

150303

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Fatma Zehra SAVIESKİ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Adnan CEYLAN

GEBZE

2004



Fatma Zehra SAVIŞKI'nın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 31.12.2007 tarih ve 2003/32 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İletme Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı): Doç. Dr. Adnan CEYLAN

ÜYE

: Prof. Dr. Salih AYDURAL

ÜYE

: Prof. Dr. Errol EREN

ÜYE

: Doç. Dr. Cengiz YILMAZ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Lutfihak ALPKAN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25.03.2004 tarih ve 2004/9 sayılı kararı.

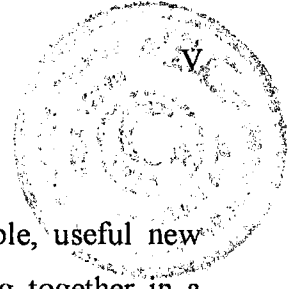
İmza / Mühür

ÖZET

Örgütsel yaratıcılığı kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamaktayız. Örgütsel yaratıcılığın anlaşılması (a) yaratıcı birey performansının, (b) yaratıcı grup performansının, (c) yaratıcı örgüt performansının ve (d) her bir unsurun birbiri ile etkileşiminin ortaya çıkmasına bağlıdır. Bu araştırma da kompleks sosyal ortamlarda yaratıcılığı etkileyen faktörler incelenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmadaki veriler Türkiye'nin en büyük 1000 firmasında yer alan 150 tekstil firması baz alınarak yapılmıştır. 150 firmaya posta ve e-mail yolu ile gönderilen anketlerden geri dönen 90 firma sonuçları değerlendirilerek örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler incelenmiştir.

Bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. İlk dört bölümde konu ile ilgili literatür taramasından yola çıkarak konu teorik açıdan incelenmiştir. Son bölüm olan beşinci bölümde ise araştırma metodolojisi açıklanmış, elde edilen verilerden yola çıkılarak regresyon ve korelasyon analizleri yapılmış, hipotezlerin doğruluğu test edilmiş ve ortaya çıkan bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.



SUMMARY

We define organizational creativity as the creation of valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system. An understanding of organizational creativity will necessarily involve understanding (a) the individual creative performance, (b) the group creative performance, (c) the organizational creative performance and (d) the way in which each of these components interacts with the others. In this study we try to examine the factors that effect creativity in complex social settings.

The data for this research were gathered from 150 textile firms selected among the largest 1000 firms of Turkey as a base. Surveys were mailed to those firms and 90 responces were received. The factors that effect organizational creativity was examined evaluating these responces.

This study consist of five sections. The first four section, evaluates the subject matter theoritically by surveying the related literature. Finally in section five methodology was put forward and using obtained data regression and correlation analysis were done, hypothesis were tested and findings were interpreted.

TEŞEKKÜR

Tez konumun tespitinden başlayarak son şeklinin alınmasına kadar geçen süre zarfında çalışmamı büyük bir titizlik ve itina ile takip eden beni yönlendiren, derin bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım başta Sayın danışman hocam Doç.Dr.Adnan Ceylan'a ve çok değerli fikir ve eleştirileriyle tezimin biçimlenip bilimsel niteliğinin güçlenmesinde büyük özveri ve hoşgörüsüyle takip ederek beni yüreklendiren tez izleme komitemde bulunan saygı değer hocalarım Prof.Dr.Salih Aynural ve Doç.Dr. Cengiz Yılmaz'a ve istatistiksel değerlendirmeler ve verilerin istatistiksel sonuçlarının yorumlanmasında bilgi ve tecrübesini benimle seve seve paylaşan saygı değer hocalarım Yrd.Doç.Dr. Ali Ekber Akgün ve Yrd.Doç.Dr. Lütfühak Alpkan'a özverili ve etkin desteği nedeniyle minnet duymanın ötesinde duygular taşıyorum. Bana bilimsel çalışma nosyonunu kazandırıp, işletme bilimini sevdiğini G.Y.T.E. İşletme Fakültesi'nde görev yapan tüm değerli hocalarıma şükranlarımı sunuyorum.

Ayrıca zaman konusunda bana göstermiş olduğu hoşgörüsünden dolayı okul müdürümüz Sayın Prof.Dr. Bahri Gökçebay'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

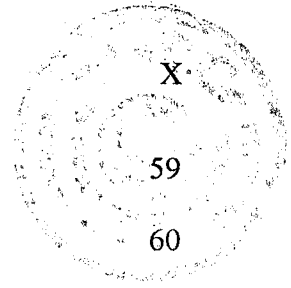
Son olarak, başarımdan mutluluğunun tarifsiz olacağına emin olduğum çok değerli, fedakar, sevgili annem Prof.Dr.Saime İnal Savi'ye ve biricik kızım Selen'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

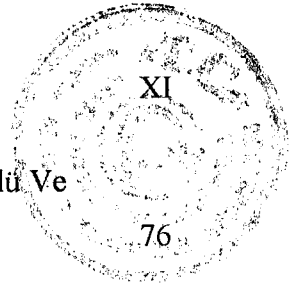
	<u>Sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
ŞEKİL VE TABLOLAR DİZİNİ	IV
GİRİŞ	1
1. YARATICILIK	4
1.1. Yaratıcılığın Tanımı	4
1.2. Yaratıcılıkla İlgili Yaklaşımlar	6
1.2.1. Psikoanalitik Yaklaşım	6
1.2.2. Gestalt Kuramı	7
1.2.3. Çağrışım Kuramı	8
1.2.4. İnsancıl Kuram	8
1.3. Yaratıcılık Türleri	9
1.4. Yaratıcılıkla İlgili Kavramlar	10
1.4.1. Başat Olma [Dominant] Ve Yaratıcılık	10
1.4.2. Oyun Ve Yaratıcılık	11
1.4.3. Empati Ve Yaratıcılık	11
1.4.4. Spontan Olma Ve Yaratıcılık	12
1.4.5. Denetim Odağı Ve Yaratıcılık	12
1.5. Yaratıcılığın Engelleri	14
1.5.1. Bireysel Engeller	14
1.5.1.1. Algısal Engeller	14
1.5.1.2. Duygusal Engeller	14

1.5.2. Örgütsel Engeller	15
1.5.3. Toplumsal Engeller	16
1.6. Yaratıcılık Ve Problem Çözme	16
1.6.1. Problem Çözme Ve Aşamaları	19
1.6.2.1. John Dewey Yansıtımlı Düşünce Kuramı	20
1.6.2.2. Torrance Geleceğin Problem Çözme Programı	21
1.6.2.3. Iraksak Düşünme	23
1.6.2.4. Yakınsak Düşünme	23
1.6.2.5. Beyin Fırtınası	24
1.6.2.5.1. Beyin Fırtınasının Temel Kuralları	25
1.7. Yaratıcı Süreç	26
1.8. Yaratıcılığın Gerekleri	27
1.8.1. Bireysel Gerekler	27
1.8.2. Örgütsel Gerekler	27
2. BİREYSEL YARATICILIK	30
2.1. Bireysel Yaratıcılığın Tanımı	30
2.2. Yaratıcı Bireylerin Özellikleri	32
2.2.1. Yaratıcılık Ve Zeka	34
2.2.2. Yaratıcılık Ve Cinsiyet	38
2.2.3. Yaratıcılık Ve Hayal	39
2.3. Yaratıcı Tutum Ve Davranışlar	40
2.3.1. Farklı Olmayı Göze Alabilmek	41
2.3.1.1. Özgüven	41
2.3.1.2. Mükemmelmcilik	41
2.3.2. Yargılamayı Geciktirebilmek	42
2.3.2.1. Doğru Ve Yanlış Mantığı	43

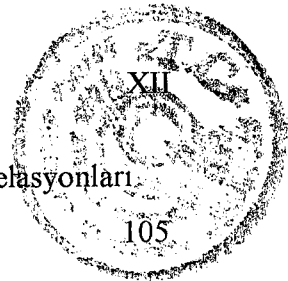
2.3.2.2. Belirsizliğe Tahammül Edebilmek	43
2.3.2.3. Karmaşaya Tahammül Edebilmek	44
2.3.2.4. Çabuk Başarma İsteğini Engelleyebilmek	45
2.3.3. Esnek Düşünebilmek	45
2.3.3.1. Kalıpların Dışına Çıkabilmek	46
2.3.3.2. Değişik Açılardan Bakabilmek	47
2.3.3.3. Değişik Yöntem Ve Araçları Kullanabilmek	47
2.3.3.4. Sezgi	48
2.3.3.5. Mizah	49
2.3.4. Çabuk Düşünebilmek	49
2.3.5. Kavram Oluşturabilmek	50
2.3.5.1. Görsel Düşünce	51
2.3.5.2. Dil	52
2.3.6. Kavramları İlişkilendirebilmek	52
2.3.6.1. Beynimiz Ve İlişkilendirme	52
2.3.6.2. Benzerlik Ve Zıtlıklar	53
2.3.6.3. Boyutların Sürekliliği	53
2.3.7. Hayal Gücü	54
2.3.7.1. Hayali Model Ve Deneyler	54
2.3.7.2. Hayal Ve Motivasyon	55
2.3.7.3. Hayal Kurmanın Güçlüğü	56
2.3.8. Konuya Odaklanabilmek	56
2.3.8.1. Sınırları Doğru Çizmek	57
2.3.8.2. Kanıksama	58
2.3.8.3. İlgi Ve Çocuksu Merak	58
2.3.8.4. Özdisiplin	59



2.3.8.5. Yaratıcı Gerilim	59
2.3.8.6. Yeniye Yakalayabilmek	60
2.4. Bireysel Yaratıcılığı Engellleyen Faktörler	60
2.5. Bireysel Yaratıcılığın Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi Ve Yaratıcılığı Geliştirme	61
2.5.1. İş Ve Hobiler	62
2.5.2. Fiziksel Ve Sosyal Ortam	63
2.5.3. Yaratıcılık Ve Eğitim	64
3. GRUBUN YARATICILIĞI	66
3.1. Grup Yaratıcılığın Tanımı	67
3.2. Yaratıcı Grup Özellikleri	69
3.2.1. Açık Fikirlilik	69
3.2.2. Sezgi	69
3.2.3. Eşitlik	70
3.2.4. Gelişim	70
3.2.5. Cesaretlendirme	70
3.2.6. Açıklayıcılık	70
3.3. Grubun Yaratıcılığını Geliştirmek	70
3.4. Yaratıcı Grup Oluşturmak	72
3.5. Grubun Yaratıcılığını Etkileyen Faktörler	72
3.5.1. Ne Yapmamalı ?	72
3.5.2. Ne Yapmalı ?	73
3.6. Yaratıcı Grup Yönetimi	74
3.6.1. Marjinal Gelişmeler Yaratıcı Başarılar	75
3.6.2. Uygulama Alanları	75
3.6.3. İçeride Gerçekleştirilen Dışarıdan Alınan Yaratıcı Çalışmalar	76



3.7. Grubun Yaratıcı Potansiyelinin Geliştirilmesinde Yöneticinin Rolü Ve Yaratıcılığın Yönetimi	76
4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK	79
4.1. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı Ve Önemi	79
4.2. Yaratıcı Örgütün Özellikleri	81
4.3. Yaratıcı Potansiyelin Geliştirilmesinde Yönetimin Rolü Ve Yaratıcı Yönetici	83
4.3.1. Yaratıcı Yönetici	84
4.3.2. Yaratıcı Yöneticinin En Çok Yapması Gerekenler	85
4.3.3. Yaratıcı Yöneticinin En Az Yapması Gerekenler	85
4.4. Örgütsel Sorunlar İçin Çözüm Yaratılması Ve Yaratıcı Sorun Çözme Süreci	86
4.5. Yaratıcılık Eğitimi Ve Örgütün Yaratıcılığını Geliştirme Teknikleri	89
4.5.1. Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri	90
4.5.1.1. Biçimsel Olmayan Yöntemler	90
4.5.1.1.1. Tecrübe	90
4.5.1.1.2. Hobiler	90
4.5.1.1.3. Okuma	90
4.5.1.2. Biçimsel Teknikler	90
4.5.1.2.1. Liste Halinde Hesaplama	90
4.5.1.2.2. Girdi-Çıktı	91
4.5.1.2.3. Kafes Analizleri Tekniği	91
4.5.1.2.4. Serbest Çağrışım Teknikleri	92
4.5.1.2.5. Örgütsel Yaratıcılığı Geliştirme	96
5. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR UYGULAMA	97
5.1. Araştırmada Kullanılan Yöntem	97
5.2. Araştırmada Yapılan Analizler	97



5.3. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart sapma ve Pearson Korelasyonları	105
5.4. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörlerle İlgili Hipotezler	106
5.5 Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörlere İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi	114
5.5.1. Yaratıcı Birey Performansı	114
5.5.1.1. Bireyin Problem Çözme Yeteneği	114
5.5.1.2. Bireyin Uyum Sağlama(Adaptasyon) Yeteneği	115
5.5.1.3. Bireysel Yaratıcı Özellikler	115
5.5.1.4. Kurallara Uyum	116
5.5.2. Yaratıcı Grup Performansı	116
5.5.2.1. Grup Dayanışması	117
5.5.2.2. Grup Çeşitliliği	117
5.5.2.3. Grup Bağlılığı	118
5.5.2.4. Yaratıcı Birey Performansı	118
5.5.3. Yaratıcı Örgüt Performansı	119
5.5.3.1. Yönetimin Desteği	120
5.5.3.2. Bürokratik Örgüt Yapısı	120
5.5.3.3. Otoriter Yönetim Yapısı	121
5.5.3.4. Yönetimin Esnek Yapısı	121
5.6. Sonuç ve Değerlendirmeler	125
5.7. Araştırmanın Sınırları ve Gelecek Araştırma Konuları	131
KAYNAKLAR	131
ÖZGEÇMİŞ	138
EK 1. ANKET FORMU	139

ŞEKİL VE TABLOLAR DİZİNİ

Şekil -----	Sayfa -----
5.1. Örgütsel yaratıcılık modeli	113
5.2. Örgütsel yaratıcılık ile ilgili kabul ve red edilen hipotezler	128
Tablo -----	Sayfa -----
5.1. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri	98-99
5.2. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri	100-101
5.3. Değişkenlerle ilgili anket soruları	102
5.4. Yaratıcı birey performansı ile ilgili ayrışım tablosu	103
5.5. Yaratıcı grup performansı ile ilgili ayrışım tablosu	104
5.6. Tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve pearson korelasyonları	106
5.7. Yaratıcı birey performansı bağımlı değişkenine ait beta ve p değerleri	113
5.8. Yaratıcı grup performansı bağımlı değişkenine ait beta ve p değerleri	114
5.9. Yaratıcı örgüt performansı bağımlı değişkenine ait beta ve p değerleri	117
5.10. Yaratıcı birey, grup ve örgüt performansına etki eden faktörler ile ilgili analiz sonuçları	124

GİRİŞ

Bilginin yapıcı ve yitirici olduğu teknik değişmelerin dev adımlarla ilerlediği atom çağında ancak gerçek yaratıcılık dünyadaki inanılmaz değişikliğe ayak uydurabilecektir. Örgütlerin geliştirdiği en değerli ürünün “fikir” olduğu sayıtlısından yola çıkarak yaratıcılık kavramının günümüzde örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu anlayabiliriz. Örgütsel planların hiçbirisi işlemlerindeki tüm olasılıkları önceden kestiremez bütün çevresel değişiklikleri tam ve kusursuz göremez ya da insan farklılıklarını yetkin bir biçimde denetleyemez. Yaratma, gönüllü işbirliği ve yenilik getirici davranış doğrudan insan kaynakları, örgütsel yaşam ve etkinlikleri için çok gereklidir. Yalnızca tüzükte belirlenen davranış koşullarına dayanan bir örgüt, kolay kırılabilen toplumsal bir sistemdir.

Örgütte başarıyı artırmanın tek yolu onun sosyal ortamında bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır.

Örgütte sorumsuz bireycilik ile kör bir uyumculuk arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır. İnsanların tek başlarına çözemedikleri sorunları örgütlenerek çözmeleri sonucu, yaratıcı sorun çözüme örgütlerin temel gereksinmesi haline gelmiştir. Örgütlerde yaratıcılık için en iyi koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilme ortamıdır. Örgütte çalışan bireylerin trajedisi bireyin örgütçe özümlemiş olmasından değil, tam tersine kendisini bireysel özgürlük girişimi ve yaratıcı ifade girişiminden yoksun bırakan zeki, kendine saygısı olan, yeterli bir insan olarak doğasıyla çatışan bir rol yüzünden örgütsel yapıya uydurulamamasında yatmaktadır.

Örgütün yaratıcılığını ortaya çıkarmak, yaratıcı başarıyı artırmak temelde bireysel özgürlüğü artırma sorunudur. Bu da, üst yönetimden en alt düzeye kadar aşırı bir yetki ve güç aktarımını gerektirir.

Örgütsel yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesinde, örgütün bazı temel özelliklerinin çok önemli bir yeri vardır. Bu temel örgütsel özelliklerin yaratıcılıkla ilişkisini değerlendirmek için aşağıdaki bazı soruları sormak ve onlara cevap aramak gerekmektedir.

