Bu fark, yaşamın her alanında gerek bir çiçek düzenlemesinde, gerek bir şirde, gerek bir teknenin tasarrımında ortaya çıkabilmektedir. Ancak her yaratıcı eylem geniş bir etkiye sahip olmakta ve bu eylemi benimseyen geniş bir kitleye ihtiyaç duymaktadır. Bu kitle, yaratıcı eylemin değerini göz önüne alarak hesap etmektedir. Bu durum, konunun uzmanlarının konu üzerindeki son sözün sahipleri olmadıkları anlamına gelmektedir. Monet ve Van Gogh gibi birçok harika ressam, o dönemin eleştirilenleri tarafından birçok sert eleştirilere ve safsatalara maruz bırakılmıştır. Gerçekten de dünyanın en yetenekli insanların birçoğu hünerlerini yalnız başına sergilemek durumunda kalmışlardır. Aslında, yetenekli erkeklerden veya kadınlardan hiçbiri yapıtlarını ilk sunulduğunda kabul görececek bir şekilde disipline etmemişlerdir. Bu sanatçılar, birçok kişinin ağır eleştirilerine ve saldırılarına uğramalarına rağmen doğru yolda olduklarının bilincinde olmaktadır (Goleman, Kaufman, Ray; 1992, s.25–26).

Yaratıcı çalışmalar var olunan saha içerisinde diğerlerini ikna edici bir özelliğe sahip olmalıdırlar. Profesör Dean Simonton'a göre, bu sosyal boyut yaratıcılığın liderlikle yakın ilişki içerisinde bulunduğunu göstermektedir. "Başarılı bir lider, diğerlerinin düşünce ve davranışlarını değiştirebilen kişidir." Başarılı bir yaratıcı ise diğer insanlara dünyaya nasıl bakacaklarıyla ilgili farklı bakış açıları kazandıran kişidir. Simonton, şiirin, resmin veya bir başka sanat dalının veya bilimin, dünyayı farklı bir şekilde algılayabilmemizin farklı bir yolu olduğunu belirtmektedir. Ancak yaratıcılığın hiçbir şekli kişisel olarak saklanmamalı, diğer insanlara ulaştırılmalıdır. Bu, psikolojik değil, sosyal bir gerçektir. Yaratıcılık, bir bireyin kendine sakladığı bir şey değildir, diğerleriyle etkileşime geçtikçe var olmaktadır (Goleman, Kaufman, Ray; 1992, s.26).

2.2. KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN ENGELLERİ

Kişisel ve örgütsel yaratıcılık, bireyin kendisinden kaynaklanan engeller, sosyal sebeplerden ortaya çıkan engeller, teknik nedenlerden kaynaklanan engeller, değişikliklerden kaynaklanan engeller ve zihnin kelepçelenmesi sonucunda azalma göstermektedir.

2.2.1. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Engeller

Kişisel değişiklikler işletmenin çok işine yarayan nitelikli bir personeli vasıfsız ve monoton bir hale getirebilmektedir. Yenilenmeyi sağlamak amacıyla değişiklik yaratmak için çalışan, nitelik ve beceri isteyen bir diğer işe aktarılabilir. Ancak bu durum yeni işin öğrenilmesi ve bu süreçteki bocalamalar nedeniyle zaman ve moral kaybına yol açmaktadır (Hatiboğlu; 1993, s.212).

1. Yapısal ve Algısal Engeller: Bu engeller, karşılaşılan sorunun ya da kararın algısal, tanımsal ve doğrulama eğilimlerindeki yöntemlerden kaynaklanmaktadır (Yurtseven; 2001, s.60–61):

a. *Stereotipi (Stereotyping):* Birçok kişinin kullandığı tipik zihinsel strateji; insanları, varlıkları, olayları v.b. standart kategorilere ayırmak ya da stereotipiler oluşturmaktır. Böyle bir yöntem çoğu zaman iyi çalışabilir. Var olan kategoriler ya da stereotipiler, birçok incelemenin ve deneyimin sonucunda oluşmaktadır.

b. *Sınırlı Varsayımlar:* İnsanlar, sorunlara ve düşüncelere sık sık önceden dayatılmış bulunan sınırlamalarla bakarlar.

c. *Sorunu Farklı Derecelerde Anlama Yetersizliği:* Bir sorun üzerinde gösterilmesi gereken dikkatin, kesin kararlar izole edilmesi ya da ayrıntılara gereğinden fazla odaklanmak, sorunun sınırlı bir alanda kalmasına neden olur. Bazı kararlar, ayrıntılı bilgi gerektirirler. Ancak ayrıntılar üzerinde odaklanmak, karar vericinin yeni alternatifler görmesi ve yaratmasını engeller.

d. *Sorunu Başka İnsanların Perspektifinden Görme Yetersizliği:* Sorunu farklı perspektiflerden görmek de yaratıcı düşüncenin gelişmesi açısından önemlidir. Bu bakış açısının yetersizliği yaratıcı düşüncenin önündeki önemli bir engeldir. Başkalarının değer yargılarına göre hareket etmeden, bu değer yargılarını göz önünde bulundurmamak gerekmektedir.

2. Değer Temelli Engeller: Değer temelli engeller, kişinin sahip olduğu değer yargılarıyla ilgilidir. Değer yargılarımız ve amaçlarımız da yaratıcı düşüncenin ve alternatiflerin oluşmasında yeteneklerimizi engeller. Bunlar (Yurtseven; 2001, s.61–62):

a. *Risk Alma Korkusu* : Kişiler: alınan kararların sorunun çözümünde yeterli olmayacağından kaynaklanan korkuyla, bu riski almak istemeyebilirler. Bu nedenle, sorunun oldukça açık bir biçimde tanımlanması gerekir.

b. *Statüko Önyargısı*: Karar verilirken; farklı alternatiflerin üzerinde de durulmalıdır. Süre, durum ve yeniliğe açık olmama yaratıcılığı da engellemektedir.

c. *Gerçek Karşısında Fantezi*: Kişilerin; birçok gerçekçi olan değerleri olmakla birlikte, fantezileri de vardır. Yaratıcı kişiler, yaratıcı düşüncelerini dikkate alarak onu gerçekleştir meye yönelmelidirler. Bu nedenle hayal güçlerinin onlara sağladığı yeniliklerden faydalanmaları yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkabilmesinde oldukça önem taşımaktadır.

d. *Yargılama ve Kritik*: Yaratıcı süreç içerisinde: kişiler, diğerlerine başvurabilir. Düşü ncelerin serbestçe açıklanması yerine, bazı kişiler benimsenen düşüncelerde yanlış bulma eğilimindedirler. Bu durum, yeni düşünceler yaratılmasını engellemekte ve kişilerin sahip olduğu yaratıcı düşüncelerini saklamalarına neden olmaktadır. Bir kimsenin sa hip olduğu düşünce yi yargılama alışkanlığı, yaratıcılık potansiyelini yok etmektedir.

2.2.2. Sosyal Sebeplerden Ortaya Çıkan Engeller

Sosyal durumlarla ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki; çalışanlar teknik değişimlerin kendi sosyal durumlarında yol açtığı değişmelere karşı direnç göstermektedirler. Ayrıca çalışanların örgüt içerisinde kurdukları sosyal ilişkiler işten sağlanan tatminin başlıca kaynaklarından olmaktadır. Bu tatminin ihmaline yol açan durumlar da çalışanla rın direncine maruz kalmaktadır (Hatiboğlu; 1993, s.212).

1. Kültürel ve Çevresel Engeller : Tüm örgütsel kararlarda olduğu gibi, yaratıcı kararlar da toplumsal ve çevrenin içinde alınırlar (Yurtseven; 2001, s.62):

a. *Tabular*: Beklenen davranışı sergilemek ve kabul edilme kaygısı kişinin yaratıcılığını engeller.

b. *Geleneksel Güç*: Geleneklerin güçlü olduğu örgütlerde yaratıcılık engellenir. Bu tür örgütlerde değişime uyum sağlamak güçtür.

c. *Neden ve Mantık Karşısında Nükte, Fantezi ve Sanatsal Düşünce* : Duygular, sezgiler ve coşku yaratıcı düşüncenin geliştirilmesinde ve sorun çözümünde kullanılır. Bilgi ve anlama,

analitik düşünce de onlar kadar önemlidir. Bu iki alan arasında, uygun bir dengenin kurulması gerekir.

2.2.3. Teknik Nedenlerden Kaynaklanan Engeller

Çalışanların büyük bir çoğunluğu teknik değişiklikleri anlayamamakta ve bu değişikliklerin kendileri için olumsuz sonuçlar doğuracağına inanmaktadırlar. Bu sebeple teknik bir değişiklik gerçekleştirilmeden önce bu değişikliğin faydalı olacağını örgüt çalışanlarına, yöneticilerine ve örgütün sahiplerine açıklanması örgütün geleceği açısından olumlu olacaktır. Bu sayede çalışanlar değişikliğin planlanmasında yöneticilerle birlikte çalışırlarsa çalışanların tepkileri azalmakta ve verimlerinde de artış gözlenmektedir. Ayrıca değişikliğin yapılacağı zaman da iyi seçilmeli ve birçok değişiklik birbiri ardınca gerçekleştirilmemelidir. Çok sayıda değişikliğin kısa bir zaman içerisinde gerçekleştirilmesi çalışanlardan da işçi sendikalarından da büyük tepki almaktadır (Hatiboğlu; 1993, s.212).

2.2.4. Değişikliklerden Kaynaklanan Engeller

Yaratıcı değişimi beraberinde getirmektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen değişimler ise örgüt çalışanları tarafından farklı karşılanabilmektedir. Yaratıcılığın gerçekleşmesini sağlayabilmek içinse değişime olan direnç ve korkunun aşılması gerekmektedir.

Çalışanlar örgüt içerisinde meydana gelen değişiklikler sonucunda değerlerinden bir şey kaybedecekleri korkusuna kapılabilmekte ve bu değişikliklerin örgüt için yararlı olmayacağına inanabilmektedirler. Ayrıca bu değişiklikler örgüt içerisinde bazı anlaşmazlıklara yol açabilmekte ve çalışanlar tarafından çok az bir toleransla karşılanılmaktadırlar. Bu değişimlerden bazıları onların istediği doğrultuda da olabilmektedir. Fakat bazı değişiklikler önemsiz direnişlerle karşılaşmakla birlikte bu direnişlerin giderilmesi ise pek kolay olmaktadır. Çalışanlara eğitim verilmesi, iyi bir haberleşme ve iletişimin sağlanması, değişime katılım ve bağlılığın gerçekleştirilebilmesi, birlikte karar vererek ve sorunları kolaylaştırarak karşılıklı görüşmelerle anlaşmanın sağlanması ve bazen de yöneticilerin çalışanlara açık ve gizli zorlamalar uygulaması değişime karşı direnişleri gidermede oldukça etkili olmaktadır (Nalbant; 1995–1997, s.71–74).

2.2.5. Zihnin Kelepçelenmesi

“Yaratıcı fikirler insanların beyninde, toplumların geleceği insanların ellerindedir.”
(www.kalder.org.tr)

Zihnin kelepçelenmesi ifadesiyle belirtilen zihinsel yaratıcılığın kısıtlanması, yaratıcılığın önündeki önemli engellerden biridir. Yüksek yaratıcılık seviyesine ulaşabilmek için öncelikle yenilenmemizin ve yeni düşünceler oluşturabilmemizin önündeki engelleri araştırmamız gerekmektedir. Bu engeller aşılmadan yenilenme gerçekleşmemektedir. Ancak bu engellerin birçoğu insanın kafasındadır. Yenilenme ihtiyacı olan bir örgütte, örgütün katılmasına imkân veren tutum ve davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde iktisatçılar da ülke ekonomilerindeki en büyük sorunun ekonomik büyümeyi engelleyen, değişimlere kapalı tavır ve alışkanlıklarla ilgili olduğunu ve bunlarla başa çıkılarak çözüme ulaşılabileceğini savunmaktadırlar. Sorun genellikle yeni düşüncelerin bulunmasında değil, bu fikirlere kulak verilmemesindedir. Yaşlanan bir birey, örgüt ya da toplum katılarak William Blake'in "zihin kelepçelenmesi" olarak ifade ettiği şekilde yeni fikirlere karşı kendilerini kapatmaktadırlar (Gardner; 1990, s.61). Böyle bir durumda şok tedavisine başvurulmaktadır. Hükümetlerin çok önemli değişimleri büyük sıkıntılardan veya savaşlardan sonra gerçekleştirmeleri de bu yüzden. Bireyler, örgütler veya toplumlar başlarına bir felaket gelmeden yenilenmeleri gerektiğini anlayamamaktadırlar. Bu sebeple felaketler, yeniden doğuşun başlangıcı olmaktadır. Pasifik kıyılarındaki Santa Barbara, sahip olduğu güzelliğini 1925'de gerçekleşen depreme borçludur. Bu durum, kentin yeniden yapılanmasına fırsat vermiştir. Yeni bir örgüt esnetir ve karşılaştığı sorunları çözmek için farklı yollar denemek eğilimindedir, geleneklerin bağlayıcı etkisiyle sınırlandırılmamıştır. Ancak örgüt yaşlandıkça, değişmeyen usuller geliştirmekte, daha düzenli, daha etkin ve daha sistematik şekilde yapılanmaya başlamaktadır. Böylece katılmakta ve yeni deneyimlere kendini kapatmaktadır. Her soruna bir çözüm yöntemi geliştirildiğinden her şeyin bir kuralı olmuş olur. Daha ilginç olan yaratıcılığı asıl baltalayanın yazılı olmayan kurallardır. Bunlar; mükemmellik standartları, ortak amaçlar ve yüksek ahlak gibi davranış ve değer sembolleridir. Ancak örgüt içerisindeki gelenekselleşmiş usullerin hepsi faydalı olmamaktadır. Geçmiş uygulamalar, genellikle, farklı deneyimlere izin vermemektedir (Gardner; 1990, s.61–63).

2.2.6. Yaratıcı Düşünmeyi Kısıtlayacak Düşünce Biçimleri

Yaratıcı düşünmeyi kısıtlayacak düşünce biçimleri şunlardır (Geybullayev; 2002, s.159–160):

- Mantıklı düşünceyle yetinmek
- Fikirlerinizin serbestçe gelişmesini kısıtlayacak çerçeveler çizmek
- Yeni ihtimallerin gelişmesini önlemek
- Yaratıcı düşünceye önem vermemek
- Var olana şüphe ile bakmamak
- Düşünmeden sonuç çıkarmak
- Beklenen cevapları vermek

- Gölünç duruma düşmekten yâda kaybetmekten korkmak

Bu engellerin önüne geçerek yaratıcı düşünce kabiliyetini geliştirmek için gerçekleştirilmesi gerekenler ise (Geybullayev; 2002, s.160):

- İlk önce kendini tanımak
- Engelleri kaldırmak
- Yeni fikirlere ulaşabilmek için düşünceyi saklamamak
- Bütün alternatif fikirleri düşünmeden sonuç çıkarmamak

Bütün bu koşullar gerçekleştiği takdirde istenilen yaratıcılık düzeyine ulaşmak daha kolay olacaktır.

2.3. YARATICI VERİMLİLİK VE YARATICI VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Yaratıcı verimlilik, birim zamandaki yenileşme miktarıdır. Yaratıcılık, rasyonalizm ile değişimi birleştiren zihinsel bir olgudur. Genellikle buluşu sıradan insanlar gerçekleştiremez. Buluşu yapanın zihinsel yetenekleri normal insandan çok daha üst düzeydedir.

Mucitliğe psikolojide yaratıcı imgeleme adı verilir. Bu durum, yaratıcı zekânın isteği ile çalışmaya başlar. Tabii bunun için öncelikle bir yaratıcı zekânın var olması da şarttır. Ama rastlantısal durumlar sonucu sıradan insanlar da buluş yapabilir. Örneğin; bir eczacının kolalı şuruba içme suyu yerine karbonatlı su karıştırması sonucu kola ortaya çıkmıştır. Tekerleğin keşfi de tesadüfidir (Akat, Budak, Budak; 1994, s.368–369).

Etkili, verimli ve iyi bir karar vermenin birinci ve temel koşulu da yaratıcı olmayı başarabilmektir. Böylelikle bireysel ve örgütsel kararlarda yaratıcı alternatiflere ulaşılabilir. Bu yönüyle yaratıcılık, verimliliğin sağlanmasında kullanılan önemli bir tekniktir (Çekmecelioğlu, Eren; 2002, s.886).

Yaratıcı verimliliği sağlayabilmede bazı alışkanlıklar oldukça yararlı olmaktadır (James; 2001, s.134–136):

1. *Dinlenme Becerisi*: Zihinsel etkinlik zihinsel yorgunluğa bağlıdır. Stres düşünme yeteneğini etkiler. Ne kadar dinlendiğiniz, etkin düşünme yeteneğinde önemli rol oynamaktadır. Araştırmalar uykunun iki çeşidinin olduğunu ortaya koymaktadır. Gecenin büyük bir bölümünü yavaş dalgalı derin uykuda geçiririz. Yavaş dalgalı derin uyku zaman zaman hızlı göz hareketleri uykusu tarafından bölünür. Hızlı göz hareketleri uykusu sırasında rüya görürüz. Harvard Tıp Akademisi Okulu iyi bir gece uykusunun bazı zihinsel yetenekleri %40'a kadar iyileştirebileceğini kanıtlamış bulunmaktadır. Uyku dinlenme ve kendine gelmenin yanı sıra hafızanın oluşması ve öğrenme bakımından da gerekli bir şeydir. Uyku yetersizliği ya da hatalı uyku, performansı etkiler.

2. *Aşikâr Olanı Belirtmek*: Yaratıcı düşünebilmek meraklı bir akla sahip olmaya bağlıdır. Bu yüzden çocuklar çok daha yaratıcıdır. Sadece aşikâr olanı belirtmekle kalmayıp çok sayıda işe yarar seçenek bulurlar. Önemli olan beynin yaratıcı kısmıyla iş yapmaktır. Dikkat edilmezse beynin bu kısmı yetersiz kullanım nedeniyle yaşam boyu işe yaramaz hale gelebilir.

3. *İnanma Cesareti*: Gerçekten yaratıcı olmak isteniyorsa farklı bir şeyi aramak üzere kendimizi keşfedilmemiş bir alana yönlendirebilmeliyiz. Yaratıcılık: yeni şeyler deneme konusunda cesaretli, kendine güvenli ve inançlı olmak, kendinden emin olmak demektir. Başkalarından daha çok yaratıcı olduğumuz dönemler vardır. Vücut saatimizi yani hangi zamanlarda daha

yaratıcı olduğumuzu bulmaya çalışmalıyız. Bu açıdan beyin fırtınası da oldukça yararlı bir yöntemdir. Başlangıçta en garip gelen fikirler çoğu kez sonuç açısından ihtiyaç duyulan en başarılı formüle dönüşürler.

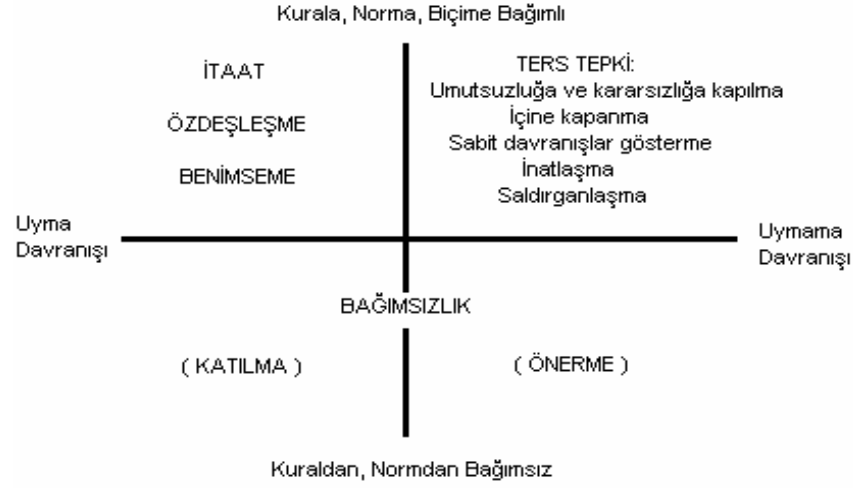
4. Korkunun Uyarıcılığı: Var olma mücadelesi verilen durumlar çoğu kez yaratıcılık açısından etkilidir. Ölümün eşiğinden dönmüş kişiler o en kötü anlardan çoğunlukla yaratıcı fikirler sayesinde kurtulmuşlardır. Bir tehlike anında da beyin duruma hâkim olabilmek ve başka insanlara yardım ve destek sağlayabilmek için birçok seçenek üretir. Bazen çaresiz durumlar olağan dışı önlemleri akla getirir. Olağan dışı düşünebilmek için eğer bir tepki uyaracağına inanılıyorsa zaman zaman kendimizi umutsuz bir durumda gibi düşünebiliriz.

Yaratıcı verimlilik, bağımsız davranış, motivasyon, moral, iş tatmini, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme duygusu, ödül, ceza, beceriye dayalı ücret sistemi, işgücünün eğitimi, örgütle özdeşleşme, işyeri içinde terfi, üretkenliğe göre kredi sistemi, kendini geliştirme mekanizması gibi bazı unsurlardan oldukça etkilenmektedir.

2.4.1. Bağımsız Davranış

Uyma veya uymama davranışlarının bir kısmı kuralsal -biçimsel, bir kısmı da informatif -bilişsel etmenlerle belirlenmektedir. Bu etkinin niteliği, bireyin, bu toplumsal etkiyi nasıl algıladığı ve bu etki hakkında nasıl bir karara ulaştığı ile ilgili olmaktadır. Birey, bu etkiyi kendisini zorlayıcı olarak algılıyorsa o etki kuralsal -biçimsel bir etki olmakta; kendisine bilgi sağlayıcı olarak değerlendiriyorsa informatif-bilişsel bir etki olmaktadır. Kuralsal etkilerin sonucunda birey itaat, bazen de özdeşleşme ile uyma davranışı gösterirken, bilişsel etkiler bireyde araştırma, soruşturma, inceleme, tartışma isteği uyandırarak, eleştiriye açık düşünsel mekanizmalarının harekete geçmesini sağlar. Bu durumda birey uyma davranışı gösteriyorsa, bu tür etkileri benimsediği ve doğru bulduğu için istençli bir uyma davranışı göstermektedir. Oysa toplumsal etkiye itaat eden bireylerdeki uyma davranışı bireyin gerçek tutumunu yansıtmamaktadır. Uyma ve uymama davranışlarının başlangıç noktaları aynıdır. Uyma veya uymama davranışını öznel bir değerlendirme sonucunda gerçekleştiren bireyin kararı daha saygın, daha kişiye özgü, daha bağımsız ve daha erdemlidir. Bağımsız bir değerlendirmeyle karar veren bireyler bağımsız bir kişiliğe sahiptirler. Bağımsız kişilik, sosyal etkinin informatif -bilişsel bir tabana oturması yüzünden yine kuralsal bir etki ile uyma kararı veren bir kişiliğe oranla daha erdemli bir kişiliktir. Bağımsız kişiliğe sahip bir birey ihtiyaç duyduğu veya kendisine sunulan bilgileri almakta, öznel süzgeçlerden geçirmekte ve doğru olduğuna inandığı için uyma davranışı göstermektedir. Bu sebeple, bağımsız bir bireyin yasalara, kurallara, kendisinden bağımsız olarak geliştirilmiş ilkelere veya alınmış kararlara, kısacası tüm normlara itaat etmeyeceği ve kişiliğinin de itaat yoluyla gelişmeyeceği belli olmaktadır (Kuşluvan, Usal; 2000, s.225–226).

Şekil 11'de uyma ve uymama davranışının ortaya çıkışı şematik olarak ifade edilmektedir.



Şekil 11: Uyma ve Uymama Davranışının Ortaya Çıkışı (Kuşluvan, Usal; 2000, s.227)

2.4.2. Motivasyon

Birçok yönetici, yanlarında çalışan personelden şikâyetçidir. Çünkü bu personelin yeteneklerinden tam verimle yararlanılamamaktadır. Bu durum, personelin başarı arzusunu yitirmesinden kaynaklanmaktadır. Personelin içinde bir heves ve heyecan yoktur. Bir şeyler elde edebilmek içinse motivasyona ihtiyaç vardır. Personelin motivasyonu sağlanmadığından dolayı da sürekli karşılıklı bir tatminsizlik yaşanmaktadır.

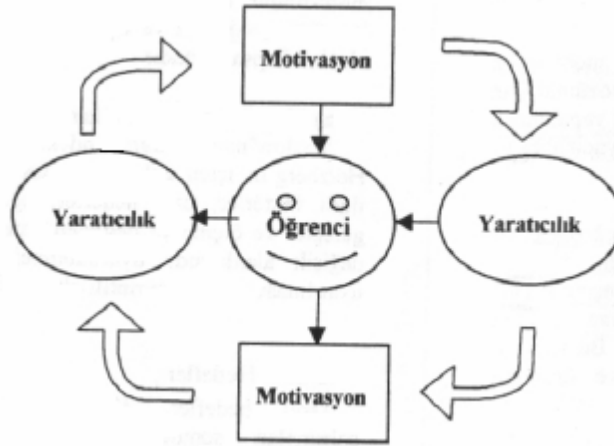
Böyle bir durumda yöneticiye önemli bir rol düşmektedir. Gerçekten de çalışanların çoğu, yetenek ve becerilerinin tümünü kullanamamaktadır. Özellikle zihinsel yeteneklerde, bu durum iyice belirgindir. Ancak çeşitli yollarla insanların motivasyonu sağlanabilirse organizasyonlar verimli ve başarılı olabilmektedirler.

Bütün işletmelerin ortak hedefi insanların çabalarını işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmesidir. Bu isteği sağlayan ise bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı; 1999, s.373). Psikolojik bir olgu olan motivasyonun çeşitli tanımları mevcut tur (www.insankaynaklari.gokceada.com):

- Zihinsel olarak nereye gideceğimiz, ne yapacağımız ve nasıl bir yaşam süreceğimizi tasarlayarak, karar vermek ve bu kararı uygulamak için mücadele etmektir.
- Bireylerin istek ve arzularını gerçekleştirecekleri doğrultuda davranışlarıdır.

- Örgütün, çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir ortam yaratması ile onları çalışmaya isteklendirmesi sürecidir.
- Bireyleri özel bir tavırla hareket etmelerine ve davranmalarına teşvik eden çeşitli güdüler topluluğudur.
- Bir hareketin yönüne, şiddetine ve devamlılığına derhal yapılan hızlı bir etkidir.
- Davranışın başladığı, sürdüğü, yönlendirildiği ve durdurulduğu esnada organizmada oluşan öznel reaksiyonlardır.
- Gerçekleştirilen bir eylemin bireyin gereksinimlerini tatmin etme yeteneği sürdükçe bireydeki eylem gerçekleştirme isteğidir.
- Güdülerin etkisiyle eylem gerçekleştirmektir.

Motivasyon yönetsel başarının en temel koşuludur ve yaratıcılık için vazgeçilmezdir (Marşap; 1999, s.83). Şekil 12’de de belirtildiği gibi, motivasyon ve yaratıcılık çift yönlü bir etkileşime sahiptir; birindeki artış diğerinin de artmasına yol açmaktadır.



Şekil 12: Motivasyon ve Yaratıcılık Döngüsü (Rıza; 1999, s.60)

“Hayallerini kendi gücüyle gerçekleştireceğine inanan insan şevklidir, inançlıdır ve yaşama sevinci vardır. Kişinin gelecekteki umudu, onun şimdiki gücünün kaynağıdır. Hayallerinden kendini ayıran cam bölmeyi kaldıracak güç herkeste vardır. Yeter ki insan kendi iç dünya sının muhteşemliği ve onun sınırsız gücü ile tanışsın, onunla merhabalaşsın. Önemli olan yaşamdan ne istenildiğinin keşfedilmesi ve bu yolda ilerlenebilmesidir.”

(www.insankaynaklari.gokceada.com)

Yaratıcı bireyleri en fazla içten gelen motivasyonlar etkilemektedir. Yaratıcı kişiler çalışmalarını büyük bir hazla yürüttüklerinden dolayı uzun saatler ve ağır koşullar altında çalışabilmektedirler. Çünkü çalışmanın kendisi onları tatmin etmektedir. Maslow’un kuramına göre yaratıcı kişiler

kendilerini gerçekleştiremedikçe büyük bir rahatsızlık içinde yaşamaktadırlar (Rıza; 1999, s.61). Şekil 13'de belirtildiği üzere, öz gerçekleştirme gereksinmesi olan insanın gizli olan yeteneklerini kullanma eğilimi Maslow'un en üst düzeydeki eğilimidir ve yaratıcılık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bu eğilimin önemi büyüktür (Başaran; 1991, s.152–153; Köse; 1991, s.117; Onaran; 1981,s.13–15).



Şekil 13: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi (Fındıkçı; 1999, s.380; Rıza; 1999, s.56)

Ancak içten gelen motivasyon her zaman yeterli olmamaktadır. Yaratıcı bireyler toplumdaki ilgi beklemekteler. Bu ilgi uzun süre sağlanamazsa yaratıcı bireyin şevki sönebilir. Yaratıcı bireyler kendilerini gerçekleştirmeden önce daha alt aşamalarındaki ihtiyaçlarının karşılanmasını istemektedirler. Aksi takdirde Sokrat'ın durumuna düşebilmektedirler. Sokrat'ın eşi eve bir kova su ve öğrencileriyle birlikte gelen Sokrat'ı görünce ona "Bize şöhret getirdin, ekmek getirmedi." Diye bağırarak kovayı Sokrat'ın üzerine boşaltmıştır. Bunun üzerine Sokrat öğrencilerine şunu söyleyerek yeni bir kuram ortaya atmaktadır: "Gürleyen buluttan yağmur yağar." (Rıza; 1999, s.61)

Yediyüzon mucit arasında yapılan bir araştırmanın sonuçları, yaratıcı insanların yaratıcılıklarını tetikleyen unsurların; icat etme aşkı, iyileştirme arzusu, maddi yararlar, gereklilik ve ihtiyaç, başarı arzusu, görevinin bir bölümü, saygınlık ve itibar, fedakârlık nedenleri ve tembellik olduğunu ortaya çıkarmıştır (Rıza; 1999, s.62).

Çalışanların içinde buldukları organizasyondan bazı beklentilerinin ve bu organizasyonlarda gerçekleştirmek istedikleri duygularının tatmin edilme derecesi güdülemeyi oldukça etkilemektedir. Bu beklentiler (Barutçugil; 2002, s.41):

- Övgü, takdir, onaylanma,

- Fikir ve öneride bulunabilme,
- Parasal ödüller, ücret artışları,
- Performans ile ilgili geribildirim alabilme,
- Kişisel gelişim için destek,
- Kişisel gelişim için zaman ve
- Terfidir.

Gerçekleştirmek istedikleri duygular ise (Barutçugil; 2002, s.42):

- Aktivitelere katkıda bulunabilme arzusu,
- Amaçları ve değerleri ortak sahiplenme arzusu,
- Karar almada etkili olabilme arzusu,
- Etkili iş ilişkileri kurabilme arzusu,
- Bilgi, beceri ve deneyim yönünden yeterli olabilme arzusu,
- Başarı arzusu ve
- Takdir arzusu olmaktadır.

Yöneticilerin temel amaçlarından biri de gereksinimleri giderilmemiş çalışanların yaşadığı dengesizlikleri keşfederek gidermek olmalıdır. Bu dengesizlik giderilmezse, çalışanın işi ve performansı olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle, yönetimin ve örgütün en önemli unsuru olan insanların duygularının, tutkularının, hedeflerinin, beklentilerinin, gereksinimlerinin, kültürel değerlerinin, statülerinin ve içinde yaşadıkları çevresel koşulların birbirinden farklı olduğunun ve günümüzün küresel ve teknoloji ağırlıklı dünyasında psikolojik ihtiyaçların temel ihtiyaçlar kadar önemli bir hale geldiğinin bilincine varılarak yönetim tarafından bu psikolojik faktörlerin çok iyi analiz edilmesi ve çalışanların kazanılması gerekmektedir. Başarılı bir yönetim ile etkin ve verimli bir örgüt yapısı ancak bu şekilde oluşturulabilmektedir (Şahin; 2004, s.525–544).

Motivasyonu yüksek olan çalışanların iş yerindeki üretkenliği de daha yüksektir ve çalıştıkları işletmede daha uzun süre çalışmak istemektedirler. Ancak bu motivasyonun sağlanabilmesi çalışanın kişilik özellikleri ve ona sunulan çevresel olanaklara bağlı olmaktadır. Çalışanın kurumdan sağlamayı amaçladığı maddi ve manevi kazançların sağlanması ve işletmedeki genel iletişimin ve ilişkilerin sağlıklı ve arzulandığı gibi olması yüksek motivasyonun sağlanmasında önem taşımaktadır (Fındıkçı; 1999, s. 373–374). Yönetim yalnızca maddi yardımlara güvenmeyerek personeli örgüt içerisinde neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini araştırmalıdır (Hagemann; 1995, s.48).

Bir örgütte, örgütsel verimliliğin artış göstermesi, örgüt çalışanlarında belirli motivasyonların sağlanması sonucu gerçekleşmektedir (Herzberg; 1996, s.10):

1. İş kalitesini koruyarak denetimleri seyreltmekle ilgili motivasyon: Sorumluluk ve başarı duygusu
2. Özdenetimi güçlendirmekle ilgili motivasyon: Sorumluluk ve takdir edilme duygusu
3. Çalışana işin doğal bir parçasının bütünü nü yaptırmakla (parça, bölüm, alan vs.) ilgili motivasyon: Sorumluluk, başarı ve takdir edilme duygusu
4. Çalışana işine dair daha geniş yetki tanımakla ilgili motivasyon: Sorumluluk, başarı ve takdir edilme duygusu
5. Periyodik raporları şefe değil çalışanın kendisine iletmekle ilgili motivasyon: Kendinden hoşnutluk, özgüven
6. Yeni ve daha ağır sorumluluklar vermekle ilgili motivasyon: Gelişme ve öğrenme
7. Uzmanlaşmayı sağlayacak özel görevler vermekle ilgili motivasyon: Sorumluluk, gelişme ve ilerleme

Motivasyon sürecinde üç aşama bulunmaktadır (www.insankaynaklari.gokceada.com):

- Kişi kendisine fizyolojik veya psikolojik hedefler koyarak davranışını tetiklemektedir. Bu davranışı tetikleme, insanın içindeki, onu çeşitli şekillerde etkileyen güdüler ve bu güdüler harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgili olmaktadır.
- Zihinde oluşturulan düşünce ve hedeflere ulaşmaya yönelik davranışlarda bulunmaktadır.
- Hedeflere ulaşmakta ancak davranış sona ermemektedir.

Motivasyon süreci, insanların, gösterilen istikamette gitmelerini sağlayan süreçtir. Bu konuda yöneticiler, başarıya ulaşmak için motivasyon sürecinin, çeşitlerinin, içeriğinin, motivasyon teorilerinin neticelerinin ve yaklaşım tarzlarının ayrıca ödüllendirmenin rolünü iyice kavramalıdır. Motivasyon süreci, amacın yönlendirdiği davranış ve yerine getirilmemiş ihtiyaçlardan dolayı oluşmaktadır. Bu süreçte ihtiyacı giderecek amacın belirlenerek, amacı gerçekleştirecek hareket tarzının belirlenmesi gerekmektedir. Motivasyonu çift yönlü desteklemek, yani hem içsel, hem de dışsal motivasyona önem vermek gerekmektedir. Bu sebeple ihtiyaçların ve beklentilerin üzerinde durmak yararlı olacaktır. Çünkü davranışlar tatmin edilmemiş ihtiyaçların sonucudur. Eğer amaçlar; açık, ulaşılabilir, adaletli ve insanların katılım sağlayabileceği bir yapıda olursa motivasyon güçlendirilebilmektedir. Böylece amaçlara yönelmeyi sağlayacak sevk edici dürtüler geliştirilebilmektedir. Davranış değişikliğinin sağlanmasında ödül mekanizması da oldukça etkili olacaktır. Motivasyon teorilerinden ve yaklaşımlarından elde edilen sonuçlar, motivasyonun yaratılmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu sonuçlara göre eğer organizasyonda gerekli iklim yaratılır, sorunlar açıkça ortaya konur, parayla ödüllendirme, kariyer imkanları, kişisel gelişme olanağı ve başarı imkanları

sağlanır, çalışanlara sorumluluk ve yetki tanınırsa yüksek motivasyon seviyesine ulaşılabilir. Yüksek motivasyon seviyesine ulaşabilmek için şu adımları izlemek yerinde olacaktır (Geybullayev; 2002, s.195–199):

1. Gerekli amaçları ortaya koymak
2. Verimliliği hedeflemek
3. Eğer insanlar başarı kazanırsa işin beceri sonuçlarının ve davranışının gereğince ödüllendirilmesini garanti etmek
4. Sonuçlara göre ödüller vermek
5. İşe göre itibar gibi maddi olmayan ödüller vermek
6. İnsanlarla iletişime geçerek ödüllendirmeyi herkese duyurmak
7. Etkili liderlik yapabilen ve sevk edici motiveler yaratabilen liderler seçmek ve onları eğitmek
8. Çalışanlarda verimliliği arttırmak için gerekli olan bilgi ve becerileri geliştirmek
9. Kendi kariyerini ilerletmek için işçilerin ne yapması gerektiğini onlara bildirmek

De Bono da yaratıcılığın yüksek motivasyonla elde edileceğini savunmaktadır. Sıradan insanlar var olanla yetinirken, yüksek motivasyon sahipleri farklı alternatifler aramaktadırlar. Yaratıcı bireyler bu alternatifleri açıklamak ve yorumlamak için durmaksızın heyecanla çalışmaktadırlar. Ayrıca bu bireylerdeki yüksek motivasyon, başkalarının bakmadıkları şeylere dikkat edebilme yeteneği kazandırmaktadır. Belli bir şey üzerine odaklanarak ve onun üzerinde yeterince zaman ve çaba harçayarak yeni ve yaratıcı ürünler ortaya koymaktadırlar. Bu motivasyon, yaratıcılık yetenekleriyle birleştiğinde büyük bir güç ortaya çıkmaktadır. Yaratıcılık, yaratıcı ürünler ortaya koyabilmenin yanı sıra bir düşüncenin değerini bilmek ve başka kişilerden ödünç düşünceler alma yoluyla da var olabilmektedir. Çünkü bu tarz düşünceler motivasyon ve yaratıcılık gücü ile yeni düşüncelerin doğmasına önderlik edebilmektedir (Rıza; 1999, s.62–63).

Çalışanların büyük bir çoğunluğu işlerinden, çalıştıkları örgütten ve yöneticilerinden; yöneticiler de çalışanlarla ilgili masrafların sürekli artması ancak buna karşılık performansın sürekli düşmesi ve çalışanların işlerine, örgüte ve yöneticilere bağlılık duymamasından şikâyet etmektedirler çünkü çalışan personel ile yöneticiler arasındaki bağlar yeteri kadar kuvvetli olmamaktadır. Ancak çalışanların motivasyonunun azalmasındaki tek etken yalnızca yöneticiler değildir. Lider ve yöneticiler çalışanlarına örgütün vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını açıklamalıdır. Böylece çalışanlar işe karşı heyecanlı, arzulu ve enerjik olabilecekler ve iş yerine kendini ait hissedebileceklerdir. Bu durum, motivasyonun sağlanabilmesi açısından da oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların, çalıştıkları organizasyona karşı duyguları tümüyle olumsuz olmamaktadır; kendilerini uzun süre rahatsız edecek çalışma koşullarına sahip; mutsuzluklarını arttıracak, çalışma arkadaşları içinde kötü hissetmelerine neden olacak bir ortam olduğuna inansalardı, zaten çalışmaya devam etmezlerdi. Ancak çalışanlar sabit bir iş temposu içerisinde verim kaybına uğrayabilir, iş performansları düşebilir, yapıcı bir iş ortaya

çıkaramayabilir, hareketleri durağanlaşabilir ve işlerinden tatmin olmayabilir ve dolayısıyla potansiyellerini tam anlamıyla kullanılamayabilirler. Çalışanların potansiyellerinden tam anlamıyla faydalanabilmek içinse yöneticilerin, personelin kendi kendine iş başarabilme ihtiyacını göz önünde bulunduracak şekilde hareket etmelerini sağlayabilmeleri gerekmektedir (Barutçugil; 2002, s.43–44).

Motivasyon kaybı ve performans düşüş süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Barutçugil; 2002, s.85–88):

Birinci aşama kararsızlık ve şaşkınlıktır. Bu aşamada çalışan yaptığı işten pişmanlık duymakta ya da daha önce hiç yapmadığı bir işin kendisine verilmesi durumunda bir şaşkınlık yaşamaktadır. Bu durumları ortadan kaldırmak için çalışanın ve organizasyonun birlikte hareket etmesi gerekmekte ve yönetici ve çalışanın toplantı yaparak uygun bir programı hazırlayıp izlemesi faydalı olmaktadır. Bu toplantının ilk altı hafta içinde gecikmeden yapılarak toplantı yoluyla sağlanan bilgilerin dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir.

İkinci aşama öfke aşamasıdır. Çalışan öncelikle kendisine öfke duymakta; huzursuz görünmekte ve daha sonra da yöneticiye öfke duymaya başlanmaktadır. Yönetici bu durumun farkına varırsa çalışanla rahat bir ortamda görüşme yapmalıdır ve durumu düzeltmeye çaba göstermelidir. Bu durum genelde henüz yeterli deneyime sahip olmadıklarından dolayı işe yeni başlayanların başına gelir. Böyle bir durumda çalışan, işe karşı ilgisizlik ve isteksizlik duygularına kapılabilmektedir.

Üçüncü aşama düş kırıklığıdır. Çalışan kendinden özveride bulunduğunu düşünebilmekte ve bu durum çalışanın verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Bu durumu fark eden bir yöneticinin sorunu çözebilmesi için kendisine gelen bilgileri doğru bir şekilde değerlendirmesi ve çalışınından yardım istemesi gerekmektedir. Çalışanın işe girdikten kısa bir süre sonra işten ayrılması, çalışanla yönetici arasında açık bir iletişim kurulamadığını göstermektedir. Böyle bir durumda yöneticinin iletişim yeteneğini güçlendirmesi faydalı olacaktır.

Dördüncü aşama işbirliği eksikliğidir. Örgütlerde çalışanlar arasında uzun süreli bir işbirliği ve takım anlayışı sağlanamayabilir. Böylece çalışanın performansı iyice düşer ve kendisinden bekleneni yapamaz; çünkü işi artık onun için bir değer taşımamaktadır. Böyle bir durumda yönetici, kolayca kaçarak çalışanın işine son verebilir. Oysa yönetici, çalışanın görev tanımı yeniden gözden geçirilerek sorumlulukları üzerinde bir takım değişiklikler yapabilme şansına sahiptir. Çalışanı, boşlukta bırakmak yerine yeniden kazanmak işletme için de yararlı olacaktır.

Beşinci aşama ayrılış aşamasıdır. Ayrılış kelimesi, zihnen işten uzaklaşmayı ifade etmektedir. Eğer çalışanlar sistem içerisinde yeterli düzeyde tanınıyorsa bu durum kısa sürede fark edilebilmektedir. Aksi takdirde kendisini iyi tanıyan bir kişi kısa sürede işten ayrılır ve gelecekte organizasyonun işine yarayabilecek bir güç yitirilmiş olur.

Bir çalışan, bir organizasyona iş için başvurduğunda karşılıklı olarak beklenti ve umutlardan oluşan bir sözleşme ortaya çıkmaktadır. Çalışanın beklentilerinin boşa çıkması durumunda ise heyecanı azalır ve çalışan olumsuz duygular içerisine girerek kararsızlık, şaşkınlık, öfke, düş kırıklığı, işbirliği eksikliği ve ayrılış aşamalarından hızla geçer.

2.4.3. Moral

Moral, bir insan veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanmaktadır. Moral dinamik bir kavramdır; sürekli olarak değişimler, yüklemeler ve alçalmalar gösterdiğinden ve her an beslenip desteklenme ihtiyacı olan bir duygu olduğundan onu yüksek tutmak için devamlı özen göstermek gerekmektedir. Moral sağlayabilmek için (Eren; 1979, s.97–98):

- Bireye, onun enerjisini arttırarak gelecek le ilgili umutlarını güçlendiren, ona yaşama gücü veren değerleri kavrayarak koruması gerektiğini öğretmelidir.
- Birey, yaşamını devam ettirecek, kişisel değerler bütününe sağlayacak ve gelecekle ilgili hayallerini gerçekleştireceği bir örgütte çalıştığına inanmalıdır.
- Kişisel ve örgütsel değerler uyum içinde olmalı çalışanlar ortak bir hedefe doğru koordineli bir biçimde beraberce ilerlemelidir.
- Örgüt etkili bir personel politikası saptamalı ve bunu başarılı bir şekilde uygulamalıdır.

Çalışanın moral ve verimlilik dolayısıyla yaratıcılık ilişkisinde sahip olduğu güdüler büyük rol oynamaktadır. Çalışanın güdülerinin doyurulması olumlu güdülemenin; çalışanın uygun olmayan davranışlar için korkutucu önlemler alması ise olumsuz güdülemenin sonucudur. Olumsuz güdülemenin hâkim olduğu bir örgütte moral düzeyi düşüktür, ancak, çalışanın örgütten ayrılmasını engelleyen veya sınırlandıran etmenler var ise birey örgütte kalabilmekte ve verimliliği de yüksek olabilmektedir. Moral düşüklüğü uzun vadeli olarak örgüte zarar vermekle beraber kısa süre için örgütün verimini arttırabilmektedir. Korkutmadan çok ödüllendirmeye dayalı güdülenme ise moralin yükselmesini sağlayacaktır. Ancak örgütsel amaçlara ulaşamamışsa sadece kişisel amaçların doyurulmuş olması yeterli değildir. Kişisel ve örgütsel amaçlar arasında bir denge sağlanabilirse uzun vadeli yüksek bir verime ve yaratıcılığa ulaşmak mümkün olmaktadır (Tutum; 1979, s.183).

2.4.4. İş Tatmini

Her çalışan örgüte belirli beklentilerle gelmekte ve bu beklentileri karşılandığı sürece işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmaktadır. Bu memnuniyet verimliliği ve performansı etkilemektedir. İş tatmini çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunun ifadesidir. İş tatmini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir ve bir çalışma ortamında çalışan bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda mümkün olmaktadır. Eğer gerçekleşen durum beklenenden düşük ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Çalışanın iş tatmini dolayısıyla verimliliği de yüksek olduğu sürece işletmenin verimliliği ve üretkenliği de yüksek olacaktır. İş tatminini en üst düzeye çıkarabilmek için hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir; aksi takdirde değil yaratıcılığın, verimliliğin bile ortaya çıkmasından söz edilememektedir. Verimsizliğin yanı sıra düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış meydana gelmektedir. İş tatminsizliği durumunda çalışan, işi sabote edebilmekte hatta işten ayrılabilir. Başarılı bir yönetim çalışanın iş tatminini etkileyen faktörleri belirleyerek bu faktörlere göre davranmalı ve bu tarz sonuçlarla karşılaşmalıdır. İş tatminini sağlayan faktörlerin başında ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, arkadaşlık ortamı, çalışma koşulları, takdir edilme ve işin kendisi yer almaktadır. İşletmeler çalışanları motive etmek için de farklı psiko-sosyal araçlar kullanabilmektedirler (Erat, Erdil, Keskin, İmamoğlu; 2004, s.18–19).

İş tatmini ulusal ekonomi için de önemli bir kavramdır. Ülkelerin birçoğunda iş tatmini özellikle genç kuşakta düşmekte ve bunun doğal bir sonucu olarak işe devamsızlıklar ve işten ayrılmalar giderek artmaktadır. Bu durum ülkelerin ulusal ekonomilerini oldukça olumsuz yönde etkilemektedir (Ergenç; 1982, s.309).

İş tatmini ile performans arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İlk olarak işini daha çok para kazanmak için bir araç olarak gören çalışanların işteki verimleri iş tatminini etkilememektedir. İkinci olarak daha üst düzey amaçlara sahip işlerde görev alan çalışanların performansı iş tatminlerini etkilemektedir. İlk durumdakiler için ücret esas alındığında bu ilişkinin yönü iş tatmininden performansa doğru olmaktadır. İkinci durumdakilerde ise işteki başarı iş tatminine yol açmaktadır (Baysal; 1981, s.202; Kahn, Katz; 1977, s.166).

2.4.5. Yönetim Tarzı

Yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulama şekli çalışanların verimliliğini ve buna bağlı olarak da yaratıcılığını etkilemektedir. Yönetim tarzı çalışanların yaratıcılığı üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Yönetim tarzı, karar verme sürecinde çalışanların kararlara katılmasını etkilemektedir. Katılım kişinin kendisine saygı duymasına ve örgüt içerisinde tanınmasına neden olmaktadır. Bu sayede hem alınan kararların kalitesi artacak hem de kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular

geliştirecektir. Yönetimin gerçekleştirmesi gereken diğer husus çalışan merkezli davranmaktır. Çalışanlara yönelik olma ve çalışanlarla destekleyici ilişkiler kurmak çalışanların motivasyonu ve yaratıcılığı üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Erat, Erdil, Keskin, İmamoğlu; 2004, s.19).

2.4.6. Çalışma Koşulları

Çalışanların kendi işlerine hâkim olmaları, kendi kendilerini kontrol edebilmeleri, güven içerisinde çalıştıklarını hissedebilmeleri, örgüt içerisinde sosyal ilişkiler geliştirebilmeleri, fiziksel çalışma ortamının iyi olması ve stressiz bir ortam içerisinde çalışmak yaratıcılığın gerçekleşebileceği bir ortama zemin hazırlamaktadır. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple çalışanlar daha rahat iş ortamlarını tercih etmektedirler. İşyerinin ısı, nemi, havalandırılması, gürültüsü, ışığı, çalışma saatleri, dinlenme molaları, konumu, temizliği, kalitesi ve iş donanımı çalışma ortamını belirleyen unsurlar olmaktadır. Çalışma koşulları çalışanların iş dışındaki yaşam larını da etkilemektedir. Fiziksel koşullar çalışanların sağlıklarına, fazla mesai ve uzun çalışma saatleri ise çalışanların hem sağlıklarına hem özel yaşamlarına etki etmektedir. Çalışanın yönetime güven duymaması durumunda ise çalışma koşulları iyi olsa bile şikâyetler sürmektedir. Yönetime güven duyulduğunda ise çalışma koşullarıyla ilgili şikâyetler de azalmaktadır (Erat, Erdil, Keskin, İmamoğlu; 2004, s.19–20).

2.4.7. Arkadaşlık Ortamı

Her örgütte biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Çalışan bir bireyin örgüt içerisinde başarılı bir sosyal gruba dâhil olması onun iş tatminini ve dolayısıyla yaratıcılığını arttıracaktır. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren bir birey sadece para ve somut başarı beklemeyip kendi hayat görüşüyle uyum sağlayacak bir arkadaşlık ortamı içerisine dâhil olmayı istemektedir. Çalışanın iş arkadaşlarıyla olan durumu, samimiyeti, birbirleriyle sıkı bir dostluk içerisinde olmaları ve işbirliği içerisinde çalışmaları çalışanı örgüte de bağlayacaktır. Yalnız çalışan bireylerin kendilerini sosyal yönden eksik hissetmeleri ise bu bireylerin işten soğumalarına dolayısıyla verimlerinin ve yaratıcılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanlar işi terk edebilmektedirler. Ayrıca çalışan çalışma grubu içerisindeki etkileşim ve ilişkilerden de etkilenmektedir. Bu grup, çalışanı yardım, destek ve rahatlık açısından da yönlendirmektedir. Sıcakkanlı, teknik bilgi donanımına sahip ve işbirliğine yatkın bir çalışma grubuna sahip bireyler iş yaşamlarında daha çok başarı elde etmektedirler. Zaten bazı işler de yapı itibarıyla yalnız çalışmayı bazı işler de grup çalışmasını gerektirmektedir. Böylece çalışanlar aynı deneyimlere sahip olmaktadır (Erat, Erdil, Keskin, İmamoğlu; 2004, s.20–21).

2.4.8. Takdir Edilme Duygusu

İnsanı başarıya götüren en önemli faktörlerin başında yerinde ve zamanında takdir edilmek gelmektedir. Takdir etme biçimleri ülkeden ülkeye ve işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Çalışanların performanslarına göre takdir edilerek değerlendirilmesi, ödüllendirilerek çalışanın kendisiyle gurur duymasının sağlanması, çalışanın kariyer basamaklarını net bir şekilde görerek kendinde bu basamakları tırmanabilecek özgüveni duyması ve üstlerin de çalışanların bu çabalarını takdir ederek maaş artışını sağlayan bir sistemi geliştirmeleri çalışanların işletmedeki verimliliği yaratıcı işler çıkarabil meleri ve işlerini severek yapabilmeleri konusunda oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca manevi yönü ağır basan çalışanların emeklerinin önem verdikleri kişiler tarafından takdir edilmesi çalışanlar açısından oldukça olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması , yeterli ücret ve ödüller, geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ek olarak beklentilerin üzerindeki çalışmalar için performans dayalı özendirici ödemeler, kâr veya kazanç paylaşım planları şirket kültürü içerisinde yer almalı ve bu şekilde gerçekleştirilen etkin takdir programları ile çalışanlara bir kimlik duygusu sağlanarak çalışanların örgütsel değer ve inançlara bağlılığı sağlanmalıdır. Gerçek yaratıcılığa ulaşabilmenin en etkili yöntemlerinden biri budur (Erat, Erdil, Keskin, İmamoğlu; 2004, s.21).

Şekil 14'de yaratıcılığı tetikleyen unsurların birbirleriyle olan ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 14 : Yaratıcılığı Tetikleyen Unsurların Birbirleriyle Olan İlişkisi (Erat, Erdil, Keskin, İmamoğlu; 2004, s.22)

Oya Erdil, Halit Keskin ve Salih Zeki İmamoğlu'nun, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusunun iş tatmini üzerine olan etkilerinin araştırmak amacıyla 2003 yılında Konya ilinde faaliyette bulunan tekstil sektöründeki 37 firma çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada yapılan analizler sonucunda yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusunun hem birbirleriyle hem de iş tatmini ile pozitif

yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir edilme duygusu çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir yönde katkı sağlamaktadır (Erat, Erdil, Keskin, İmamoğlu; 2004, s.22–24).

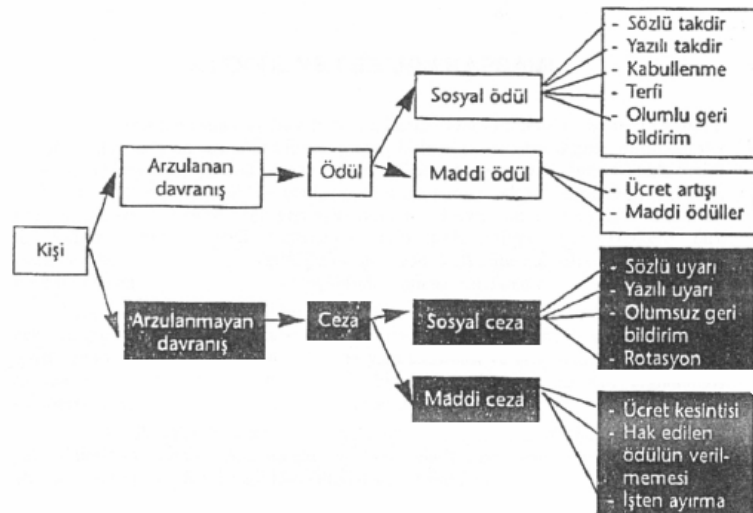
2.4.9. Ödül

Ödül, çalışanların işletme ekonomisine katkı sağlayıcı ve işletme ekonomisini geliştirici, yaratıcı buluşlarının, önerilerin, düşüncelerinin, özel başarılarının ve üstün hizmetlerinin maddi veya manevi şekilde değerlendirilmesidir (Tutun; 1979, s.185).

Çalışanın kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve bunun sonucunda daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili doğru kararlar alabilmesi için yönetimin personeli çeşitli şekillerde destekleyerek güçlendirmesi gerekmektedir. Personeli güçlendirme, katılım, yetki devri ve motivasyonun yanı sıra ödüllerde yaratıcılığın gelişmesinde oldukça teşvik edici olacaktır (Yüksel, Erkutlu; 2002, s.2–5).

Günümüzde her işletme yazılı veya yazılı olmayan bir ödül sistemine sahip bulunmaktadır. Ödül sisteminde izlenmesi gereken temel ilke: çalışanlara yönelik yaklaşımlarda ceza yerine ödülün tercih edilmesi gerektiğidir. Çalışanları motive ederek yaratıcılıklarını arttırmanın önemli bir yolu onların olumlu yanlarını ve başarılarını gündeme getirerek çalışanları takdir etmektir. Ancak yerleşik olan geleneksel yaklaşım insanların olumsuz yanlarından hareket ettirmektir ki bu son derece motivasyon azaltıcı ve yanlış bir yöntem olmaktadır (Fındıkçı; 1999, s.387).

Şekil 16'da ödül-ceza sisteminde yer alan unsurlar ifade edilmektedir.



Şekil 16: Ödül-Ceza Sistemi (Fındıkçı; 1999, s.385)

Arzulanan davranışların sonucunda ödül, arzulanmayan davranışların sonucunda ise ceza söz konusu olmaktadır. Modern bir insan kaynakları ise çalışanın arzulanmayan davranışlarından değil arzulanan davranışlarından yola çıkarak olumsuz davranışların bir süre sonra sönmesini sağlamaktadır. Sunulan maddi ödüller; para ikramiyeleri, maddi değeri olan hediyeler, ücret artışı, izin ve tatil imkânı, manevi sosyal ödüller ise; takdir, yetki çoğaltması ve terfidir.

İnsanlar sadece işin karşılığında alacakları para için çalışırsa, aralıksız gelişmeye direnç gösterecek ve tüm bir şirket ekibinin parçası olmayı başaramayacaklardır. Yöneticiye düşen sürekli değişen bir ortamda iyi bir ekip çalışması sağlamaktır. Yöneticiler sadece kazanacakları parayı düşünürse aynı şekilde düşünen elemanlarını yönetememektedirler. İş hayatında insanlar durmadan aldıkları parayı düşünür ve kendi çabalarıyla bir şey elde etmezlerse, kendilerini geliştirme ve çalışma yaşamlarından zevk almayı başaramamaktadırlar. İş hayatında yeteneğin ödüllendirilmesi, çalışanın yeni görevine uygun yetenekler geliştirmesini ve gerektiğinde başka görevlerle sorumluluklar da üstlenmeye hazır olmasını sağlamaktadır (Harrison, Murata; 1995, s.18–19).