Yaratıcılık için örgütsel yapı nasıl olmalıdır? Sahip olduğumuz örgüt yapısı nasıldır? Bürokratik bir örgüt yapısına mı sahibiz? Örgütsel vizyon, misyon, strateji nasıl düzenlenmiştir? Yaratıcılık bu organizasyonda teşvik ediliyor mu? İşte tüm bu soruların sorulması, cevapların aranıp bulunması ve organizasyonun yaratıcılık için yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

O halde örgütsel yaratıcılığın bir işte gerçekleştirilen bireysel yaratıcılık kadar basit olmadığını söylemek mümkündür. Çünkü bu noktada işte çalışanların yaratıcılığını etkileyen örgütsel yapı devreye girmektedir. Aynı şekilde bireysel, sistematik veya çevresel açıdan örgütsel yaratıcılığa bakmak gerekeceğinden yaratıcılığın kompleks bir konu olduğunu söyleyebiliriz.

Tanımlamak gerekirse, örgütsel yaratıcılığın kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından geliştirilen yeni ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçler olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Kabul gören bu ortak tanımlamada vurgulanan şey, yaratıcı davranışın ya da bu davranışın ortaya çıkaracağı ürünün organizasyon ortamı içinde oluşturulacağıdır. Bu nedenle bireyin yaratıcı davranışı ve bu davranışın ürünü olan yaratıcılık, organizasyon ortamında oluşacağı için yaratıcılık örgütseldir ve örgütsel yaratıcılığın sağlanması ancak organizasyonun içinde çalışanların yaratıcı kılınması ile mümkündür.

Örgütsel yaratıcılığı anlamak için yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı kişi, yaratıcı durum ve bu unsurların birbirleriyle etkileşimini anlamak gerekir. Yaratıcılık birey, grup ve örgüt yaratıcılığının bir sentezidir.

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için yeniliklere ihtiyacı vardır. Örgütte sadece mekanik bir bakış yeterli değildir. Yaratıcı yaklaşım yeni düzenlemeler, davranışlar ve prensipler belirlenmesi ile olanaklı olabilir. Olumlu yönde yenilikler ortaya koyabilmek o örgütün olduğu yerde kalmayıp hep ileriye dönük adımlar atması demektir. Örgütlerin sadece varlıklarını kanıtlamakla kalmayıp, her zaman daha iyiyi bulmaları kişilerin farkında oldukları hatta olmadıkları ihtiyaçları karşılayabilen birer hizmet sunmaları gerekir. Bu ise yaratıcılık ile olanaklıdır.

Yaratıcılık, bilimsel bir buluş, bir disiplin, bir eserin ortaya konması, bir sorunun çözülmesi, bir düşünce tarzı, yeni ve yararlı fikirlerin ortaya konulduğu

zihinsel bir süreçtir. Būnyesinde rasyonel ve irrasyonel fikirleri bir arada bulur. Önemli olan rasyonel fikirlerin seçilmesi ve uygulanabilir hale getirilmesidir.

Doğru bir şekilde yapılandırıldığında örgütlerdeki yaratıcılık hem orijinal fikirler üretmek, hem de ilerlemeyi engelleyen problemleri çözmek için bir araç olarak kullanılabilir.



1. YARATICILIK

1.1. Yaratıcılığın Tanımı

İnsanlar arası yaşam da, ilişkiler de, birçok olaylar da ve durumlar da yaratıcılık gerekir. İnsanlar arası ilişkilerde, iki ya da daha çok kişinin arasında yer alan davranışlara “uyarma-yanıtlama” biçiminde genelleme yapmak çok kolaydır. Oysa bu genellemeye bir anlam verebilmek için diğer bir genelleme anımsanırsa, o da sorun çıktığı zaman yaratıcılığa gereksinme duyulmasıdır. Günümüzde, insanlar arası ilişkilerde sorunlar gittikçe artmaktadır. İnsan bu tür sorunlarla her gün karşılaşmakta ise de başkalarının sorumluluğunu taşıyanlar, birbirini etkilemekte ya da diğerini yöneten kişiler arasında çok daha yaygın ve ciddi sorunlar oluşmaktadır. Üstelik, bu kişilerin çözüm bulma ve karar alma zorunluluğu da vardır. İşte bu noktada yaratıcılık kavramı bütün gücünü göstermek zorundadır.

Yaratıcılık zor bir konudur. Aynı zamanda hem gerçek ve geçici hem de hayal kırıklığı ve tedirginliktir. Yaratıcılık yaptığımız ve düşündüğümüz herşeyle ilgilidir ve etkisi altına alır.[Rickards, s.12-13]

Yaratıcılık; sadece şanslı birkaç kişiye tanınmış ilham veren ve kontrol edilemeyen bir güç olarak düşünülür. Yaratıcılık gözlem, bilgi, deneyim veya düşüncelerimizi yeni düşünce ve kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirmek olarak tanımlanabilir.[Birch, s.7] Bunu hangi ölçülerde yapabileceğimiz belli başlı üç faktöre bağlıdır; doğuştan gelen yeteneklerimiz, daha önceki deneyimlerimiz ve yaşam biçimimiz, uygun yöntem ve yaklaşımları kullanmamız.

İşletme ve işletme bilimindeki en fazla hayal kırıklığına sebep olan konu herhalde yaratıcılıktır. Önemli, etkin kararların alınmasında ve problemlerin çözümlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır.[Proctor, S.14]

Taylor yaratıcılığa ve yaratıcılığın gelişmesine verdiği önemi şöyle dile getirmiştir.[Taylor, s. 14] “Zamanımızda insanlık bir bilişsel rekabetin içindedir. Bu rekabetin sonuçlarını belirleyecek en önemli bilişsel faktörlerden biri yaratıcılıktır. Yaratıcı davranışlar sadece bilimdeki ilerlemeleri değil, bütün bir toplumu çok büyük ölçüde etkilemektedir. Kendi insanları arasından yaratıcı potansiyeli olanları seçmesini, geliştirmesini ve desteklemesini en iyi bilen milletler, diğerleri arasında çok daha avantajlı duruma sahip olabilirler.”

Torrance yaratıcılığı sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, varsayımlarda bulunma veya eksikliklere ilişkin denenceleri değiştirme, yeniden sınaama, daha sonra da sonucu ortaya koyma [Torrance, s.16] olarak tanımlamıştır.

Yaratıcılık, kapalı veya açık çevre veya toplum [nüfuz] içindeki bireyler veya gruplar tarafından yeni ve değerli fikirlerin oluşturulduğu süreçlerdir.[Encyclopedia of Creativity, s.319]

Yaratıcılık, çözüm için oluşan tüm önerilere farklı bakabilme yeteneğidir. Böylece, kısa zamanda çözüm için oluşan çok yönlü alternatiflere yeni boyutlar bulmak mümkün olur.[Odabaşı, s.111-112]

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için yeniliklere ihtiyacı vardır. Örgütte sadece mekanik bir bakış yeterli değildir. Yaratıcı yaklaşım yeni düzenlemeler, davranışlar ve prensipler belirlenmesi ile olanaklı olabilir. Olumlu yönde yenilikler ortaya koyabilmek o örgütün olduğu yerde kalmayıp hep ileriye dönük adımlar atması demektir. Örgütlerin sadece varlıklarını kanıtlamakla kalmayıp, her zaman daha iyiyi bulmaları kişilerin farkında oldukları hatta olmadıkları ihtiyaçlarını karşılayabilen birer hizmet sunmaları gerekir. Bu ise yaratıcılık ile olanaklıdır.

Yaratıcılık, bilimsel bir buluş, bir disiplin, bir eserin ortaya konması, bir sorunun çözülmesi, bir düşünce tarzı, yeni ve yararlı fikirlerin ortaya konulduğu süreçtir. Yaratıcılık zihinsel bir süreçtir. Bünyesinde rasyonel ve irrasyonel fikirleri bir arada bulundurur önemli olan rasyonel fikirlerin seçilmesi ve uygulanabilir hale getirilmesidir.

1.2.Yaraticilikla İlgili Yaklaşımlar

1.2.1. Psikoanalitik Yaklaşım

Sigmund Freud çeşitli yerlerde yaratıcılığa değinmiştir. Freud'a göre id, ego ve süpereo insan kişiliğinin üç temel birimidir.

Id zevk ilkesine göre işler ve hiç geciktirilmeden bütün isteklerinin yerine getirilmesini bekler. Id bilinçaltı dürtüler esasına göre çalışır. Birey bu dürtülerin çoğu kez farkında değildir. Id rüyalar ve hayal etme yoluyla da isteklerini doyurabilir. Freud, id'in isteklerinin yaşayarak veya rüyalar ve hayal kurma yoluyla doyurulmasına birincil süreçler adını verir. [Özbay, s.67] Birincil süreçler baskın olduğunda davranışı, bireyin akıl yürütme yönü değil id'in istekleri ve eğilimleri biçimlendirir.

Ego, id'i denetim altında tutmaya çalışan kişilik birimidir. İd ile gerçek dünya arasında aracı rolü oynar. "Gerçeklik ilkesi" ne göre çalışır. Mantıklı ve gerçekçi düşünce türü olarak kabul edilen ikincil süreçlere dayalı çalışır. "Gerçekçilik ilkesi" yetişkini bir mesleğe, bir iş edinmeye doğru iter. [Cüceloğlu, s.407]

Süpereo ise toplumun inandığı "doğru" veya "yanlış" kavramlarının kaynağıdır. İd ve ego gibi süpereo'nun büyük bir bölümü bilinçaltıdır. Bilinçaltı farkında olmadığımız arzu, istek, dürtü, duygu ve düşüncelerin depolandığı büyük bir hazineyi temsil eder. Freud insan bilincini bir buzdağına benzetir. Bu dağın görünen ucu farkında olduğumuz, bilinçli olduğumuz yönümüzdür.

Kişiliğin bu üç birimi birbiriyle çatışma içindedir. Söz konusu olan bu çatışma da insan için çözümlenmesi gereken problem, iki birbirine zıt eğilimden birini seçmek ve öbürünü bilinçdışına iterek seçtiğine yaşam hakkı tanımaktır. [Arkun, s.37] Freud'a göre yaratıcılık insanın içsel çatışmalarından kaynaklanır. [Singer, s.39]

Freud'a göre yaratıcılığın bir parçası çocuklukta başlamış olan oyunun bir devamıdır. Oyun zararsız ve bilinçaltı cinsel ve saldırganlık tepkilerine hoşgörü sağlarken, sosyal yönden de kabul görmektedir. [Yavuz, s.55]

Psikoanalitik yaklaşımda, yaratıcı sürecin aşamaları şu şekilde yorumlanmaktadır. [Hançerlioğlu, s.154] İlk aşama esinleme ve bilinçaltıdır.

Yaratıcı süreç bir düş, düşlem ya da derin bir düşünceye dalma da, herhangi bir yerde, bir zamanda ortaya çıkabilmektedir. İkinci aşama ise simgecilik ve bilinç öncesidir. Simgecilik bilinçaltında baskıya alınmış olan duygu ve dileklerin kılık değiştirerek bilinç alanına çıkma durumudur.[Cüceloğlu, s.415] Dil de simgelerden oluşmaktadır. Yaratıcı süreç ve sorun çözümü için simgeye dönüştürme vazgeçilmez bir koşuldur.

Freud'u izleyen tanınmış psikologlardan Jung bilinçaltını yaratıcılığın kökeni olarak görmektedir. Jung'a göre bilinçaltı, bireye özgü bilinçaltı ve kolektif bilinçaltı olmak üzere iki türdür.

Jung psikolojik ve düşsel olarak iki çeşit yaratıcı süreç tanımlar. Psikolojik süreç insanın yaşamında önemli yer tutan, duygusal olan yaşam krizlerini içerir. Düşsel süreç ise kolektif bilinçaltının derinliklerinden çıkar. Kolektif bilinçaltı bireyin daha önceki insanlığın duygularının, korkularının ve çabalarının saklandığı bilinçaltıdır. [a.g.e.,s.415] İnsanlar spontane olarak kaynağı ortak bilinçaltı olan semboller üretirler. Birçok sembol vardır. Bununla beraber bireysel olmayan ama doğal ve aynı orijinden ortaklaşa şeyler temsil eden semboller ilkel rüyalar ve yaratıcı fantezilerden doğabilirler. Sanat eserlerinde ortak bilinçaltı kendini temsil eder. Bir sanatçının yapıtında dile getirdiği korku, tutku ve diğer duygular bütün insanlar tarafından paylaşılan ortak bilinçaltı sayesinde kolaylıkla anlaşılır.

1.2.2. Gestalt Kuramı

Gestalt'çılar, insanın kendini gerçekleştirme eğilimi ile doğduğunu, ancak bu eğilimin, değişik sosyal baskılar altında her zaman gerçekleşmediğini, sürekli ket vurulduğunu söyler.[a.g.e., s.415]

Gestalt kuramının ana kavramı farkında oluşturma. İnsanlar topluma uyabilmek için kendi duygu ve düşüncelerini bastırırlar. Kendi duygu ve düşüncelerini bilinç düzeyine çıkararak farkına varamayan bir kişi duygu, düşünce ve davranışları üzerinde denetim kuramaz ve seçim yapamaz. Bu durum o kişiyi yalnız alışkanlıklarının etkisi ile davranan, öğrendiklerini tekrarlayan bir robot haline getirir ve özgür bir insan olmasını engeller.

Özgürlük değişik seçenekler arasından seçim yapmayı gerektirir. Kendi duygu ve düşünceleri ile dış çevrenin kendini nasıl etkilediğinin farkına varan bir insan, seçimlerini özgürce yaparak yaratıcılığını ortaya koyabilir.

İnsanın kendine ve dış çevreye karşı bilinçli olmasının artması, yaratıcı düşüncüyü de beraberinde getirecektir.

1.2.3. Çağrışım Kuramı

Çağrışım kuramcılarına göre yaratıcılık, düşüncenin temelini şekillendiren, çağrışımların sayısına, alışılmamış ve özgür olmasına bağlıdır.

“Uzak Çağrışım Testi”ni geliştiren Mednick’e göre yaratıcılık, çağrışımsal öğeleri birbirine yaklaştırarak özel ihtiyaçları karşılayacak veya herhangi bir şekilde yararlı olacak yeni bileşimler oluşturmaktır.[Korman, s.78-84] Ona göre yaratıcı kişiler iraksak düşünceye daha yatkındırlar. Iraksak düşüncenin yanı sıra çağrışımların alışılmamış olması ve uzaklığı yaratıcı düşüncüyü belirler. Örneğin, “çatal” dendiğinde yaratıcılık düzeyi düşük kişiler “bıçak” veya “kaşık” gibi alışılmış bir tepkide bulunurlar. Daha yaratıcı olanlar bu tepkinin yanı sıra daha uzak bir tepki de [et gibi] verebilirler.

1.2.4. İnsancıl Kuram

İnsancıl kuramcılar, insanın doğasının sürekli mutluluk aradığına, insanın kendisi ve doğasıyla uyum içinde yaşamak için bilinçli olarak seçimler yaptığını inanırlar.[Rogers, s.20-36]

İnsancıl kuramı geliştiren Rogers’a göre, her insan doğuştan mutluluğu arar, potansiyellerini geliştirmek için çabalar. Herkesin kendini algılayışı, kendi ile ilgili düşünceleri ve kanaatleri [benlik bilinci] kendine özgüdür. Benlik bilinci insanın kendini nasıl algıladığını ifade eder. İnsan kendini iyi, kötü veya ortada algılayabilir. Benlik bilinci her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Örneğin kendini yaratıcı düşünen biri böyle olmayabilir. Yaratıcı olmadığını düşünen biri ise yaratıcı olabilir.

Rogers, insanın olumlu bir benlik bilinci geliştirebilmesi için koşulsuz sevgi içinde yetişmesi gerektiğine inanır. İnsanın yaptığı bazı davranışlar yanlış olabilir ama bu onun kötü olduğunu göstermez.



Rogers'a göre, "iyi" veya "kötü" yaratıcılık yoktur. Bir kişi, bir acıyı azaltmak için, diğeri katı bir işgence yöntemi bulmak için çalışır. Toplumsal değerler açısından farklı olsa da her ikisi de yaratıcılıktır. Ancak insancıl görüşü savunanlar, insanı yok etmek gibi yıkıcı amaçlar güden yaratıcılık ürünlerinin karşısındadır. Bu ürünleri alt düzeyde yaratıcılık olarak nitelendirmektedir.[Yavuz, s. 68]

Rogers'a göre yaratıcılık belirli alanlarla sınırlanamaz. Resim yapmak, bir şarkı bestelemek, insan ilişkilerinde yeni bir yaklaşım bulmak, yeni bir terapi süreci geliştirmek arasında yaratıcı süreç yönünden temelde bir fark yoktur.

Maslow insancıl kuramı geliştiren psikologlardandır. Maslow'un kuramında benlik bilinci önemli bir yer tutar.

Maslow insan güdülerini bir piramit gibi sıralamıştır.[Maslow, s.30-34] Piramidin temelinde biyolojik güdüler, üst kademedeki ise psikolojik güdüler yer alır. Alt kısımdaki güdüler belirli düzeyde doyuma ulaştıktan sonra birey üst düzeydeki güdülere hazır duruma gelir. En üstte yer alan kendini gerçekleştirme güdüsüne ulaşan kişiler, tanınmış sanatkar, filozof ve insanlığa örnek olmuş kişilerin yanı sıra yaşamı doya doya yaşayan herkestdir. Bu kişiler yaşamdan zevk alarak yaşarlar, yaşamın iyi taraflarını görürler, yaratıcıdırlar, kendilerini özgür hissederler ve olayları yargılamadan olduğu gibi kabul etmeyi başarırlar.

Maslow yaratıcılık, kendini geliştirme, insan olma, sağlık kavramlarını birbirine çok yakın görür, "belki de bunların hepsi aynı şeylerdir" der. [Maslow, s.57]

Maslow, yaratıcı sözcüğünü bir ürün, karakter, bir etkinlik, bir süreç ve tutum olarak düşündüğünü söylemektedir. Yaratıcı birey güçlü bir çocuksu özellik gösterir ve yaptığı her ne olursa olsun, kendi ruhunu ortaya koyar. Bu açıdan bakıldığında, bir ev kadını, bir oto tamircisi, bir memur, bir yönetici, kısaca yaptığı etkinliğe bireysel özelliklerini yansıtan herkes yaratıcıdır.

1.3. Yaratıcılık Türleri

Yaratıcılık, alışılmıştan farklı, özgün çıktılar ortaya koyma yeteneğidir. Ortaya konan bu çıktılar aynı zamanda belli bir ölçüte göre yararlı da olması gerekir.[Akat, s.369-384]

Sorun çözümede yaratıcı yaklaşımlar, endüstride son yılların bir ürünüdür. Önceleri sanatta ve bilimde kullanılan yaratma yeteneği günümüzde, özellikle gelişmiş ülkelerde, endüstride de kendisine yaygın bir kullanım alanı bulmuştur.

Kullanıldıkları yerlere bakılarak üç ayrı alanda yaratma yeteneğinden söz edilebilir. Bunlar;

- **Bilimsel yaratıcılık:** Bilimsel yasa, kural ve yöntemleri kullanarak ortaya yeni bir şey çıkarma sürecidir.
- **Sanatsal yaratıcılık:** Eğitimle gelişebilir, fakat genellikle bireylerin doğuştan sahip oldukları özel bir yetenektir.
- **Teknolojik yaratıcılık:** Bilimsel buluşlara dayalı olan ve belli bir piyasa hedefini yakalayacağı umulan üretim odaklı yaratıcılık türüdür.

Uygulamada sık sık kullanılan “Örgütsel Yaratıcılık” ise, bir bakıma bilimsel, sanatsal ve teknolojik yaratıcılık türlerinin bir sentezi olarak görülebilir.

Örgütlerde “Her işi en iyi yapan kişi bilir” felsefesinden hareketle çalışanların tamamının yaratıcı olabilecekleri kabul edilmektedir. Önemli olan, sosyalleşme sürecinde, toplumda birey olma pahasına yaratıcılığını kaybetmiş bireylerin yaratıcılıklarını çeşitli teknikler kullanarak nasıl açığa çıkaracağını yöneticilerin bulması ve yaratıcılığın rahatça açığa çıkabileceği örgütsel ortamları sağlayabilmesidir.

1.4. Yaratıcılıkla İlgili Kavramlar

1.4.1. Başat Olma [Dominant] Ve Yaratıcılık

Başat olma tutumu tüm engellerden bağımsız davranma, kendini ifade etme, düşüncelerini geliştirme, sürekli gelişme isteğinden kaynaklanır. Başat davranış, başkalarını yönetmeyi ve kendi isteğine bağlamayı amaçlayan davranıştır.[Hançerlioğlu, s.100] Başat olan bireyler belirli bir dozda ben merkezci, kendine güvenli, benlik algısı olumlu, ikna yeteneği güçlü kişilerdir.

Gerek yaratıcılık sürecini başlatabilmesi gerek özellikleri bakımından işletmelerin başat davranabilen kişilere ihtiyacı vardır. Başat olan bireyler, belirli bir

dozda rekabete de girebileceklerinden işletmelerin gelişmeleri açısından önemli faydalar sağlayacaklardır.

1.4.2. Oyun Ve Yaratıcılık

Oyunu öğrenme, yaratma, deneyim kazanma, iletişim kurma ve yetkinliğe hazırlanma aracı olarak tanımlayabiliriz. [Razon, s.50-58]

Çocuk da yetişkin de oyun yoluyla tüm kişiliğini kullanarak yaratıcı olabilirler. Oyun yaratıcılığın hem bir parçası hem de nedenidir. Çocuk oyun yoluyla gelecekteki yaşamına hazırlanır. Oyun eğitimde bir öğrenme yöntemi olarak kullanılır. Oyun yoluyla çocuk yaşayarak öğrenme, araştırma, kendini tanıma, deneylere girme şansı bulur. Çocuk oyun sayesinde rahatlar, kendini ifade eder ve yeni şeyler keşfetmeye ve yaratmaya hazır biri haline gelir. Bu yaratıcı sürecin sonunda çocuk kendinde saklı yetenekleri keşfeder, en verimli olduğu alanı seçer ve o alanda düşünen ve zevkle çalışan, üreten, mutlu, dengeli, kendine ve topluma yararlı, özgüveni yüksek, sağlıklı karar verebilen, başkalarıyla çalışma alışkanlığı almış, çağdaş bir insan haline gelir.[Morgül, s. 19]

Yukarıda çocuklar için sözü edilen gelişmeleri oyun yoluyla yetişkinler de sağlayabilirler. Bir işletmede işgörenlere verilecek Yaratıcılık Eğitimi [ve buna paralel olarak dramatizasyon, seminer vb. yöntemler] sayesinde daha girişimci, işbirlikçi, gizli güçlerini fark edip bunları ortaya koyabilen, daha spontan ve yaratıcı bireyler yetiştirmek olanaklıdır.

1.4.3. Empati Ve Yaratıcılık

Empati bir insanın kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak algılamasıdır.[Dökmen, s. 119]

Rogers'a göre empati veya empatik olmak, bir başkasının içsel değerlerini doğru bir şekilde ve duygusal unsurlarıyla sanki o kişi imiş gibi anlamak ama bunu kendi kimliğinden çıkmadan ["o imiş gibi" durumu kaybetmeden] yapmaktadır. [Rogers, s. 140-141]

Empatik anlayış karşılıklı iki kişi arasında olabildiği gibi bir örgüt ortamında da var olabilir.

Empatik örgütlerde, hiyerarşi işin yapılması için bir araçtır, rol uyumu vardır, yaratıcılık teşvik edilir, kişinin özerkliğine önem verilir, her insanın iyi ve kötü yanları olduğu düşünülür.

Empatik bir örgüt yaratıcılığı desteklemektedir. Doğallık, spontanlık, akıl yürütme, özerklik, açık iletişim yaratıcılığı da beraberinde getirecektir. Empatik bir örgüt ise ancak empatik yöneticilerin varlığı ile mümkündür.

Yapacağı işin nedenlerini açıklamak, işgörene yöneticisinin kendisine değer verdiğini hissettirir. Ayrıca yönetici sözleriyle, işgörenin duygularına saygı gösterdiğini ve onu anladığını belirtmektedir. Hatta onu rahatlatmaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım “bu işi yapacaksınız, işte o kadar” diyen otoriter bir yöneticinin yaklaşımından oldukça farklıdır. İşgören karşısında yapmak istemediği bir iş ve onu yapmak zorunluluğu vardır. Bu bir çatışmadır. Yöneticinin işgörenin bu duygularını bastırmaması ve onu anlaması [empatik yaklaşması] onun bu işi daha iyi yapmasını sağlayabileceği gibi yaratıcılığını ortaya koymasına da neden olabilir.

1.4.4. Spontan Olma Ve Yaratıcılık

Yaratıcılığın ön koşullarından biri spontanlıktır. İnsanlar spontan oldukları ölçüde sahip oldukları yaratıcı gücü ürüne dönüştürebilirler.[Dökmen, s.111]

Davranışın yeni ve yeterli olması spontan olmanın iki kriteridir. Spontan davranış bebeklikte [doğumla] başlar. Ancak toplumsal yaşantılarla birlikte azalır. [Altınay, s. 57]

Spontanlığın bastırılması yaratıcılığı büyük ölçüde engelleyecektir. Bu nedenle yaratıcı örgüt iklimi oluşturmak isteyen işletme, işgörenleri spontan davranmaya teşvik etmelidir.

1.4.5. Denetim Odağı Ve Yaratıcılık

Denetim odağı bireyin inancı ile olayların nedensellik odağına ilişkin genelleştirilmiş beklenti olarak tanımlanabilir.[Dönmez, s.37-47]

Bir uçta elde ettikleri ödülleri kendi özellik ve davranışlarına ilişkin algılayan içten denetimli bireyler, öteki uçta bunları kader, şans gibi dışsal etkenlere bağlayan dıştan denetimli bireyler yer almaktadır.

Yöneticilerin içten denetim eğilimli olma özelliği ile;

- Karar stratejisi, planlama, yapıyı kurma, örgütsel çevreyi oluşturma,
- Örgütün yeniliğe açık olması,
- Yarışmacı engelleri yenileşme fırsatlarına dönüştürebilme gibi örgütsel değişkenler arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur.

Denetim odağı ve yaratıcılık ilişkisini arayan ilk araştırmalar, Amerikan öğrencilerinin, içten denetimli olma ile yaratıcılık ilişkileri arasında olumlu yönde bir sonuç ortaya koymuştur.

ABD’de Torrance ve Bolen’in 1978 yılında yaptığı araştırma ile son araştırmalar, dıştan denetimli olanların yaratıcılık puanlarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Denetim odağı ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara ihtiyaç olsa da, işletmelerde işgörenlerin içten veya dıştan denetimli olduklarını belirlemede Denetim Odağı Ölçeği kullanılabilir. Böylece içten veya dıştan denetimli olma özelliğinin yaratıcılık yeteneği üzerindeki etkileri incelenebilir.

1.4.6. Yenilik ve Yaratıcılık

Yenilik, örgütsel yaratıcılığın bir ürünüdür. Woodman’a göre yenilik, örgütsel değişim gibi bir yapının ürünü olarak karakterize edilebilir. Örgütsel değişim yenilikçilik içermesine rağmen çoğu örgütsel değişim yenilik değildir. Yaratıcılık yenilikçilik uygulaması olacak yeni ürünler, hizmetler, fikirler veya süreçler üretme de yenilik organizasyon dışında oluşturulan önceden varolan ürünlerin süreçlerin benimsenmesi anlamına da gelebilir. [Woodman,Sawyer, Griffin, s.1112]

Yenilik sosyoloji, ekonomi, mühendislik ve örgütsel teori ile ilgili iken, yaratıcılık ise psikoloji ile ilgilidir. Buna göre yenilik araştırmaları ile yaratıcılık araştırmalarının bir sinerji yaratmadıkları ifade edilmektedir. [Ford, s.1112]

Yenilik zekayı kapsar, yenilik yeni bir fikirdir. Yenilikçi dehanın yaratıcı kıvılcımını olmadan veya örgütsel sistemlerin zekası olmadan yeniliğin farkına varmak ve desteklemek, problemlere yeni ve yararlı çözümler bulmak sıkıntılı olacaktır. İleri

derecedeki fikirler salında, çoğu başarılı girişimlerin zekanın girişimleri olarak ortaya çıkmasından doğmaktadır. Organizasyonlar artan oranda, fiziksel kaynakların olduğu kadar entellektüel kaynaklarını yönetmeleri gerektiğini anlamış bulunmaktadır. Zeka problem çözme yeteneği veya yaratıcı ürünler üretme yeteneğidir. Aynı şekilde örgütsel yenilikçilikte, yeni ve yararlı olma tanımları ile zeka ile bağlantılı olduğunu görmek mümkündür. [Glyn, s.1081]

Firmalar için yaratıcı ve yenilikçi olamak, yaşamlarını sürdürmek için yerine getirmeleri gereken bir zorunluluk haline gelmiştir.

1.5. Yaratıcılığın Engelleri

1.5.1. Bireysel Engeller

Simberg'e göre yaratıcılık, algısal, duygusal ve kültürel bir bütünlüktür. Özellikle yetişkinlerde algısal ve duygusal özelliklerin yaratıcılığı engellediği gözlenebilir. Bu algısal ve duygusal engeller kısaca bireysel engeller adı altında toplanabilirler. [Ülgen, s. 14]

1.5.1.1. Algısal Engeller

- Problemi ayırmada güçlük,
- Problemi gereğinden fazla daraltmanın oluşturduğu güçlük,
- Terimleri tanımadaki yetersizlik,
- Gözlemlerde, duyuların hepsini kullanmadaki başarısızlık,
- Uzak ilişkileri görmede güçlük,
- Açık bir değerlendirmedeki güçlük,
- Neden ve etki arasındaki değerlendirmedeki güçlük. [a.g.e., s. 15]

1.5.1.2. Duygusal Engeller

- Kendini aptal yerine koyma veya hata yapma korkusu,
- Düşünmede esnekliğin olmayışı,

- İlk akla gelen görüşü hemen kabul etme,
- Hemen başarıya ulaşmak için üst düzeyde güdülenme,
- Güvence için bir istek,
- Bağımlılık, meslektaşlarına güvenmeme ve denetim korkusu,
- Bir problemi tamamlama ve test etmede dürtü azlığı,
- İşe bir çözüm getirmede dürtü azlığı. [a.g.e., s.15]

Bazen de engelleyici, olumsuz gibi görünen olgular, yaratıcılık için yararlı olabilmektedir. Torrance bir çalışmada, farklı kültürlerdeki çocukları örneklem grubuna almıştır. Kültürel yetersizliği olan çocuklarda, özellikle sözel ve sözel olmayan iletişimde, kendilerini anlatmada, duygusal tepkilerde, düşsel güçlerinde yaratıcılığın daha yoğun olduğunu gözlemiştir. [a.g.e., s.16]

1.5.2. Örgütsel Engeller

Örgütte yaratıcılığın engeli, değişmeden kalmaya direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı ve bunlara eklenen hiyerarşinin, üst düzeydekilerinin astlarına güvensizliği ve kurulu düzene bağlılığıdır. Bu tür örgütlerde moda olan şey, tartışılması güç, toplumsal uyumculuğun savunmasını yapan basmakalıp yargılardır. [Mason, s.214]

Baskıcı, hiyerarşi ile donatılmış bir örgüt yaratıcı bireylerin örgütten kaçmasına ya da yaratıcılıklarını iş dışında kullanmalarına neden olmaktadır.

Bir diğer görüşe göre de yaratıcılığın iki temel engeli vardır. [Bize, Goguelin, Carpentier, s.128]

- Geriye dönük tutumlar
- Önceden ve sürekli eleştiri

Diğerleri ise;

- Deneyim ve teknik uzmanlık,

- Bireysel güvensizlik duygusu,
- Hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların astlarına güvensizliği,
- Otoriter yönetim,
- Kusursuz olma isteği,
- Ciddi işler yapma isteği.

1.5.3. Toplumsal Engeller

Kimi yaratmalar, bugünün toplumları ile diyalog kurabilir, kimileri de varolan teknik, model ve dogmaları, şemaları, teknolojiyi sorgulayarak yarının toplumu ile konuşurler.

Bir toplumda uyumculuğa değır verildiğı zaman yaratıcılığa engel hazırlanmış demektir. Bu engeller şöyle sıralanabilir.[Foucault, s.20-21]

- Fantezi ve hayal kurma zaman kaybıdır,
- Belki de çılgınlıktır,
- Oyun; sadece çocuklar içindir,
- Sorunlar, matematik düşün ya da çok fazla oara ile çözölür,
- Sorunların tek ve doğru bir çözümü vardır,
- Akıl, mantık, sayılar, fayda iyidir. Sezgi, heyecan, saçma düşünce, yanılma, başarısızlık kötüdür.