Gerek ödülün gerekse cezanın bireye olduğu gibi guruba, birime ya da tüm örgüte birden verilmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak tüm çalışanların aynı ödülü alması başarılı çalışanı mutlu etmeyecek ve çalışan bu şekilde kendi başarısını fark edemeyecektir. Ayrıca bu durum, eşitlik ilkesine da aykırı olmaktadır.

Ödül ve diğer teşvik edici yaklaşımların adaletli olması oldukça önem taşımaktadır. Çok çalışan bir kişinin ödül hak ettiğini düşündüğü halde ödül verilmemesi kadar, çalışmamış farkı gözetmeksizin herkesin ödül alması, ödülü hak eden kişinin tatminsizliğine yol açmakta ve çalışma şevkini kırarak yaratıcılığını azaltmaktadır. Ödül, kişilerin farklı ve önde olmak istekleriyle ilgilidir, herkese verildiğinde teşvik edici bir özelliği kalmamaktadır. İşletmede çalışan her birey işletmeye yaptığı kişisel katkıların toplamı ile işletmeden aldığı kazançların toplamını karşılaştırmaktadır. Çalışanların kendileri için kurdukları bu teraziyi insan kaynakları yöneticileri personeller adına kurarak adaletli bir sistem işleyişini sağlamalıdır (Fındıkçı; 1999, s.385–391).

Ödüle hak kazandırıcı öneriler çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Sistem ve yöntemleri geliştirici öneriler, kaza, yangın ve iş tehlikelerinin önlenmesi, işlemlerde standardizasyonun sağlanması, kullanılan formların sayısının azaltılması, gereksiz işlem ve prosedürlerin kaldırılması, savurganlığın önlenmesi, makine, araç ve gereçlerin geliştirilmesi, gecikmelerin önlenmesi, moral ve motivasyonu artırıcı öneriler, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kamuya daha iyi hizmet sunulması, zaman, malzeme, hammadde ve donanımda ekonomi sağlayıcı öneriler ödüle hak kazandırıcı önerilere örnek olarak verilebilir. Ekonomi sağlayıcı buluş ve

öneriler genellikle para bazlı olarak ödüllendirilmekte ve ödül miktarı, önerinin sağladığı faydaya göre belirlenmektedir. Özel başarılar ise üstün bir hizmet karşılığı verilen ve parasal nitelikte olmayan ödüllerdir. Üstün hizmet ödülü ise sürekli üstün nitelikte başarı gösteren personele tanınan kademe ilerlemesi hakkıdır. Bu tür bir başarının işletmeye sağladığı yararı ölçmek mümkün olmamaktadır (Tutun; 1979, s.185).

2.4.10. Ceza

Ceza, yöneticilerin çalışanlarına sıkıntı yaratan bir güdünün kullanımıyla amaca ulaşmaya çalışmasına denmektedir. Her ne kadar yazılı metinler, hangi durumlar için hangi cezaların verileceğini belirtse de bütün olasılıkları içermediklerinden yetersiz kalmaktadırlar. Ayrıca, ceza gibi bir güdünün kullanılması çoğu zaman sakıncalı olmaktadır ve işletmedeki verimi ve yaratıcılığı düşürmektedir. Ödülün etkisini önceden kestirmek zor olmamaktadır. Ancak ceza uygulaması, istenmeyen davranışı giderirken istenen davranışın ne olduğunu açıklamamaktadır. Ayrıca ceza, vereni de verileni de zor duruma sokmaktadır. Ceza alan bireyin kişisel olarak incinmesinin yanı sıra cezanın haksız bir durumda verilmesi, cezayı alan grup üyesinin hem işletmeye, hem de grup ortamına karşı soğumasına neden olmaktadır. Ceza veren bir yönetici de başarısız ve sevimsiz bir imaj çizmektedir. Ceza, grubun diğer üyelerini de sıkıntıya düşürmektedir. Üyeler, diğer çalışanların kendilerini sürekli olarak gözlediklerini, denetlediklerini ve sorguladıklarını düşünerek ortama ve işletmeye yabancılaşmakta ve böyle bir işi devam ettirmeyi yararsız görmektedirler. İklim, sosyo-ekonomik koşullar, gelişmişlik, teknolojik düzey, işletmenin içinde bulunduğu darlık veya bolluk gibi etmenler cezaların verilmesini veya anlayışla karşılanmasını kolaylaştırabilmektedir. Ancak ceza verme ilkeleri şu şekilde olmalıdır (Kuşluyan, Usal; 2000, s.319):

- Cezalandırılacak davranışın hangi nedenlerle ortaya çıktığı saptanmalı ve bu nedenler giderilmelidir.
- Cezanın, istenen davranışın ve istenen davranışın gerçekleşmesi durumunda verilecek ödüllerin neler olduğu açıkça belirtilmelidir.
- Ceza verilmeden önce mutlaka ceza verileceğine dair hareketlerde bulunulmalı veya uyarılar yapılmalıdır.
- İstenmeyen bir davranış söz konusu olduğunda anlamlı, tutarlı ve istikrarlı biçimde ceza uygulanmalıdır.

Maddi cezalar arasında ücret kesilmesi, ek kazançların azaltılması ya da kesilmesi, hak edilen ödülün verilmemesi, işten çıkarma; manevi cezalar arasında ise sözlü veya yazılı uyarı, yetki azaltılması ve pasif göreve verilme yer almaktadır (Fındıkçı; 1999, s.385).

2.4.11. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

Bu sistem, bir çalışanın başka bir çalışanın yerini doldurabilecek kapasiteye ulaşması amacıyla geliştirilmiştir. Bir çalışan yeteneklerini geliştirdiği sürece esnek ve üretken olabilmekte, bir sonraki yüksek beceri seviyesine ulaşabilmekte, analitik becerilerini ve takım çalışmasını geliştirebilmektedir. Çalışma koşullarında verimliliğin sağlanması, kalite, müşteri hizmeti gibi görevlerin başarılmasında bu sistem, geleneksel ücretlendirme sistemiyle günümüzdeki gelişmeler arasında bağ kuran birleştirici bir yaklaşımdır. Bu sistemdeki ücret artışı bireysel ve kanıtlanabilir düzeydeki beceri veya yetenek kavramına dayalı olmaktadır. Beceri kavramı teknik ya da alan becerilerinden, yetenek kavramı ise, yetki ve kişisel becerilerden oluşmaktadır. Beceri ve yetenekler iki açıdan incelenmektedir (Sabuncuoğlu; 2000, s.214):

1. Teknik ya da Alan Becerisi: Özel bir işte başarılı olmayı sağlayan beceriler ve bilgilerdir.
2. Yetki ya da Kişisel Beceriler: Çalışanların işlerinde başarılı olabilmek için kullandıkları davranış ve becerilerdir.

Beceriler çalışanları işsizliğe karşı korudukları gibi, onlara yüksek kazançlar elde etme olanağı ve rekabette başarı kazandırmaktadırlar. Ücretlendirmede esas alınan beceriler ise şunlardır (Sabuncuoğlu; 2000, s.214):

- Rapor hazırlama
- Bilgi teknolojilerini kullanma
- Belirli bir amaca yönelik okuma
- Literatür tarama
- Planlama yapma
- İsbetli tahminlerde bulunma
- Çalışmayı organize etme
- Verileri yorumlama
- Mantıksal düşünme
- Bütçe hazırlama
- Başkalarını eğitebilme
- Sözlü iletişim
- Hedef belirleyebilme
- Karar verme

Yeteneğe dayalı bir ücret sisteminin kurulmasına şu nedenlerden dolayı ihtiyaç duyulmaktadır (Sabuncuoğlu; 2000, s.214):

- Artan çıktı miktarına karşın daha yalın bir işgücü ve daha az gözetimle üretim yapılarak verimliliğin artırılması
- Devamsızlık, vardiya değişimi ve üretim darboğazını aşabilmek amacıyla mevcut işgücünü esnek yapılandırma
- Toplam kalite yönetiminin gereksinim duyduğu yeni teknoloji kullanımlarını destekleme ihtiyacı
- Çalışanlara daha çok fırsat tanıyan, iş alanını genişleten, grup çalışmasını arttıran daha yüksek standartlara sahip bir çalışma ortamı sağlama ihtiyacı

Bilgi ve beceriye dayalı bu sistemin ortaya çıkışı yönetimde ve örgütte yaşanan değişimlerin doğal bir sonucudur. Bu sistemde ücret artışları üç çeşit beceriye göre belirlenmektedir (Sabuncuoğlu; 2000, s.214):

- Yatay Beceriler: Bir işin yapılabilmesi için gerekli minimum yeteneklerin işin kapsamına dâhil edilmesidir.
- Düşey Beceriler: Bu beceriler daha yüksek düzeyde beceri kazanmaya dayalı olmaktadır.
- Derin Beceriler: Aynı işe bağlı özelleştirilmiş sahalarda yüksek beceri elde etmeye dayanmaktadır.

Bu model çalışanları becerisi olmayan, yarı becerili ve becerili diye sınıflandırarak bu beceri farklılıklarını ücrete yansıtan bir yapı üstüne kurularak yaratıcılığı özendirilmektedir.

Başarım değerlendirilmesiyle çalışanın işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesi ise yöneticinin astları hakkındaki öznel düşüncelerini içermekte ve politik etmenlerin kararları etkilemesine fırsat tanımaktadır. Bu sebeple değerlendirmenin bu belirli beceriler temel alınarak yapılması gerekmektedir (Aldemir, Ataoğlu; 1991, s.155).

2.4.12. İşgücünün Eğitimi

Şüphesiz, eğitim, yaratıcılık üzerinde büyük rol oynamaktadır. Gerekli bilgilere sahip olan bir çalışan onları nasıl kullanacağını bilmekte ve sahip olduğu bilgilerden yola çıkarak yeni yöntemler geliştirebilmektedir.

Eğitim iki açıdan ele alınmalıdır. Bunlardan ilki işgücünün eğitim seviyesidir. Bu ne kadar yüksekse verimlilik ve yaratıcılık da o kadar yüksek olacaktır. Çünkü çalışanlar iş ile ilgili talimatları anlayabilecekler ve uygulama becerilerini geliştirebileceklerdir. Eğitim seviyesi düşük

çalışanlara sahip bir işletme, çalışanlarına işbaşı eğitimi ve işletme içi eğitimler vererek bu eksikliği giderebilmektedir. Eğitimin asıl önemli rolü ise verimlilik bilincini yaratmasıdır. İşletmelerde amaç birliğinin yanı sıra çalışanların verimlilik bilincine kavuşturulması hem işletmenin hem de milli ekonominin yararına olmaktadır (Uğur; 1991, s.675). Verimlilik bilincine sahip çalışanlar, eğitim seviyeleri düşük olsa bile iyi bir performans ortaya koyacaklardır.

2.4.13. Örgütle Özdeşleşme

Özdeşleşme, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması, onları kabul etmesiyle gerçekleşebilen bir olgu ve örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesi süreci olmaktadır. Örgütü tanıma ve işe hazırlanma süreci özdeşleşmeyi arttıran bir rol oynamaktadır. Birey, kendini örgütsel değerleri ve davranış biçimleri ni öğretmeyi amaçlayan çabalara karşı örgütün onlara verdiği öneme göre değişen bir tepki gösterir. Birey, tüm değer ve kuralları kabul veya red edebilmektedir. Başkaldıran kişi, enerjisini örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini engellemek için kullanabilmektedir. Öte yandan, değerleri ve kuralları oldukları gibi kabul eden bireylerin, yaratıcı yönleri kaybolacağı için örgütü kısır bir bürokrasiye dönüştürmeleri olasılıkları oldukça yüksektir. Örgüt, bireyin yaratıcı gücünden yararlanarak, ondan yalnız temel değerlere uymasını istemelidir. Bu kuralların yaptırım gücü, örgütün tüm basamaklarında bulunanların aynı biçimde giyinmelerini isteyecek kadar yüksek tutulmamalıdır (Tosun; 1981, s.145–146).

Ayrıca özdeşleşme, bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yapmasıdır. Örgüt amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi benimseyen bir çalışan için, amaçları gerçekleştirebilmek için çalışmak önemli bir doyum kaynağı olmaktadır. Yapılan işten hoşnutluk derecesi, örgütle özdeşleşmenin kuvvetiyle orantılıdır. Yarışmayı seven bir kişi kar sağlayan bir işle, bağlanma gereksinmesi büyük olan kişi ise genellikle hizmet kesimindeki bir örgütle özdeşleşme eğilimindedir. Yapılan işten gurur duyma da işten sağlanan tatminle ilgilidir. Yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi gibi kişisel ve ücret ya da yükselme gibi dış ödülleri temsil eden değişkenler, üyelerle örgüt arasındaki yakın ilişkiyi büyük ölçüde etkileyebilmektedirler (Tosun; 1981, s.146–148).

Başka bir örgütte iş bulma olanağının sınırlılığı, üyeleri iş yerlerinde doyum aramaya zorlayabilmekteyken, işin doyurucu olarak görülmesi ise örgüte bağlılığının arttırmaktadır. Özdeşleşmede çalışanlar örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olmaktadır. Örgütle özdeşleşen çalışanlar, ücret, yükselme ve saygınlık bakımından daha elverişli koşullar bulsalar bile işletmeden ayrılmayabilirler. Örneğin, bir görevlinin örgüte ve amaçlarına bağlılığı, aldığı ücretten ya da yöneticisinden hoşnutsuzluğunu bastırabilmektedir (Tosun; 1981, s.148–149).

2.4.14. İşyeri İçinde Terfi

Başarısız şirketler, her zaman, çalışanlarını giderek değeri ve maliyeti azalan unsurlar olarak gören şirketlerdir. Başarılı bir şirketteki yöneticinin görevi ise altında yer alanları geliştirmektir. Bu nedenle başarılı şirketlerin birçoğu, işgücü devir oranını yüksek tutmayarak çalışanlarının yükselebileceği bir terfi sistemi geliştirmişlerdir. Bir iç terfi sisteminin amacı şirkette iyice anlaşıldıktan sonra bu terfi sistemi tüm çalışanları motive edecektir. Başarısız şirketler, doğru insanları istihdam etme konusunda, pahalı bir makineye yatırım yaparken gösterdikleri özeni göstermemektedirler. Hâlbuki insana yapılan toplam yatırım makineye yapılandan çok daha büyük olmalıdır. İyi bir şirkette örgüt kültürü hâkim olmalıdır, ancak insanların sürekli değiştiği yerde iyi bir kültür geliştirilememektedir. Kendi elemanlarını şirketin içinde yetiştirerek geliştirme yeteneği olan bir şirket, kusursuzlaşma yeteneğine de sahip olabilmektedir (Harrison, Murata; 1995, s.17).

Çalışanın görev aldığı işteki yeterliliği ve ustalığı, içinde çalıştığı örgütle ve işiyle özdeşleşme düzeyini de arttırmaktadır. Bu sayede kazanılan bir özdeşleşmenin işteki etkililiği ve yaratıcılığı da beraberinde getirmesi kaçınılmazdır (Tosun; 1981, s.151).

2.4.15. Üretkenliğe Göre Kredi Sistemi

Her vardiyanın gerçekleştirdiği her bir işlem için üretkenliğe bağlı bir kredi sisteminin yerleştirilmesi personeli güdülemekte ve personelin yaratıcılığını arttıran bir ortam yaratmaktadır. Bu sistemde, ortaya konan üretimden iskarta maliyeti düşürülmektedir. Çalışanlar da iskarta miktarını düşük tutmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca bir bölümde gereğinden fazla eleman varsa, yüksek üretkenlik düzeyini korumak için fazla olanlar çok kesin bir hesaplamayla başka bölümlere aktarılmaktadır. Üretkenliğin hesaplanması sırasında, makinelerde arıza, teknik sorunlar ya da parça sorunları gibi üretkenliği etkileyecek problemlerin enerji kesintileri hariç hiçbirisi göz ardı edilmemektedir; Kredi hesaplamaları, şirketteki her birim için ayrı ayrı gerçekleştirilerek, ücretlerin ayarlanması sırasında üretkenlik endeksiyle orantılı olarak belirlenmektedir (Harrison, Murata; 1995, s.19–20).

2.4.16. Kendini Geliştirme Mekanizması

Çoğu insanın, henüz, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki diğer ihtiyaçlarını karşılayamamasından dolayı kendini geliştirme konusunda gerçek anlamda bir deneyimi pek fazla değildir. Ancak insan bir kez eşiği aşma konusunda yeterli deneyim kazandığında sürekli olarak kendi gelişimlerini sağlayabilmektedirler. Bunun için, herkese tekrar tekrar eğitim vermek ve herkesin mekanizmayı eksiksiz anladığından emin olana kadar eğitimi tekrarlamak faydalı olacaktır. Bu konuda şimdiki durum ile varılması hedeflenen ideal durum arasındaki farkın personele iyice kavratılması

gerekmektedir. Eğitime katılan elemanlar, çıkabilecek sorunları anlamalı ve bu yönde personeli geliştirmelidirler. Kendini geliştirme sürecinde belli hedeflere ulaşmanın sağladığı doyum, yeni hedeflere yönelmek için gerekli enerjiyi de berabere rinde getirmektedir. (Harrison, Murata; 1995, s.20–21)

2.5. “YENİ EKONOMİ” İÇİN STRATEJİK BİR YAKLAŞIM: “İŞ KONSEPTİ YARATICILIĞI” MODELLEMESİ

Yeni ekonomide yaratıcılık ve buluşçuluk, ürün ve teknoloji jilerden çok, iş konseptlerinde önem kazanmaktadır. Yeni zenginlikler yaratmanın anahtar olan iş konsepti yaratıcılığı, uygulama aşamasında farklı iş modelleri ortaya çıkarabilmektir. Yeni iş modelleri ortaya çıkarabilmek ve mevcut iş modellerini farklılaştırmak ise “hayal etme” kapasitesine bağlı olmaktadır.

İş konsepti yaratıcılığının hedefi; sektöre ya da rekabet alanına daha geniş bir strateji değişikliği getirmektir. Bunu gerçekleştirmek için, rakiplere karşı konum alarak, dar anlamda rekabet stratejileri kurmak yerine rakipleri arkada bırakarak aşmak hedeflenmelidir. Saldırı üzerine olmayan, kaçınma üzerine kurulu bir stratejiyi izlemek örgüt açısından yararlı olacaktır (Hamel; 2000, s.86 Aktaran: Özçer; 2005, s.155–156).

Gary Hamel’a göre iş konsepti; ana strateji, stratejik kaynaklar, müşteri yüzleşimi ve değer şebekesi olmak üzere başlıca dört bileşenden oluşur (Hamel; 2000, s. 92–142 Aktaran: Özçer; 2005, s.156). Bu bileşenler arasındaki ilişkiler Şekil 16’ daki gibidir.



Şekil 16: İş Konsepti Buluşçuluğu Modeli (Hamel; 2000, s. 122 Aktaran: Özçer; 2005, s.158)

İş konseptlerinin içinde barındırdığı zenginlik potansiyelini saptarken de göz önünde bulundurulması gereken dört faktör vardır (Özçer; 2005, s.156):

- İş konseptinin müşteriye yararlar sağlamada ne ölçüde verimli olduğu
- İş konseptinin ne ölçüde benzersiz olduğu
- İş konseptinin unsurları arasındaki uyuşma derecesi

- İş konseptinin ortalama seviyenin üzerinde getiri sağlama potansiyeli taşıyan “kâr yükseltici”lerden ne ölçüde yararlandığı

Kâr yükselticiler, rekabette üstünlük sağlayan stratejiler için önemlidir. Bunlar (Özçer; 2005, s.156):

- **Artan Getiriler;** ağ etkileri, olumlu geri bildirim halkaları ve öğrenilme yetkinlikleri ile doğrudan ilgilidir.
- **Rakiplerle arayı açma;** öncelikli davranma, dar geçitleri tutma, müşteriyi bağlama ile ilgilidir.
- **Stratejik ekonomiler;** İşletme mükemmelliğinden değil iş konseptinin kendisinden kaynaklanır.

İş konsepti yaratıcılığına dayanan stratejiler, esnek stratejilerdir. İşletme stratejisine esneklik kazandıran unsurlar ise; portföy zenginliği, işletme kıvraklığı ve diğer işletmelere kıyasla daha düşük ekonomik başa baş noktasıdır.

İş konsepti yaratıcılığının işletme kültüründe köklü bir yeteneğe dönüşebilmesi için sistematik olması gerekmektedir. Süreçlerin aşamalarının tasarım kurallarından başlanılarak belirlenmesi ve bir yaratıcılık portföyü olarak geliştirilmesi gerekir. Geliştirilen bu portföy, herhangi bir girişimde bulunulmadan önce gereken temel noktalar göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir.

Şekil 17’ de yaratıcılık çözümünde göz önünde bulundurulması gereken temel noktalar yer almaktadır.



Şekil 17: Yaratıcılık Çözümü (Hamel; 2000, s.350 Aktaran: Özçer; 2005, s.159)

Yeni ekonominin yeni koşullarını göz önüne alan stratejist G. Hamel, iş yaşamı için yalın ve net öngörüler getiren on adet tasarım kuralı önermektedir (Hamel; 2000, s.290–322 Aktaran: Özçer; 2005, s.157):

- Makul olmayan beklentiler
- Esnek iş tanımları
- İş değil uğraş sahibi olma
- Yeni stratejiler için liderliğin yeni seslere kulak vermesi
- İşletmede açık ve dinamik fikir piyasası oluşturma
- İşletmede açık bir sermaye piyasası oluşturma
- Açık bir yetenekli eleman piyasası oluşturma
- Düşük riskli denemeler
- Hücresel bölünme (İşletmelerde bölünme ve farklılaşma durunca yaratıcılık ölür ve büyüme yavaşlar)
- Bireysel zenginlikler edinme/edindirme (Yalnızca ücret bazında değil, değişik paylaşım, onurlandırma, sahiplenme kanalları bulma)

Daha önce de belirtildiği gibi iş konsepti yaratıcılığı, hayallerle başlamaktadır. Bu hayaller sayesinde iş modelleri tasarlanmakta ve bu modeller küçük ölçeklerde denenerek değerlendirilmektedir. Bu süreçle işletmeler, kendilerine ait hazır bir yaratıcılık portföyüne sahip olmaktadır. Bu portföy, işletmeye farklı fikirler, olanaklar ve denemeler sunmaktadır.

BÖLÜM 3

YARATICILIĞI GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ VE YARATICI SORUN ÇÖZME YÖNTEMLERİ

Örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkarabilmek, var olan yaratıcılığı geliştirmek ve sorunlara yaratıcı çözüm önerileri geliştirebilmek örgütlerin, yaratıcılığı geliştirme yöntemleri ve yaratıcı sorun çözme yöntemlerinden faydalanmasıyla sağlanmaktadır.

3.1. YARATICILIĞI GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Bir örgüt ya da organizasyon içerisindeki bireylerin ve grupların yeni düşünceler üretmesini sağlayan ve yönetim süreci içerisinde yer alan modellerdir. Yaratıcılık programları aynı zamanda bireyin (Sungur; 1992, s.229);

- Yeteneklerine güvenerek yaratıcı eylemler ortaya koyabilmesine,
- Yaratıcı olmaya teşvik edilmesine,
- Diğer insanların fikirlerine karşı açık olmasına,
- Yaşamdaki sorunlara karşı daha duyarlı ve meraklı olmasına,
- Yaşamın her alanındaki yaratıcılığın ne kadar önemli olduğunun farkına varmasına
- Çevresindeki sorunların farkına varıp onları çözmeyi ve geliştirmeyi istemesine
- Sorunları çözecek nitelik ve kalitede yüksek ve özgün fikirler geliştirecek yetenek ve kapasiteye sahip olmasına yardımcı olmaktadır.

Bu yöntemlerden olumlu sonuçlar elde edilmek isteniyorsa düşünce üretme aşamasında yargı ve değerlendirmede bulunulmamasına ve uygulaması mümkün olmayanlar dahi tüm düşüncelerin göz önünde bulundurulmasına önem vermek gerekmektedir (Yurtseven; 2001, s.76).

Bu yöntemler analitik yöntemler, özgür birlik yöntemleri, güçlü ilişki yöntemleri ve derleme yaklaşımlardır.

3.1.1. Analitik Yöntemler (Analytic Techniques)

Sorunlara mantıksal çözümlerle yaklaşan bu yöntemler üç grupta incelenmektedir (Akat; 1984, s.239; Akat, Budak, Budak; 1999, s.370; Yurtseven; 2001, s.76–77):

1. Nitelik Listesi (Attribute Listing) : Bir ürünün ya da düşüncenin temel niteliklerini n ve özelliklerinin belirlenerek bunlar üzerindeki değişimlere odaklanılan basit bir yöntemdir. Nitelikler üzerindeki değişimde her hangi bir sınır tanınmamaktadır. Hiçbir düşünce reddedilmemekte ve yargılanmasına izin verilmemektedir.

2. Girdi-Çıktı Yöntemi (The Input-Output Technique): General Electric tarafından geliştirilen bu yöntem; tasarlananları ve tasarıların sonuçlarını belirlemek, enerji kaynaklarını tanımlamak, girdiyi çıktıya dönüştürebilecek yöntem ve yolları araştırmak amacıyla kullanılmaktadır.

3. Şebeke Analizi (Grid Analysis) : Şebeke analizine başvurmadaki temel amaç; sorunu tanımlamak, mantık çerçevesinde uygulanabilir çözüm önerilerini sıralamak ve her bir önerinin değerini ve uygulanabilirliğini belirlemektir.

3.1.2. Özgür Birlik Yöntemleri (Free-Association Techniques)

Özgür birlik yöntemlerinin tümü katılımcıların bütün düşüncelerini özgürce belirtmesine büyük bir önem veren ve bunun için tüm katılımcıları teşvik eden yöntemlerdir. Bunlar (Akat; 1984, s.239–240; Akat, Budak, Budak; 1999, s.371–372; Yurtseven; 2001, s.77–78):

1. Beyin Fırtınası (Brainstorm ing): Beyin fırtınası çalışanların etkinliğini arttırarak onların serbest bir ortamda özgürce düşüncelerini ifade etmelerini sağlayarak yepyeni ve istenen sonuçlara ulaşabilmeyi sağlayan bir yöntemdir. Beyin fırtınası yaratıcı düşünceler oluşturmak için kullanılmakta olan en yaygın yöntemlerden biri olmakla beraber en yanlış kullanılanların da başında gelmektedir (Akat, Budak, Budak; 1999, s.371; Rawlinson; 1995, s.44). Ortaya atılan düşünceler daha sonra değerlendirme aşamasına girdiklerinden dolayı çok sayıda düşünce ortaya çıkmaktadır (Rawlinson; 1995, s.44; Yurtseven; 2001, s.72). Bu tekniğe “buluş fırtınası” adı da verilmektedir (w3.gazi.edu.tr).

Beyin fırtınası tekniği 1930'lu yıllarda, New York' ta reklâmcılık yapan Alex Osborn tarafından iş eğitimi konferanslarına bir tepki olarak geliştirilmiştir (Akat, Budak, Budak; 1999, s.371). 1953 yılında yazmış olduğu “Applied Imagination” adlı kitabında Hindu din öğretmenlerinden almış olduğu tekniğin temel kurallarını oluşturmuştur. Hindu din öğretmenleri dört yüzyıldan bu yana dinsel gruplarla Prai-Barshana adı verilen bir çalışma yapmaktadırlar. Prai; kendi dışına çıkmak, Barshana; sorun anlamına gelmektedir (Sungur; 1992, s.231).

Beyin fırtınası de nildiğinde akla bir masanın etrafında oturarak akıllarına gelen her şeyi birbirlerine söyleyen insanlar akla gelmemelidir. Bu şekilde işe yarar çok az fikir çıkmaktadır. Beyin fırtınasında bir grup insan kısa bir süre içerisinde ortaya çok sayıda fikir çıkartabilmektedir. Birçok yönetici bir beyin fırtınası yürütecek zamanları olmadığını söylemektedir ancak iyi yürütülen bir seansta yirmi dakikada yüzde fazla fikir ortaya çıkabilmektedir, Hatta aptalca fikirler bile işe yarayabilmektedir. Kahkahalar son de rece motive edicidir. Derin bir sessizlik ise seansı başa rısızlıkla sonuçlandırmaktadır (Rawlinson; 1995, s.44–47).

Beyin fırtınası aynı zamanda birçok öğretim tekniğinde kullanılabilir etkilili bir yaratıcı düşünme yöntemidir. Okula devamsızlık, derslere ilgisizlik gibi okuldaki güncel bir problemi tanımlamak veya çözmek için de kullanılabilir.

Bu tekniğin bazı üstün yönleri ve bazı eksiklikleri bulunmaktadır. Üstün yönleri yaratıcılığı özendirme ve geliştirme, sınıf ve grup faaliyetlerine zevkli bir hava getirme ve herkes özgür ve serbest bir ortam içerisinde aklına geleni söyleyebildiği için gerilimi azaltmasıdır. Ancak bu yöntemin bazı öğrencilerde uygulanması zor olabilmekte ve bu yöntem daha çok üstün yetenekli öğrencilerle başarılı olarak kullanılabilir (w3.gazi.edu.tr).