1.6. Yaratıcılık Ve Problem Çözme

Sorun çözenin zeka ve düşünceyle çok yakından ilişkisi vardır. Zeka, bir amacın gerçekleştirilmesi için araçların duruma uygun kılınmasıdır[Higgins, s.372] ya da yeni karşılaşılan alışılmamış durumlara uyum sağlama yeteneğı olup, somut, soyut veya sözel biçimde sunulan sorunları çözebilme yeteneğı olarak da tanımlanabilir.[Wehrich, s.131]

Bir sorunun çözümü, bir amaca erişmekte karşılaşılan güçlükleri yenme sürecidir. Bu süreç, koşullara uymak ya da engelleri azaltmak yoluyla gerginlikten kurtulmanın ve organizmayı bir iç dengeye kavuşturmanın yollarını arar. Bu bakımdan sorun çözme, “öğrenilmesi ve elde edilmesi gereken bilgi-beceri kapsamlı bir yetenektir” ve sürekli geliştirilmeyi gerektirir. Çok yönlü olması bakımından yaratıcı düşünceyi gerektirir. Etkili sorun çözme ise kapsamlı bir süreçtir.[Sungur, s. 131]

Bütün sorunları etkili bir şekilde çözmeye yarayacak tek bir model yoktur. Gerçekten araştırmaların pek çoğu göstermektedir ki problem çözme davranımı, duruma ve zamana göre değişmektedir. Davranım, problemden probleme ve bireyden bireye göze çarpar bir değişik olsa bile, problem çözme işleminin kesinleşmiş ve oldukça müşterek gibi görünen bazı temel yönleri bulunmaktadır.[Wangundy, s. 2]

Genel olarak; karar verme ve sorun çözme süreçleri için kullanılan modeller John Dewey’in 1910’dan beri kullanılan aşağıdaki modelin az çok değiştirilmiş biçimleridir. [Dewey, s.38]

- Sorun çözmeye gereksinim
- Sorunu tanıma
- Çözüm seçeneklerini arama
- Eylemi karşılaştırma
- Kararı uygulama
- Çözümü değerlendirme

Tüm bu karar verme, sorun çözme, yaratıcı düşünme süreçleri, bilimsel araştırma sürecinin;[Higgins, s. 380]

- Sorunu tanımlama
- Çözüme ilişkin denenceler geliştirme
- Bu denenceleri sınaama

- Çözümü uygulama aşamalarının gerektirdiğini belirtmektir

Graham Wallis ise sorun çözme aşamalarını şöyle belirlemiştir;[Sharplin, s. 117]

- Hazırlık aşaması
- Kuluçka aşaması
- Kavrayış ya da aydınlanma aşaması
- Gerçekleme ya da doğrulama aşaması

Hazırlık Aşaması: Sorun, gereksinim ya da gerçekleştirilmek istenen şey saptanır, tanımlanır. Çözüm ya da gereklilikler için bilgi ve malzeme toplanır ve bunlar çözümün geçerliliği, işlerliliği bakımından ölçütlere vurulur. Önce beynin sol yarı küresinde olguların çözümlenmesi, serimlenmesi, süreçlerin belirlenmesi oluşur. Daha sonra beynin sağ alt ve üst bölümlerinde sezgiler, görsel yetiler, “brain storming” seçenekleri işe koyulur. Sağ yarıdan edinilen içgörüselsel, sezgisel ve birleşimsel düşünceler yine sol alt bölümde kaydedilir.[Sharplin, s.117]

Kuluçka Aşaması: Sorundan yola çıkılarak geriye doğru gidilir, sorun zihnin irdelenmesine bırakılır. Bu aşama hazırlık aşamasındaki gibi dakikalarca sürebileceği gibi, haftalar ya da yıllar sürebilir. Bu aşamada, görevini tamamlamış olmanın güveni içinde bilinçaltının hummalı bir biçimde çalıştığının farkında olarak başka işlere yönelinilir. Bu sırada sağ alt ve sağ üst çeyrek küreler devrededir; dalgın düşünme, derin düşünme, bilinçaltı süreçler, görselleştirme ve duyumsal algılama gibi yetiler çalışır. [a.g.e. , s.117]

Kavrayış ya da Aydınlanma Aşaması: Düşünceler yaratıcılığa bir temel oluşturmak üzere zihinde doğarlar. Bu düşünceler sonuç-ürünün parçaları olabileceği gibi sonucun kendisinde olabilir. Bağlamın tamamı, her iki durumda da aniden ve bütün olarak görülür. Bu aşama genellikle an’lıktır, birkaç dakika ya da birkaç saat sürer. Beynin sağ üst çeyreği devrededir. Düşünce, sözel olmaksızın formülle ve sıklıkla bir “hah!” ünlemiyle belirlenmiştir. Bu sırada, beyin bu oluşumu hemen kaydeder, sol alt ve sağ üst bölümler arasında hızlı gidip gelmeler ve yinelenmeler

yoluyla çözümün tanımlanması ve uygulamaya geçirilmesi için doğrulamasını yapar.[Sharplin, s. 117]

Gerçekleme ya da Doğrulama Aşaması: Aydınlanma aşamasında ortaya çıkan ne ise, onun gereksinimleri karşılayıp karşılayamayacağını, hazırlık aşamasında saptanmış ölçülere uyup uymayacağını anlaşılması ve gösterilmesi için yapılan bir dizi etkinliktir. Beynin sol yarı küresi devrededir.[a.g.e., s.118]

1.6.1. Problem Çözme Ve Aşamaları

Bireyler sorunlarla karşılaştıklarında değişik tepkiler göstermekte ve bu tepkiler sorunun karmaşıklığına, bireyin iç dünyasındaki önemine göre değişmektedir. Bu tepkiler üç genel grupta toplanmıştır.[Cüceloğlu, s. 225]

- Düşünmeden, taşkınlıkla hareket edenler,
- Başkalarının verdiği akılla hareket edenler,
- Olayların kendi kendine hallolmasını, sorunun ortadan kalkmasını bekleyenler.

Bu tür yaklaşımlar sorunu etkili biçimde çözemez; uzun süre çözülmemiş sorun bireyin karşısına, belki de daha büyümüş ve karmaşıklaşmış olarak çıkar. “Gelişmiş insan beş adım içeren bir yöntemle soruna yaklaşır. Her bir adımın kendi içerisinde alt basamakları vardır.[a.g.e., s.225]

1.Adım- Sorunun tanımı:Sorunu tanımlarken iki soruya cevap verilebilmelidir.

- Hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz? “Bu sorunun çözümünü niçin istiyoruz, elde etmek istediğimiz sonuç ne?” sorusunu sorarak, kafamızdaki soruna açıklık kazandırmaya çalışırız. Nasıl bir sonuç beklediğimizi, neye ulaşmak istediğimizi bilmemiz gerekir. Böyle bir soruya karşılık olarak aldığımız ilk cevaba, “Niçin?” sorusunu sorarak, istediğimiz kadar irdeleyebiliriz.

- Sorunu açık seçik olarak nasıl ifade edebiliriz?

2.Adım- Ne gibi seçenekler var?: Bu adım şu alt basamakları içerir;

- Sorunun kapsamı ne? Sınırları belli mi?
- Bu sınır içinde mümkün seçenekler nelerdir?

3.Adım- Her seçeneğin avantajları ve dezavantajları nelerdir?:

- Her seçeneğin avantajları nelerdir?
- Her seçeneğin dezavantajları nelerdir?
- Tam değerlendirme yapabilmek için başka bilgilere gereksinme var mı?

4.Adım- Çözüm ne?:

- Hangi seçenekler uygulanacak?
- Bu seçeneği uygulamaya koyabilmek için hangi adımları atmamak gerekir?

5.Adım- Uygulanan seçenek sorunu tümüyle hallediyor mu?:

- Getirilen çözümde yapılması gereken yeni ayarlamalar var mı?

1.6.2.1. John Dewey Yansıtımlı Düşünce Kuramı

John Dewey'e göre yaratıcılığın temeli, mantık, risk, sezgisel yöntem ve içgüdü ile tümevarımın bir karışımıdır. Dewey'in yaratıcı sorun çözme modeli aşağıdaki gibidir.[Dewey, s.40-41]

1. Algılanmış bir sorun
2. Sorun üzerinde yaratıcı düşünme süreci
 - Ön gözlem aşaması
 - Soruna ilişkin farklı tanımlamalar önerme
 - Güçlüğü, çözülebilir bir sorun olarak biçimlendirme
 - Çözümler önerme

- En iyi çözümlü bulabilme
- Çözüm yolunu iki biçimde sınaama
- Çözümün kendi içindeki elemanlarla içsel tutarlılığı
- Eylem ya da kontrol
- Geri dönme. Başarısızlık durumunda son dört aşamaya geri dönme
- Tutumları ve istekleri gözden geçirme
- Sorunun öyküsünü ve çözümü gözden geçirme
- Çözümün başarısını ortaya koyma

3. Yeni dengelerin kurulması ya da yaratılması sonrası

- Sorun çözenin bu aşamaları değişmez değildir. Herhangi bir diziye de izlemez. Süreç, aşağı yukarı her aşamada başlayabilir.
- Bu aşamalar genişletilebilir, alt aşamaları dahi yeni aşamalarla genişletilebilir.
- Bu aşamalar çıkartılıp atılabilir, iki üç aşaması kısaltılabilir.
- Sürecin her aşamasında bilinenden bilinmeyene bir sıçrama vardır. Sahip olunan, kurulu düzenin ötesinde bir boşluktur. Bu durum, sorunu çözen bireyin kültürü, tercihleri, arzuları ve ilgilerine hatta o anki duygusal durumuna bağlıdır.

1.6.2.2. Torrance Geleceğin Problem Çözme Programı

Torrance'ye göre, yaratıcı öğrenmeyi kolaylaştırmada derslerin yapılışında ve diğer eğitimsel materyallerde belki de en sık kullanılan ve en başarılı model Alex Osborn'un, Parnes, Noller ve Biondi tarafından geliştirilen yaratıcı problem çözme modelidir. [Harrison, s.72]

Araştırmalar, ilk ve ortaokulda yaratıcı problem çözümlü hünerlerini öğretme gayretlerinde en çok kullanılan ve en başarılı modelin Osborn-Parnes yaratıcı problem çözümlü modeli olduğunu bulmuşlardır. Bu metodun temel elemanları, yaratıcı problem çözümlü disiplini, bilgilenme, alternatifler üretme, planlama ve topluluk hüneridir.[a.g.e., s.73]

Programın amaçları için, yaratıcı problem çözümlü metodunun evreleri şu şekilde sıralanmıştır.[Harrison, s.73]

1. Problemlerin ve zorlukların tanımlanması
2. Önemli problemlerin belirtilmesi
3. Alternatif çözümler üretmek
4. Alternatif çözümlerin değerlendirilmesi
5. Çözümlerin uygulamaya konmasının planlanması
 - Problem çözümlüde grup hünerlerinin geliştirilmesi
 - Grup çalışmasındaki hünerler ve diğerlerinin yaratıcılıkla problem çözebilmelerini kolaylaştırma yeteneği
 - Gelecekteki problemlerin farkında olmak ve bu problemlerin varlığını kabul etmek
 - Bir grup halinde çalışmanın mükemmelliğine ve problemlerin yaratıcılıkla çözümlüne ulaşma motivasyonu

1938'de Alex Osborn'un ortaya attığı beyin fırtınası, sorunları tanımlamakta kullanılan iki farklı yöntem [ıraksamalı ve yakınsamalı düşünme] benzer. Bu ikisi hayal gücünü serbest bırakarak ya sorunu bütün halinde duyumsayabilmek için yanal [sağ beyin] düşünceyi ya da analitik bir sorunun kökenlerine inebilmek için sol beyni kullanır.

1.6.2.3. Iraksak Düşünme

Iraksamalı düşünmede sorunu çözmeye çalışmadan önce, onun üzerinde mümkün olduğunca çok ve çeşitli açılardan düşünürsünüz. Amacınız yalnızca, sorunun ne olduğu hakkında bir fikir edinmektir. Bu yöntem, „varsayımsal deneme-yanılma yöntemi“ olarak da betimlenebilir. [Huber, s.54]

Belirtiler düşünülür. Bunlar, tamamı görülebilecek şekilde tablolaştırılır ve varsayımsal bağlantılarla birbirine bağlanır. Bulmaca parçalarını birleştirmeye benzeyen bu sürecin bir yerinde, sorun tanımlanmaya başlamış olur.

Bu bir anlamda da, bir ressamın elindeki boya larla boş bir tuvali doldurmasına benzer. Ele alınan durumun içerdiği çeşitli anlamlar ve ilk başta koparılan nedensel bağlantılar, yaratılan tabloda tekrar tekrar ortaya çıkar. Sorunu tanımlama süreci içinde, çözümü görmek ya da sezmek olasıdır. [a.g.e., s.54]

Guilford, iraksak düşünme için gerekli sekiz temel yeteneği şöyle sıralamıştır. [Burrill, s.15]

- Probleme ve problem durumlarına duyarlılık gösterme,
- Düşüncelerde akıcılık gösterebilme ya da başka bir deyişle fazla sayıda işe yarar fikir üretebilme,
- Alışagelmemiş, özgün ancak işlevsel fikirler üretebilme,
- Bir fikirden diğerine rahatlıkla geçebilme,
- Sentez yeteneğine sahip olma,
- Analiz yeteneğine sahip olma,
- Karmaşık ilişkileri kontrol altına alabilme,
- Değerlendirme yapabilme.

1.6.2.4. Yakınsak Düşünme

Yakınsamalı düşünmede, iraksamalı düşünmenin tam tersi yapılır. Yani her seferinde bir lokma alınır.

Yakınsamalı düşünme uygulandığında, bazen sorunun bir parçası çözülerek, tamamı da çözülebilecek hale getirilebilir. Önce sorun bölünebilecek en küçük parçalara bölünür. Sonra her parça incelenerek, en çok hangisinin üzerinde çalışmaya geçecek kadar önemli olduğuna karar verilir. Bu araştırma sonunda ortaya çıkan etkenler listelenir ve en önemli olduğu düşünülen etkenin üzerine gidilir. Bunun üzerinde yeteri kadar çalışıldığında, süreç içinde diğer etkenlere de kolaylıkla geçmek mümkün olur. [Huber, s.55]

Özellikle yayılmış sorunlar, bazen parçaları alıılmamış bir tarzda birleştirme yoluyla da çözülebilir. Bu süreç Donald'a göre şöyle düşünülebilir. [a.g.e., s.55]

Varsayımlarla düşünme, aslında var olmayan ama istendiği ve kaynaklar uygun bir şekilde kullanıldığı takdirde varolabilecek bir durumu gözümüzde canlandırabilmemizi sağlar. Bu hayali dünyada olup bitenlerin gerçekte meydana gelmesi pek muhtemel değilse de en azından mümkündür. Yakınsamalı düşünme bizi bir süre için gerçeklikten uzaklaştırıp, istediğimiz şeyi hayaal etmemize izin verir.

1.6.2.5. Beyin Fırtınası

Alex Osborne tarafından 1930'lu yıllarda geleneksel iş eğitimi konferanslarına tepki olarak geliştirilmiştir. 1953 yılında yazılan „Applied Imagination“ adlı kitabında da tekniğin temel kurallarını oluşturmuştur.

Tekniğin temelleri Hindu din öğretmenlerinin dörtyüzyıldan bu yana dinsel gruplarla yaptıkları çalışmaların benzeri olan Prai-Barshana örneğinden alınmıştır. Prai [kendi dışına çıkmak], Barshana [sorun] anlamına gelen bu gruplarda eleştiri ve tartışma yoktur. Grubun ideal büyüklüğü 12 kişidir. [Rawlinson, s. 44-57]

Grup üyeleri bir lider tarafından bir araya getirilir ve verilen konu üzerinde fikir geliştirmek ya da bir soruna çözüm getirmek için yönlendirilirler. Fikirlerin ya da çözümlerin saçma ve acayip olması bir tercih nedenidir. Grup, ürettiği fikir ve çözümleri birbiriyle paylaştığı sırada, bunlar üzerine yargılama yapmak ya da alay etmek gibi, yeni fikirlerin üretimini engelleyici her türlü davranış yasaktır. Beyin fırtınası sırasında, üyelerin olabildiğince çok sayıda fikir ve çözüm üretmesinin yanında, diğer üyelerin ürettikleri fikir ve çözümleri geliştirmeye çalışmaları da teşvik edilir. Bireylerin fırtına sırasında birbirleriyle serbest olarak etkileşmeye

yönlendirilmeleri de bu çalışmanın verimini artırıcı bir etkidir. Belirlenen düşüncelerin değerlendirilmesi, uygulama tamamlandıktan sonra yapılır ve hep birlikte fikirlerden tercih edilmeyenler elenir. Uygulamanın temel espirisi, ilk aşamada üretilen düşüncelerin niteliği değil, niceliğidir. sorunun “Motorları stop etmiş ve demir atmış bir savaş gemisinin üzerine hızla, yüzer bir mayın geliyor. Bu mayından kurtulmak için ne yapılabilir?” olarak belirlendiği bir beyin fırtınasında üretilen yüzlerce düşünceden bir kısmı şöyledir.[Weilrich, s.220]

- Bütün askerler güverteye çıksın ve eşzamanlı olarak var güçleriyle mayına doğru üflesinler
- Bütün yangın hortumları güverteye çıkarılsın ve muslukları açılarak mayına doğru basınçlı su sıkılsın

1.6.2.5.1. Beyin Fırtınasının Temel Kuralları

- Artık kimsenin aklına birşey gelmeyinceye kadar kesintisiz bir şekilde fikir üretmek,
- Grup, hazır olduğunu söyleyinceye kadar fikirleri değerlendirmek, analiz etmek ya da eleştirmek için durdurmak,
- Sonra fikirleri analiz etmek,
- Çözüm alternatiflerini inceleyerek, konsensüs sağlanıp sağlanamayacağına bakmak.

Ortaya çıkan fikirler analiz edilirken önce tekrarlara ve gereksiz fazlalıklara bakılır. Sonra da fikirler arasındaki bağlantılara dikkat edilir.[Hürriyet,1961,s.1]

Osborne'e göre ise bir beyin fırtınası seansında uygulanması gereken dört önemli kural vardır; bunlar; eleştiri kuralı dışıdır, serbest çağrışım özendirilmelidir, çok sayıda düşünce ortaya atılması amaçlanır ve ortaya atılan düşüncelerin birbirleriyle birleştirilerek geliştirilmesi temel ilkedir.

1.7. Yaratıcı Süreç

Yaratıcılık konusunda araştırma yapanlar, yaratıcılık sürecinin işlemesi sırasında, bireyin bilinç ve bilinçaltı düzeyleri arasında yoğun bir trafiğin yaşandığını savunurlar.

Yaratıcılık sürecinin işleyişini açığa kavuşturmak için, yaratma eylemi içindeki bireyin psikolojik değişimini izlemek gerekir. Sürecin başlangıcı ile bitişi arasında ne kadar zaman harcanacağını kestirmek kolay değildir. Çok kısa olabileceği gibi yıllarca da sürebilir.

Tipik bir yaratıcılık süreci, süreleri olaydan olaya, bireyden bireye değişen beş aşamada tamamlanır. Süreç, bireyin doyumsuzluk duyduğu bir konuda araştırma yapma isteği ile başlar.[Tokol, s.13-14]

1. **AŞAMA:** Bilgi toplama aşamasıdır, bu aşamada birey, çeşitli yayınlarla, etkileşimlerle, sohbetlerle bilgisini genişletmek istegindedir. Bu aşama yeterli bilgiye ulaşılamaması halinde bazen çok uzun sürebilir.

2. **AŞAMA:** Sorunu ayrıştırma ve kuluçka aşamasıdır. Tehlikelidir, çoğu zaman bir veya birkaç fikre saplanıp kalındığından esas çözüme ulaşmak zorlaşabilmektedir. Araştırmacılar kuluçka aşamasında dengesini kaybetmekte, sürekli imgeler ve fanteziler yaratmaktadır. Bilinç alanı iyice açılmış, zihinsel sınırlamalar gevşemiştir. Sorunun çözümüne bazen yaklaşılır, bazen uzaklaşılır. Bu aşamaya kuluçka denilmesinin nedeni, sorunun üzerine yatıldığı ve çoğu zaman bu nedenle işe yaramaz bir dönem olarak algılanan bir zaman aralığını içerdiğindendir. Birinci ve ikinci aşamada gerilim içinde bulunan birey, bir anda buluş ışığının zekasını aydınlattığını hisseder.

3. **AŞAMA:** “Ani pırıltı“ denir, kısa sürer ve bireyi buluşa ulaştırır. Arşimed’in suyun kaldırma gücünü banyoda bulması ani pırıltıya bir örnektir.

4. **AŞAMA:** Deneme aşamasıdır. Bu aşamada buluş, deney ortamında sınıanır. Ya uygulanabilir bir sonuca ulaşamadığından kuluçka

aşamasına geri dönülür, ya da buluş uygulanabilir hale getirilerek formüleştirilir.



5. **AŞAMA:** Buluşun yaygınlaşması ve toplum tarafından kabul edilmesidir. Yaratıcılıkla yeniliğin birleştiği aşamadır. Yenilik, yaratıcılığın ticarileştirilmiş hali olduğuna göre bu aşama işletmeciler açısından çok önemlidir. Genellikle uzun, pahalı ve yorucu yaratıcılık süreci, bir buz dağının suyun altındaki kısmı gibi ihmal edilirken, ticari değeri olan yenilikler, suyun üstündeki buz parçası olarak daha fazla dikkat çekmektedir.

1.8. Yaratıcılığın Gereklere

1.8.1. Bireysel Gereklere

Yaratıcılık eyleme geçirilmiş özgün ve yeni fikirlere dir. Uygulamaya konulmuş yaratıcı bir düşünce, bir keşif, bir yenilik, bir değişim ve sentez olabilir.

Yaratıcı bir bireyde olması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz; sorunlara duyarlı, akıcı [çok sayıda] düşüncelere sahip, özgün düşünceleri olan, düşüncelerinde esnek olan, girişimci ve hırslı.

Bir toplumun kaderi, o toplumdaki insanların yaratıcılığına bağlıdır. Yaratıcı sorun çözmeyi öğrenmek, demokrasiyi ve yeniliği isteyen toplumlar için son derece önemlidir. Etkili ve yaratıcı kararlar verebilen insanlar, demokratik toplumun yaşamasında kilit faktörleri oluştururlar.

Yoğun bir teknoloji dünyasında yaşayan bireylerin sorunlarla yüzleşmesi, çok çeşitli seçenekler arasında tercih yapabilme yeterliliğini gerektirmektedir. Herkes için yaratıcılık kültürü en önemli gereksinmemizdir. [Moravcsık, s.28]

1.8.2. Örgütsel Gereklere

Çoğu örgütler, kendi sıradan işgörenlerinin fikir üretme yeteneklerine yeterince değer vermezler. Aksi durumda da bireylere fikir üretmeleri ve yaratıcı olmaları için olanak verilemez. Bir örgüt genel olarak yaratıcı iklime sahip olmak zorundadır.

Yaratıcı iklimin genel amacı, örgütün sorunları üzerinde düşünceler geliştirmeyi özendirme dir. Hiçbir düşüncenin örgütün düşüncesi olmadan engellenip

bir yana atılmasına izin vermemektedir. Bunun yanında örgütün gereksinim duyduğu ve duyabileceği konularda eğitim, kurs v.s. özendirmeleri uygulamaya koymaktır. Bu iklimi yaratmak bu tutumu yaşatmaktan üst yöneticinin görevidir. Açık bir tavırla, sorunlara, “köklü” ve “yeni” çözümlere olumlu baktıklarını göstermek zorundadırlar. Yaratıcı örgüt iklimini özgül sorunlara doğru ve amaçlara yönlendirerek daha iyi işler yapılabilir [Harrison, s.118]

Mc.Gregor, örgütteki psikolojik ortamın önemini vurgulayarak, yaratıcı örgüt iklimini oluşturacak temel varsayımları ortaya koymaktadır;

- İş ortamında fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır,
- Dışarıdan yönetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir,
- Amaçlara bağlılık onların elde edilmemesiyle ilgili ödüllere bağlıdır,
- Uygun koşullar altında, sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil fakat aramayı da öğrenir,
- Örgütsel sorunların çözümünde nispeten büyük ölçüde imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında dar değil, geniş ölçüde yaygındır,
- Çağdaş endüstri yaşantısının koşulları altında normal bir insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

Değişimle karakterize edilen ve yeni fikirlerin başat olduğu örgütler, yaratıcı örgütlerdir. Yenilik olmadan yaratıcılık amaçsız; yaratıcılık olmadan ise yenilik sonuçsuzdur. Örgütte yaratıcılığı ve yeniliği tanımlarla anlatmak güç, fakat yaratıcılığın eski amaçlara yeni araçlarla ulaşmaya çalıştığı açıktır. Yaratıcı örgüt, sorunları standart alır ve disiplinlerden ayrı biçimde inceler. Bu sorunlara özgün ve disiplinlerarası yaklaşımlarla, klasik sınıflama ve bilgiyi dışlayarak yaklaşır.

Eylemde ve düşüncede örgütlerin değişmesi için yaratıcılık gerekli tek malzemedir.



2. BİREYSEL YARATICILIK

2.1. Bireysel Yaraticılığın Tanımı

Filmlerde “çılgın dahi” tiplmesi sürekli kullanılır. Dahiler komedi filmlerinde çılgın, sempatik ve çocuksu tavırlarıyla karşımıza çıkarlar. Korku filmlerinde ise “anormal” davranışları ve icatlarıyla ortalığa dehşet saçarlar. Tarihteki ünlü bilim adamı ve sanatçılarla ilgili anlatılarda da benzer örneklere rastlarız. Bu konunun abartıldığı açıktır. Ancak bu abartı haklı bir gerekçeye dayanır. Bir kişiyi “dahi” yapan, nesne ve olayları normal bir insandan “farklı” algılama ve yorumlama becerisidir. Örneğin, büyük bilim adamları başkalarının göremediği gözlem ve ilişkilerden yararlanırlar, büyük ressamlar nesnelere başkalarından farklı görürler, edebiyat veya sanat dehalari diğerlerinden farklı kurgular yaratırlar ve büyük işadamları diğerlerinin düşünemediği konuları ticari başarıya dönüştürürler. Görüldüğü gibi ortak özellikleri diğerlerinden “farklı” olmalarıdır. Büyük dehalari ortalama insana göre “farklı kılan” şey büyük ölçüde yaratıcılıklarıdır.

Ancak bu durum onların mantıksal düşüncelerinin güçlü olmadığı anlamına gelmez. Aksine bu kişilerin mantıksal becerileri ve bilgi birikimleri de genellikle ortalama insana göre yüksektir. Üstelik başarıya ulaşabilmek için çoğu zaman diğer insanlardan daha fazla çalışırlar. Ancak hiç kimseye, güçlü mantıklarına, bilgi birikimleri veya çalışkanlıklarına bakarak “farklı”, “çılgın” veya “orijinal” türü sıfatlar yakıştıramayız. Bu sıfatlar büyük ölçüde “yaratıcılığın” göstergeleridir.[Pollick, s.260-262]

Yaratıcılığımız ve kişiliğimiz arasındaki ilişkinin hangi temellere dayandığını inceleyebilmek için öncelikle kişiliğimizin üç benlik durumuna bakacağız.

Transaksiyonel Analize göre kişiliğimiz üç benlik durumuna ayrılarak incelenebilir [Dökmen, s.130-131]

- Anababa benlik durumumuz
- Yetişkin benlik durumumuz
- Çocuk benlik durumumuz

Anababa benlik durumumuz: Çocukluk yıllarımızda anababadan, diğer büyüklerden, öğretmenlerden ve toplumdan aldığımız tutum ve davranış biçimlerini temsil eder. Bu benlik durumu bir bakıma geleneği ve toplumsal kültürü taşıyan yönümüzdür. Kendimize veya diğerlerine nasıl düşünmemiz gerektiğini söyler, öğütler verir, eleştirilerde bulunur ve hatta cezalandırırken bu benlik durumumuzu kullanırız. Bu benlik durumumuzla geçmişin deneyimlerinden yararlanabilir, bunları başkalarına ve özellikle çocuklarımıza aktarabiliriz. Böylece yaşamımızda karşılaştığımız her şeyi kendi başımıza değerlendirmek ve öğrenmek gibi başa çıkamayacağımız bir çabadan da kurtulmuş oluruz.

Anababa benlik durumumuz “koruyan ve yol gösteren“ ile “eleştiren ve baskı altına alan“ olmak üzere iki ayrı biçimde ortaya çıkar. Her iki biçiminde etkilerini hem diğer insanlara hem kendimize karşı geliştirdiğimiz tutum ve davranışlarda görebiliriz. Örneğin, başkaları ile konuşurken, “Yap“ veya “Yapma“ gibi bu benlik durumuna özgü ifadeler kullanırız. Benzer şekilde, herhangi bir hatamız yüzünden kendimize kızır, çok arzu ettiğimiz halde bazı davranışlarımızı aşırı bulduğumuz için frenleriz.

Yetişkin benlik durumumuz: Gözlemlerimizi, bilgilerimizi, deneyimlerimizi ve anababa benliğimizdeki tutum ve davranışlarımızı sorgulayan, analiz eden ve değerlendiren yönümüzü temsil eder. Yetişkin benliğimiz, sağduyu, gerçekçilik ve akılcılığımızın kaynağıdır. Bu benliğimiz ne büyüklerimizin veya toplumsal kültürün önerilerine göre davranır, ne de kendi arzu ve isteklerimiz tarafından yönlendirilebilir. Yetişkin tutum ve davranışlarımızı tarafsız ölçüler, bilimsel kriterler ve gerçekçi yöntemlerle geliştiririz. Yetişkin benliğimiz için “mantık“ kavramını kullanabiliriz.

Çocuk benlik durumumuz: Doğallığımızı, içgüdülerimizi, duygularımızı, yaratıcılığımızı, arzu ve isteklerimizi simgeler. Çocuk benlik durumu genel olarak “doğal“ ve “uyarlanmış olmak üzere ikiye ayrılır. Doğal çocuk herhangi bir baskı veya etki altına girmeden, içinden geldiği gibi davranırken, uyarlanmış çocuk davranışlarını anababa benliğine göre ayarlar. Bu nedenle uyarlanmış çocuğu “boyun eğen“ veya “başkaldıran olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Boyun eğen çocuk benliğimiz, gerek bizim gerekse diğer insanların anababa tutum ve davranışlarının etkisi altına girerken, başkaldıran yanımız bunun tam aksini yapmaya çalışır.

Günlük yaşantımızda her üç benlik durumuna da ihtiyaç duyarız. Genel hatlarıyla anababa ve yetişkin benliğimiz “mantıksal düşünceyi” yönlendirirken, “yaratıcılığımızın” kaynağı içimizdeki “doğal çocuktur”. Ancak sadece çocuk benliğimizi kullanarak yaratıcı olamayız. Çünkü hem yaratıcı fikir üretebilmek için gereken hazırlığı yapmak, hem de bu fikri yaşama geçirmek anababa ve yetişkin benliklerimizin görevidir. Çocuk benliğimiz çok gelişmiş ve diğerlerini bastırmış ise duygu ve arzularımızın esiri oluruz. Öte yandan anababa benliğimizin çok baskın olduğu durumlarda belirli kalıp ve kurallar içinde yaşar, ne kendi aklımızdan gerektiği gibi yararlanabilir, ne de yaratıcılığımızı kullanabiliriz. Yetişkin benliğimiz çok baskın ise, duygularımız dahil olarak her şeyi sorgulayan ve analiz eden bir duruma düşer, hem doğallığımızı yitirir, hem de her konuda “Amerika’yı yeniden keşfetmek” gibi bir tutum içine gireriz.

Toplumsal yaşantımızda çocuk ve yetişkin benliğimizden gerektiği gibi yararlanmalıyız. Teorik olarak yetişkin benliğini desteklemekle beraber, “pratikte” çoğumuz anababa benliğimizi kullanırız. Anababa benliğinin böylesine baskın olması her şeyden önce çocuk benliğimizin doğallığını bozar, onu ya “boyun eğen” ya da “baş kaldıran” hale dönüştürür. Sonuç olarak, bazı kişilere karşı anababa, bazı kişilere karşı ise uyarlanmış çocuk olarak davranırız. Oysa yapmamız gereken yetişkin benliğimizi geliştirerek hem anababayı yönlendirmek hem de doğal çocuğun ortaya çıkmasını sağlamaktır.

Yaratıcılık, bilim adamı ve sanatçıların tekelinde olabilen yarı mistik ve rastlantısal bir tanrı vergisi güç ya da olağanüstü bir yetenek olarak görülse de, bunun tersine, yaratıcılık, sosyo-kültürel çevre ile çok yakından ilgili her yaştaki tüm bireylerde bulunan gizli güç olarak kabul edilebilir. Böylece yaratıcılık terimini, onu tanrısal boyutundan ayırıp, tüm insanların farklı derecelerde doğasında var olan ve geliştirebileceği özel bir yetenek olarak değerlendirilebilir.

2.2. Yaratıcı Bireylerin Özellikleri

Bugüne kadar yapılan araştırmalar yaratıcı bireylerin çok farklı kişilik özelliklerine sahip olduklarını göstermiştir.

Geis’e göre yaratıcı bireyler şu kişilik özelliklerine sahiptir;[Geis, s.28]

- Bağımsız yargı gücü
- Risk almaya isteklilik
- Belirsizlik durumlarında kişisel esneklik ve tolerans
- Yüksek düzeyde disiplin
- İşe yönelik olma
- İmgesel ve özgün olma

Torrance ise yaratıcılığı ilişkin kişilik özelliklerini şöyle sıralamıştır; düzensizliğe, karışıklığa tolerans, serüvenci, güçlü sevecenlik, özgeci, başkalarının farkında, sürekli herhangi birşeyle meşgul, karışıklığa, düzensizliğe ilgi, gizemli olana ilgi, güç işlere el atma, dış dünyaya karşı çekingen, yapıcı eleştiride bulunan, cesaretli, bilinçli ve köklü kurallara bağlılık, görgü kurallarına uymayan, sağlık kurallarına uymayan, mükemmelliğe karşı istek, kararlı, farklı değer hiyerarşisine sahip, gayrimemnun, aşırı düzenlemeden rahatsız olan, başat [dominant], coşkulu, her alanda kendini yetiştirmiş, güç ve statüye değer vermeyen, bazen ilkel, kültürsüz, sade, duygusal, hiçbirşeyi kendisine tanıttığı gibi kabul etmeyen, görsel algısı güçlü, çeşitliliğe değer veren, riske girmeye istekli, bazen kendi dünyasına çekilmiş sessiz ve sakin.

Yaratıcılığın bir kişilik özelliği olduğundan yola çıkan araştırmacılar iş yaşamında ve endüstride elde ettikleri sonuçları şöyle ortaya koymuşlardır; [Sungur,s.119-120]

- Meraklı, kolay memnun olmayan, bu neden böyle oldu? Şöyle yapsak nasıl olurdu? Sorusunu soran kişidir,
- İşinde sonsuz bir coşku sahibi, yerinde duramayan, güçlü bir biçimde güdülenmiş, tümüyle kendini işine adanmış biridir.
- Kendi coşkusunu birlikte çalıştığı kimselere transfer edebilen, hızlı coşkulu bir iklim yaratan kişidir.