Resmi olarak yürütülen beyin fırtınası seansları içerisinde ulaşılabilen en yüksek fikir sayısı 1200 civarında olmaktadır. Bu düşünceler yaklaşık üç saat kırk beş dakika içerisinde ortaya çıkmıştır. Bu düşünceler arasında benimsenen çok sayıda iyi fikir ortaya çıkmıştır. 600 –700 civarında fikir üretilebilen seanslar oldukça normal sayılmaktadır. Kısa tutulan seanslarda ise 200–300 civarında fikir ortaya atılabilmektedir. Ortaya çıkan bu düşüncelerden verimli çözümler elde edilebilmesi için gereken serbestlik ortamının sağlanması önemlidir. Bütün fikirlerin değerlendirilmelerinin yapılması, düşünce akışının etkilenmemesi için ertelenmelidir (Dewar; 2001, s.2–3).

Bir beyin fırtınası için belirlenen en uygun kişi sayısı altı ya da on iki civarında olmaktadır (Akat, Budak, Budak; 1999, s.371; Yurtseven; 2001, s.72). Farklı ve yeni bakış açıları sağlayabilmek amacıyla grubun içerisine sürükleyici olabilen, yaratıcılığı belirgin düzeyde olan bir veya iki üyeyi katmak faydalıdır. Seansa katılım yirmi kişinin üzerinde olduğunda katılımcıların bir kısmı konuşmaya fırsat bulamamakta ve bir süre sonra ilgileri dağılmaktadır. Bu durum onlardan gelebilecek katkıların yitirilmesine neden olmaktadır. Başarılı bir seansın gerçekleşebilmesi için ise katılımcı sayısı beşten veya altıdan az olmamalıdır. Küçük gruplarda serbest ve rahat bir ortam yaratmak zor olmakta ve gereğinden fazla nezaket havası hâkim olmaktadır. Kalabalık gruplarda bazen ciddi sorunlar yüzünden seansa aktif olarak katılmayanlar yer alabilmektedir ancak küçük grupların böyle bir lüksü yoktur. Oturum sırasında daha önce hiç konuşmamış olanlar da fikirlerini belirtmek isteyebilirler. Böyle bir durumda konuşmaya başlamak cesaret

gerektirebilmektedir. Katılımcıya karşı sabır gösterilmeli, düşünceleri olumlu karşılanmalı ve teşvik edilmelidir (Dewar; 2001, s.2–3).

Lider, grup içerisinde birçok görevi birden yerine getirdiğinden ve dolayısıyla başarıyı ya da başarısızlığı belirleyecek olan kişi olduğundan dikkatli seçilmelidir. Sorunu tespit etmek, katılımcıları seçerek onları hazırlamak, tüm grubu tartışmaya sürüklemek ve bu tartışmayı beyin fırtınası ilkelerince yönlendirmek hep liderin görevleridir. Yardımcı lider ise lider özelliklerine sahip olan ve lidere görevlerinde ve sorumluluklarında yardımcı olan kişidir. Seansa bazen bir katılımcı başkanlık edebilmektedir (Dewar; 2001, s. 2–9). Sekreter ise grup katılımcılarından olmamakta, dışarıdan teknik bilgiye sahip olanlar arasından seçilmektedir. Görevi grubun üretmiş olduğu fikirleri telgraf stilinde ve numara vererek kaydetmektir. Grup, bireylerin puan toplaması amacıyla toplanmış olmadığı için fikir sahiplerinin isimleri kaydedilmemektedir. Kayıt esnasında sekretere yardımcı olması amacıyla kayıt cihazlarından da yararlanılabilmektedir (Sungur; 1992, s.231–232).

Beyin fırtınasında ortaya atılan fikirlerin yararlı olabilmesi için fikirlerin değerlendirilmesinin sonraya bırakılması gerekmektedir (Rawlinson; 1995, s.47; Yurtseven; 2001, s. 72; Dewar; 2001, s.2–3). Başlangıçta grup yöneticisi bu konuda uyarılar yapmak zorunda kalabilir ancak bir süre sonra katılımcılar bu kuralı benimseyeceklerdir.

Katılımcıların kendilerini rahat ve özgür hissedebilmeleri için de serbest bir ortam şarttır. İyisiyle ve kötüsüyle bütün fikirler hesaba katılmalı ve kaydedilmelidir. Katılımcılardan üretecekleri düşüncelerin niteliğine bakılmaksızın mümkün olduğunca fazla sayıda düşünce sunmaları beklenmektedir. Katılımcıların ortaya attıkları düşünceler, birbirleriyle çaprazla nıp çeşitlendirilerek diğer katılımcılar tarafından geliştirilebilmektedir. Bir beyin fırtınası seansı serbest bir ortam içerisinde yürütüldüğünden dolayı diğer çalışmalarındaki fikirlerin dokunulmazlığını yani değiştirilerek çeşitlendirilememesi ortadan kaldırmaktadır. Katılımcılar birbirlerine kırgınlık ya da kızgınlık duymaksızın ortaya atılan düşünceleri geliştirebilmektedirler (Rawlinson; 1995, s.45–48).

Etkili bir beyin fırtınasının başlıca engelleri şunlardır (Sungur; 1992, s.232–233):

- En az bir üst yöneticiden destek almada başarısızlık
- Çok büyük beklenti geliştirmek
- Seansın amacının yeterince açıklanamaması
- Listeye alınmayan fikirlerin açıklanması
- Gelecek seansı başlatmadaki başarısızlık

Osborn da bir beyin fırtınası seansının katılımcıların abartılı beklentiler içine girmesinden ve grubun işleyişi hakkındaki yönergeyi gerektiği şekilde izleyememekten dolayı etkili olamadığını belirtmektedir. Osborn' a göre ikame olan bir beyin fırtınası bireysel fikir geliştirmeye yönelik, klasik konferanslara ek bir alternatif oluşturabilecek ve yaratıcı eğitimin yerini tutabilecek bir teknik niteliğinde olmalıdır (Sungur; 1992, s.233).

Osborn' a göre düşünen zihin; çözümleyen, karıştıran, seçen bir yapısal zihin ve görseleştiren, güçleştiren, fikir üreten yaratıcı zihin olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yargısal ve yaratıcı çabaları analiz ve sentez olarak adlandırmaktadır. Yargısal zihin olguları ayrıştıran, çözen, tartan, kıyaslayan, işine yarayanları saklayıp işine yarayanları uzaklaştıran ve kalan elamanlarla sonuca giden bir zihinsel yapıdır. Yaratıcı zihin ise yargıdan ziyade fikir üretmektedir. Yargılar eldeki olgularla sınırlı kalırken yaratıcı zihinlerin bir ürünü olan imgelem iki kere ikinin dörtten fazla olabilirliğini ortaya koymaktadır. Bir örgüt içerisinde çoğulcu bir yönetim anlayışına sahip olmak da ancak farklı sistemleri savunuların enerjilerini bir araya getirmekle mümkün olacaktır (Sungur; 1992, s.233).

Osborn bir beyin fırtınası seansında mutlaka uygulanması gereken dört önemli kural olduğunu savunmaktadır (Akat, Budak, Budak; 1999, s.371; Sungur; 1992, s.234; w3.gazi.edu.tr):

- Tüm eleştiriler kural dışı tutularak, fikirlere karşı yapılacak yargılar daha sonraki bir aşamaya ertelenmelidir.
- Serbest çağrışım özendirilerek düşüncelerin özgür bir biçimde ifade edilmesine olanak tanınmalı ve en çığır ve saçma fikirler en iyi şekilde ele alınmalıdır. Yeniden düşünmektense var olan fikirler değerlendirilebilmekte ve uyarlanabilmektedir. Bir fikir ne kadar özgünse o kadar değerlidir.
- Ortaya atılan düşüncelerin sayısı ne kadar çok olursa faydalı fikirlerin sayısı da o kadar çok olacağından çok sayıda fikir üretimi amaçlanmalı ve özendirilmelidir.
- Grup üyeleri ortaya atılan düşünceleri birbirleriyle birleştirerek desteklemelidirler. Bu sayede oldukça nitelikli fikirlere ulaşılabilmektedir.

Bu teknikte Thomas Paine'nin "Mükemmellikte saçmalık bazen birbirine o kadar yakındır ki mükemmelliğin bir adım ötesinde saçmalıklar. Onun bir adım ötesinde ise başka mükemmellikler bulunabilir" sözü nü hatırlamak yararlı olacaktır (Akat, Budak, Budak; 1999, s.371).

Beyin fırtınası seansı katılımcıları eğer seans tutanağına tarih ve katılanları kaydederlerse tutanak ilerideki seanslar için de kaynak olarak kullanabilmektedir (Dewar; 2001, s.2–9).

Beyin Fırtınasının Kademeleri:

Bir beyin fırtınası sırasıyla altı kademe içerisinde yönetilmelidir (Rawlinson; 1995, s.48–49):

- Sorunun belirtilmesi ve tartışılması
- Sorunun yeniden tanımlanması
- Sorunla ilgili yeniden ortaya atılan tanımlamalardan yola çıkılarak sorunun kaç değişik şekilde çözülebileceğinin araştırılması
- Isınma turu
- Beyin fırtınası
- En akla gelmeyecek düşünce

Beyin fırtınasındaki uygulama aşamaları da sırasıyla şunlardır (Bumin, Erkutlu; 2004, s.241; Rıza; 1999, s.255–256):

1. Hazırlık: Beyin fırtınası yöneticisinin, konu, toplantı ve katılımcılarla ilgili olarak hazırlık yapması gerekmektedir.
2. Oryantasyon: Beyin fırtınası yöneticisinin, katılımcıları beyin fırtınasının kuralları, amacı ve aşamaları hakkında bilgilendirmesi gerekmektedir.
3. Fikir Üretimi: Belli bir süre içerisinde düşünceler üretilerek kayıt edilmelidir.
4. Değerlendirme: Bütün öneriler üzerinde düşünülmekte ve önemli olanlar belirlenmektedir.
5. Seans sonrası izleme: Beyin fırtınası yöneticisi, toplantıdan sonra gelen ilave katkıları değerlendirmesi amacıyla bir kişiyi görevlendirmektedir.

Heyecanlı bir grup önce beyin fırtınasının başlatılmasını isteyebilir. Ancak başarılı bir beyin fırtına seansının gerçekleşebilmesi için hiçbir aşama atlanılmadan sırasıyla gerçekleştirilmelidir.

Bir beyin fırtınası seansında sorun tanımlanırken ve tartışılırken sorun hakkında derinlemesine bilgi sahibi olan kişiler olabileceği gibi, sorunun ne olduğuyla ilgili sadece yüzeysel bir bilgiye sahip olanlar da bulunacaktır. Beyin fırtınası katılımcıları sorunu anlayacak kadar teknik ayrıntı bilmeli, fazla ayrıntıyla boğulmamalıdır. Bu aşamada kurum içinden olan katılımcılar çoğunlukla sorunun gerçek ayrıntıları ve deneyi öğrenmiş fikirlerden haberdar olmaktadır. Kurum dışından olan katılımcılara ise sorunla ilgili ayrıntılar kısıtlı olarak verildiğinden dolayı kurum içerisinden olan katılımcıların seans esnasında “Değerlendirmenin Sonraya Ertelenmesi” kuralını dikkate alarak kurum dışından olan katılımcıların fikirlerine karşı çıkmamaları gerekmektedir (Dewar; 2001, s.2–3; Rawlinson; 1995, s.49–50).

Bu aşamaya ayrılan süre on dakikayı aşmamalıdır. Bu aşamada analitik yaklaşımlara ve çok fazla ayrıntıya gitmekten kaçınılmalıdır. Sorun tıpkı bir top gibi ele alınarak değişik açılardan bakılmalı ve tartışılmalıdır. Çözümleme daha ileri bir aşamadır. Belirli bir şekil alan soru, tutarlı bir anlam taşıyorsa, o cümle bir “y eniden tanımlama”dır. Eğer o cümle tutarlı bir anlam taşımıyorsa potansiyel bir çözüm olabilmektedir. Olası çözümler ve yeniden tanımlamalar birbirinden ayrı tutularak çözüm aşamasına geçilmeden önce olabildiğince yeniden tanımlama üretilmelidir. Bunu gerçekleştirmemek beklenenden daha az fikir yaratılmasına ve sorunun kimi yönlerinin ihmaline yol açabilmektedir (Dewar; 2001, s.2–2).

Beyin fırtınasında yer alacak konuyu kesin olarak belirtmekte yarar vardır. Sorunlar “iş alanındaki sorunlar” ile ilgili olmalı kendi alanımızdaki sorunlarla karıştırılmamalıdır. Konuyu veya sorunu kesin ve net olarak belirtmek olumlu bir gelişmedir (Dewar; 2001, s.2–2).

Yeniden tanımlama çalışmasında sorunla ilgili olarak en az yirmi adet tanım geliştirilmelidir. Bu çalışma sorunu çözmeye oldukça etkili olmaktadır. Grup yöneticisi inin önceden kendi başına yeniden tanımlamalar hazırlaması da katılımcıların performansını artırabilmektedir. Öneriler tükeninceye kadar yeniden tanımlamaya devam edilmeli ve yapılan tanımlamalar kaydedilerek katılımcıların kolayca görebilecekleri yerlerde bulundurulmalıdır. Yapılan tanımlar yenilerinin yapılmasına yardımcı olmaktadır (Dewar; 2001, s.2–4).

Yeniden tanımlama aşaması gerçekleştiikten sonra önerilen tanımlamalardan biri veya birkaçı beyin fırtınası seansına başlamak için seçilmelidir. Bu seçim otokratik bir yöntemle grup yöneticisi tarafından da yapılabilir; demokratik bir yöntemle grubun bütün üyelerinin katılımıyla da gerçekleştirilebilir. Demokratik yöntemde grup yöneticisi katılımcıların kendilerine en yakın gelen yedi-sekiz tanımlamayı seçmesini istemektedir. Daha sonra bu fikirler içerisinde birkaç tanesi belirlenir. Birbirine yakın veya tanımlayıcı tanımlar birleştirilir. Bu aşama kısa tutulmalı ve çekişme ortamı yaratılmamalıdır (Dewar; 2001, s.2–4). Kimseden tek bir düşünceye oy vermesi beklenmemektedir. Herkes dilediği düşüncelere oy vermekte özgürdür (Dewar; 2001, s.2–4).

Seçilen yeniden tanımlamalarda fikir birliğine varılmasından sonra katılımcılar soruna kaç ayrı biçimde çözüm bulacaklarını araştırmaya başlamaktadırlar. Hızlı bir şekilde çözüm önerileri üretilmeye ve fikir ayrılıkları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Seçilen yeniden tanımlamanın katılımcıların gözünün önünde bulunması sorundan sapmamak adına önem taşımaktadır. Ancak seçilen ilk yeniden tanımlamayla ilgili çözüm önerileri tükendikten sonra ikinci bir yeniden tanımlamaya geçilebilmektedir. İkinci olarak ortaya koyulan yeniden tanımlamanın ilk tanımlamadan olabildiğince farklı olması da değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkabilmesi açısından oldukça faydalı olmaktadır. Ancak süre ilerledikçe ortaya atılan çözüm önerileri sorunun bütününe yönelik bir hale gelecektir (Dewar; 2001, s.2–7; Rawlinson; 1995, s.51).

Bir beyin fırtınası seansında serbest bir ortamın oluşması oldukça önem taşımaktadır. Kimi zaman katılımcılar düşüncelerini seansa yönlendirmede güçlük çekebilmektedirler. Böyle durumlarda ısınma turlarından yararlanılabilir. Bir ısınma turu beş dakikayı aşmayan bir süre içerisinde gerçekleştirilen ve katılımcıların bazı nesnelere için akıllarına gelen diğer kullanımları söyledikleri bir dönemdir. Söz konusu olan nesnenin ne olduğunun ya da çalışılan konuyla ilgili olup olmadığının hiçbir önemi yoktur. Burada gerçekleştirilmek istenen katılımcıların ilgilerini beyin fırtınasına çekebilmek ve onlara neşeli bir serbestlik ortamı yaratabilmektir. Isınma turuna ayrılan süre sonunda gereken atmosferin yaratılmaması durumunda ikinci bir ısınma turu uygulamasına geçilebilmektedir (Dewar; 2001, s.2-7).

Beyin fırtınası çalışmasına geçilmeden önce grup yöneticisi kâğıda yazılmış olan yeniden tanımlamaları okuyarak katılımcılardan düşüncelerini belirtmelerini istemelidir. Bu düşünceler hızlı bir tempo içerisinde belirtilmeli ve aynı hızda kaydedilerek tüm katılımcıların görebilecekleri yerlere asılmalıdır. Bu fikirlerin herkesin görebileceği yerlere tutturulması beyin fırtınası çalışmasının en belirgin özelliklerinden biridir. Döner kartlı bir düzenek de gerektiğinde kâğıtların kopartılıp farklı yerlere asılabilmesi kolaylıkla uygulanabilir. Ancak fikirlerin asetatlarla kaydedilerek tepegöz projektörle gösterilmesi bir seferde kısıtlı sayıda bilgi sergilenebilmesinden dolayı önerilmemektedir. Ayrıca yazılanların katılımcıların da görmesi açısından dolayı asla sekreter kullanılmamalıdır. Bunun yanı sıra seanslarda asla teyp kullanılmamalıdır. Teyp yöntemi fikirlerin görsel biçimde izlenebilmesine engel olmakla beraber katılımcıları rahatsız edebilmektedir. Çok az kişi sesinin kayıt edilmesine alışkındır. Bu durum katılımcıların serbestçe düşünce üretmelerine engel olabilmekte ve sessizlik nöbetlerine yol açabilmektedir. Teyp yönteminin diğer bir sakıncası da ses kaydının uygun olmayan kişilerin eline geçebilmesidir (Dewar; 2001, s.2-7).

Bir beyin fırtınasının en önemli özelliklerinden bir diğeri de kahkahalı ve gürültülü geçmesi gerektiğidir. Sadece fikir belirtilen bir seans kısa sürede temposunu kaybetmekte ve yaratıcılıktan uzaklaşmaktadır. Gürültülü ve gülünen bir ortam fikir üretimine katkıda bulunduğundan dolayı böyle bir ortamın oluşması oldukça önem taşımaktadır. Sessizleşmeye başlayan bir seans canlandırmak için grup lideri ifade edilen fikirleri yazarken onları yüksek sesle tekrarlayabilir, uçuk fikirlere yüksek sesle gülebilir, katılımcılardan başka fikirler almak için onları teşvik edebilir. Grup liderinin zaman zaman üzerinde çalışılmakta olan yeniden tanımlanmış sorunu yüksek sesle dile getirmesi de hatırlatıcı olacaktır. Ayrıca grup liderinin söylenen fikirleri kaydederken yüksek sesle tekrarlaması da katılımcıların konudan uzaklaşmalarına engel olmaktadır. Fikirlerin grup yöneticisinden geçtikten sonra kaydedilmesi en uygun yöntemdir. Grup yöneticisinin fikirler üzerinde kendine göre değişiklikler ve kısaltmalar yapması yeni fikirler üretilmesine de zemin hazırlamaktadır. Fikrinin tam olarak öyle olmadığını belirten katılımcı değişik fikirlerin ortaya atılmasına zemin hazırlamış olur. Hızlı bir akış içerisinde olan beyin fırtınasında daha hızlı kayıt tutabilmek amacıyla grup yöneticisinin yanı

sıra yazıcıların bulunması sanıldığıının aksine beyin fırtınasını yavaşlatacak ve akışını bozacaktır. Yazıcıların grup liderinin hızına yetişmeleri zor olacağından konuşmaya sık sık ara vermek gerekebilir. Bu durum da beyin fırtınasındaki yoğun havayı dağıtarak katılımcıların konudan uzaklaşmasına neden olmaktadır (Rawlinson; 1995, s.57–58).

Katılımcılar bazı fikirlerini seansın önce kafalarında planlamışlardır. Ancak bazı fikirler diğer katılımcıların fikirlerinden esinlenerek şekillenmektedir. Düşünceleri belli bir konuşma sırasına göre kaydetmek için özel bir çaba sarf edilmemeli ve katılımcılardan belli bir sıraya uygun olarak konuşmaları beklenmemelidir. Grup üyesi hazır olmadığı bir anda düşüncesini açıklamaya zorlanırsa güç duruma düşebilir ve şevki kırılır (Rawlinson; 1995, s.58).

Seans ilerledikçe fikir akışının hızı giderek yavaşlayacaktır. Yavaşlamayı değiştirmenin ve tamamen durmasına engel olmanın çeşitli yolları vardır. Bu yollardan biri; *Bir Dakikalık Sessizlik Yöntemi*'dir. Bu yöntemi uygularken grup lideri tam bir sessizlik ister ve katılımcılara kendilerine en yakın kâğıttaki düşünceleri okumalarını söyler. Amaç katılımcıların birbirlerinin düşüncelerine bakarak yeni düşünceler üretmelerini sağlamaktır. Bir dakikalık sessizlik tamamlanınca grup lideri üzerinde çalışılmakta olan yeniden tanımlamayı tekrar ederek düşünce üretimini yeniden başlatır. Böylece kırk-elli kadar düşünce açığa çıkabilmektedir. Düşünce artırımını sağlamak için uygulanan bir diğer yöntem ise katılımcılardan daha önce belirtilen bir fikir üzerinde değişiklik yapmalarını istemektir. Örneğin reklâm verme düşüncesi otobüste reklâm verme, trende reklâm verme, havaalanlarında reklâm verme şeklinde çeşitlendirilebilir. Amaç akla gelen her düşüncenin muhtemel bütün çeşitlemelerinin oluşturulabilmesidir. Hiçbir fikir başka bir düşüncenin kapsamında görülmemelidir. Daha önce tanımlanmış bir düşünce üzerinden yola çıkarak kaç değişik yolla çözüme gidilebileceğinin tartışılmasında yöneticinin aktif bir şekilde bizzat düşünce üretmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu şekilde yönetici seansın gidişatında değişiklik yapmak istediğinde grubu yönlendirecek düşünceler ortaya koyabilmektedir (Rawlinson; 1995, s.58–59).

Bir beyin fırtınasında bir düşünce yeniden tekrarlandığında grup yöneticisinin fikir akışını kesmemek için bu düşünceyi yeniden kaydetmesi uygun olmaktadır. Uygun bir anda düşüncenin aynı sözcüklerle ifade edilmiş olduğu belirtilebilir. Grup lideri tekrarı yapana kastettiğinin bu olup olmadığını sorduğunda ise eğer evet yanıtını alırsa seansa kaldığı yerden devam eder. Ancak katılımcının yanıtı hayırsa yeni bir fikrin ifade edilmesine olanak tanınmış olur. Bu durum lidere de dinlenme fırsatı tanımaktadır. Ancak ifade de farklı en ufak bir değişiklik bile olsa yazılıp geçilmelidir (Rawlinson; 1995, s.59–60).

Grup liderinin tüm çabalarına rağmen yeni fikirlerin üretimi tamamen kesildiğinde seans boyunca ortaya atılmış en akla gelmeyecek garip düşünce ele alınmakta ve bu düşünceden yola çıkılarak yeni ve yararlı fikirler üretilmeye çalışılmaktadır. Grup lideri yeni bir sayfaya "En

Akla Gelmeyecek Fikir" başlığını atarak kapanış çalışmasını başlatır ve üyelerden seans boyunca ortaya atılmış en akla aykırı fikirleri belirlemeleri ister. Katılımcılar bu fikirleri incelerken bu tebessümle karşılanmış fikirlerde gülünecek şeyler olmadığını aslında pek çok işe yarar unsurlar içerdiğini fark edebilirler. Bu fikirlerin seçimi genellikle neşeli bir ortam içerisinde gerçekleşmektedir. Bu çalışmada en akla gelmeyecek fikir genellikle güldürücü olduğundan neşeli ve serbest bir ortam oluşmakta ve katılımcılar seans bitiminde olumlu bir iş yapmanın mutluluğuyla çalışmayı bitirmektedir. Bu fikir çoğu zaman hiç akla gelmemiş olan mükemmel fikirlerin doğmasına da olanak sağlamaktadır. Grup lideri bu düşüncüyü kaydederek katılımcılardan işe yarayabilecek bir şekle dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğini araştırmalarını ister. Bu aşamada genellikle on-on beş fikir daha ortaya atılarak kaydedilmektedir. Kimi zaman hiçbir iyi fikir üretilmezken son derece iyi fikirlere de ulaşılabilmektedir. İyi fikirler üretilmese bile bu çalışma ortamının gerilimini azaltmaktadır (Rawlinson; 1995, s.60–61).

Eğer gerekirse ikinci bir en akla gelmeyecek fikir çalışması yapılabilir. Daha sonra grup lideri fikir oluşturma aşamasının bittiğini söyleyerek değerlendirme aşamasına başlamaktadır (Rawlinson; 1995, s.61).

2. Gordon Yöntemi (The Gordon Technique): Gordon yöntemi de tıpkı beyin fırtınası yöntemi gibi grup toplantısı ile gerçekleşmektedir. Ancak Gordon yönteminde seans katılımcıların sorun hakkında peşin hükümlü olmalarını ve sorunun çözümüne alışlagelm iş modellerle yaklaşımlarını önlemek amacıyla katılımcıların sorunun yapısını bütünüyle bilmedikleri bir ortamda başlamaktadır. Böylece kimse kendi çözümlerinin değerini tartışmayacak ve yeni düşünceler araştırmaya devam edecektir. Seans beş ya da on iki k işi arasında üç saat sürmektedir. Sorunla ilgili tüm kavram ve tanımlar toplanarak grup içerisinde değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir. Gerçek sorun ise kavramlar geliştirildikten sonra açıklanmaktadır (Yurtseven; 2001, s.73).

Gordon tekniğinin savunucuları beyin fırtınası tekniğini bir oyun olarak değerlendirip ortaya atılan fikirleri de yapay ve yüzeysel bulmaktadırlar. Bu teknik ileriye gören bir liderle oldukça başarılı olabilmektedir (Akat, Budak, Budak; 1999, s.372–373).

3. Konuşma Toplantısı (The Buzz Session): Geniş grupların düşüncelerinden yararlanmak amaçlanmaktadır. Bu geniş grup beşer veya altışar kişilik gruplara ayrıldıktan sonra önder sorunu açıklamaktadır. Her grup ayrı ayrı sorunu tartışarak yeni fikirler üretmektedir. Her grup seçtikleri en iyi düşünceleri diğer gruplara sunmaktadır. Böylelikle nihai değerlendirme yükü hafiflemektedir. Ancak bu değerlendirme süreci sırasında küçük gruplar hızlı bir değerlendirme yapabilmek amacıyla bazı önemli olabilecek fikirleri göz ardı edebilmektedirler. Bu yöntemin başarısı gruplar arası rekabete dayanan bir beyin fırtınası yöntemi olmasından

kaynaklanmaktadır. Gerçek başarının elde edilmesi liderin grupları organize etme yeteneğiyle yakından ilişkili olmaktadır (Yurtseven; 2001, s.78).

3.1.3. Güçlü İlişki Yöntemleri (Forced-relationship Techniques)

Bu yöntem hedef ve fikirler hakkında sorular sorma yoluyla birbirinden bağımsız düşünceler arasında değişik ilişkiler kurmayı sağlayarak yeni bileşimlere ulaşarak bu bileşimlerin sonuçlarından yaratıcı düşünceye ulaşmayı sağlayan bir yöntem olmaktadır. Yeni ilişkiler kurmak yoluyla yaratıcı fikirlere ulaşma süreci beş aşama içerisinde ilerlemektedir (Yurtseven; 2001, s.73):

1. Sorunu öğelerine ayırmak
2. Bu öğeler arasındaki etkileşimi ortaya koymak
3. Bir form düzenleyerek bu etkileşimleri kayıt altına almak
4. Yaratıcı fikir ve modellere ulaşmayı sağlayan bu ilişkilerin sonuçlarını incelemek
5. Bu yöntemler aracılığıyla yeni ve yaratıcı fikirlere ulaşmak

Özgün düşüncelerin yaratılmasında büyük rol oynayan bu yöntemler şunlardır (Akat; 1984, s.239; Akat, Budak, Budak; 1999, s.372–373; Yurtseven; 2001, s.78–79):

1. Katalog Yöntemi (The Catalog Technique): Oldukça yaygın ve basit bir yöntemdir. Herhangi bir basılı kaynaktan veya katalogdan bir nesne, resim ya da sözcüğün rasgele olmak üzere iki kez seçimi yapılarak seçilen bu unsurların ilişkilendirilmesi istenmektedir. Yaratıcılık gelişiminde oldukça etkili bir yöntemdir.

2. Liste Yöntemi (The Listing Technique): Bu yöntem birçok nesne ve düşüncenin ilk listesini içermektedir. Listedeki her örneğe bir numara verilerek ilk örneğin diğerleriyle ilişkisinin göz önüne alınması yoluyla faydalı bir fikri ortaya atılıp atılmayacağına karar verilmektedir. Aynı süreç sırasıyla tüm örneklere uygulanıncaya kadar seans devam etmektedir.