- Esnektir. Yeni bilgi almaya ve kullanmaya açıktır. Yeni fikirleri dinler. Hiçbir zaman “biz bunu denemiştik“ de geri çevirmez.
- Tutucu değildir. Klasik fikirleri açıkca sorgular. Yöntemden fazla amaca yöneliktir. Amaca ulaşmak için fizik ve zihinsel olarak çalışmaktan kaçınmaz.
- Kabul edilmeyi ister. Yeni sorunlar ve mücadele ortamı olmadığı zaman sıkılır.
- Çok düşük düzeyde bir denetim ile çalışır; fakat kimi noktalarda da denetime gereksinme duyar.
- Başarısızlığa uğramak istemez; yüksek düzeyde enerjisi ve ürünleri vardır.
- Kısa ve uzun vadede tehlikeye girmeyi göze alır.
- Bağımsızlık ve kendi kendine yeterlilik gösterir, kendi yüksek standartlarını ya da edimlerini karşılayamayanlara karşı sabırsızdır.

Yaratıcı bireyin iş tutumlarında ise şu özellikler görülmektedir; düşünceleri ve nesnelere bireylere tercih etme, zihinsel çalışmalara yüksek ilgi, iş güvenliğine daha az değer verme, ayrıntılı ve rutin çalışmadan daha az doyum sağlama, kaynak kişi olmada yüksek yeterlilik ve uyum, kuşkucu, açık, eleştirici, dürüstlük ve bütünlük, elemanlarla oynayabilme, belirsizliğe karşı yüksek hoşgörü, dayanıklılık, teorik değerleri vurgulama.

2.2.1. Yaratıcılık Ve Zeka

Yaratıcılık ve zeka düzeyi arasındaki sürtüşmeler bütünde karşılıklı olmayan bir ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Yaratıcı bireyler iyi, hatta üstün bir zeka düzeyine sahip bireyler arasında yer almaktadır. Fakat bu düzeydekilerin sadece bir bölümü yaratıcı olmaktadır. Bu değişik biçimlerde yorumlanabilir: zeka şekilleri çeşitlidir bunlardan biri daha çok buluşa yöneliktir; yaratıcılık, zeka artı bir şeydir. Hatta yaratıcılığın zekadan bağımsız olduğunu bile iddia edebiliriz. İncelenen bireyler daha çok araştırmacılar ve iyi bir zeka düzeyinin göstergesi olan belli bir eğitimden geçerek mesleki statülerine ulaşmış teknisyenlerdir; bu durumda seçimle bir ilk



eleme vardır. Bu olmasaydı başka birşey bulabilirdik? Bunu beklemek, zeka kadar buluşun da kapasite ve alıştırma şartlarını gerektiren kültürel geçişe bağlı olmadığını varsaymak anlamına gelir.[Oleron,s.89]

Araştırmacılar yüksek düzeyde zekanın yüksek düzeyde yaratıcılığı garanti etmediğini, yaratıcılık ile zeka arasında çok yüksek bir kolerasyon olmadığını, daha zeki bir bireyin daha yaratıcı birey anlamına gelmediğini belirtmektedirler. [Mc.Kinnon, s.48]

Son araştırmalar ise, yaratıcılık için minimum genel zeka düzeyinin [IQ=125] olması gerektiğini ortaya koymaktadır.Ancak Mc. Kinnon'un da gösterdiği gibi bu kritik düzeyin üstünde zeka ile yaratık arasındaki ilişki sıfırdır.Meslek hayatındaki başarısına ve yüksek IQ suna karşın yaratıcılıktan nasibini alamamış bireyler tüm toplumların aşına oldukları figürlerdir; kaldı ki yaratıcılık literatürü, zeka düzeyi düşük çocukların yaratıcı fikirler ürettiklerini belgeleyen ürünlerle doludur. [Cihanşumul,s.39]

L.L.Thurstone ve J.P. Guilford, Paul A. Witty tarafından, öğrenciler üzerinde yapılan araştırmalarda zeka ve yaratıcılık arasındaki korelasyonun yüksek olduğu bulunmuştur. IQ ortalamaları düşük veya ortada olan çocukların düşük veya ortalama yaratıcılığa sahip oldukları, dolayısıyla yüksek zekanın yüksek yaratıcılığın garantisi olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Kogan ve Wallach yaratıcılığın ancak çeşitli gereçlerin bulunduğu özgür bir ortamda oluşabileceği sayılısından hareket ederek, ilkokul öğrencilerine geliştirdikleri yaratıcılık testini serbest, standart zeka testlerini de kontrollü koşullarda uyguladıklarında yaratıcılık ve zeka arasındaki korelasyonu $r=0.23$ olarak belirlemişlerdir.Daha sonra, çocukların yaratıcılık ve zeka puanlarına göre dört gruba ayırmışlar ve her gruptaki öğrencinin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. [Ülgen,s.13]

1. grup, yaratıcılık ve zeka düzeyi yüksek olan öğrenciler: Bu gruptaki çocukların uyumlu, başarılı, amaçlı ve arkadaşları tarafından değerli bulunan, hem erişkin hem de çocukca davranan bireyler olduğu gözlenmiştir.

2. grup, yaratıcılık ve zeka düzeyi düşük olan öğrenciler: Bu gruptaki çocukların kendilerine güvenlerinin az olduğu, arkadaşları tarafından kabul edilmeyen çocuklar olduğu izlenmiştir. Bu çocuklar kendilerini bazen atletizme, bazen kavgaya, bazen aşırı motor hareketlere yönelttikleri, bazen de kendilerinden daha başarılı olan öğrencileri yüzeysel olarak taklit ettikleri görülmüştür.

3. grup, yaratıcılık düzeyi düşük, zeka düzeyi yüksek olan öğrenciler: Bu gruptaki çocukların bazen sakın ve içe kapalı olma eğiliminde, bazen de yaş gruplarıyla ilişki kurmada güçlükleri olduğu gözlenmiştir. Ancak bu gruptaki çocukların okul başarısına çok önem verdikleri, başarısızlığı bir felaket olarak nitelendirdikleri ve bu felaket ihtimaline karşı devamlı olarak çalışma çabası içinde oldukları da belirlenmiştir.

4. grup, yaratıcılık düzeyi yüksek, zeka düzeyi düşük olan öğrenciler: Bu gruptaki çocukların güven duygusundan yoksun, endişeli ve tedbirli olma eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Akademik başarıları kritik olduğu halde, sınıfta sık sık bozgunluk yaptıkları, ne kendileriyle ne de okulda huzurlu olmadıkları ama rahat bir atmosferde yaratıcı ve mutlu oldukları gözlenmiştir.

Torrance ise, yetenekli çocukların yalnızca klasik zeka testlerine başvurarak saptanması durumunda, en yaratıcı öznelerin yaklaşık %70'inin elendiğini belirtmektedir.

Çağdaş kuramcılardan De Bono'ya göre bazı bireyler kendileri ile aynı zeka bölümünde olanlara kıyasla daha çok yeni fikirler üretirler. Bu kişiler diğer bir tür düşünme sisteminin farkındadırlar. Bu tür düşünme şekli mantıktan tamamen ayrıdır ve yeni fikirler üretmekte çok yararlı görülmektedir. Bu tür düşünmeye "lateral thinking- yanıl düşünme" diğer geleneksel biçime de "vertical thinking- düşey düşünme" olarak tanımlayabiliriz. Bu iki düşünme türünde, düşey, geleneksel düşünmede mantık aklın kontrolünde diğer bir düşünmede ise mantık aklın hizmetindedir. De Bono ayrıca analitik düşünmeyi de yaratıcı düşünmeden ayırt etmektedir. [Bono, s.107].

Yaratıcı Düşünme

Analitik Düşünme

[Yanal Düşünme]

[Vertical-Geleneksel Düşünme]

* Hayal kurma

* Mantıksallık

* Bir çok yeni fikir ve yanıt

* Pek ender yeni fikir

* Özgünlük

* Devamlılık

* Aktif ve aykırı düşünce

* Pasif ve birbirine bağlı

düşünce

Edward De Bono'nun ortaya attığı bu teknik çoğu ülkede yoğun ilgi görmüştür. Bono'ya göre [a.g.e., s.107-109] dört tür düşünce biçimi vardır:

1. Doğal düşünme, zihnin belli kalıplarla bir uçtan diğerine gidip gelmesi
2. Mantıksal düşünme, formal eğitim sonucu kazanılmış bir düşünce biçimidir. Doğal düşünmenin akışını geçici biçimde engelleyen bu sınırlamayı Bono "Hayır sınırı" olarak görmektedir. eğer düşünceler "Hayır" ile engellenmiş ise zihin normal akışı içinde başka kanallar arayacaktır.
3. Matemaatiksel düşünmenin uygarlığın gelişimi ve teknolojinin ilerlemesine katkılarına karşın sınırlılıkları da vardır. İnsanları kalıplaşmış düşüncelere bağlar.
4. Yanal düşünme, Bono'nun diğer üç tür düşünmeye karşı geliştirdiği alternatif düşünme şeklidir. Nesnelere tümü ile yeni bir bakış sistemidir.

2.2.2. Yaratıcılık Ve Cinsiyet

Cinsiyet ve yaratıcı düşünme puanları arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar kullanılan testlere, örneklem ve araştırma desenlerine göre farklı sonuçlar ortaya koymaktadırlar. Ayrıca önemli ölçüde kültürel değişkenlere bağımlı olan cinsiyet değişkeni üzerinde tartışmalar devam etmektedir. Ancak, Hagraves tarafından yapılan araştırmalar yüksek düzeyde yaratıcı bireylerin, karşıt cins rollerini daha kolay kabul edebildiklerini ortaya koymaktadır.

Türk kültüründe, yaratıcı düşünce ile ilgili ilk çalışma 1974-75 yılları arasında Samurçay tarafından 60 lise öğrencisi üzerinde Meunier'in yaratıcılık testi kullanılarak yapılmış ve sonuçta kız öğrencilerin erkek öğrencilerden daha yaratıcı düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Sungur [s.180] da kuramsal ve uygulamalı çalışmaların sonucunda Türk toplumunun yaratıcılığına ilişkin şu sonuçlara varmıştır.

1. Yaratıcılık bir zeka sorunu olmayıp kişilik, tutumlar, kendine güven ve anlamlı bir amaç ile ilgilidir.
2. Yaratıcılık, açığa çıkartılabilir, geliştirilebilir. Engelleri ortadan kaldırılabilir.
3. Yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörlerin dışında, Türk toplumunda da engelleyici faktörleri,
 - Yöneticiler
 - Öğretmenler
 - Anne babalar oluşturmaktadır.

Yine Sungur [s.180] de her alandaki yaratıcı sürecin gelişmesi için şunları önermiştir:

1. Bireyler için, yaşamın anlamlı amacına ulaşacağı yolda psikolojik güvenlik ve hata yapma özgürlüğü.

2. Yöneticiler için, başkalarına duyarlı olma ve toplumsal sorumluluk.
3. Toplum için, başkalarının düşüncelerinde doğruyu arayabilme ve bireysel olana saygı.

Ravenna Helson araştırmasında, kadınlarda yaratıcılığı eleştirmiş ve cinsler arası farklılaşmaları çalışma koşullarına bağlamıştır. Araştırmasında yaratıcı erkeklerin daha hırslı ve iddialı, kadınların uğraşlarından daha içe dönük ve tasarlayıcı olduklarını görmüştür. Bu ayrım yazarlardan çok matematikçilerde gözükmektedir. Çünkü erkek yazarlar daha az iddialı ve içe dönük olarak saptanmıştır. Ayrıca farklılaşmalar, çalıştıkları çevre etkilerinden doğmaktadır. Matematikçiler genellikle bir üniversite ya da bir kuruma bağlı olduklarından sorumluluk, saygınlık ve çevrenin baskılarını daha çok duymaktadır, kadınlar ise dış uğraşlar yanında ailenin yükünü taşımakta; böylece erkeklerde çevre etkenlerinin baskısıyla iş-görev karşılığını alabilme konularında daha çok uyum göstermektedirler.

2.2.3. Yaratıcılık Ve Hayal

Neşeli ve yaratıcı bir ruhun ergin ve yetişkinler için birçok olumlu yönü vardır. Teresa Amabile şöyle diyor:“Yaratıcılığın bölünmez görüşünün aksine ben; normal bilişsel yeteneklere sahip birinde bunun en azından teorik olarak gerçekleşeceğini düşünüyorum“.[Amabile, kynk 3, s.361] Toplum psikolojisinde yaratıcılık ve bilişsel yeteneklerle ilgili çok az araştırmanın gerçekleştirildiğini belirtiyor ve yaratıcılığın dış faktörlerle belirlendiğine inanıyor. Çocuğun yaptığı birşeyi geliştirmek için [kumdan kaleler, ya da parmakla işaret etme] yetişkinler çocuğu teşvik eder.

Yaratıcı düşünme bu alandaki birçok kişi tarafından farklı şekillerde tanımlanır: hazırlık, ortaya çıkma süresi, aydınlatma, gerçekleştirme, problem ya da plan sunumu, tepki geliştirme ve sonuç.[Amabile, kynk 3, s.376] Ancak hayal ve yaratıcılık aynı şey mi? Düşüncelerimiz özel olduğu için sınırlanmasını istemeyiz, haayalin sınırları daha geniş ve özgürdür. Hayal, görsel biçimlere de dönüşebilir. Bu yeteneğini, oyun daha sonra ise bilim, sanat, yazma gibi yollarla göstermeyen bir bireyin zengin bir iç dünyası olabilir ve bunu anlamamızın bir yolu yoktur.

Yaratıcılık, üretme ya da davranışlarla kendini gösterir. Bu durumda hayalin, taklit ve yaratıcı oyunların düşünceyi uyandırdığını, geliştirdiğini söyleyebiliriz. Ancak sosyal olarak kabul edilen yaratıcılık biçimi, sanatsal, bilimsel ya da iş başarısı, belirli yetenekler, motivasyon, çaba gerektirir. Hayal toplum için üretim halini alsa da almasa da neşelidir.

2.3. Yaratıcı Tutum Ve Davranışlar

“Beceri“ tanımı gereği geliştirilebilen bir özelliktir. Yaratıcı düşünme becerimizi geliştirebilecek tutum ve davranışlara geçmeden önce her beceri için geçerli olan iki temel gerçeği ortaya koymamız gerekir. Birincisi, beceri zaman, sabır ve çabayla kazanılır. İkincisi, aynı çabayı gösterebilirler bile iki kişi aynı oranda gelişmez, aralarında daima küçük veya büyük bir farklılık bulunur. Becerilerimizi hangi ölçülerde geliştirebileceğimiz, bilgi birikimimiz, doğuştan gelen yeteneklerimiz ve içinde bulunduğumuz koşullar gibi birçok faktöre bağlıdır. Dolayısıyla yaratıcılığımızı geliştirmek için harcayacağımız çabaların kapsamlı ve sürekli olması, bireysel özelliklerimizi ve koşullarımızı dikkate alması gerekir.

Yaratıcılığı geliştirmek için en etkili yol yaratıcı insanları incelemek ve onların yöntemlerini kullanmaktır. Bilim, sanat veya iş dünyasındaki yaratıcı kişileri incelediğimizde, bireysel yeteneklerinin yanında birtakım ortak yöntem ve davranış biçimi sergilediklerini görürüz. Kalıtım, eğitim ve çevre koşullarından büyük ölçüde bağımsız ve kullanımı oldukça kolay olan bu yöntem ve yaklaşımları aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz: [Yong, s.19] Farklı olmayı göze alabilmek, yargılamayı geciktirebilmek, esnek düşünebilmek, çabuk düşünebilmek, kavram oluşturabilmek, kavramları ilişkilendirebilmek, hayal gücü ve konuya odaklanabilmek.

Gerçekte bu tutum ve davranışlar birbirinden bağımsız değildir. Örneğin, esnek düşünebilmek için yargılamayı erteleyebilmek, kavramları birbiriyle kolay ilişkilendirebilmek için hem esnek olmak hem de kavram oluşturabilmek gerekir.

2.3.1. Farklı Olmayı Göze Alabilmek

2.3.1.1. Özgüven

Hiçbirimiz başaracağımıza inanmadığımız bir amaç için uğraşmayız. Bu nedenle yaratıcılığımızı geliştirebilmek için öncelikle kendimize güvenmek zorundayız. Özgüvenimizin yaratıcılığımız açısından taşıdığı önem bununla da kalmaz. Yaratıcılık, “yenilik” ve “farklılık” demektir. Yeni fikir ve yaklaşımlar ilk ortaya çıktığında genelde Kabul görmezler. Eğer başkalarıyla karşı karşıya gelmeyi göze alamıyorsak yeni fikirlerimizi ve dolayısıyla yaratıcılığımızı ortaya koyamayız. Zaten herkes “yeniliğe” ve “farklılığa” karşı elinden geleni yaparken, buna kendi iç engellerimizi de eklersek, yaratıcı yeteneklere sahip olsak bile onları geliştiremez ve kullanamayız. Üstelik özgüvenimiz, ruhsal açıdan başkalarının bize güvenmesi veya takdir etmesinden daha önemlidir. Birçok yaratıcı insanın “umursamaz”, “aykırı” veya “uyumsuz” görünmesinin nedeni farklı olmayı göze alabilmeleridir. Ancak bu insanlar kendi kendilerini motive ve takdir edebilmeyi de bildikleri için çabalarını inatla sürdürür ve bir gün başkalarından da takdir görmeye başlarlar.