3. Bir Nesneye Odaklanma Yöntemi (The Focused-object Technique): Bu yöntemde bir örnek seçilerek bir ürünün, bir sorunun ya da bir düşüncenin tanımlanmasında temsili olarak kullanılmaktadır. Başka bir örnek ise gelişigüzel seçilerek iki örnek arasındaki ilişkiler belirlenmektedir. Bu ilişki bağımsız ilişkiler zincirinin ilk halkasını oluşturarak yeni ve özgün fikirlerin ortaya atılmasına yardımcı olmaktadır.

3.1.4. Derleme Yaklaşımlar (Eclectic Approaches)

Derleme yaklaşımlar örgütlerde yaratıcı lığı özendirici ve arttırıcı yöntemlerin en iyi yönlerinin kullanılmasıyla oluşmaktadır. (Akat, Budak, Budak; 1999, s.373) Oluşturulan bu programların en eskisi New York State Üniversitesi Yaratıcı Sorun Çözme Enstitüsü (The State of University of New York Creative Problem -solving Institute)'nün uyguladığı , katılımcılarının farklı yapılara sahip örgütlerdeki farklı deneyimler yaşamış kişilerden oluştuğu, beş günlük bir süreç içerisinde gerçekleştirilen programdır. Bu yöntemler (Yurtseven; 2001, s.79):

1. Yan Düşünme Yöntemi (Lateral Thinking) : Güçlü ilişki yöntemi, nitelik listesi yöntem i ve Edward de Bono'nun geliştirmiş olduğu orta olanaksız yöntemlerin in birleşiminden oluşan ve geleneksel mantık dışında düşünmeyi öğre ten ve geliştiren bir yöntemdir (Yurtseven; 2001, s.79).

2. Düşünce Tankı (Think Thank) : Bu yöntemde örgüt içerisinde kullanılan en başarılı yöntemlerin en faydalı yönlerinden yararlanılarak yaratıcı düşünmeyi uyaran bir yöntem olmaktadır.

3.2. YARATICI SORUN ÇÖZME YÖNTEMLERİ

Yaratıcı tekniklerin başında beyin fırtınası, nominal grup tekniği, morfolojik yöntem, sıfat listesi kullanma yoluyla yaratıcı sorun çözme programı, benzetme (synectics) tekniği gelmektedir. Yaratıcı tekniklerin kullanılmasındaki amaç; yeniliğin sorumluluğunun artık birkaç becerikli veya şanslı bireye bırakılmamasını ve her bireydeki kullanılması gereken yaratıcı potansiyelin ortaya çıkarmasının sağlanmasıdır (Rouquette; 1992, s. 12). Bu yöntemler kullanılırken karşılaşılan risklere karşı yapıcı çözümler sağlanabilmektedir.

Yaratıcı sorun çözme programları bireyleri kural ve kalıplardan, kuru akılcı süreçlerin kısırlığından kurtararak imgelem gücü, duygu, sezgi ve akıldışı süreçlerin bol alternatifli dünyasına götürerek bireylerin zihinlerinin gerçek anlamda çalışmasını sağlamaktadır. Yaratıcı sorun çözme programları bireye daha ciddi ve kuralcı bir ortamda dile getiremeyeceği düşüncelerle oynama fırsatı sağlamaktadır (Sungur; 1992, s.230).

Eğer bir sorun, yaratıcı bir çözüm gerektiriyorsa sorunun çözümünün her aşamasında yaratıcı tekniklere önem verilmelidir. Bunun için (Marşap; 2000, s.98–118):

a. İlk olarak sorun tanımlanmalıdır.

- Sorunun ortaya çıkmasına etki eden tüm faktörler tespit edilerek incelenmelidir.
- Sorunun sınırları kesin olarak çizilmelidir.
- Sorunu örgütsel düzeyde incelemelidir.
- Sorunu oluşturan bütün öğeler tanımlanmalıdır.

b. İkinci aşamada mevcut bilgiler toplanmalıdır.

- Beş duyu kullanılarak farklı bakış açıları geliştirilmelidir.

c. Üçüncü aşamada uygun hareket tarzları belirlenmelidir.

- Değişik hareket tarzları öngörebilecek, hayal gücü kuvvetli kişilerle çalışmaya özen gösterilmelidir.
- Farklı düşünceler üretmeyi sağlayan tekniklere ve yeni ve farklı fikirlere önem verilmelidir.
- Herkesin aklına gelen fikirleri çekinmeden söyleyebilecekleri bir ortam yaratılmalıdır.
- Fikir bombardımanı sırasındaki iletişimin önemi kavranmalıdır.

d. Dördüncü aşamada düşünceler kıyaslanarak incelenmelidir.

- Zayıf düşünceler ayıklanarak en iyi düşünceler seçilmelidir.
- Farklı düşüncelerin her birindeki avantaj ve dezavantajlar göz önüne alınmalıdır.
- Bir ölçüt belirlenerek düşünceler bu ölçüte göre değerlendirilmelidir.

e. Son aşamada en iyi hareket tarzı belirlenmelidir.

- En iyi hareket tarzının seçimi genellikle lider veya yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir.

Yaratıcı sorun çözümünün temel aşamaları olarak bilgi toplama, tasarım, seçim, uygulamalar ve sonuçların değerlendirilmesi de ele alınabilmektedir.

Çağdaş ve ilerici gelişmelere uyum sağlamanın zorunlu şartı olan yaratıcı düşünce, fikir üretme, sinama ve yenilikçi çözüm yolları bulmayı hedefleyen akademik programlar, üniversiteler ve endüstriyel işletmeler gibi yönetici yetiştirme birçok örgütün öğretim planının da kesinlikle yer alması gereken oldukça önemli çalışmalardır. Bu sayede bireyler dogmatik düşünce alışkanlıklarından kurtularak yeni, farklı ve çok yönlü bakış açısı kazanmakta, problemleri çözebilecek özgüvene sahip olmakta ve örgütün tüm sorunlarına sahip çıkmaktadırlar (Sungur; 1992, s.230).

Beyin fırtınasından (brainstorming), gordon yönteminden (gordon method) ve güçlü ilişki yöntemlerinden (forced relationships) yaratıcı sorun çözme teknikleri olarak da yararlanılmaktadır. Bu yöntemlerin yanı sıra diğer yaratıcı sorun çözme teknikleri ise şunlardır:

3.2.1. Ters Beyin Fırtınası (Reverse Brainstorming)

Ters beyin fırtınası beyin fırtınasına benzemekle beraber bu yöntemle fikirler ertelenmeden değerlendirilebilmektedir. Buradaki amaç fikirler ortaya çıktıklarında sorular sorularak mevcut hatalara ulaşabilmektir. Tüm seans boyunca yanlışlıkların hepsi açığa çıkarılmaya çalışılarak bu yanlışları düzeltmenin yollarını bulmak hedeflenmektedir (Yurtseven; 2001, s.72).

Beyin fırtınası uygulamasına başlanmadan önce düşüncelerin tetiklenmesi amacıyla konuların ele alınarak ters beyin fırtınası tekniğinden yararlanılabilmektedir (w3.gazi.edu.tr).

3.2.2. Nominal (Basit) Grup Tekniği

Nominal grup tekniğinde düşünce üretimini yazarak ve sessiz bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Düşünceler kısa ve öz olarak okunarak, grup üyelerinin görebileceği bir yere kaydedilmektedirler. Her düşünce tartışılarak netlik kazanmaktadır. Öncelik taşıyacak olan düşünceler grup tarafından yapılan oylamayla belirlenmekte ancak üst yönetimin ana fikirleri çerçevesinde değerlendirilmektedir (www.canaktan.org). Grup üyelerinden en önemli olanların sıralanması istenerek en önemli soruna en yüksek puan, diğerlerine önem derecelerine göre daha düşük puanlar verilmesi söylenmektedir. Puan değerlendirilmesinin sonucuna göre en önemli sorunlar belirlenmektedir. (www.sbe.deu.edu.tr). Rahatlatıcı, neşe içerisinde, esprili,

coşkulu ve serbest bir ortam yaratmak aynı zamanda farklı görüş ve düşüncelere olumlu karşılık vermenin bilincinde olmak hem üretilen düşüncelerin kalitesini hem de çalışanların memnuniyetini arttırmaktadır (Marşap; 2000, s.100).

3.2.3. Bağımsız Birlik (Free Association)

Bağımsız birlik yöntemi soruna farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak çözüm geliştirmeye çalışan basit ama etkili bir yöntemdir. Her yaklaşım ardı sıra başka düşüncelerin oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir düşünceler zinciri sonucunda yepyeni düşünceler ortaya çıkmaktadır (Yurtseven; 2001, s.73).

3.2.4. Ortak Defter Yöntemi (Collective Notebook Method)

Sorunun tanımı, içeriği ve yapısı hakkındaki bilgiler geri besleme bilgisi oluşturmak üzere bir defterde toplanmaktadır. Çalışanlar gün içerisinde en az bir kez olmak üzere sorun ve olası çözümler hakkındaki fikirlerini bu deftere kaydederler. Elde edilen bu fikirler ve çözüm yolları belirli bir merkezi koordinatörde sentezlenerek en iyi düşünceler oluşturulmaktadır. Üzerinde tartışılan bu konular koordinatörün özetleyeceği konulardan oluşmaktadır (Yurtseven; 2001, s.74).

3.2.5. Sıfat Listesi Kullanma (Attribute Listing)

Osborn, yaratıcılığı geliştirmek amacıyla uygulanan beyin fırtınası tekniğini önceki tekniklerle destekleyerek yeniden programlanmış yeni bir yöntem ortaya koymaktadır. Yaratıcı Eğitim Vakfı (Creative Education Foundation)'nın da kurucuları olan Osborn, Parnes ve Nollers bu programı Maslow ve Guilford'un çalışmaları doğrultusunda hazırlamışlardır. Guilford ve arkadaşları yaptıkları deneyler sonucunda klasikleşmiş bir yaratıcılık testinin temel öğelerini ortaya koymayı başarmışlardır (Rouquette; 1992, s.30–31).

Yeni bir bileşim oluşturulmak istendiğinde ihtiyaçlara karşılık verecek yeni uygulamalar oluştururken sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Yurtseven; 2001, s. 75). Bu tekniği uygulamada örnek olarak oyuncak bir fili alalım (Sungur; 1992, s.235–238):

- 1. Uyarla:** Binek hayvanı olarak kullanılmasını kolaylaştırma, oyuncak bebek haline getirme, oyun oynamada veya spor yapmada bir araç haline getirme, başka bir hayvana dönüştürme
- 2. Ekle:** bir eğer ya da bir aksesuar eklemek, sırtına bir oyuncak oturtmak, çekmek için ip bağlamak, giysi giydirmek, arkasına koltuk koymak, bir araca oturtmak, işlemeli bir yaka takmak

3. **Renk Değiştir:** Farklı renklere boyamak, parlak renklere boyamak, tek bir renk kullanmak, ışığa göre, sıcaklığa veya neme göre değişebilen renk kullanmak, eğerini farklı renge boyamak
4. **şekil Değiştir:** Kulaklarını büyötmek, acayip bir kuyruk eklemek, şişiri lebilir hale getirmek, sırtını ve baş kısmını düzleştirmek, farklı şekiller vermek
5. **Birleştir:** Çevresine bir orman oluşturmak, başka filler veya başka türde hayvanlarla bir araya getirmek, kendisine ait bir ev veya kafes yapmak, bir kamyon veya arabanın içerisine yerleştirmek, oyuncak bir hayvanat bahesineymiş gibi göstermek
6. **Böl:** Parçalara ayırarak birleştirilebilen bir oyun haline getirmek
7. **Çok Fazla Büyüt:** ok büyük bir fil haline getirmek, çok güçlü, çok ağır ya da çok geniş bir fil olmasını sağlamak, tombullaştırmak, bazı ayaklarını daha büyük yapmak
8. **Minikleştir:** Hafifletmek, zayıflatmak, küçültmek, yavru bir file dönüştürmek
9. **Hareket:** Daireler çizen, yürüyen, su fişkırtan, fışık yakalayan, kuyruğunu veya kulağını oynatan, dans eden, zıplayan, ön aya klarını havaya kaldıran elektrikli, pille çalışan veya mekanik oyuncak bir haline getirmek
10. **oğalt:** Yavru fil eklemek, bir aile oluşturmak, çift haline getirmek, filler dizisi oluşturmak
11. **Durum:** Oturtmak, ayağa kaldırmak, tek ayağının üstünde durdurmak, a yakta dimdik durmasını sağlamak, uyur pozisyona getirmek, yerde uzanmış veya diz çökmüş gibi durumlara getirmek
12. **Materyalin Kalitesi:** Oyuncak fili lastikten, kadifeden, şekerden, deriden, yapmak, kırılmayacak materyalden, yıkanabilir kumaştan yapmak, dol gu malzemesini değiştirmek, gözlerini boncuktan veya pırlantadan, eyerini telefon kordonundan yapmak, daha ucuz materyaller kullanmaya çalışmak
13. **Yeniden Uyarla:** oyuncak fili değişebilen, parçalara ayrılabilen ve tekrar birleştirilebilen bir hale getirmek
14. **Ters Çevir:** Ters yüz edilebilen bir hale getirmek

- 15. Ses Çekiciliği:** Oyuncak fili konuşurmak, gürültü yaptırmak, şarkı söyletmek, eyerini çekince gürültü yapmasını sağlamak, içine gülme tozu koymak
- 16. Dokunma Çekiciliği:** Derisini sert veya yumuşak hale getirmek, yumuşak bir dolgu malzemesi kullanmak, kıvrıkcık tüylü ve okşanabilir hale getirmek, kulaklarını tüylü yapmak, eyerini sert yapmak, bütün vücudunu tüylerle kaplı bir hale getirmek
- 17. Görsel Çekicilik:** Oyuncak filin bakışlarına bir ifade vermek, gözlerini saydam veya parıltılı yapmak, tüylerini parlatmak
- 18. Koku Çekiciliği:** Çukolata kokusu gibi çocukların ilgisini çekebilecek kokular eklemek
- 19. Yerine Başka Bir şey Koy:** Eyerini samandan yapmak, bacaklar yerine sopa, hortumu yerine telefon kordonu kullanmak, gözleri veya ayak tırnaklarının yerine düğme kullanmak
- 20. Çıkar:** Eğeri gibi üzerinde bulunan parçaları veya kulaklarını veya bacaklarını çıkarılabilir hale getirmek
- 21. İnsanlaştır:** Oyuncak file elektronik bir beyin yerleştirmek, yiyecek vermek, konuşurmak

3.2.6. Kontrol Listesi Yöntemi (Checklist Method)

Kontrol listesi yönteminde sorular veya tanımların yeni fikirler geliştirilmesine olanak sağlayacak ya da katılımcıları özel bir düşünce alanına yönlendirebilecek bir liste kullanılarak farklı fikirler, öneriler ve tartışmalar bu listeden geliştirilmektedir (Yurtseven; 2001, s.73).

3.2.7. Benzetme (Synectics) Tekniği

Benzetme tekniği 1944 yılında Gordon'un grup çalışmalarından ve bireysel yaratıcılık çalışmalarından ortaya çıkmaktadır. Bu teknik, benzetme ve mecazları kullanarak birbirinden farklı ve görünürde ilgisiz elemanları sistemli bir biçimde bir araya getirerek ilişkilendirmeye dayanmaktadır. Gordon'un 1961 yılında yayınlanmış bulunan "Synectics" adlı kitabı ile Prince' in 1970 yılında yayınlanmış bulunan "The Practice of Creativity" adlı kitabı benzetme tekniği çalışmalarının birer ürünüdürler (Sungur; 1992, s.238).

Gordon' a göre geleneksel yaratıcılık anlayışı esin ve deha ile sınırlanmakta ve yaratıcılığın ancak doğuştan var olabileceği ortaya atılmaktadır. Ancak yaratıcılık mantık dışı ve heyecansal öğelerin akılcı ve zihinsel (intellectual) olandan daha önemli olduğu ve daha önemli olması gerektiği bir süreçtir. Yaratıcılık yeteneğini geliştirebilmek için de bu elemanlar anlaşılmalı

çalışılmalıdır. Sorunlarımızın çoğunu da benzer bir şekilde sorunun içerisinde olduğumuzdan dolayı çözememekteyiz. Çünkü ayrıntılara fazla takıldığımız için bütünü gözden kaçırmaktayız. Oysa uygun bir mecaz ve benzetme bize gerekli yaratıcı çözümleri sağlayabilmektedir (Sungur; 1992, s.238–239).

Synectics grubu her ay bir hafta faaliyet göstererek yılda oniki kez toplanmaktadır. Amaç bireylerdeki benzetme tekniğine ilişkin gizli güçleri ortaya çıkarmaktır. Bu amaca ulaştıracak bir eğitim programının uygulanabilmesi için öncelikle yapılması gereken katılan üyelere geniş çaplı bir okuma etkinliği gerçekleştirmektir. Okuma konularının yaratıcılık ve buluşun temel alanlarından olan fen bilimleri, keşifler ve buluşlar üzerine olması mecaz ve benzetmeler kullanarak öneriler yapabilmenin geniş bir okuma kültürüyle çok yakından ilişkisi bulunması bakımından da oldukça yararlı olacaktır (Sungur; 1992, s.239).

Grup çalışması iki aşamada gerçekleştirilmektedir. İlk aşama genelleme ve modelleri içeren aşamadır ve bu aşamada alışılmış fikirler tartışılarak alışılmadık fikirler elenmektedir. Bu sayede sorun kolay anlaşılır ve kabul edilebilir bir hale gelerek alışlagelen bir çerçeveye içine oturtulur. Alışılmadık fikirlerin üretimi ise ikinci aşamanın amacını oluşturmaktadır (Yurtseven; 2001, s.72).

Benzetme tekniği ile yapılan eğitimin rolü günümüzde birçok işletme tarafından kavranmaya başlamıştır. Çok sayıda seçenek üretmek özgünlüğünü arttırmak oldukça önemli bir hedeftir. Bu sebeple Synectics grubunun lideri sezgi ve iç görü açısından zengin, anlayışlı, oldukça eğitilmiş, donanımlı ve kritik dönemlerde gruba en uygun önerileri getirebilecek kısacası grubun “ego”su olabilecek nitelikte bir birey olmalıdır (Sungur; 1992, s.239).

Benzetme tekniğini uygulamak için beş kişilik bir ekip yeterlidir. Ancak gruplar genellikle yedi kişiden oluşmaktadır. Grup elemanlarının her biri örgütün farklı bölümlerinden seçilmelidir. Grup çalışması dış etkenlerden etkilenmeyecek bir yerde gerçekleştirilmeli ve toplantı kaydedilerek kopyalar her bir grup üyesine dağıtılmalıdır (Sungur; 1992, s.240).

Benzetme tekniği çeşitli şekillerde gerçekleştirilmektedir (Sungur; 1992, s.239–240):

1. Kişisel Benzetme : Birey kendisini özdeşleşmek istediği sorunun veya nesnenin yerine koyarak onun gibi düşünmeye ve onun gibi davranmaya başlamaktadır. Ancak katı ve aşırı denetimli bireyler bunu gerçekleştirmede büyük zorluk yaşamaktadırlar. Bu özdeşleşme bireyde kendine güvensizlik ve gerilim yaratmaktadır. Özdeşleşmenin gerçekleşebilmesi bireyin kendi benliğinden uzaklaşmasına hatta kendini kaybetmesine bağlı olmaktadır. Kişisel benzetmeyi gerçekleştirebilmek için rol oynama yetersiz kalmakta; bireyin özdeşleşmeyi yaşaması gerekmektedir. Kişisel benzetme ilk elden olguların betimlenmesi, ilk elden duyguların

betimlenmesi, yaşayan bir nesne ile empatik özdeşleşme ve cansız bir nesne ile empatik özdeşleşme olmak üzere dört şekilde gerçekleşebilmektedir.

2. Doğrudan Benzetme : Bu teknikte farklı olgular, bilgiler ve teknolojilerden örnekler ele alınmaktadır. Örneğin teknik sorunların çözümünde biyolojiden yararlanılabilmektedir.

3. Sembolik Benzetme: Birey ve sorunun çözümü arasındaki kavramsal mesafeyi azaltmak amacıyla sembolik olarak ifade edilmekte olan şiirsel yanıtlar, temel çelişkiler veya kitap isimleri kullanılabilmektedir.

4. Fantezi: Freud'a göre yaratıcı bir ürün "bir isteğin yerine getirilmesi" ni ifade etmektedir. Her birey kendi bakışıyla dünyayı nasıl görmek istiyorsa sorunları da öyle tanımlamaktadır.

3.2.8. Keşif Yöntemi (Heuristics)

Kişilerin yaşamları boyunca biriktirdikleri düşüncelerini, bilgilerini, deneyimlerini kısacası öğrendikleri her şeyi keşfetme yetenekleri aracılığıyla kullanarak çözüme ulaşmasıdır. Daha çok tasarım alanında kullanılmaktadır. Bu özel keşfedici kavrayış yöntemi ile tüm düşünce kombinasyonlarına ulaşılabilir (Yurtseven; 2001, s.74).

3.2.9. Bilimsel Yöntem (Scientific Method)

Çeşitli araştırma alanlarında yaygın olarak kullanılan bu yöntem, örgüt içerisinde var olan ilkeleri ve süreçleri incelemekte ve deney yönetimi ile hipotezlerin geçerliliğini test etme gibi konuları içermektedir. Sorunun tanımlanması ve analizi, verilerin toplanması ve analizi, potansiyel çözümlerin test edilerek geliştirilmesi ve en iyi çözüme ulaşılması bu yöntemle gerçekleştirilen süreç içerisinde gerçekleşmektedir (Yurtseven; 2001, s.74).

3.2.10. Değer Analizi (Value Analysis)

Bu yöntem yeni girişimlerin risk değerini arttıran yöntemler geliştirmeyi sağlamaktadır. Bu artışa çeşitli sorularla ulaşılmaktadır. Değer analizi yöntemi verileri düzenli zaman aralıklarıyla tablolayarak üretilen fikirlerin gelişme sürecinin incelenmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktadır (Yurtseven; 2001, s.74).

3.2.11. Matriks Tablolama (Matrix Charting)

Yeni fırsat ve düşünceleri araştırmak amacıyla kullanılan bu yöntem ürün alanının öğelerini iki boyutlu bir tabloda listeleyen sistematik bir yöntemdir. Bu öğelerin her birine ilişkin sorular sorularak alınan yanıtlar matriksin kutuları içerisine yerleştirilmektedir (Yurtseven; 2001, s.75). Bu yöntemde sorunlarla doğrudan bağlantılı olan değişkenler iki boyutlu bir matrisle listelenmektedir. Mümkün olan her bileşim göz önünde tutulmalıdır.

Bu yöntemin kullanılmasındaki temel amaç; satışları iyileştirmek veya gerçek yeni ilişkilere ulaşmak olabilmektedir (Akat, Budak, Budak; 1999, s.370).

Tablo 3'te yaratıcılıkta matriks tekniği, bileşenleriyle birlikte ifade edilmektedir.

Tablo 3: Yaratıcılıkta Matriks Tekniği (Akat, Budak, Budak; 1999, s.371)

	Mamulü teşkil eden unsurlar	Koşullandırma	Reklâm Durumu	Nihai müşteri, satış yeri seçme eylemleri	Hizmet Politikası
Olumlu güdüleme					
Karşı koyma					
Alışılmamış kullanımlar					
Satın alma süreci					
Marka imajları					

3.2.12. Büyük Hayal Yaklaşımı (Big-Dream Approach)

Bir sorunun büyük bir yaratıcılıkla tanımlanarak girişimcinin istekleri doğrultusunda yeni çözümler sunulmasını sağlayabilen bu yöntemde ortaya uygulanabilir bir sonuç konabilece kadar tüm olasılıklar kaydedilip araştırılmaktadır (Yurtseven; 2001, s.75).

3.2.13. Parametre Analizi (Parameter Analysis)

Bu teknik parameter kimlik ve yaratıcılık sentezi olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama değişkenlerin önemlerini saptamakta ve incelemektedir. İncelenen bu değişkenler araştırma boyunca oldukça önemle tartışılmakta ve söz konusu değişkenlerin aralarındaki ilişkiler sınanmaktadır. Yaratıcılık sentezinde ise parametreler ve ilişkiler değerlendirilerek çözüme ulaşılmaktadır (Yurtseven; 2001, s.75).

3.2.14. Değişim Mühendisliği ve Yaratıcı Problem Çözümleri

Geleceğin yönetiminde istenilen hedeflere ulaşmak ve hızlı değişimlere anında, yerinde, esnek, yeterli, yaratıcı, hızlı, bütüncül, yepyeni ve mükemmeli arayan çözümlerle karşılık verebilmek değişim mühendisliğiyle desteklenecek yaratıcı sorun çözme teknikleri ile gerçekleşmektedir. Değişim mühendisliği ile desteklenen yaratıcı problem çözme yöntemleriyle durağanlık, gecikme, yavaşlık, tekdüzelik, tepkisizlik, katılık, yönetsel ihtiyaçlara odaklanamama, sonuçtan çok faaliyete önem verme, aşırı bürokrasi, eskiyi tekrar etme, aşırı ve gereksiz harcamalar gibi birçok sorunun üstesinden gelinmektedir. Çünkü gelecekte ortaya çıkabilecek çok sayıda değişken, bilinmeyen, hızlı gelişen durumlara yeni ve farklı durumlara karşı daha fazla hazırlık ve donanım gerekmektedir. Çok küçük bir pürüz bile büyük projeleri Challenger faciası veya Chernobil Reaktörünün patlamasındaki gibi felaketlere sürükleyebilmektedir (Marşap; 2000, s.115).

Değişim mühendisliği sayesinde değişen iç ve dış çevre mümkün olduğunca ortaya konarak oldukça dengeli, tutarlı, kaliteli ve mükemmel bir sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde bir çalışma ortamı yaratılabilmektedir. Bu başarı çerçevesinde yaratıcı sorun çözme yöntemleri de topyekûn bir gönüllülük içerisinde uygulanabilecektir (Marşap; 2000, s.115).

Günümüzde başarılı bir yönetim tek merkezli ve her yaptığım her zaman doğru dedirten bir benmerkezci anlayış içerisinde gerçekleşmektedir. Değişim mühendisliğinden yararlanılan bu tekniklerle başarı şansa bırakılmayarak bilgi ve yeteneklerin üst düzey kullanımıyla gerçekleşmektedir. Böyle bir anlayış geçmişte yaşanan sorun ve başarısızlıklardan da ders alınarak onlardan kaçınılmaktadır (Marşap; 2000, s.115–116).

Şekil 18' de değişim mühendisliğinde yararlanılan problem çözüm süreci, aşamalarıyla birli kte belirtilmektedir.



Şekil 18: Problem Çözüm Süreci (Marşap; 2000, s.116)

3.3. KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI ÖLÇME

Örgütsel yaratıcılıkta, çalışanların bireysel olarak sahip oldukları yaratıcılık da göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

3.3.1. Kişisel Yaratıcılığı Ölçme

Yaratıcı bir yönetimde veya örgüt içerisindeki gelişmelerden bazılarının çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi istendiğinde veya bir takım çalışma yöntemleri geliştirilmek istendiğinde işgörenlerin yaratıcı güçlerinin ölçümüne ihtiyaç duyulacaktır.

Günümüz koşullarında örgütlerin ayakta kalabilmesi ve gelişmesi yaratıcı yeteneklere sahip işgörelere sahip olmasına bağılı olmaktadır. Yaratıcı güçleri bünyesinde toplayarak rakipleri karşısında güçsüz kalmak istemeyen bir örgüt yaratıcı yeteneklere sahip kişileri bünyesine almalı ve mevcut işgörelindeki yaratıcılık düzeyini arttırmalıdır. Özellikle orta ve üst kademedeki yer alan yöneticilerde ve bazı işleri yapan alt kademedeki işgörelerde yaratıcılık düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. Çünkü yaratıcılıkla belirli bir düşünceyi ortaya koyma, geliştirme ve uygulama, üretim teknikleri ve araçlarından daha iyi yararlanabilme ve yeni tasarımlar ortaya koyma gibi birçok alanda karşı karşıya gelmekteyiz.

Günümüzde yönetsel kararlara veri oluşturmada yarar sağlayan psikoteknik değerlendirme yöntemi ve bunun gibi geliştirilmiş yöntemlerle kişileri yaratıcılık güçleri ölçülmekte yaratıcılık seviyelerinin artırımı gerçekleştirilmektedir. Sonuçlar kişilerle ilgili olarak verilen kararlarda etkili olarak örgütün gerek duyduğu yaratıcı özelliklerin belirlenmesinde ve bu özelliklere göre işgörel değerlendirilmesi yapılmasında kaynak niteliği taşıyacaktır (Yurtseven; 2001, s.80).

Yaratıcı yeteneğe sahip kişiler normal bireylerin sahip oldukları özelliklerin yanı sıra başka özelliklere de sahip olmaktadır. Bu sebeple kişinin yaratıcılık yeteneği ölçülürken bir yandan kişinin sahip olduğu genel özellik ve yetenekleri ölçülürken, diğer yandan da yaratıcılık özellikleri değerlendirilmelidir.

Guilford, yaratıcılığın ölçümüyle ilgili olarak iki konunun üzerinde durmuştur. Bunlardan ilki insanlar arasında yaratıcılığın normal dağılım gösterdiğidir yani her insanda az da olsa yaratıcı bir özelliğin var olmakta, toplumun önemli bir kısmında orta düzeyde bir yaratıcılık potansiyeli var olmakta ve ancak yalnızca belirli sayıdaki kişiler üst düzey bir yaratıcılığa sahip olmaktadır. İkinci olarak yaratıcılık yalnızca bir özellikten değil birçok yeteneğin birleşiminden oluşmaktadır (Erdoğan; 1980, s.82 Aktaran: Yurtseven; 2001, s.81).

Yaratıcı gücün ölçülmesi ve kişilerin yaratıcılık yeteneklerinin belirlenmesi için bazı testler uygulanmaktadır. Özgün kullanım testi, sonuçlar testi, isim bulma testi, sözcüklerin yeni den düzenlenmesi testi ve rorchach testi yaratıcılık ölçümünde kullanılan testlerdir. Ancak Guilford deneyler sonucunda klasikleşmiş bir yaratıcılık testinin temel öğelerini ortaya koymayı başaramamıştır (Rouquette; 1992, s.30–31). Guilford' un yaratıcılığı ölçmek amacıyla on altıdan fazla yaratıcı yetenekle ilgili olarak geliştirdiği faktör analizi testi kişinin yaratıcı üretiminde önemli rol oynayan birikim düzeyi yani yaratıcı potansiyeli hakkında geniş bilgi sağlamaktadır. Yaratıcı potansiyelde bireyin güdüleyici değişkenleri, yapısı ve genel yetenekleri önem taşımaktadır. Bu yaratıcı yetenekleri belirleyen faktörler arasında süreklilik, değişkenlik, özenlilik de yer almaktadır. Ancak Guilford esneklik özelliği üzerinde daha çok durmaktadır. Torrence ise yaratıcılık testinde özel sonuçlarla ilgilenmektedir. Yaratıcılığı gerçek anlamda ölçebilmek için tek bir psikoteknik değerlendirme yetersiz kalacaktır. Çünkü yararlanılan her farklı test yaratıcılığın belirli yönlerini ele alacaktır. Bunun için çok yönlü bir ölçeklemeyle değerlendirme yapmak yararlı olacaktır (Yurtseven; 2001, s.81).

3.3.2. Örgütsel Yaratıcılığı Ölçme

Örgütsel yaratıcılığı ölçebilmek için örgütsel yaratıcılığın öğelerini kavramak gerekmektedir.

3.3.2.1. Örgütsel Yaratıcılığın Öğeleri

Örgütsel yaratıcılığın ölçümüyle ilgili yöntemler arasında en yaygın olarak kullanılan yöntem Bentley (1999)' in "Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi"dir. Bentley yaratıcılığın ve risk alabilme yeteneğinin teşvik edildiği örgütsel ortamı ideal bir ortam olarak tanımlamaktadır. Böyle bir ideal ortam bazı özelliklere sahip olmaktadır (Yurtseven; 2001, s.82–84):

1. Açık Fikirlilik: İşgörenleri esneklik ve yaratıcılık doğrultusunda cesaretlendirerek;

- Uymak zorunda oldukları programı kendilerinin hazırlayabilmesi için onlara fırsat vermek,
- Yaratıcı yaklaşım ve yöntemlerle iş yaşamlarını geliştirmelerine olanak sağlamak,
- Yaratıcı kişiler olarak değerlendirmek,
- Çalışma takımları oluşturma yöntemiyle grup çapında bir yaratıcılık sağlamak,
- Yaratıcılığı maddi olarak da desteklemek gerekmektedir.

2. Sezgiyi Kullanmak: Olayları işgörenlerin bakış açısıyla değerlendirmeye çalışarak;

- Çalışanların görevlerinden hem profesyonel hem de kişisel olarak tatmin olabilmelerini sağlamak,
- Çalışanların düşüncelerinden yararlanarak katılımlarını sağlamak,

- Yaratıcı çalışanları ve çalışmalarını çevreden gelen gereksiz tepki ve mesajlardan korumak,
- Çalışanlara kendilerine model olarak alabilecekleri yaratıcılıkla ilgili iyi bir model portresi çizmek,
- Sorumluluğu paylaşarak risk faktörlerini mümkün olduğunca azaltmak önem taşımaktadır.

3. Eşitlikçi Olmak: Tüm çalışanlara genele katkıda bulduklarından dolayı saygı göstererek;

- Düşüncelerinde fazla değişiklik yapmadan bu düşünceleri kullanmak,
- Rekabeti arttırmak amacıyla onların çalışma alanlarına girmek,
- Düşüncelerinin gerektiği şekilde uygulandığını hissettirmek,
- Önderlik yöntemlerini kişiselleştirerek tüm işgörenin ihtiyacına cevap verebilmek gerekmektedir.

4. Geliştirici Olmak: İşgörenlerin düşüncelerini yaratıcılığı arttıran özgür ve serbest bir ortamda ortaya koyabilmeleri konusunda destekleyerek;

- Yaratıcı fikirlerini ilgiyle dinleyerek yaratıcı fikir üretmeye yönlendirmek,
- Farklı eğitim araçları ve konuşmacılardan yararlanıp çalışanların yaratıcılık yeteneğinin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Kişisel ve grup bazındaki yaratıcılığı onaylamak,
- Bu ortamın sağlanabilmesi için gerekli uyarıcıları temin etmek,
- Yenilenme ve dinlenme sürecinin önemini kavrayıp gerçekleştirilmesi için gerekli olanakları sağlamak yönetimin önemli görevleri arasında olmaktadır.

5. Cesaretlendiricilik: Aradıkları yaratıcı yanıtla ulaşabilmeleri için işgörenleri cesaretlendirerek;

- Onlara bunu gerçekleştirebilecekleri kadar süre tanıyabilmek için yapılması gereken görevleri diğer çalışanlar arasında paylaşmak,
- Yararlı olabilecek konuları ve kaynakları onlara sunmak,
- Onların yaratıcılık çabalarına örgütsel mesajlarla ve eylemlerle katalizörlük etmek,
- Üstlendikleri riskleri olumlu bir biçimde değerlendirerek onları ödüllendirmek,
- Yaratıcılıkta başarıya ulaşan kişileri belirleyip onları yol gösterici olarak kullanmalarını sağlamak örgütün, çalışanlarını daha iyiye yönlendirme adına yapması gereken çabalarıdır.

6. Açıklayıcı Olmak: Yöneticilerin işgörenlerine yapacakları görevleri açıkça belirterek ve onlara yerinde eleştirilerle yaklaşarak;

- Bu işlerin kesin biçimde ve belirsizlikten kaçınarak tanımlanması,
- Çalışanların yaratıcı yaklaşımlarına fırsat tanıyarak, yaratıcı bir ortam oluşumunun desteklenmesi,
- Örgüt dışından gelen tepkilerin vasıtasıyla yönetimlerinin uygulanabilirliği hakkında bir görüş oluşmasını sağlamaları,
- Açık ve destekleyici eleştirilerle yaklaşımları yaratıcılığın artmasında büyük ölçüde rol oynayacaktır.

3.3.3. Örgütsel Yaratıcılığın Türkiye'deki Durumu

Ülkemizdeki örgütlerin yaratıcılığına bakıldığında ise durum pek iç açıcı olmamaktadır. Dünyadaki ülkeler yenilik yapan (core innovator) ve yenilik yapmayan (non-core innovator) olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Milyon kişi başına yılda 15'den fazla patent kaydı olan ülkeler yenilik yapan, 15' den az patent kaydı olan ülkeler ise yenilik yapmayan ülke sınıfına girmektedirler. Türkiye'de örgütsel yaratıcılığın durumu nu anlayabilmek açısından, büyüme rekabet gücü endeksi ve gayri safi ar -ge harcamalarına ait veriler ele alınmaktadır çünkü bu veriler Türkiye'nin, diğer ülkelere kıyasla gerçekleştirdiği çabaları ve aldığı sonuçları görmek açısından, aldığı patent sayılarıyla yenilik yapan bir ülke olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Tablo 4' e bakıldığında, Türkiye bu ikinci gruba dâhil olmaktadır. Tablo 4' de gösterildiği gibi, Rekabet gücü sıralamasında, verdiğimiz bütçe açıklarıyla birlikte 66. sıraya gerilemekteyiz (www.maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr).

Tablo 4: Büyüme Rekabet Gücü Endeksi (BRE) (The Global Competitiveness Report –2004
Aktaran: www.maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr)

BÜYÜME REKABET GÜCÜ ENDEKSİ SIRALAMASI (BRE)											
ÜLKE	2004	2003	2002	ÜLKE	2004	2003	2002	ÜLKE	2004	2003	2002
Finlandiya	1	1	1	İspanya	23	23	20	Botsvenya	45	36	35
ABD	2	2	2	Portekiz	24	25	19	Çin	46	44	38
İsveç	3	3	3	Belçika	25	27	21	İtalya	47	41	33
Tayvan	4	5	6	Lüksemburg	26	21	--	Meksika	48	47	53
Danimarka	5	4	4	Fransa	27	26	28	Hindistan	55	56	54
Norveç	6	9	8	Bahreyn	28	--	--	Fas	56	61	52
Singapur	7	6	7	G.Kore	29	18	25	Brezilya	57	54	45
İsviçre	8	7	5	İrlanda	30	30	23	Bulgaristan	59	64	58
Japonya	9	11	16	Malezya	31	29	30	Polonya	60	45	50
İzlanda	10	8	12	Malta	32	19	--	Hırvatistan	61	53	48
İngiltere	11	15	11	Slovenya	33	31	26	Mısır	62	58	--
Hollanda	12	12	13	Tayland	34	32	37	Romanya	63	75	67
Almanya	13	13	14	Ürdün	35	34	44	Türkiye	66	65	65
Avustralya	14	10	10	Litvanya	36	40	39	Peru	67	57	55
Kanada	15	16	9	Yunanistan	37	35	31	Endonezya	69	72	69
B.A.E.	16	21	--	G.Kıbrıs	38	--	--	Rusya	70	70	66
Avusturya	17	17	18	Macaristan	39	33	29	Cezayir	71	74	--
Y. Zelenda	18	14	15	Çek Cumh.	40	39	36	Arjantin	74	78	64
İsrail	19	20	17	G.Afrika	41	42	34	Ukrayna	86	84	74
Estonya	20	22	27	Tunus	42	38	32	Pakistan	91	73	--
Hong Kong	21	24	22	Slovakya	43	43	46	Nijerya	93	87	72
Şili	22	28	24	Latviya	44	37	43	Gürcistan	94	--	--

Ancak Türkiye Ar-Ge çalışmalarının yoğunluğu açısından büyük bir sıçrama göstermektedir. Tablo 5'te belirtildiği üzere, 1990–2002 dönemi ndeki en büyük sıçramayı Türkiye gerçekleştirmiştir. Dönem başında binde 32 olan Ar-Ge yoğunluğu, dönem sonunda binde 66'ya çıkmıştır. Ancak Türkiye' nin Ar-Ge yoğunluğu h âlâ AB ortalamasının üçte biri, OECD ortalamasının ise dört te biri düzeyinde bulunmakt adır (www.maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr).

Tablo 5: Gayri Safi Ar-ge Harcamalarının GSYH İçindeki Payı (%) (OECD Science, Technology And Industry: Outlook 2004 Aktaran: www.maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr)

GAYRİ SAFİ ARGE HARCAMALARININ GSYH İÇİNDEKİ PAYI (%)													
YILLAR	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
AB-15	1.94	1.90	1.87	1.86	1.82	1.80	1.80	1.80	1.81	1.86	1.89	1.92	1.95
AB-25						1.72	1.72	1.72	1.73	1.77	1.80	1.83	1.86
OECD-30	2.28	2.21	2.17	2.12	2.07	2.09	2.11	2.13	2.16	2.19	2.23	2.28	2.26
TÜRKİYE	0.32	0.53	0.49	0.44	0.36	0.38	0.45	0.49	0.50	0.63	0.64	0.72	0.66

BÖLÜM 4

İZMİR VE MANİSA İLLERİNDEKİ İŞLETMELERDE YARATICILIK DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK İSTATİSTİKSEL BİR ANALİZ

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Yaraticılık, günümüz koşullarında firmaların rekabet gücünü arttıran en önemli faktörlerden biridir. Örgüt içerisindeki yaraticılığın ortaya çıkabilmesi ise yönetimin tavrına bağlı olmaktadır. Son yıllarda yaraticılığın ülkemizde de önem kazanmaya başlamasına rağmen ülkemizde gerçekleştirilen ar-ge araştırmaları ve yaraticılık çalışmalarının yetersiz olduğunu görmekteyiz.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesindeki amaç, İzmir ve Manisa illerinde yer alan çeşitli işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlara ulaşılmaya çalışılarak ve bu işletmelerdeki işletme yönetimlerinin yaraticılık yaklaşımlarının ölçülmesi vasıtasıyla İzmir ve Manisa illerinde yer alan işletmelerin yaraticılık düzeyleri hakkında bilgi edinmektir. Bu işletmelerin yaraticılık düzeylerinin ölçülmesi sonucunda, İzmir ve Manisa illerinde yer alan işletmelerdeki işletme yönetimlerinin, genel olarak, yaratıcı düşünce ve eylemlere olan yaklaşımı ve bu yaklaşım sonucunda personele, yaratıcı düşünceler ortaya koymada ve yaratıcı eylemler gerçekleştirilmede ne kadar fırsat tanıdığına dair veriler elde edilmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Organizasyonlarında beyaz yakalı çalışanların da yer aldığı 8 işletme çalışmamızda yer almaktadır. Yaraticılık, yönetim bilimi açısından ele alındığı için, yaraticılık yaklaşımı anketinin örneklemede yer alacak olan işletmelerde beyaz yakalı çalışanlara uygulanması uygun bulunmuştur. Anketin uygulandığı 8 işletme, İzmir ve Manisa illerinde faaliyet göstermekte olan büyük ve orta ölçekli işletmeler arasından seçilmiştir. Bu işletmelerin 1'i bankacılık, 3'ü inşaat, 1'i eğitim, 1'i otomotiv, 1'i gıda, 1'i de beyaz eşya sektöründe faaliyet göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmaya uygulanan analizin yalnızca 2006 dönemine ait verilerle yapılması ve yalnızca iki ayrı ilde uygulanması elde ettiğimiz bulguların genelleme gücünü zayıflatmaktadır.

Ayrıca sosyal gerçekliği sadece birtakım anket sorularının istatistik paket programları yardımıyla analiz edilmesi sonuçların gerçekçiliği konusunda önemli bir kısıt olarak kabul edilebilir. Özellikle yaraticılık gibi karmaşık bir olgunun ancak anket soruları yanında, psikolojik

testler, açık uçlu sorulara dayanan yoğun görüşmeler ve katılımcı gözlem gibi yöntemlerin bir arada kullanılmasıyla ölçülmesi sonuçların gerçekçiliği açısından daha yararlı olacaktır. Bu araştırma, tek yöntem kullanmanın sınırlılığı içinde kalsa da konuya bir ölçüde ışık tutmayı ve daha sonraki araştırmalara yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

4.4. Bilgi Toplama Kaynakları Yöntemi ve Verilerin Analizi

Araştırmada, veri toplamak için anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formunda işletme yönetiminin yaratıcılık yaklaşımını belirlemeyle ilgili sorular yer almaktadır. Anket sorularına, Hüseyin Rıdvan Yurtseven'in Yaratıcı Yönetim adlı çalışmasında T. Bentley'in Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi'nden uyarlanmış olduğu soru formundan yararlanılmıştır (Bentley; 1999, s.155–157; Aktaran: Yurtseven; 2001, s.85–88).

Anket, işletme yönetiminin işletmede bulunan yaratıcılığın ortaya çıkmasına izin verip vermediklerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Ankette yer alan 1,3 ve 5 numaralı sorular işletme yönetiminin çalışma nlarına uyguladıkları kritiği, 2,4 ve 6 numaralı sorular işletme yönetiminin sahip oldukları açık fikirliliği, 7,9 ve 11 numaralı sorular azarlamayı, 8,10 ve 12 numaralı sorular sezgisel yaklaşımı, 13,15 ve 17 numaralı sorular fırsatçılığı, 14,16 ve 18 numaralı sorular eşitliği, 19,21 ve 23 numaralı sorular tekilciliği, 20,22 ve 24 numaralı sorular geliştirciliği, 25,27 ve 29 numaralı sorular egoistliği, 26,28 ve 30 numaralı sorular cesaretlendiriciliği, 31,33 ve 35 numaralı sorular dogmatikliği ve 32,34 ve 36 numaralı sorular açıklayıcılığı ölçmektedir. Kritik, açık fikirlilik, azarlama, sezgisel yaklaşım, fırsatçılık, eşitlik, tekilcilik, geliştircilik, egoistlik, cesaretlendiricilik, dogmatik ve açıklayıcılık işletme yönetiminin işletmede bulunan yaratıcılığın ortaya çıkmasına izin verip vermediklerini ölç ebilmek açısından uygun ölçeklerdir. Ankette yer alan ifadelerin tamamı cinsiyet ve eğitim değişkenleri ile çaprazlanmıştır. Araştırmada, cinsiyet ve eğitim değişkenlerinin ele alınması, bu değişkenlerin yaratıcılık düzeyinde değişiklik yaratabilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu şekilde, İzmir ve Manisa illerinde yer alan işletmelerdeki işletme yönetiminin, farklı cinsiyete ve eğitim durumuna sahip çalışanlarına olan yaklaşımlarında farklılık olup olmadığı ortaya çıkabilmektedir. Nitekim cinsiyet değişkeni ile ankette yer alan ifadelerin büyük bir çoğunluğunda ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

İzmir ve Manisa illerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyaz yakalılarından oluşan ana kütle büyük olduğu için tam sayım yöntemi yerine örneklem yöntemi kullanılmıştır. İzmir ve Manisa illerinde faaliyet göstermekte olan 8 firmada bu firmalarda çalışan, beyaz yakalı, lise ve üniversite mezunu kişilere anketler uygulanmış ve değerlendirilmiştir. 134 adet anket uygulanmış, bu anketlerin 100 tanesi değerlendirilmeye uygun bulunmuştur.

Uygulanan anketlerde 1–5 tipi likert ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi, bilgisayarda, SPSS (10.0) paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Kullanılan yöntemler ise t testi ve ki -kare testleridir.

4.5. Elde Edilen Bulgular

İşletme yönetimlerinin işletmede bulunan yaratıcılığın ortaya çıkmasına izin verip vermediklerini ölçebilmek açısından yararlanılan ölçeklerin cronbach alphası; kritik için 0,7788, açık fikirlilik için 0,7402, azarlama için 0,5786, sezgisel yaklaşım için 0,8010, fırsatçılık için -0,0113, eşitlik için 0,7759, tekilcilik için -0,2474, geliştiricilik için 0,7766, egoistlik için 0,5805, cesaretlendiricilik için 0,7915, dogmatik için 0,8529 ve açıklayıcılık için 0,6869 olarak bulunmuştur. Buna göre; kritik, açık fikirlilik, sezgisel yaklaşım, eşitlik, geliştiricilik, cesaretlendiricilik ve dogmatik ölçekleri yaratıcılık yaklaşımıyla doğrudan ilişkilidir. Azarlama, egoistlik ve açıklayıcılık ölçekleriyle yaratıcılık yaklaşımı arasında ise yakın bir ilişki bulunmaktadır. Fırsatçılık ve tekilcilik ölçekleriyle ilgili olan sorulara verilen cevaplara bakıldığında ise anket katılımcılarının bu konularda dürüst davranmadıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 6: Demografik Değişkenlerin Dağılımı

	Lise		Üniversite		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Erkek	16	%16	41	%41	57	%57
Kadın	11	%11	32	%32	43	%43
Toplam	27	%27	73	%73	100	%100

Tablo 6'da görüldüğü üzere, değerlendirilmeye alınan 100 anketi 57 erkek (%57), 43 kadın (%43) cevaplamıştır. Cevaplayanların 27'si lise (%27), 73'ü ise üniversite (%73) mezunudur.

Tablo 7'de ankette yer alan ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri gösterilmektedir.

Tablo 7: Ankette Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Mean	Std. Sapma
1. İşim, bana açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiriliyor. (a)	3,22	1,40
2. Olabildiğince yaratıcı olmak yolunda cesaretlendiriliyorum. (b)	2,92	1,11
3. Yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılıyor. (c)	2,60	1,20
4. Yönetim, iş konusunda esneklik sağlıyor. (d)	2,59	1,18
5. Bulduğum yerde yeni fikirlere değer verilmiyor. (e)	3,14	1,24
6. Yönetim, yeni fikirlere ve değişime açık. (f)	2,59	1,20
7. Yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol ediyor. (g)	2,30	1,19
8. Yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlıyor. (h)	2,88	1,13
9. Yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz. (i)	3,11	1,18
10. Yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duyar. (j)	2,61	1,12
11. İş ortamında çok az esneklik söz konusudur. (k)	2,83	1,22
12. Yönetim yaratıcı düşüncelerimi korur. (l)	2,74	1,16
13. Bazı düşüncelerim başka birisininmiş gibi sunuldu. (m)	3,15	1,27
14. Getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulur. (n)	2,73	1,21
15. Yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilmem için dikkatli olmam gerekir. (p)	1,86	0,92
16. Yönetim çalışanlarına gücünü ya da yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışılabilir. (q)	2,91	1,22
17. Yönetim, çalışanlarının düşüncelerinden yararlanır. (r)	2,37	0,98
18. Yönetim bana saygı duyar ve bana güvenir. (s)	2,29	1,09
19. Yönetim elindeki bilgi konusunda açık değildir. (t)	3,06	1,26
20. Bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulur. (u)	2,87	1,28
21. Yönetim herkese aynı biçimde davranır. (v)	3,31	1,30
22. İşletmemizin tutumu yaratıcılığımızı geliştirir. (w)	2,90	1,24
23. Yönetim çalışanlarına manevi destek verir. (x)	2,77	1,20
24. Düşüncelerimi yönetime karşı açık ve dürüst biçimde açıkça tanımlayabiliyorum. (y)	2,66	1,27
25. Zaman zaman kendimi yetersiz ve güçsüz hissediyorum. (z)	3,22	1,22
26. Yönetim, belli düşünceleri anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamaz. (aa)	2,93	1,22
27. Yönetim kimin yönettiğini açıkça belli eder. (ab)	1,96	1,05
28. Yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahibim. (ac)	3,11	1,22

29. Yönetim yapılan her şeyi doğruluk açısından kontrol eder. (ad)	2,26	0,97
30. Gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görürüm. (ae)	3,09	1,23
31. Yönetim hatalarını kabul etmez. (af)	2,64	1,35
32. Yönetim içinde bulunan durumu açıkça ortaya koyabilir. (ag)	2,69	0,97
33. Yönetim dogmatik davranır, onun düşüncelerini değiştirmem olanaksızdır. (ah)	2,93	1,23
34. Yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlar. (ai)	2,53	0,94
35. Yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünür. (aj)	2,55	1,26
36. Müşterilerle doğrudan iletişim kurmak konusunda cesaretlendirilirim. (ak)	2,36	1,14

Tablo 8'de cinsiyet ile yaratıcılık yaklaşımı arasındaki ilişkiyle ilgili ifadelerin değerlendirme sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8: Cinsiyet ile yaratıcılık yaklaşımı arasındaki ilişkiyle ilgili ifadelerin değerlendirilmesi

	Kadın (mean)	Erkek (mean)	Fark Sig. (2- tailed)	t-value n=100
1. İşim, bana açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiriliyor. (a)	2,79	3,54	*0,007 0,008	-2,742 -2,710
2. Olabildiğince yaratıcı olmak yolunda cesaretlendiriliyorum. (b)	3,06	2,80	0,246 0,254	1,167 1,149
3. Yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılıyor. (c)	2,27	2,84	**0,020 0,021	-2,364 -2,353
4. Yönetim, iş konusunda esneklik sağlıyor. (d)	2,62	2,56	0,782 0,783	0,277 0,276
5. Bulduğum yerde yeni fikirlere değer verilmiyor. (e)	2,65	3,50	*0,0004 0,001	-3,604 -3,593
6. Yönetim, yeni fikirlere ve değişime açık. (f)	2,86	3,38	***0,051 0,053	1,975 1,960
7. Yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol ediyor. (g)	1,93	2,57	*0,006 0,007	-2,781 -2,776
8. Yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlıyor. (h)	3,25	2,59	*0,004 0,004	2,976 2,950
9. Yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz. (i)	2,62	3,47	*0,0003 0,0002	-3,749 -3,770
10. Yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duyar. (j)	2,86	3,42	***0,053 0,057	1,957 1,933
11. İş ortamında çok az esneklik söz konusudur. (k)	2,58	3,01	***0,077 0,078	-1,785 -1,781
12. Yönetim yaratıcı düşüncelerimi korur. (l)	3,02	2,52	**0,033 0,034	2,160 2,148
13. Bazı düşüncelerim başka birisininmiş gibi sunuldu. (m)	2,67	3,50	*0,001 0,001	-3,411 -3,308
14. Getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulur. (n)	2,81	2,66	0,550 0,548	0,599 0,604
15. Yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilmem için dikkatli olmam gerekir. (p)	1,62	2,03	**0,028 0,026	-2,231 -2,266
16. Yönetim çalışanlarına gücünü ya da yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışılabilir. (q)	3,32	2,59	*0,003 0,004	3,074 2,988

17. Yönetim, çalışanlarının düşüncelerinden yararlanır. (r)	2,60	2,19	**0,037 0,043	2,113 2,054
18. Yönetim bana saygı duyar ve bana güvenir. (s)	2,44	2,17	0,230 0,233	1,208 1,200
19. Yönetim elindeki bilgi konusunda açık değildir. (t)	2,74	3,29	**0,030 0,031	-2,202 -2,198
20. Bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulur. (u)	3,11	2,68	***0,096 0,100	1,681 1,662
21. Yönetim herkese aynı biçimde davranır. (v)	3,69	3,01	*0,009 0,009	2,651 2,664
22. İşletmemizin tutumu yaratıcılığımızı geliştirir. (w)	3,23	2,64	**0,019 0,021	2,377 2,351
23. Yönetim çalışanlarına manevi destek verir. (x)	3,02	2,49	**0,028 0,032	2,226 2,180
24. Düşüncelerimi yönetime karşı açık ve dürüst biçimde açıkça tanımlayabiliyorum. (y)	2,88	2,49	0,128 0,142	1,537 1,485
25. Zaman zaman kendimi yetersiz ve güçsüz hissediyorum. (z)	3,09	3,31	0,372 0,383	-0,898 -0,877
26. Yönetim, belli düşünceleri anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamaz. (aa)	3,37	2,59	*0,001 0,002	3,287 3,174
27. Yönetim kimin yönettiğini açıkça belli eder. (ab)	1,72	2,14	**0,048 0,043	-2,001 -2,050
28. Yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahibim. (ac)	3,37	2,91	***0,062 0,062	1,887 1,891
29. Yönetim yapılan her şeyi doğruluk açısından kontrol eder. (ad)	2,02	2,43	**0,033 0,033	-2,158 -2,166
30. Gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görürüm. (ae)	3,48	2,78	*0,004 0,005	2,914 2,904
31. Yönetim hatalarını kabul etmez. (af)	2,16	3,00	*0,002 0,002	-3,205 -3,230
32. Yönetim içinde bulunan durumu açıkça ortaya koyabilir. (ag)	2,93	2,50	**0,031 0,033	2,189 2,171
33. Yönetim dogmatik davranır, onun düşüncelerini değiştirmem olanaksızdır. (ah)	2,65	3,14	**0,049 0,053	-1,993 -1,963
34. Yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlar. (ai)	2,79	2,33	**0,016 0,018	2,449 2,406

35. Yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünür. (aj)	2,30	2,73	***0,089	-1,715
36. Müşterilerle doğrudan iletişim kurmak konusunda cesaretlendirilirim. (ak)	2,48	2,26	0,331	0,976
			0,342	0,955

* $\alpha=0,01$, ** $\alpha=0,05$, *** $\alpha=0,10$

Tablo 9'da eğitim ile yaratıcılık yaklaşımı arasındaki ilişkiyle ilgili ifadelerin değerlendirme sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9: Eğitim ile yaratıcılık yaklaşımı arasındaki ilişkiyle ilgili ifadelerin değerlendirilmesi