Çevre baskısını göğüslemek zordur. Bu yüzden bazen düşündüğümüzü değil, başkalarının Kabul edeceği fikirleri ifade eder veya en azından düşünce ve davranışlarımızı yumuşatırız. Halbuki toplum yaratıcı düşünceyi sanıldığı kadar dışlamaz. Genelde zor olan “ilk” adımdır. Bir süre sonra yeni yaklaşım başkaları tarafından da Kabul edilmeye, hatta benimsenmeye başlar. [Stenberg, s.92]

2.3.1.2. Mükemmelleçlik

Bazen büyük başarılar peşinde koşar, küçük adımlar atmak veya önemsiz katkılar yapmak yerine hiçbir şey yapmamayı tercih eder, önemsiz bulduğumuz fikir ve önerileri kendimize yakıştıramayız. Bunun nedeni, çoğu zaman çevrenin de etkisiyle gerçekçi olmayan beklentiler içine girmemizdir. Bu yüzden başarısız olma ihtimali varsa –ki bu herkes için vardır- hiçbir adım atmayız. Örneğin, kendisinden fazla beklentisi olmayan birçok satıcı çocuk, bildikleri birkaç yabancı kelimeyi kullanarak turistlerle konuşmaya çalışırken, yabancı dille eğitim görmüş kolej veya üniversite mezunları hata yapacaklarından korktukları için konuşmaktan kaçınırlar. [a.g.e., s.93]

En parlak fikirler bile ilk ortaya atıldığında mükemmel değildir ama çevrenin katkıları ve yorumlarıyla [olumsuz bile olsa] geliştirilebilir. Bunları mükemmelleşmeden önce ortaya atmamak, aynı zamanda baştan engellemek anlamına gelebilir. Zaten yaratıcılık uzun çabalar, denemeler ve başarısız adımlarla gelişir. Buna katlanamayan kişiler, mükemmelliği başkalarından çok istedikleri halde, asla ona ulaşamazlar.

2.3.2. Yargılamayı Geciktirebilmek

Yaratıcı insanın en önemli özelliklerinden birisi, fikirleri yargılamadan, değerlendirmeden veya sonuçlandırmadan akıllarında tutabilme, yani bekletebilme becerisidir. Yaratıcılık düşüncenin ilk, mantık ise ikinci aşamasıdır. Mantığın çok erken, sırası gelmeden devreye girmesi yaratıcılığın en büyük engellerinden birisidir. [Mumford, s.3]

Yargılamayı geciktirmek ilk bakışta çok kolay gözükabilir. Ancak çoğumuz kendi düşüncelerini bile hemen değerlendirip sonuçlandırma eğilimine girer, hatta bunu fark etmeden yaparız. Başkalarının düşüncelerini değerlendirmek için ise onların sözünü bitirmesini dahi bekleyemeyiz. Değerlendirme için mutlaka yorum yapmamız da gerekmez. Çoğu zaman mimiklerimiz, jestlerimiz ve bakışlarımız bile yeterlidir. Bunu sınamak kolaydır. Örneğin, aşağıdaki cümlenin doğru veya yanlış olduğunu düşünmeden beklemeye çalışırsanız bunun ne kadar zor olduğunu görebilirsiniz: “Yaratıcı insanlar genelde dağınık olurlar.“

Fikirleri değerlendirmeyi veya yargılamayı her zaman kötülük olsun diye yapmayız. Bazen bunu kendimizi, daha doğrusu birikimlerimiz ile düşünme kapasitemizi göstermek için yaparız. Çoğu zaman amacımız karşı tarafa yardımcı olmak, onun “doğru düşünmesi“ni sağlamaktır. Gerçekten de fikirlerin değerlendirilmesi yararlıdır. Zaten hiçbir öneri veya fikri değerlendirmeden uygulamaya koyamayız. Yine de zamanlama çok önemlidir. Fikir olgunlaşmadan yapılan değerlendirmeler, ya fikri üreteni yanlış yöne götürür ya da fikirden vazgeçmesine yol açar. Halbuki fikrin geliştirilmesiyle birlikte nasıl bir hal alacağını önceden bilmemiz her zaman mümkün değildir. [Pollick, s.191]

2.3.2.1. Doğru Ve Yanlış Mantığı

Eğitim sistemimiz ile günlük hayatta mantıksal düşünceye çok önem verir, her yeni düşünceyi belirli kalıp veya kurallara göre değerlendiririz. Bunların çoğu akılcılığımızla değil, sorgulamadan benimseyip kullandığımız önyargı ve inançlara dayanır. Bu tür tutum ve davranışların sadece bize özgü olduğunu unutup “tek doğru“ kabul ettiğimizde, bunların karşısına kendi ellerimizle “zıt kutuplar“ çıkarmış oluruz. Nitekim herhangi bir gerekçeye dayandırmadan fikrinde ısrar eden kişilere karşı bizde benzeri tutum ve davranışları takır, bunun sonucunda doğru/yanlış mantığı olarak adlandırabileceğimiz bir davranış biçimi geliştiririz. Olayları doğru/yanlış, iyi/kötü, dost/düşman, siyah/beyaz ve evet/hayır gibi kesin kutuplara ayırır, bu kutuplar arasında da ara değerlerin olabileceğini kabul etmeyiz. Bazı konularda gerçekten gerçekten çok katı olmamız gerekebilir. Ancak bir eğilim olarak doğru/yanlış mantığı, yaratıcılığın doğasına aykırıdır. Eğer doğru bildiğimizden farklı bir seçenek olabileceğini kabul etmiyorsak onu aramayız ve sadece mevcut olanların arasından seçim yapmak zorunda kalırız. Nitekim doğru/yanlış mantığı ancak ortada bir fikir veya seçenek varsa, yani yaratıcılık evresi tamamlanmışsa anlamlıdır. Baştan böyle bir mantığı seçerek yeni fikirler üretmemiz veya başkalarının yeni fikirlerini sağlıklı bir şekilde değerlendirmemiz mümkün değildir. Üstelik, kendimizin sergilediği böyle bir tutumu başkalarından da bekleyeceğimiz için, bu zıt uçlardan herhangi birisine uymayan düşünce ve davranışlarımızı ortaya koymaz, hem kendimizi hem başkalarını engellemiş oluruz. [Pollick, s.192]

2.3.2.2. Belirsizliğe Tahammül Edebilmek

Çoğumuz belirsizlikten nefret ederiz. Bazen en kötü çözümleri bile çözümsüzlüğe yeğler, “artık ne olacaksa olsun!“ türünden ifadeler kullanırız. Belirsizlik genelde hareketlarımızı kısıtlar, tedirginlik yaratır. Bu yüzden ondan kaçınmamız doğaldır. Ancak yaratıcı fikirler hemen ortaya çıkmadığı için belirsizliğe bir süre de olsa katlanabilmeyi bilmemiz gerekir. Aksi halde ilk aklımıza gelen fikirleri uygulamaya koyar ve konuyu kapatırız. Çünkü beynimiz doğru veya yanlış çözülmüş bir sorun üzerinde çalışmaktansa hiç çözülmemiş konularla ilgilenir.

Bu söylediklerimiz bir ölçüde “düzensizlik“ veya “dağınıklığa“ karşı tutum ve davranışlarımız için de geçerlidir. Bunlara tahammül edememek bir bakıma çevremizdeki herşeyi kural ve kalıplara bağlama eğilimimizin göstergesidir. Ancak

buradan düzensiz veya dağınık olanların mutlaka daha yaratıcı olacakları veya yaratıcı olabilmek için özellikle çevremizi düzensiz tutmamız gerektiği anlamını çıkarmamız gerekir. Tutum ve davranışlarımız tek değil, birden çok beceri veya kişilik özelliğimize bağlı olarak ortaya çıkar. Çok düzensiz ortamlarda dikkatimizi toplayamayacağımız için yaratıcılığımızın olumsuz yönde etkilenmesi de mümkündür. Ancak bir genelleme yaparak aşırı “düzenli olma” ve “titizlik” eğilimlerimizin yaratıcılığımızı bir ölçüde engelleyebileceğini söyleyebiliriz. Çünkü düzensizliğe karşı geliştirdiğimiz tahammülsüzlüğün kaynağı da, “herşeyi olması gerektiği gibi yapma” çabası, yani kurallara aşırı uyum eğilimidir.[Pollick, s.192]

2.3.2.3. Karmaşaya Tahammül Edebilmek

Yaratıcı olabilmemiz için geliştirmemiz gereken başka bir özellik ise ele aldığımız konunun karmaşıklığına tahammül edebilme becerisidir. Yaratıcı, yani yeni düşünce ve kavramlar üretebilmemiz için konuyu farklı yön ve biçimlerde ele almamız gerekir, ki bu da bir ölçüde karmaşayı artırır. Ancak burada ne tür bir karmaşadan söz ettiğimizi biraz daha açalım. Teorik olarak çevremizde gelişen her şey belirli ölçülerde başka şeylere bağımlıdır. Örneğin, bir çocuğun olumsuz tutum ve davranışlarının kaynağını incelersek, kişilik yapısından, okuldakibaşarısızlığından, aile yaşamından arkadaşlık ortamına kadar büyük bir ilişkiler yumağıyla karşı karşıya kalırız. Bu olayın halkalarını biraz daha genişletirsek, aile ortamının kaynakları anababa arasındaki sürtüşmelere, bunlar ise ana veya babanın çocukluk çağlarına kadar gidebilir. Görüldüğü gibi çok spesifik bir olayı halkaları genişleterek birçok birçok başka olaya bağlayabiliriz. Öte yandan günlük yaşamda her konuyu böylesine geniş bir çerçevede ele alamayız. Bunu yaparsak sorunu içinden çıkamayacağımız kadar büyütmüş oluruz. Zaten dış halkalara gidildikçe olaylar arasındaki ilişkiler zayıflar, yani çok uzaktan ilgili ilgili unsurları dikkate almamakla çok şey kaybetmiş olmayız. Yine de olaya köklü çözümler bulabilmemiz için halkaları belirli bir düzeye kadar genişletmemiz gerekir. Nitekim yukarıdaki çocuk örneğinde bir psikolog sadece çocuğun davranışlarına değil, ailesine veya geçmişine uzanan daha geniş bir alana yönelerek soruna çözüm bulmaya çalışır. Yaratıcı fikirler üretebilmemiz için bu tür bir karmaşaya tepki göstermemeli, hatta konuyu kendi ellerimizle karmaşık hale getirebilmeliyiz. Oysa hemen durumu değerlendirebilmek ve sonuca gidebilmek için olayları

basitleştirmeye çalışır, bunun tersini yapanları “kafa karıştırmak” veya “zihin bulandırmak”la suçlarız.

Öte yandan mantıksal fonksiyonlarımızdan kaynaklanan başka bir karmaşa türünden daha söz edebiliriz. Örneğin, yabancı kelimelere, karmaşık formüllere veya derinlemesine analizlere aşırı düşkün olmak, ele aldığımız konuyu soyutlaştırdığı için yaratıcılığımızı engeller. Birinci türden karmaşa olayın doğasından gelir ve bunu incelemekle olayı daha kolay anlarız. Oysa ikincisindeki karmaşıklık, bizim kullandığımız yöntem ve araçlardan kaynaklanır, yani olayın doğası çok basit olsa bile onu ele alamayacak kadar karmaşık hale kendimiz getiririz. [a.g.e., s.193]

2.3.2.4. Çabuk Başarma İsteğini Engelleyebilmek

Çoğumuz yaşamda çabuk başarıya ulaşma eğiliminde oluruz. Fikirlerimizi geliştirmek, yeni seçenekler aramak veya gereken hazırlıkları yapmak yerine bir an önce eyleme geçmeyi yeğleriz. Yaratıcı fikirler ise belirli birikim ve çabalar sonucunda ortaya çıkar ve yine yoğun çabalarla sonuç verir.

Çabuk başarıya ulaşma isteği bazen bizden çok çevremizden gelir. Özellikle kısa vadeli bakış açısının hakim olduğu kurum ve toplumlarda, uzun vadeli ve yaratıcı çözümler üretmek yerine “bilinen”, yöntemlerle durumu “geçişirme” yoluna gidilir. Bunun örneklerine iş ve politik yaşamımızda sürekli rastlarız. Biraz daha düşünerek kalıcı biçimde çözebileceğimiz sorunları aceleciliğimiz nedeniyle geçici olarak ama defalarca çözmek zorunda kalırız. [Pollick, s.193]

2.3.3. Esnek Düşünebilmek

Yaratıcı insanlar düşünce ve inançlarında daha esnektir, kural ve sınırları diğer insanlar kadar katı değildir. Yaratıcılık olaylar ve kavramlar arasında yeni ilişkilerin kurulması demektir. Önceden belirlenmiş, kabul edilmiş veya bilinen ilişkiler yeni fikirlere yol açmaz. Dolayısıyla bu sınırların dışına çıkabileceğimiz ölçüde yaratıcı oluruz. Düşünce ve inançları katı olanlar, bunu başaramadıkları için yaratıcı olamazlar.

Esneklik temel ilke ve kurallarımızın olmayacağı anlamına gelmez. Kural ve inançlar genelde düşünmemizi kolaylaştırır, tutum ve davranışlarımızın sonuçlarını

önceden tahmin edebilmemizi sağlar, yaşamımıza süreklilik kazandırır. Ancak bunlar “tek ve değişmez doğru” haline geldiğinde yaratıcılığımızı engeller.

Esnek düşünmek yaratıcılık için üç açıdan önemlidir. Birincisi, esneklik yeni koşullara uyum sağlamamızı ve yeni durumları düşünmemizi kolaylaştırır. Nitekim yaratıcılık, ya koşulları değiştirmek ya da değişen koşullara uygun çözümler üretmek için gereklidir. İkincisi, esneklik çözümsüzlük durumunda daha kolay yön değiştirmemizi, yeni arayışlara girebilmemizi ve başka seçenekler üretebilmemizi sağlar. Üçüncü ve en önemlisi, esnek düşünebilirsek, olaylar ve kavramlar arasında daha önceden kurduğumuz ilişkileri kırabilir, çıkardığımız sonuçlardan vazgeçebilir veya bunları yenileriyle değiştirebiliriz. Gördüğümüz gibi esnek düşünmek adeta yaratıcılığın tanımı gibidir. [Stenberg, s.273]

2.3.3.1. Kalıpların Dışına Çıkabilmek

Aslında her ortamda esnek olmak gerektiğini savunuruz, ancak bunu yapmamız kolay değildir. Düşünsel modelimiz kendi içinde tutarlı sonuçlar ürettiği için belirli kalıpların dışına çıkamadığımızı fark etmeyebiliriz. Çok iyi bildiğimiz bir fiziksel kanunun yanlışlığını veya kendi gözlerimizle gördüğümüz bir olayın olmadığını kabul etmemiz düşünülemez. Ancak düşünsel modelimiz sadece kendimize özgü birçok kural ve kalıbı da yukarıda verdiğimiz örneklere benzer biçimde algılamamıza ve başka seçeneklerin olmadığına inanmamıza yol açabilir. Örneğin sosyal olayları açıklamak için kullandığımız kural ve modelleri, aslında fiziksel kanunlar kadar kesin olmadığı halde çoğu zaman aynı sınıfta değerlendiririz. Nitekim başkalarıyla taban tabana zıt düşüncelere sahip olduğumuz siyasi ve ekonomik konularda bile hala kendi düşüncelerimizin doğruluğundan şüphe etmeyebiliriz.

Yeniliğe kaeşli olan katı tutumlar bazen en umulmadık kişiler tarafından bile sergilenebilir. Bilimdeki mevcut teori ve bilgileri kökünden sarsacak bir yenilik önerisi en büyük bilim adamlarının bile tepkisini çekebilir. Ancak bu önerinin doğru olduğu anlaşıldığında bilim adamları iki sonuçtan birisine ulaşır. Birincisi, mevcut teori ve kanunlarla bu durumun açıklanabileceği, ama bazı hususların gözden kaçtığını fark ederler. İkincisi, mevcut kanunların yetersiz olduğunu anlar, ya bunları geliştirir ya da yenileri ile değiştirirler. Bilimsel kanunların bile zamanla değiştiği bir dünyada günlük yaşantımızla ilgili kural, inanç ve davranışlarımızın mutlak doğrular olması mümkün değildir. Nitekim herhangi bir konuda yanıldığımızı anlarsak, neden

yanıldığımızı bile kolaylıkla açıklayabilir, yeni duruma uyum gösterebiliriz. Ancak çoğu zaman tren kaçmıştır. “Kanıtlar” varsa olay yeni değildir. Yaratıcı insan, düşüncelerini “ortada kanıt yokken” sorgulayabilen insandır. Bu yüzden başkalarının beklediği kanıtları “o” ortaya çıkarır.