	Lise (mean)	Üniversite (mean)	Fark (Sig.)	t-value n=100
1. İşim, bana açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiriliyor. (a)	2,74	3,39	**0,037 0,037	2,112 2,144
2. Olabildiğince yaratıcı olmak yolunda cesaretlendiriliyorum. (b)	2,92	2,91	0,974 0,974	-0,032 -0,033
3. Yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılıyor. (c)	2,22	2,73	***0,056 0,038	1,931 2,125
4. Yönetim, iş konusunda esneklik sağlıyor. (d)	2,77	2,52	0,336 0,364	-0,966 -0,917
5. Bulduğum yerde yeni fikirlere değer verilmiyor. (e)	3,03	3,17	0,618 0,625	0,500 0,492
6. Yönetim, yeni fikirlere ve değişime açık. (f)	2,59	2,58	0,990 0,990	-0,013 -0,012
7. Yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol ediyor. (g)	2,25	2,31	0,837 0,837	0,207 0,207
8. Yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlıyor. (h)	3,07	2,80	0,303 0,332	-1,036 -0,981
9. Yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz. (i)	3,11	3,10	0,995 0,995	-0,006 -0,006
10. Yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duyar. (j)	2,59	2,61	0,926 0,921	0,093 0,100
11. İş ortamında çok az esneklik söz konusudur. (k)	2,59	2,91	0,240 0,182	1,183 1,350
12. Yönetim yaratıcı düşüncelerimi korur. (l)	2,70	2,75	0,850 0,842	0,189 0,200
13. Bazı düşüncelerim başka birisininmiş gibi sunuldu. (m)	3,00	3,20	0,477 0,448	0,714 0,764
14. Getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulur. (n)	2,88	2,67	0,429 0,424	-0,795 -0,807
15. Yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilmem için dikkatli olmam gerekir. (p)	1,66	1,93	0,203 0,134	1,280 1,516
16. Yönetim çalışanlarına gücünü ya da yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışılabilir. (q)	2,92	2,90	0,937 0,937	-0,079 -0,080
17. Yönetim, çalışanlarının düşüncelerinden	2,37	2,36	0,998	-0,002

yararlanır. (r)			0,998	-0,002
18. Yönetim bana saygı duyar ve bana güvenir. (s)	2,22	2,31	0,708	0,375
19. Yönetim elindeki bilgi konusunda açık değildir. (t)	2,81	3,15	0,242	1,177
20. Bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulur. (u)	2,85	2,87	0,932	0,086
21. Yönetim herkese aynı biçimde davranır. (v)	3,44	3,26	0,535	-0,623
22. İşletmemizin tutumu yaratıcılığımızı geliştirir. (w)	3,22	2,78	0,115	-1,588
23. Yönetim çalışanlarına manevi destek verir. (x)	2,70	2,72	0,935	0,082
24. Düşüncelerimi yönetime karşı açık ve dürüst biçimde açıkça tanımlayabiliyorum. (y)	2,33	2,78	0,119	1,572
25. Zaman zaman kendimi yetersiz ve güçsüz hissediyorum. (z)	3,22	3,21	0,991	-0,011
26. Yönetim, belli düşünceleri anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamaz. (aa)	2,88	2,94	0,839	0,203
27. Yönetim kimin yönettiğini açıkça belli eder. (ab)	1,85	2,00	0,535	0,622
28. Yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahibim. (ac)	3,25	3,05	0,460	-0,741
29. Yönetim yapılan her şeyi doğruluk açısından kontrol eder. (ad)	2,14	2,30	0,486	0,699
30. Gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görürüm. (ae)	3,00	3,12	0,659	0,443
31. Yönetim hatalarını kabul etmez. (af)	2,77	2,58	0,538	-0,618
32. Yönetim içinde bulunan durumu açıkça ortaya koyabilir. (ag)	2,44	2,78	0,125	1,548
33. Yönetim dogmatik davranır, onun düşüncelerini değiştirmem olanaksızdır. (ah)	2,77	2,98	0,456	0,749
34. Yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlar. (ai)	2,22	2,64	**0,048	2,005
35. Yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru	2,22	2,67	0,032	2,197
			0,116	1,586

olduğunu düşünür. (aj)			0,118	1,591
36. Müşterilerle doğrudan iletişim kurmak	2,29	2,38	0,736	0,338
konusunda cesaretlendirilirim. (ak)			0,740	0,333
* $\alpha=0,01$, ** $\alpha=0,05$, *** $\alpha=0,10$				

Ankete katılanların cinsiyetleri ile ilgili olarak, “İşim, bana açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiriliyor” ($\alpha=0,01$), “Yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılıyor” ($\alpha=0,05$), “Bulduğum yerde yeni fikirlere değer verilmiyor” ($\alpha=0,01$), “Yönetim, yeni fikirlere ve değişime açık” ($\alpha=0,10$), “Yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol ediyor” ($\alpha=0,01$), “Yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlıyor” ($\alpha=0,01$), “Yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz” ($\alpha=0,01$), “Yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duyar” ($\alpha=0,10$), “İş ortamında çok az esneklik söz konusudur” ($\alpha=0,10$), “Yönetim yaratıcı düşüncelerimi korur” ($\alpha=0,05$), “Bazı düşüncelerim başka birisinin gibi sunuldu” ($\alpha=0,01$), “Yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilmem için dikkatli olmam gerekir” ($\alpha=0,05$), “Yönetim çalışanlarına gücünü ya da yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışılabilir” ($\alpha=0,01$), “Yönetim, çalışanlarının düşüncelerinden yararlanır” ($\alpha=0,05$), “Yönetim elindeki bilgi konusunda açık değildir” ($\alpha=0,05$), “Bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulur” ($\alpha=0,10$), “Yönetim herkese aynı biçimde davranır” ($\alpha=0,01$), “İşletmemizin tutumu yaratıcığımızı geliştirir” ($\alpha=0,05$), “Yönetim çalışanlarına manevi destek verir” ($\alpha=0,05$), “Yönetim, belli düşünceleri anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamaz” ($\alpha=0,01$), “Yönetim kimin yönettiğini açıkça belli eder” ($\alpha=0,05$), “Yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahibim” ($\alpha=0,10$), “Yönetim yapılan her şeyi doğruluk açısından kontrol eder” ($\alpha=0,05$), “Gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görürüm” ($\alpha=0,01$), “Yönetim hatalarını kabul etmez” ($\alpha=0,01$), “Yönetim içinde bulunan durumu açıkça ortaya koyabilir” ($\alpha=0,05$), “Yönetim dogmatik davranır, onun düşüncelerini değiştirmem olanaksızdır” ($\alpha=0,05$), “Yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlar” ($\alpha=0,05$) ve “Yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünür” ($\alpha=0,10$) ifadelerinde ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ankete katılanların eğitimleri ile ilgili olarak da “İşim, bana açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiriliyor” ($\alpha=0,05$), “Yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılıyor” ($\alpha=0,10$) ve “Yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlar” ($\alpha=0,05$) ifadelerinde ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Ankette yer alan ifadelerin tamamı cinsiyet ve eğitim değişkenleri ile çaprazlanmıştır. Cinsiyet ve eğitim değişkeniyle aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğumuz ifadelere ait sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır. (Tüm ki-kare tabloları için bakınız Ek-1) Ankette yer alan ifadeleri cinsiyet değişkeni ile çaprazladığımızda;

Ankete katılanların cinsiyetleri ile “*Bulduğum yerde yeni fikirlere değer verilmiyor*” ($\alpha=0,05$), “*Yönetim, yeni fikirlere ve değişime açık*” ($\alpha=0,10$), “*Yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol ediyor*” ($\alpha=0,05$), “*Yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlıyor*” ($\alpha=0,10$), “*Yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz*” ($\alpha=0,05$), “*Bazı düşüncelerim başka birisininmiş gibi sunuldu*” ($\alpha=0,01$), “*Yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilmem için dikkatli olmam gerekir*” ($\alpha=0,10$), “*Yönetim çalışanlarına gücünü ya da yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışılabilir*” ($\alpha=0,01$), “*İşletmemizin tutumu yaratıcılığımızı geliştirir*” ($\alpha=0,05$), “*Yönetim, belli düşünceleri anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamaz*” ($\alpha=0,05$), “*Yönetim yapılan her şeyi doğruluk açısından kontrol eder*” ($\alpha=0,10$), “*Gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görürüm*” ($\alpha=0,05$) ve “*Yönetim hatalarını kabul etmez*” ($\alpha=0,05$) ifadelerine verilen cevapların birbirinden bağımsız olmadığı tespit edilmiştir.

Ankete katılanların eğitimi ile de “*İşim, bana açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiriliyor*” ($\alpha=0,05$) ve “*Yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duyar*” ($\alpha=0,05$) ifadelerine verilen cevapların birbirinden bağımsız olmadığı tespit edilmiştir.

Anket katılımcılarının cevaplarından ulaşılan veriler sonucunda İzmir ve Manisa illerindeki işletme yönetimlerinin yaratıcılık yaklaşımları, çalışanlarının cinsiyetlerine göre değişim gösterebilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, cinsiyeti erkek olan çalışanlara, kadınlara göre, yaratıcı kararlar alabilme ve yaratıcı eylemler gerçekleştirme açısından daha fazla tolerans tanınmaktadır. İzmir ve Manisa illerindeki işletme yönetimlerinin yaratıcılık yaklaşımları, çalışanlarının eğitimlerine göre ise önemli bir farklılık göstermemektedir. Ancak lise mezunu olan çalışanlar, işletme yönetimleri tarafından, üniversite mezunu olan çalışanlara kıyasla daha çok eleştiriye maruz kalmaktadırlar.

Araştırmamın sonucu, İzmir ve Manisa illerindeki işletme yönetimlerinin yaratıcılık yaklaşımı açısından istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. Çağdaş ve yaratıcı yönetimlerin çoğalması, Avrupa Birliğine girme sürecinde olan ülkemiz için ve toplumumuzun gelişmişlik ve refah düzeyinin artması açısından oldukça önem taşımaktadır. Yaratıcı yönetimlerle, ülkemizde alınan patent sayılarını çoğaltabilmek, ülke ekonomimize de büyük kazançlar sağlayacaktır.

Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi

Cinsiyet: K E
 Eğitim Durumu: Lisansüstü Lise İlköğretim Diğer (Belirtiniz):

Aşağıdaki tümceler 1-5 arasında bir puan veriniz.

	1 Kesinlikle Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Emin Değilim	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
1) İşim, bana açıklama yapmadığı halde kötü yönde eleştiriyor.					
2) Olabildiğince yaratıcı olmak yolunda cesaretlendiriliyorum.					
3) Yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılıyor.					
4) Yönetim, iş konusunda esneklik sağlıyor.					
5) Bulduğum yerde yeni fikirlere değer verilmiyor.					
6) Yönetim, yeni fikirlere ve değişime açık.					
7) Yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol ediyor.					
8) Yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlıyor.					
9) Yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz.					
10) Yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duyar.					
11) İş ortamında çok az esneklik söz konusudur.					
12) Yönetim yaratıcı düşüncelerimi korur.					
13) Bazı düşüncelerim başka birininmiş gibi sunuldu.					
14) Getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulur.					
15) Yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilmem için dikkatli olmam gerekir.					
16) Yönetim çalışanlarına gücünü ya da yetki üstünü lüğünü yansıtmadan bir arada çalışılabilir.					
17) Yönetim, çalışanlarını düşüncelerinden yararlanır.					

		1 Kesinlikle Katılıyor	2 Katılıyor	3 Emin Değilim	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
18)	Yönetim bana saygı duyar ve bana güvenir.					
19)	Yönetim elimdeki bilgi konusunda açık değildir.					
20)	Bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulur.					
21)	Yönetim herkese aynı biçimde davranır.					
22)	İşletmemizin tutumu yaratıcığımızı geliştirir.					
23)	Yönetim çalışanlarına manevi destek verir.					
24)	Düşüncelerimi yönetime karşı açık ve dürüst biçimde açıkça tanımlayabiliyorum.					
25)	Zaman zaman kendimi yetersiz ve güçsüz hissediyorum.					
26)	Yönetim, belli düşünceleri anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamaz.					
27)	Yönetim kimin yönettiğini açıkça belli eder.					
28)	Yaratıcı olmak için yeterli kadar zaman ve kaynağa sahibim.					
29)	Yönetim yapılan her şeyi doğruluk açısından kontrol eder.					
30)	Gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görürüm.					
31)	Yönetim hatalarını kabul etmez.					
32)	Yönetim içinde bulunan durumu açıkça ortaya koyabilir.					
33)	Yönetim dogmatik davranır, onun düşüncelerini değiştirmem olanaksızdır.					
34)	Yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlar.					
35)	Yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünür.					
36)	Müşterilerle doğrudan iletişim kurmak konusunda cesaretlendirilirim.					

(Bentley; 1999, s.155–157; Aktaran: Yurtseven; 2001, s.85–86)

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Düşünmek, insanın sahip olduğu en önemli özelliktir ve uygarlığın kaynağıdır. İnsanın bir birey olarak sahip olduğu temel özgürlükten doğan yönlerini kullanarak gelişmesi ve kendini geliştirmesi, insanı insan yapan en önemli işlevlerden biridir. Yaratıcılık ise bu işlevin en güzel dışavurumudur.

Küreselleşen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmesi, büyüyüp gelişebilmesi, daha iyi mal ve hizmetler üretebilmesi, daha etkin bir pazarlama stratejisi uygulayabilmesi de bünyesinde yaratıcı bireylere yer vermesine bağlıdır. Teknolojik gelişmelerin hızına erişmenin mümkün olmadığı bir ortamda firmaların tek rekabet silahı bilgidir. Bu bilgiyi nasıl değerlendirecekleri ise örgütsel yaratıcılık gücüne bağlıdır. Artık endüstrilerde üretilen ürünlerin ve hizmetlerin değerleri geleneksel muhasebe sistemi ile tam olarak ifade edilememekte ve işletmelerin defter değerleri ile piyasa değerleri arasındaki fark günden güne artmaktadır; birçok şirketin borsa değeri defter değerinin çok çok üstündedir. Bu katma değer ise yaratıcı insanların sahip olduğu bilgi, enformasyon ve deneyim bileşenlerinden oluşan entelektüel sermayelerini kullanmalarıyla ortaya çıkmaktadır.

Davranışsal (Neo – Klasik) yönetim anlayışından başlayarak günümüze kadar olan dönemde insana verilen değerlerin artması ve insan gücünün öneminin anlaşılmasıyla beraber yaratıcılık konusu yavaş yavaş gündeme gelmeye başlamıştır. Ancak son yıllarda işletmelerin ürettiği ürünlerin pazarlamasında girdikleri darboğazın sonucu olarak yaratıcılık konusu yeniden gündeme gelerek, bu konunun önemi kavramak bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle işletmeler yaratıcı yeteneklerini geliştirebilmek için çeşitli önlemler almaya başlamak durumundadırlar.

Basit olarak; daha önce kurulmamış ilişkiler kurarak yeni bir düşünce sistemi içinde yeni fikir ve ürünler ortaya koyma şeklinde ifade edilen yaratıcılık; aynı zamanda uzağı görebilme, karar verme yeteneği, atılganlık, olay ve fırsatları kavrayabilme, risk ve sorumluluk alabilme, öncelik kullanma, esneklik, çevreye ve insanlara karşı duyarlılık, yeni durumlara karşı uyanık ve ilgili olma, akılcı, çok yönlü, rahat, çabuk ve bağımsızca düşünme gibi kişisel özellikleri de gerektirmektedir. Bu nedenle işletmelerde yeniliklere zemin hazırlayarak verimliliğin artmasına neden olmaktadır.

Bir işletmenin sahip olduğu yaratıcılık; kendini göstermek için uygun koşulları bekleyen çalışanların değişik miktarlarda sahip oldukları potansiyel güçlerin toplamıdır. Rekabet avantajı sağlayan bu büyük gücün değerlendirilerek yaratıcılığın yeniliğe dönüştürülmesi ise işletme yönetiminin elindedir.

Eğitim, kültür ve yaşam düzeyinin yüksek olduğu bireyler ve toplumlar, bu kavramın, ülkemizden daha uzun bir süredir farkındadırlar. Bu nedenle ağdaş işletmeler, yaratıcılığı ortaya çıkaran ve geliştiren Beyin Fırtınası, Gordon Yöntemi, Nitelik Listesi Yöntemi, Girdi–ıktı Yöntemi, Şebeke Analizi, zgr Birlik Yöntemi, Konuşma Toplantısı, Katalog Yöntemi, Bir Nesneye Odaklanma Yöntemi, Yan Düşünme Yöntemi, Düşünce Tankı, Ters Beyin Fırtınası, Nominal Grup Tekniği, Bağımsız Birlik Yöntemi, Ortak Defter Yöntemi, Kontrol Listesi Yöntemi, Benzetme Tekniği, Keşif Yöntemi, Değer Analizi, Matriks Tablolama, Büyük Hayal Yaklaşımı, Parametre Analizi gibi yöntemlerden ve tekniklerden yararlanarak ürün ve hizmetlerinde kalite artışı sağlayabilmektedirler.

Belirli bir kalite düzeyine ulaşmak için ise işletmeler, örgüt yapılarında, insan gücü planlamalarında, malzeme ve donanım bileşenlerinde, teknoloji düzeylerinde, üretim ve pazarlama işlevlerinde yenilik yaratmak durumundadırlar. Yenilik yaratma, ağdaş işletmecilikte bir yönetim işlevi olarak kabul edilmektedir. Böylece işletmeler orijinalliklerini koruyarak, geleceklerini garanti altına almaktadırlar.

Bu bilinçte olan işletmeler, işletmenin geleceğiyle ilgili kararlar alırlarken iş görenlerinin de yönetime katılmasını sağlayarak, işletmenin gizil güçlerini ortaya çıkarabilmektedirler. Bu tip yönetimler, yaratıcılık çabalarını özendirerek, eğitim çalışmalarıyla desteklemektedirler. Böylelikle işletme, sıklıkla meydana gelen ve önceden planlanamayan ani sorunları da kolaylıkla czme kavuşturabilmektedir. Yöneticiler bu tarz durumlarla başa çıkabilmek için:

- Yaratıcı bir örgütsel ortamın geliştirilmesi,
- Yaratıcılığa zaman ve fırsat tanınması,
- Yeni görüşlerin kolaylıkla açıklanabileceği öneri sistemlerinin geliştirilmesi,
- Yaratıcı özelliklere sahip kişilerin işe alınması,
- Yaratıcılık için özel bölümlerin kurulması ve
- Yaratıcı sorun czme tekniklerinin uygulanması konularında zen göstermektedirler.

Bunların yanı sıra; en çok ilgi duyulan alanda çalışma özgürlüğü, tanınma ve takdir edilme, motivasyon, moral, iş tatmini, yönetim t arzı, çalışma koşulları, gerekli eğitimlerin sağlanması, örgütle özdeşleşme, terfi, işletmedeki ödül ve ceza sistemleri, işletmede beceriye dayalı bir ücret sistemin bulunması, başarıyı özendiren çalışma arkadaşlarıyla birlikte olma, risk almaya cesaretlendirilme ve uyumsuz uğun hoşgörü ile karşılanması da örgütsel yaratıcılığı arttırmaktadır. Yeni fikirlere açık olan, üretkenlik için baskı yapmayan, örgütsel norml ara uymamayı hoşgörü ile karşılayabilen, problemleri seçme ve araştırmanın yönünü değiştirebilme özgürlüğü tanıyan işletmelerin sahip oldukları yaratıcılığa uygun ortam, örgütsel yaratıcılığın oluşumuna olanak sağlayacaktır. Bu açıdan;

- İşletme içinde hab erleşmenin yoğunlaşması, düşüncelerin açık bir biçimde ifade edilebilmesi ve serbest bilgi akışının sağlanması,
- Yetenekli işgörenlerin tanınması ve yaratıcı yeteneklerin ortaya çıkarılması,
- Çalışanların işletmeye bağlanmaları, işletme ile özdeşleşmeleri ve bütün bunlara bağlı olarak moral ve verimliliklerinin artması oldukça önemlidir.

Oya Erdil, Halit Keskin ve Salih Zeki İmamoğlu'nun, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusunun iş tatmini üzerine olan etkilerinin araştırmak amacıyla 2003 yılında Konya ilinde faaliyette bulunan tekstil sektöründeki 37 firma çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada yapılan analizler sonucunda yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusunun hem birbirleri ile hem de iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir edilme duygusu çalışanların iş tatmini ve dolayısıyla yaratıcılığı üzerinde olumlu bir yönde katkı sağlamaktadır (Erat, Erdil, Keskin, İmamoğlu; 2004, s.22–24).

Ancak bütün bu çabalar sonucunda ortaya çıkan yaratıcılık faaliyetleri son derece gerekli olabilmekle beraber pahalı olabilen ve başarısızlık riski taşıyabilen faaliyetlerdir. Yeni fikirler de oldukça kısır bir şekilde üretilmelerine rağmen yeni bir ürünün başarısız olma olasılığını, farklı araştırmalardan elde edildiği üzere, %37 ile %80 düzeyleri arasında olduğunu belirtmişlerdir. Bunların yanı sıra, elde edilen satış sonuçları tüm yeni fikirlerin % 2,4'ünü, tüm geliştirme projelerinin % 12,5'ini ve tüm yeni mamullerin % 49'unu oluşturmaktadır. Sonuçlar, geliştirme projeleri için ayrılan her 8 saatlik mesainin 7 saatinin satış sonucuna dönüşmediğini göstermektedir (Esen, Madran; 2002, s.137). Bu nedenle işletmeler genellikle daha az riskli bir yolu tercih ederek tamamen yeni bir ürün ortaya koymak yerine eski ürün üzerinde ufak tefek değişiklikler yaparak eski ürünü yenileştirme yoluna gitmektedirler. Endüstride meydana gelen yaratıcılık faaliyetlerinin çoğunu buluşlar değil de taklitler oluşturmaktadır.

Yeni buluşlar, belirli zihinsel bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadırlar. Yaratıcılık süreci genellikle bilinçli olarak başlatılıp kontrol edilememekte ve hiçbir zaman metodik ve programlanmış olarak gelişmemektedir. Oldukça karmaşık, tahmin edilemez, değişken ve kaprisli bir süreçtir. Bu süreci oluşturan 6 aşama, ayrıntılı olarak şu şekilde tanımlanabilir:

7- Sorun Tanımlama (Problem Identification): Yaratıcı çözümler geliştirebilmek için öncelikle çözülecek şeyin net bir tanımı yapılmalıdır. Dikkatlerin istenen yöne doğru odaklanması sonucunda ancak yaratıcı çözümler ortaya konabilmektedir.

8- Bilgi Toplama (Information Gathering): Net olarak belirlenen soruna gerekli çözüm yollarını bulabilmek için dikkatli bir şekilde faydalı olabilecek bilgilerin araştırılması gerekmektedir. Bu genellikle uzun zaman alan çalışmaları gerektirirken bazen sorun hakkında

hiç bilgisi sahibi olmayan ya da çok az bilgi sahibi olan yaratıcı bireyler de sorunun çözümü için gerekli olabilecek yeni ve iyi bir yöntem ve ya yöntemler ortaya koyabilmektedirler.

9- Aktif Düşünce (Active Thought): Net olarak belirlenen sorun hakkında gerekli bilgiler elde edildikten sonra yoğun bir zihinsel çalışma sistemiyle yeni yöntemler araştırılmaktadır.

10- Kuluçka (Incubation): Sorunla ilgili gerekli çözüm yolları düşünülüp araştırıldıktan sonra birey bir süre sorunla uğraşmayı bırakıp sorundan tamamen bağımsız başka bir faaliyetle uğraşarak sorundan tamamen uzaklaşmalıdır. Doğrudan doğruya karar vermek yarar yerine zarar getirebilmektedir. Oysa yaratıcı çözümler ancak bütün kaygılardan uzaklaşıldığında ortaya çıkmaktadırlar.

11- Aydınlatma (Illumination): Sorun üzerinde emek harcandıktan sonra yaratıcı ve belirgin çözüm ani bir düşünceyle meydana gelmektedir.

12- Çözümü Uygulama (Application of the Solution): Bulunan çözümün rasyonel, etkin ve tahmin edilebilir bir şekilde uygulamaya konması gerekmektedir.

Ancak zekâ faktörünün bu süreçle bir ilişkisi yoktur. Kaliforniya Üniversitesine bağlı Kişilik Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü, mimarlar, matematikçiler, bilim adamları, yazarlar, işadamları, sanatçılar gibi yaratıcı kişilerden oluşan bir grup üzerinde araştırma yapmıştır. Yaratıcılık üzerinde çalışan bireyler zekâ ile yaratıcılığı bağımsız iki öge olarak kabul etmektedirler. Yapılan araştırmalarda zekâ ile yaratıcılık arasında bir denge kurulmaya çalışılmıştır ancak yaratıcılığa sahip bireylerin mutlaka üstün bir zekâyâ sahip olmaları gerekmediği bulgulanmıştır. Aynı zekâ düzeyindeki bireyler seçilmesine karşın çarpıcı denecek kadar farklı kişilik özellikleri gösterdikleri saptanmıştır. Bu kişilik özellikleri içerisinde ise en önemlisi yaratıcı kişilik yapılarının çocuksu ve yetkin kişiliğin tuhaf bir karmasından oluşmasıdır.

Torrance yetenekli çocukların belirlenmesi için sadece klasik zekâ testleriyle belirlenmesi durumunda en yaratıcı niteliklerin yaklaşık % 70'inin elenmekte olduğunu vurgulamaktadır. Zekâ ve yaratıcılığın büyük ölçüde birbirlerinden bağımsız olduğunu belirten Wallach ve Kogan' ın da katılmakta olduğu bu görüş son yıllarda yapılan araştırmalarla günümüze kadar geçerliliğini sürdürmektedir (Gardner; 1990, s.51; Rouquette; 1992, s.16).

Yaratıcı çalışmalarda bilinçaltı düşüncelerinin rolü oldukça önem taşımaktadır. En yüksek yaratıcılık düzeyine insanların duygularına, karar verme yeteneklerine, simgeleme güçlerine, estetik görüşlerine ve çalışma tarzlarına hiçbir sınırlama getirilmeksizin bireylerin ruhsal dürtülerini en fazla kullanabilecekleri noktalarda ulaşılabilir.

Yaratıcı kişiliğin oluşmasında çocukluğun ilk yıllarında alınan eğitim oldukça önemlidir. Otoriter eğitim sistemiyle yetişen çocuklar, düşünme, fikir beyan etme yerine boyun eğmeyi alışkanlık haline getirirler. Zaten çocuk doğduğunda bir kişiliğe sahip değildir. Genetik + sosyal çevre + kültür onun kişiliğini belirler. Bu faktörler herkes için farklı olacağından, kişilikler de farklıdır.

Tekiner'e ve Fidan'a göre araştırma bulguları 17 yaşına kadar olan zihinsel gelişmenin %50'sinin 4 yaşına kadar %30'unun 4 yaşından 8 yaşına kadar %20'sinin ise 8 yaşından 17 yaşına kadar gerçekleşmektedir. 18 yaşına kadar gösterilen okul başarısının %33'ü okulöncesi yıllarda gösterilen başarı ile açıklanabilmektedir (Çağdaş, Yıldız; 2003, s.317).

Yaratıcı kişiler çok çeşitli özelliklere sahiptirler; kararlarında ve sosyal değerlerinde dışa bağımlı değil, bağımsız, iç denetimli insanlardır. Kendilerini belirli kalıplara bağlı hissetmezler, kolayca iş değiştirebilirler. Yaratıcı kişi kendine çok güvenir, sosyal ilişkilerine hâkimdir, öncelik kullanma yeteneği oldukça yüksektir, zaman hakkında sorumsuzdurlar, uzlaşmaz bir eğilimi vardır, alışılmamış tutum ve davranışlar sergilerler, deneyime açıktırlar, hoş olmayan konuları toplumun yaptığı gibi saklamaya yönelmezler, bu sebeple kendileri ve başarılarıyla ilgili yorumlarında üzücü olacak kadar dürüsttürler. Yaratıcı kişi şaşırtıcı şeyleri açıklarken hayali ve çocuksu dürüstlüğüyle olgun bir büyüğün hünelerini birleştirme yeteneğine sahiptir. Yaratıcı kişiler işlerine fazlasıyla güdülenmiştir. Bu sebeple başkalarının haklarında ne düşündüğünü umursamaz, çevrelerinden onay beklemezler. Kendileri düşünüp karar verir ve uygulamaya koyarlar. Bu durumu yaratıcı bireylerin yüksek öncelik gücüne sahip olmalarıyla açıklayabiliriz. Yaratıcılar yaratma süresince gelenek ve göreneklere aykırı yolları izleyerek popüler olmayan kararların sonuçlarına katlanmayı baştan göze almışlardır. Bu yüzden otoriter ve gelenekçi bir yönetici gözünde yaratıcılık başarıyı engelleyici bir unsur olarak bile görülebilmektedir.

Yaratıcı kişiliğe sahip bireylerde, yaratıcı performans düzeyinde cinsiyete göre farklılık incelendiğinde performans düzeyinde genel olarak belirlenen önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Mahmut Arslan'ın ve Alpay Karasoy'un Türk, Rus ve Kazak uluslarından 42 erkek ve 109 kadın yönetici üzerinde gerçekleştirdiği "Yaratıcılık Eğilimde Cinsiyet ve Eğitimin Rolü" araştırmasının bulguları da yaratıcılıkla cinsiyet faktörü arasında da herhangi bir ilişki olmadığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, bu gruplar içinde en yüksek yaratıcılık eğilimi Türklerde bulunmuş, Türkleri sırasıyla Ruslar ve Kazaklar izlemiştir (Arslan, Karasoy; 2002, s.483-484). Ancak Prof. Sperry'nin kadın ve erkeklerin beyninin nasıl çalıştığı arasındaki temel farklılıkları ortaya koymayı amaçla yan çalışmasının sonucunda elde edilen bulgular, kadınlarda iki yarımküreyi birbirine bağlayan -corpus callosum- sinir ağının daha gelişkin olduğunu ortaya koymaktadır (www.haberim.com).

Bir işletmenin ise yaratıcı olabilmesi için; kendini sorgulaması, beyin gücünün değerinin farkında olması ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması yönünde sistemlere sahip olmasıyla mümkündür. Örgütsel etkinliği ve yaratıcılığı sağlayabilmek için gerekli olan tek bir faaliyetin ve gereksinimin en üst düzeye çıkarılması değil, kaynakları çeşitli ve farklı örgütsel ihtiyaçlar arasında dengeli bir dağılımını gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sistem yaklaşımı örgüt ü

yöneticileriyle, çalışanlarıyla ve tüm alt sistemleriyle bir bütün olarak ele alan sinerji yaratılmasına olanak sağlayan bir yaklaşımdır. Ayrıca sistem yaklaşımı, iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün içerisinde görülmesini sağlayarak karmaşık sorunların çözülmesine olanak sağlamaktadır. Geleneksel yaklaşım ise sistem amaçları yerine alt sistem amaçlarına yöneliktir. Sistem yaklaşımı ise tüm örgütün amaçlarını bir bütün olarak, anlaşılabilir ve açık olarak tanımlamaktadır.

Yaratıcı örgüt, yaratıcılığa izin verecek bir yapı içinde buluş yapan, bunları geliştirip mükemmelleştirecek önlemleri alan örgüttür. Örgüt içerisinde bu mekanizmayı çalıştıracak etkili bir iletişim sistemi bulunmalıdır. Örgüt içerisindeki aşırı koordinasyon, idari inceleme ve onay sistemlerinin bulunması ise yaratıcılık ve esnekliği büyük ölçüde engellenmektedir. Ayrıca örgütün içerisinde yenilik ihtiyaçlarını belirleyecek ve bu ihtiyaçlara çözümler sunacak ayrı bir "sürekli yenilenme bölümü" kurulması yararlı olacaktır. Bir yenileşme stratejisi etkin olarak uygulanmak isteniyorsa bu girişimlerin ortaya koyacağı nihai fırsat, başarısızlık riski, ihtiyaç duyulan gayret derecesi ve katlanılacak giderlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler yeterince yapılamazsa başarısızlık riski de yüksek olacaktır.

Yeni ekonomide yaratıcılık ve buluşçuluk, ürün ve teknolojilerden çok, iş konseptlerinde önem kazanmaktadır. İş konsepti; ana strateji, stratejik kaynaklar, müşteri yüzleşimi ve değer şebekesi olmak üzere başlıca dört bileşenden oluşmaktadır. Yeni zenginlikler yaratmanın anahtarı olan iş konsepti yaratıcılığı, yeni iş modelleri ortaya çıkarabilmek ve mevcut iş modellerini farklılaştırmak için "hayal etme" kapasitesine ihtiyaç duyar. Bu hayaller sayesinde iş modelleri tasarlanmakta ve bu modeller küçük ölçeklerde denenerek değerlendirilmektedir. Bu süreçte işletmeler, kendilerine ait hazır bir yaratıcılık portföyüne sahip olmaktadır. Bu portföy, işletmeye farklı fikirler, olanaklar ve denemeler sunmaktadır.

İş konsepti yaratıcılığının hedefi; sektöre ya da rekabet alanına daha geniş bir strateji değişikliği getirerek esneklik sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için, rakiplere karşı konum olarak, dar anlamda rekabet stratejileri kurmak yerine rakipleri arkada bırakarak aşmak hedeflenmelidir. Saldırı üzerine olmayan, kaçınma üzerine kurulu bir stratejiyi izlemek örgüt açısından yararlı olacaktır.

Ahmet C. Acar'ın 1988 yılında 219 firma bazında gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel yetenek-strateji ilişkilerine eğinilmiş ve farklı yetenek-strateji almasıklarına sahip firma kümelerinin başarı düzeyleri karşılaştırılmıştır. Çalışma, stratejik seçimler ve örgütsel yetenekler arasında bir dizi tutarlı ilişkiler olduğunu sergilemektedir. Çalışma sonuçlarına göre; ürün farklılaşması yüksek olan firmalar daha çok yerel pazarlara yönelmekte, buna karşılık ürüne bağımlılığı yüksek olan firmaların ulusal pazarlardaki faaliyet oranları da yüksek olmaktadır.

Bunların yanı sıra, bazı beklentilerin aksine, ürün farklılaşması gösteren firmaların örgütsel yetenekleri yüksek değildir (Acar; 1991, s.14).

Bir örgütün yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin nedeni, örgüt içindeki iş görenlerin yaratıcılığa teşvik edilebilen açık fikirli, eşitliğe ve gelişime önem veren, çalışanlarını cesaretlendiren ideal bir ortama sahip olmasına bağlıdır. Böyle bir ortamı sağlayabilmek için; çalışanların eleştirisi ve ceza alma korkusu duymayacakları şekilde cesaretlendirilerek örgütün geleceği hakkında fikirlerini söyleyebilmelerini sağlamak gerekmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının hoşlandıkları projeler üzerinde araştırma ve geliştirme yapabilmeleri için zaman harcamalarına izin verilerek ve onlara finansal destek sağlanarak işletme performansına en fazla katkıyı sağlayabilecekleri bir strateji oluşturulmalıdır. Böyle bir yapıya katı sınırlamalara sahip örgütlerin ulaşması çok zordur. Matriks organizasyon yapıları ise dikey ve yatay olmak üzere iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş olduklarından bu yapıya sahip örgütlerde yaratıcı projeler gerçekleştirilirken çeşitli dallara mensup kişilerin bir arada çalışmakta ve bu kişilerin farklı bilgi birikimlerinden yararlanılmaktadır.

Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ve Erol Eren de İSO'nun 1999 yılı verilerine göre tespit edilen Türkiye'nin en büyük 500 sanayi firmasında, örgüt iklimini oluşturan faktörler olan örgütsel cesaretlendirmenin, iş grubunun desteğinin, işin iddialı ve önemli olmasının, yeterli kaynak sağlanmasının, iletişimi kuvvetlendirilmesinin, otonomi ve özgürlüğün sağlanmasının ve baskıların, örgüt yaratıcılığının sağlanmasına yaptıkları etkileri araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, örgüt yaratıcılığının sağlanmasında organizasyonun yeni ve farklı fikir, ürün ve hizmetleri teşvik etmesine yönelik sistemli ve bütünsel bir politikasının olmasının örgüt yaratıcılığını teşvik edeceğini göstermektedir. Örgütsel yaratıcılığın teşvik edilmesinde en güçlü etkiye sahip olan unsurların ise, iş grubu desteği ile işin iddialı ve önemli olması değişkenlerinin olduğu saptanmıştır. Yaratıcılık, takımın içinde olduğu için, takım üyelerinin destekleyici tavrı, göreve bağlılıkları ve farklı geçmiş, yetenek ve becerilere sahip olmaları yaratıcılıkta belirleyici rol taşımaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları; bize iş grubunun desteği ile işin niteliğinin örgütsel verimlilikte çok büyük bir etkisinin olduğunu göstermektedir. İş grubunun üyelerinin birbirini, yeni ve farklı fikirleri desteklemesi, hedefe bağlı olmaları gibi özelliklerden oluşan iş grubu desteği verimliliğin sağlanmasında oldukça pozitif bir etkiye sahiptir (Çekmecelioğlu, Eren; 2002, s.893–899).

Özellikle 2000'ler sonrasında daha da çok gündeme gelen karmaşıklık, olay ve olguların sayısının hızla artması, belirsizlik, hızlı değişim, çeşitlilik, yeni arayışlar, çevresel etkileşimler, daha iyiye ve daha güzele ulaşabilme ve daha hızlı, kalıcı ve uzun vadeli çözümler üretebilme çabaları, istikrarsız geleceğe tutarlı bir vizyon geliştirebilme yaratıcılık, maliyet, güvenilirlik ve hız olgularını ön plana çıkarmaktadır. Çağdaş yöneticiler bu hedeflere ulaşabilmek için mevcut durumu çok iyi tanıyarak ve tanımlayarak, konum, zaman parametreleri, rekabet durumu ve

kaynak durumlarını çok iyi belirleyerek yaratıcı sıçramalar yaratacak projelere imza atmalıdırlar. Bütün bunları gerçekleştirecek olan bir yöneticininse; bireysel inisiyatife sahip, risk alabilen, örgüt çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilen ve bütünleştirebilen, yöneticilerin astlarla ilişki içinde bulunmasını sağlayabilen, örgütle özdeşleşebilen ve adaletli bir ödül sistemini gerçekleştirebilen bir kişiliğe sahip olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticinin, örgüt yönetiminin ihtiyaç duyduğu bazı hizmetleri örgüt şeması dışından temin etmesi ve yönetim danışmanının dışarıdan bir kişi olması örgüte esneklik kazandıracaktır. Dışarıdan hizmet alan örgütler, hizmet aldıkları örgütlerin uzmanlarından da yararlanarak kendi örgütlerinde bulduramayacakları kadar çok uzmandan yararlanacaklardır.

Ülkemizdeki örgütlerin yaratıcılığına bakıldığında ise durum pek iç açıcı olmamaktadır. Dünyadaki ülkeler yenilik yapan (core innovator) ve yenilik yapmayan (non-core innovator) olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Milyon kişi başına yılda 15'den fazla patent kaydı olan ülkeler yenilik yapan, 15'den az patent kaydı olan ülkeler ise yenilik yapmayan ülke sınıfına girmektedirler. Türkiye de bu ikinci gruba dâhil olmaktadır. Rekabet gücü sıralamasında, verdiğimiz bütçe açıklarıyla birlikte 66. sıraya gerilemekteyiz (Büyüme Rekabet Gücü Endeksi - The Global Competitiveness Report 2004; Aktaran:www.maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr).

Ancak Türkiye Ar-Ge çalışmalarının yoğunluğu açısından büyük bir sıçrama göstermektedir. 1990-2002 dönemindeki en büyük sıçramayı Türkiye gerçekleştirmiştir. Dönem başında binde 32 olan Ar-Ge yoğunluğu, dönem sonunda binde 66'ya çıkmıştır. Ancak Türkiye'nin Ar-Ge yoğunluğu hâlâ AB ortalamasının üçte biri, OECD ortalamasının ise dörtte biri düzeyinde bulunmaktadır (www.maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr).

Tezimin ve tezimde yer alan araştırmayı gerçekleştirmemdeki amaç; işletmelerin yaratıcılık faaliyetlerinin Ar-Ge departmanlarıyla sınırlı kalmayıp, örgütün tümünde çalışanlarının yaratıcılıklarını arttıracak bir örgütsel yapı kurmalarına yol göstermektir.

Araştırmamla ilgili olan ana kütle büyük olduğu için tam sayım yöntemi yerine örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, veri toplamak için anket yöntemi tercih edilmiştir. İzmir ve Manisa illerinde faaliyet göstermekte olan büyük ve orta ölçekli 8 firmada çalışan, beyaz yakalı, lise ve üniversite mezunu kişilere anketler uygulanmış ve değerlendirilmiştir. 134 adet anket uygulanmış, bu anketlerin 100 tanesi değerlendirilmeye uygun bulunmuştur. Anket formunda işletme yönetiminin yaratıcılık yaklaşımını belirlemeyle ilgili sorular yer almaktadır. Anket sorularına, Hüseyin Rıdvan Yurtseven'in Yaratıcı Yönetim adlı çalışmasında T. Bentley'in Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi'nden uyarlanmış olduğu soru formundan yararlanılmıştır (Bentley; 1999, s.155-157; Aktaran: Yurtseven; 2001, s.85-88).

Araştırmaya uygulanan analizin yalnızca 2006 dönemine ait verilerle yapılması ve yalnızca iki ayrı ilde uygulanması elde ettiğimiz bulguların genelleme gücünü zayıflatmaktadır. Ayrıca sosyal gerçekliğin sadece birtakım anket sorularının istatistik paket programları yardımıyla analiz edilmesi sonuçların gerçekçiliği konusunda önemli bir kısıt olarak kabul edilebilir. Özellikle yaratıcılık gibi karmaşık bir olgunun ancak anket soruları yanında, psikolojik testler, açık uçlu sorulara dayanan yoğun görüşmeler ve katılımcı gözlem gibi yöntemlerin bir arada kullanılmasıyla ölçülmesi sonuçların gerçekçiliği açısından daha yararlı olacaktır. Bu araştırma, tek yöntem kullanmanın sınırlılığı içinde kalsa da konuya bir ölçüde ışık tutmayı ve daha sonraki araştırmalara yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Uygulanan anketlerde 1 –5 tip i likert ölçeği kullanılmıştır. 1=Kesinlikle katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Emin değilim, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılmıyorum' u ifade etmektedir. Verilerin analizi, bilgisayarda, SPSS (10.0) paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Kullanılan yöntemler ise t testi ve ki-kare testleridir.

Değerlendirilmeye alınan 100 anketi 57 erkek (%57), 43 kadın (%43) cevaplamıştır. Cevaplayanların 27'si lise (%27), 73'ü ise üniversite (%73) mezunudur.

Anketimiz işletme yönetimlerini işletmede bulunan yaratıcılığın ortaya çıkmasına izin verip vermediklerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Ankette yer alan ifadelerin tamamı cinsiyet ve eğitim değişkenleri ile çaprazlanmıştır. Cinsiyet değişkeni ile ankette yer alan ifadelerin büyük bir çoğunluğunda ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Araştırmamın sonucu, İzmir ve Manisa illerindeki işletme yönetimlerinin yaratıcılık yaklaşımı açısından istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. Çağdaş ve yaratıcı yönetimlerin çoğalması, Avrupa Birliğine girme sürecinde olan ülkemiz için ve toplumumuzun gelişmişlik ve refah düzeyinin artması açısından oldukça önem taşımaktadır. Yaratıcı yönetimlerle, ülkemizde alınan patent sayılarını çoğaltabilmek, ülke ekonomimize de büyük kazançlar sağlayacaktır.

BİBLİYOGRAFYA

KİTAPLAR

Ağakay, Mehmet Ali, (1966). Türkçe Sözlük (4. Baskı), Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları – sayı: 247

Akat, İlder. (1984), İşletme Yönetimi, İzmir, Üçel Yayıncılık.

Akat, İlder, Budak, Gönül, Budak, Gülay, (1994), İşletme Yönetimi (2. Baskı), İzmir, Barış Yayınları

Akat, İlder, Budak, Gönül, Budak, Gülay, (1999), İşletme Yönetimi (3. Baskı), İzmir, Barış Yayınları

Aldemir, Ceyhan M., (1985), Örgütler Ve Yönetimi, İzmir, Bilgehan Basımevi

Aldemir, Ceyhan M., Ataol, Alpay, (1991), Personel Yönetimi (2. Baskı), İzmir, Kardeşler Cilt Evi

Artar, Ayhan, Baş, Melih, İ., (1991), İşletmeler de Verimlilik Denetimi, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 435

Aytek, Bintuğ, (1983), İşletme Yönetimi, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları

Barutçugil İsmet, (2002), Performans Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık

Başaran, İbrahim Ethem, (1991), Örgütsel Davranış, Ankara, Gül Yayınevi

Baydak, Alp, (2001), Öğrenme Stilleri, İstanbul, Beyaz Yayınlar No: 136

Baysal, Ayşe Can, (1981), Sosyal Ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar

Bentley, T., (1998), Yaratıcılık, İstanbul, Hayat Yayıncılık

Boden, Margaret A., (1994), Dimensions Of Creativity, Massachusetts, The MIT Press

Bourne, Lyle E., Ekstrand, Bruce R., Dunn, Wendy L.S., (1988), Psychology, USA, Holt, Rinehart and Winston Inc.

Budak, Gönül, (1998), Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, İstanbul, Sistem Yayıncılık: 177

Clemen, Robert T., (1996), Making Hard Decisions (2. Baskı), USA, Duxbury Press

Cüceloğlu, Doğan, (1991), İnsan ve Davranışı, İstanbul, Remzi Kitabevi

Dewar, Donald L., (2001), Kalite Çemberleri Eğitim El Kitabı, Yaşar Holding A, Ş.

Doğan, Muammer, (1982), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, Yaşar Eğitim Ve Kültür Vakfı Yayınları

Ediskun, Haydar. Dürder, Baha, (1986), Türkçe Konuşan Sözlük, İstanbul. Remzi Kitabevi A.Ş. Yayınları

Erdoğan, İ., (1980), İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul, Üçdal Neşriyat

Eren, Erol, (1979), İşletme Örgütleri açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Met/er Matbaası

Eroğlu, Feyzullah, (1995), Davranış Bilimleri (2. Bas k), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 598 Eğitim Dizisi: 99

Ertekin, Yücel, Yurtsever Ertekin, Gülçimen, (2003), Örgütsel Politika Ve Taktikler, Ankara, Yayın: TODAİE 2003

Fındıkçı, İlhami, (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Basın Yayın Dağıtım

Gardner, John W., (1990), Yenilikçi Birey, Zinde Toplum (Çevirenler: Prof. Dr. Şan Özalp, Doç Dr. Hikmet Seçim), İstanbul, İlgı Yayıncılık Ltd.

Geybullayev, Geybulla, (2002), Yönetimin Esasları, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları

Greene, Alan C., (1988), Verimlilik Nasıl Arttırılır? (Çeviren: Yakut Güneri), İstanbul, İlgı Yayıncılık (Alexander Hamilton Enstitüsü)

Gruber, Howard E., Wallace, Doris B., (1989), Creative People At Work, New York / Oxford, Oxford University Press

Goleman, Daniel, Kaufman, Paul, Ray, Michael, (1992), Creative Spirit, United States Of America, Alvin H. Perl Mutter Inc.

Gurmukh, (2001), İnsanın Sekiz Yeteneği (Çeviren: Güneş Tokcan), İstanbul, Dharma Yayınları

Gürüz, Demet, (1995), Halkla İlişkiler – Reklâm Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları

Güvenç, Bozkurt, (1991), İnsan ve Kültür, İstanbul, Remzi Kitabevi

Hagemann, Gisela, (1995), Motivasyon El Kitabı, Bireysel Yatırım Dizisi: 8, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım

Hamel, Gary, (2000), Devrimin Başına Geçin, İstanbul, Mess Yayınları

Hatiboğlu, Zeyyat, (1993), Temel Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

James, Judi, Eden, Mike, (2001), Uzun Saplı Gelincik, İstanbul, Acar Matbaası

Jung, Carl Gustav, (1997), Analitik Psikoloji, İstanbul, Payel Yayınevi

Kabacalı, Alpay, (1991), Sanat Ansiklopedisi, İstanbul, Milliyet Yayınları

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, (1992), İnsan ve İnsanlar (8. Baskı), İstanbul, Evrim Yayınları

Kahn, Robert L., Katz, Daniel, (1977), Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çevirenler: Halil Can, Yavuz Bayar), Ankara, Türkiye Ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No:167

Kim, Steven H., (1990), Essence Of Creativity, New York – Oxford, Oxford University Press

Koçel, Tamer, (2001), İşletme Yöneticiliği (8. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul

Kolasa, Blair J., (1969), İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş (Çevirenler: Kemal Tosun, Fulya Akar, Tomris Sumay, Mirmun Menteşe), İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Ve Enstitüsü Yayınları No:42 Davranış Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1

Köknel, Özcan, (1982), Kaygıdan Mutluluğa Kişilik (3. Baskı), Altın Kitaplar Yayınevi

Kuşluvan, Zeynep, Usal, Alparslan, (2000), Davranış Bilimleri, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi

Marşap, Akın, (1999), Yaratıcı Liderlik, Ankara, Öncü Limited

Marşap, Akın, (2000), Yönetmel Sistem, Ankara, Öncü Basımevi

May, Rollo, (1992), Yaratma Cesareti (4. Baskı) (Çeviren: Alper Oysal), İstanbul, Metro Yayınları

Moles, Abraham A., (1983), Kültürün Toplumsal Dinamiği (Çeviren: Nuri Bilgin), Ed. Mouton, Paris – La Haye, İzmir, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No: 21

Murata Kazuo – Harrison Alan, (1995), Japon Yönetim Teknikleri Batı'da Nasıl Uygulanabilir?, Rota Yayınevi

Onaran, Oğuz, (1981), Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları

Özçer, Necip, (2005), Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik (1. Baskı), İstanbul, Rota Yayınları

Peker, Ömer, (1989), Yönetici Eğitimi, Ankara, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 230

Perennial, Harper, (1996), Creativity, New York, A Division Of Harper Collins Publishers

Pritchett, Price, Pound, Ron, (2001) , Business As Unusual (2. Baskı), İstanbul, Mü-ka Matbaacılık

Rawlinson, J.Geoffrey, (1995), Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası (Orijinal adı: Creative Thinking and Brainstorming - Çeviren: Osman Değirmen), Bireysel Yatırım Dizisi, Gower Publishing Company Limited / Rota Yayın Tanıtım

Rıza, Enver Tahir, (1999), Yaratıcılığı geliştirme Teknikleri, İzmir

Rouquette, Michel-Louis, (1992), Yaratıcılık (4. Baskı) (Çeviren: Işın Gürbüz), İstanbul, Presses Universitaires de France, İletişim Yayınları

Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Yayınları

Schein, Edgar H., (1978), Örgüt Psikolojisi (Çeviren: Mustafa Tosun), Ankara, Türkiye Ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No:173

Sungur, Nuray (1992), Yaratıcı Düşünce (1. Baskı), İstanbul, Özgür Yayın Dağıtım

Şimşek, Şefik, (1998), Yönetim Ve Organizasyon, Konya, Damla Baskı

Tannenbaum, Arnold S., (1966), İşletmede Sosyal Psiko loji (Çeviren: Nilüfer Sağtür), Ankara, Ajans – Türk Matbaacılık Sanayi

Tosun, Kemal, (1992), İşletme Yönetimi, Ankara, Savaş Yayınları

Tosun, Mustafa, (1981), Örgütsel Etkinlik, Ankara, Türkiye Ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No:196

Turan, Kamil, (1973), İşçilerin Yönetime Katı İması Ve Türkiye Uygulaması, Ankara, Ankara İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 57, Sosyal Politika ve Sosyal Hukuk Enstitüsü Yayınları No:1

Tutun, Cahit, (1979), Personel Yönetimi, Ankara, Doğan Basımevi

Weiss, Donald H., (1993), Başarılı Bir Ekip Oluşturma (Çeviren: Erhan Tuskan) (Kitabın Orijinal Adı: How to Build High-Performance Teams), İstanbul, Rota Yayın Tanıtım

Yavuzer, Halide S., (1989), Yaratıcılık, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası Yayın No: 451

Yozgat, Osman, (1984), İşletme Yönetimi (6. Baskı), İstanbul, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:396–630, Venüs Ofset

Yurtseven, H. Rıdvan, (2001), Yaratıcı Yönetim, Çanakkale, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yayınları

MAKALELER

Acar, Ahmet C., "Örgütsel Yetenek -Strateji Uyumu Ve Küçük İşletmelerde Performans", 1. Verimlilik Kongresi, 27-29 Kasım 1991, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 454, s:14-29

Arslan, Mahmut, Karasoy, Alpay, "Yaratıcılık Eğiliminde Cinsiyet ve Eğilimin Rolü". Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, (23 –25 Mayıs 2002), Yayın no:4, s: 476–485

Atan, Ahmet, "Sanatta Özgürlük ve Özgünlük", Türkiye'de Sanat Dergisi, Mart-Nisan 2000, Sayı: 43, s: 16–23

Bektaş, Çetin, "Hizmet Süreçlerin in Yönetiminde Yenilik Ve Yaratıcılık Unsurları", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001, C.3, S.1, s:97–111

Billington, Jim, "Müşteri Merkezli Yenilik", Harvard Business Review, Özel Ek, Ağustos 1998, s: 22–27

Bumin, Birol, Erkutlu, Hakan, "Örgütlerde Yaratıcı Düşünmeyi Geliştirme", Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2004, C.22, S.1, s.235–247

Çağdaş, Aysel, Yıldız, Fatma Ülkü, "Deneysel Yaratıcılık Programı'nın 4 –5 Yaş Çocukların in Bilişsel Gelişimine Olan Etkileri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003, S:10, s:315–325

Çivi, Emin, "Kalite Çemberleri ve İşletmeye Olan Katkıları", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 1996, S:2, s:77–88

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, Eren, Erol, "Örgütsel Yaratıcılığın ve Verimliliğın Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü", Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi 10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı Yayın No:4, 2002, İstanbul, Mart Basımevi, s:885–901

Erat, Serhat, Erdil, Oya, İmamoğlu, Salih Zeki, Keskin, Halit, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 2004, C.5, S.1, İstanbul, s.15–26

Ergenç, Alev, "İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti – Algımla Tutarsızlığı Ve Çalışma Değerleri", Yönetim Psikolojisi 2. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler – Yorumlar –

Tartışmalar 16–19 Kasım 1981, 1982, Ankara, Türkiye Ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No:201, s: 309–315

Erkutlu, Hakan, Yüksel, Öznur, “Personeli Güçlendirme”, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 2002, S.2, Ankara, s. 2–5

Esen, Kamil, Mardan, Ca nan, “Yeniliklerin kabul Süreci: Üniversite Öğrencileriyle Yapılan Bir Pilot Çalışma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:9, S:9, 2002, s:136–152

Gioja, Linda, Milleman, Mark, Pascale, Richard, “Değişme Yönteminin Değiştirilmesi”, Harvard Business Review, Ocak 1998, s:34–42

Herzberg, Frederick, “İş Genişletmek Değil Zenginleştirmek”, Harvard Business Review Özel Ek, Mayıs- Haziran 1996, s.10

İnanlı, Yusuf, “Eğitim Örgütlerinde Değişim Nasıl Olmalıdır?”, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2000, C:2, S:18, s:219–225

Kotter, John P., “Değişime Öncülük Etmek: Başarılı Bir Programın Sırları”, Harvard Business Review, Mart-Nisan 1995, s: 4-15

Köse, Sevinç, “Güdülemenin Neresindeyiz?”, Yirmi Birinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, 1991, Manisa, Emek Matbaacılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., s.117-121

Köse, Sevinç, Ünal, Aylin, “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 2000, s: 3–15

Larkin, Sandar, Larkin, T.J., “Çalışanlara Ulaşmanın Ve Onları Değiştirmenin Yolları”, Harvard Business Review Power Özel Ek, Mayıs-Haziran 1996, s:4-15

Nalbant, Eser, “Örgütsel Değişimi Yönetmede Önderin Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1995–1997, S.12, s.67–75

Saruhan, Sadi Can, Sulaoğlu Taylan, “Değer Hedefli Yönetimde Bilgi Yönetiminin Ve Yaratıcılığın Önemi”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi 10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2002, s: 568–577

Strebel, Paul, "Çalışanlar Değişime Neden Direniyor?", Harvard Business Review Power Özel Ek, Mayıs-Haziran 1996, s:26–34

Şahbudak, Hüseyin, "Bir Van Gogh Analizi", Çukurova Üniversitesi Eğitim fakültesi Dergisi, C: 2, S: 17, Ocak 1999, s: 242–247

Şahin, Ali, "Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2004, S.11, s:523–547

Uğur, Adem, "Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo -Kültürel Faktörlerin Önemi", 1. Verimlilik Kongresi, 27–29 Kasım 1991, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 454, s: 673–677

DİĞER KAYNAKLAR

A.Erdinç Erdem, "Entelektüel Sermaye Ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=186 (Erişim Tarihi: 19 / 03 / 2006)

A.Erdinç Erdem, "Entelektüel Sermayeyi Ölçme Ve Değerlendirme Yöntemi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=245 (Erişim Tarihi: 19 / 03 / 2006)

Bumin, Birol, Erkutlu, Hakan, "Örgütlerde Yaratıcı Düşünceyi Geliştirme", <http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr/2004_1.htm> (Erişim Tarihi: 19.03.2006)

Can Aktan, "Kriz Yönetimi", < <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm>> (Erişim Tarihi: 11.06.2006)

Dokuz Eylül Üniversitesi, "Nominal Grup Tekniği", <<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>> (Erişim Tarihi: 11.06.2006)

EduPlus Eğitim ve Danışmanlık, "Yaratıcılık", <http://www.eduplus.com.tr/KurumsalEgitimler_KGP.html#YARATICILIK%20> (Erişim Tarihi: 19.03.2006)

Erül, Ali, "Yaratıcı İşletmeler", <www.hasaronarim.net/yazar_yazdir.asp?id=12>, (Erişim Tarihi: 19.03.2006)

Gazi Üniversitesi, "Beyin Fırtınası", <<http://w3.gazi.edu.tr/~yunsal/beyin.htm>> (Erişim Tarihi: 06.06.2006)

Halit Keskin, “Organizasyonel Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi”,
<<http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makalehlt.htm>> (Erişim Tarihi: 19 / 03 / 2006)

Kalite Derneği, “Yaratıcılık”,
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=715&tempID=1®ID=2 (Erişim Tarihi:
19 / 03 / 2006)

Kalite Derneği, “Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite”,
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=783&tempID=1®ID=2 (Erişim Tarihi:
19 / 03 / 2006)

Ramazan Taş, “Ar-ge Yoğunluğu-Rekabet Gücü Açısından Türkiye-AB Karşılaştırmalı Analizi”,
<http://maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr/rtas.pdf#search=%22%C5%9Fletme%20yarat%C4%B1c%C4%B1l%C4%B1k%20%C3%BCzerine%20ara%C5%9Ft%C4%B1rmalar%22> (Erişim
Tarihi: 05 / 09 / 2006)

<http://haberim.com/system/habergonder/yazdir.php?id=34424> (Erişim Tarihi: 19 / 03 / 2006)

www.insankaynaklari.gokceada.com (Erişim Tarihi: 22.05.2005)

EKLER