2.3.3.2. Değişik Açılardan Bakabilmek

Her olayın, her düşünce veya eylemin genelde birden çok tarafı vardır. Birçok kişi süreci etkileyebilir, sonuçlardan etkilenebilir. Fiziksel ve psikolojik faktörler birarada bulunabilir. Diğer olaylar, düşünceler ve eylemlerle etkileşim içinde olabilir, zaman ve mekana bağımlılık gösterebilir. Örneğin, bir kuruluşun yeni bir yönetim anlayışını uygulamaya soktuğunu düşünelim. Bu olayın müşteriye, yöneticiye, çalışana ve işverene etkileri farklı olabilir. Bilgi birikimi, zaman, kaynaklar veya kuruluş kültürü gibi unsurlardan etkilenir. Benzer şekilde bu yönetim anlayışının başarısı, toplumsal kültüre, ülkenin ekonomik ve siyasi durumuna bağımlıdır, teknoloji ve alt yapıyla uyumlu olmak zorundadır, rakiplerin dikkate alınmasını gerektirir.

Değişik açılardan bakabilme becerisi ürettiğimiz fikrin koşullara uyumunu ve yaşama geçirilmesini kolaylaştıracağı için herşeyden önce bir zorunluluktur. Ancak bu durum yaratıcılık açısından da büyük önem taşır. Yaratıcı fikirler genellikle çeşitli boyutların birbiriyle kesiştiği noktalarda ortaya çıkar. Sözgelimi, birçok yeni buluş ve ürün doğa veya yaşamın diğer alanlarıyla kurulan ilişkilerle geliştirilir. Dünyaya hep aynı pencereden bakarak farklı birşeyler görmeyi bekleyemeyiz. Olayları farklı açılardan değerlendirmek beynimizde daha çok sayıda yeni ilişkinin kurulmasını ve daha yaratıcı düşüncelerin oluşmasını sağlar. [Stenberg, s.276]

İnançlarımız, birikimlerimiz, ilgi alanlarımız veya alışkanlıklarımız konuyu farklı boyutlarıyla düşünmemizi engellediği gibi, bir konuda “derinlemesine uzmanlaşma” da görüş alanımızı daraltabilir.

2.3.3.3. Değişik Yöntem Ve Araçları Kullanabilmek

Düşünür veya düşüncelerimizi ifade ederken kelime, deyim, rakam, şekil, ses veya görüntü gibi semboller kullanırız. Bu semboller ne kadar çeşitli ve zengin ise zihnimizde o kadar kolay kavram oluşturabilir, daha kolay ve esnek düşünürüz. Bu sembollerin yaratıcılığımız üzerindeki etkisini görmek kolaydır. Ancak düşünürken

kullandığımız araçlar, sadece dil ve diğer basit sembollerden ibaret değildir. İlk bakışta görülmesi bile çeşitli konuları ele almak için kullandığımız teori, kanun, model veya yöntemler de benzeri etkilere sahiptir.[Dökmen, s.67]

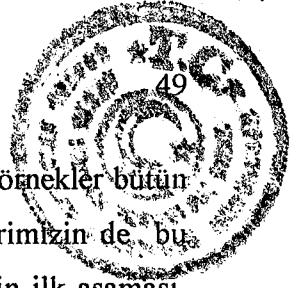
Özellikle bilimsel veya mesleki konuları birtakım yöntem ve araçlar kullanarak ele alırız. Matematik, fizik, ekonomi veya sosyoloji gibi bilim dallarıyla uğraşanlar, sadece konu ile ilgili bilgileri değil, bu bilgileri elde eder veya değerlendirirken kullanabilecekleri model, yöntem veya yaklaşımlar da öğrenir. Bunların bir kısmı sadece o konuya özgü olduğu gibi, kimileri birçok konuya uygulanabilecek durumdadır. Örneğin, önceleri pozitif bilimlerde kullanılan “sistem“ ve “süreç“ kavramları, “kaos“, “karmaşa“ ve “belirsizlik teorileri“, çeşitli “similasyon modelleme“ teknikleri günümüzde toplumsal yaşamı analiz etmek için de kullanılmakta ve büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Üzerinde çalıştığımız konuyu çeşitli model, yöntem ve araçlarla incelemek esnekliğimizi artırabilir, konunun çeşitli boyutlarını ortaya çıkarmamızı sağlayabilir.

2.3.3.4. Sezgi

Genel olarak sezgilerimize yeterince önem vermeyiz. Zaten bizden sezgilerimizle değil, “bilgi“ veya “mantığımızla“ davranmamız beklenir. Çoğu zaman bu haklı bir taleptir. Çünkü sezgilerimiz büyük ölçüde duygularımızdan etkilenir ve bu yüzden tarafsız değildir. Üstelik sezgilerimizi, bilgilerimiz veya mantığımız gibi değerlendiremez, başkalarına aktaramaz veya kanıtlayamayız. Ancak yaratıcılığımız için sezgilerimiz çok önemlidir.

Beynimiz sayısız denebilecek gözlem ve veri arasında sayısız ilişki kurar. Bunların bir kısmı kelime, deyim veya görüntü gibi bildiğimiz sembollerdir. Ancak bilinçaltımızda çözümlenmesi veya ifade edilmesi çok daha zor semboller de kullanırız. Buna örnek olarak rüyalarımızı verebiliriz.[Goodman, s.126]

Bazen üzerinde durduğumuz konuyla ilgili olarak vardığımız sonuçları “sezgi“ olarak ifade eder, açıklamakta güçlük çeksek bile doğru yolda olduğumuzu hissederiz. Bunun mucizevi bir tarafı yoktur. Beynimizin kavramlar arasında kurduğu bağlantılar, ya çözümlenemediğimiz karmaşık sembollere dayanmaktadır ya da henüz bir fikrin gerektirdiği kadar netleşmemiştir. Kravat bağlamasını bildiğimiz halde bunu başkalarına tarif edemeyiz, özellikle yabancı dildeki bir kelimeyi



rahatlıkla yazabildiğimiz halde harflerini sözlü olarak sayamayız. Bu örnekler bütün bilgilerimizin ifade edilebilir biçimde olmadığını, dolayısıyla sezgilerimizin de bu türden bilgilerden oluşabileceğini göstermektedir. Sezgiler, düşüncenin ilk aşaması, henüz olgunlaşma hali de olabilir. “İçime doğmuştu zaten” şeklinde ifade ettiğimiz bazı durumlarda aslında konuyla ilgili olarak düşünceler oluşmaya başlamış ama beynimizdeki ilişkiler ağının son halkası Oçimize doğan sonucu aldıktan sonra ortaya çıkmış, yani geç kalmıştır. Sezgilerimizi zamanında kullanırsak hem düşüncelerimizi daha kolay yönlendirebilir hem de başkalarının katkısını alabiliriz. Bunu yapmadığımızda beynimizde oluşan çok yararlı kavram ve ilişkilerden tümüyle vazgeçmiş oluruz. [a.g.e., s.127]

2.3.3.5. Mizah

“Önemli” olmanın “ciddi” veya “asık suratlı” anlamına geldiği toplumlarda yaratıcılık gelişmez. Çünkü yaratıcılık ile mizah yapı itibariyle birbirine benzer. Mizah temelde “mevcut” kavram veya olayların “normal olmayan” biçimde yorumlanması veya sonuca bağlanmasıdır. Örneğin, fıkraların bir yerinde “normal mantık çizgisi” kırılır, olay umulmadık şekilde sonuçlanır ve bizi güldürür. Yani mizah, aslında mantık kurallarının çiğnenmesine dayanır. Yaratıcı düşünce de benzer bir yol izleyerek ortaya çıkar. Nitekim mizahta mantık aramadığımız gibi yaratıcılıkta da mantık olması gerekmez. [Isaksen, s.52]

2.3.4. Çabuk Düşünebilmek

Hızlı veya çabuk düşünmenin yaratıcılığa etkisini üç ana grup altında inceleyebiliriz. [Mumford, s.5] Birincisi, hızlı fikir üretebilmemiz belirli bir süre içinde daha çok fikir sahibi olmamız demektir. Elbette bir tek iyi fikre sahip olmak birçok kötü fikirden daha önemlidir. Ancaak çoğu zaman “birkaç iyi” fikri ortaya koyabilmek için “birçok kötü” fikri üretmek gerekebilir. Herşeyden önce fikir sayısı arttıkça istatistiksel olarak doğruyu bulma şansımız artar. Bunun yanında, tıpkı bir atletin antrenman yaparak formunu koruması gibi, ne kadar çok fikir üretirsek yaratıcılığımız o kadar gelişir.

İkincisi, çok hızlı biçimde düşünmeye ve düşüncelerimizi ifade etmeye çalışırsak mantıksal düşüncemizin baskısından daha kolay kurtulabiliriz. Böyle bir çaba, fikrimizi fazla düşünmeden, sorgulamadan veya değerlendirmeden ortaya

atmamızı sağlayacağı gibi, ikinci bir fikre geçmeden önce birincisini değerlendirmeye fırsat bulamayız. Bu durum özellikle grup çalışmalarında büyük önem taşır. Mantık süzgecinden geçmemiş fikirler, çok saçma bile olsa başka insanlarda yeni çağrışımlara yol açar, yeni fikir ve çözümlerin geliştirilmesine katkı yapar. Aksi durumda, yani fikrimizi oluşturup ortaya atmadan önce üzerinde değerlendirir ve sosyal normlara göre yumuşatırsak, aşağı yukarı herkesin aklına kolaylıkla gelebilecek sonuçlara ulaşırız. Oysa mantıksal kurallarda olduğu gibi yaratıcılığımız için başkalarıyla paylaştığımız kural veya sınırlar yoktur. Çabuk düşünmek ve düşüncemizi ifade etmek bize özgü farklılığımızı ortaya çıkarır.

Üçüncüsü, çabuk düşünmek üzerinde çalıştığımız konuya odaklanmamızı sağlar. Nitekim çok yavaş bir konuşmayı dinler, çok yavaş okur veya düşük tempolu bir filmi seyrederken sıkılırız. Çünkü beynimiz çok hızlı çalıştığı için, gelen uyarılar arasındaki boşluğu başka düşüncelerle doldurur, bir süre sonra konudan koptuğumuzu, düşüncelerimizin başka konulara kaydığını ve dikkatimizin dağıldığını hissederiz. Bunun nedenini açıklamak zor değildir. Düşünce, beynimizdeki hücreler arasındaki etkileşim sonucunda oluşur. Diğer organlarımızla beynimiz arasındaki etkileşimin ne kadar hızlı olduğunu biliriz. Örneğin sıcak bir cisme dokunduğumuzda anında elimizi çekeriz, gözümüz kendisine karşı yöneltilen herhangi bir tehlikeye karşı otomatik olarak kapanır. Beyin hücrelerimiz arasındaki etkileşim ise çok daha hızlıdır. Dolayısıyla beynimiz aslında yavaş düşünemez, ancak yavaş ele aldığı konulardan boşta kalan süreler başka konuları sıkıştırır.

2.3.5. Kavram Oluşturabilmek

Düşünmek çeşitli kavram ve sembollerini birbiriyle ilişkilendirmek, yaratıcılık ise bu ilişkilerden yeni ve farklı sonuçlar elde etmektir. Dolayısıyla kavramlar arasında ne kadar çok sayıda ve farklı ilişki kurabiliyorsak o kadar yaratıcı oluruz. Ancak bunun için öncelikle “zihnimizde kavram oluşturabilme becerimizi geliştirmemiz” gerekir.

Düşüncelerimizi ifade ederken kullandığımız semboller her zaman o sembolün beynimizde oluşturduğu kavramla aynı şey değildir. Birisi bize “ağaç” sözcüğünü söylerse, zihnimizde oluşan “ağaç” resmi, o kişinin kastettiği “ağaç” ile aynı olmayabilir. Beynimiz düşünürken ağaç sözcüğünü değil, “ağaç kavramını”, yani zihnimizde çizdiğimiz “ağaç resmini” kullanır. Kavram ve sembol arasındaki fark

“soyut” kavramlar için daha ciddidir. “Sevgi”, “öğrenme”, “devlet”, “sistem” gibi ifadeleri kelime veya deyimlerle tanımlarken zorlanır, birbirimizle çelişir, ortak bir tanıma ihtiyacımız varsa sözlüğe başvururuz. Ancak beynimizin bu tür sözcüklere yüklediği kavram sözlükte yazılanlardan farklıdır. Aksi durumda sözlüğe bakma gereğini duymamamız gerekirdi. Deyim, cümle, metin ve hatta bilgi ile deneyim düzeyine çıktığımızda, yani kavramlar arasında ilişkileri de dikkate aldığımızda, düşünce ile onun ifade edilişi arasındaki fark daha çok belirginleşir. [Goodman, s.65]

2.3.5.1. Görsel Düşünce

Gerçek dünyayı temel duygularımızla algılamışsak daha kolay düşünürüz. Sıcak olarak nitelendirdiğimiz bir nesnenin ne kadar sıcak olduğunu hiçbir sembol veya anlatım “dokunma” duyumuz kadar net hissettiremez. Benzer şekilde bir nesneyi gördüğümüzde gerçeğe çok yakın bir biçimde algılayabiliriz. Oysa aynı nesne bize anlatılırsa, yani kelime ve deyimlerle ifade edilebilirse, algılama etkinliğimizi büyük ölçüde kaybederiz. Nesnenin şekil veya resmi ise kendisinden daha düşük ama kelime ve deyimlerden daha yüksek bir algılama düzeyine yol açar. Zaten beynimiz kelime ve deyimleri kendiliğinden görüntülere dönüştürür. Örneğin hiç tanımadığımız birisi bize anlatılırsa, daha ilk bilgilerin gelmesiyle birlikte beynimiz kendiliğinden bir resim çizmeye başlar ve gelen her yeni bilgiyi bu resme ekler. Kişinin bize aktarılmayan özelliklerini ise belleğimizde olan ama aslında başka tanıdıklarımıza ait bilgilerle doldururuz. Zihnimizdeki resim tamamlandığında o kişi ile ilgili fikirler geliştirir, birtakım sonuçlara ulaşır ve bu yönde davranmaya başlar. Ne var ki, bu resim ve dolayısıyla o kişi hakkında ulaştığımız sonuçlar gerçeğinden oldukça farklı olabilir. Nitekim kişiyi yakından tanıdığımızda yanıldığımızı fark eder, düşünce, tutum ve davranışlarımızı değiştirebiliriz.

Eğer nasıl düşündüğümüz bir nesne veya olay hakkında zihnimizde oluşan görüntüye bağlıysa, yaratıcı düşünme becerimiz o görüntüyle oynayıp oynamadığımızı, yani onu farklı biçimlere sokup sokmadığımızı bağlıdır. Aslında beynimiz bunu yapabilecek kapasiteye sahiptir. Nitekim geçmişteki olayları bir flim şeridi gibi zihnimizde yeniden yaşayabildiğimiz gibi, hiç gerçekleşmemiş bir olayı bile zihnimizde canlandırabiliriz. Bunu üzerinde düşündüğümüz konuyla ilgili olarak bilinçli biçimde yaparsak, yaratıcılığımızı daha kolay kullanırız. [Isaksen, s.92]

2.3.5.2. Dil

Bildiğimiz bilgi birikimlerimiz arttıkça dilimizi daha kolay ve etkili kullanırız. Bunun tersi de geçerlidir. Yani dilimiz geliştikçe düşüncemiz de gelişir. Karşılaştığımız durumları, bu durumlardan çıkardığımız sonuçları ve onların yarattığı duygusal etkileri kelime, deyim ve ifadelerle tanımlar ve belleğimize alırız. Benzer durumlar veya kavramlar karşısında beyinde daha önce kurulan ilişkileri anımsar, varsa diğer kavramlarla birleştirerek yeni düşünceler üretiriz. Dolayısıyla, düşünme ve dil karşılıklı olarak birbirini etkiler. Bunun en somut örneği çocuklarda görülür. Çocuğun hayatı tanıması ile dilinin gelişmesi birbirine paralellik gösterir.

Dil ile yaratıcı düşünce arasındaki ilişkiyi üç gruba ayırarak inceleyebiliriz. [Sternberg, s.135] Birincisi, yukarıda belirttiğimiz gibi dilimiz ne kadar gelişmişse, o kadar çok kavramı düşünebiliyoruz demektir. İkincisi, somut kelime veya ifadelerle daha kolay kavram oluşturur, daha kolay düşünürüz. Bu yüzden mümkün olduğunca soyut kavramlardan kaçınmalı veya onları daha somut alt kavramlara indirgeyerek kullanmalıyız. Üçüncüsü, yaratıcılık veya yenilik doğrudan veya dolaylı “eylemler” içerir. O halde dilimizi bu eylemi mümkün olduğunca iyi tanımlayabilecek biçimde kullanmalıyız.

2.3.6. Kavramları İlişkilendirebilmek

Ne kadar yaratıcı olduğumuz kavramlar arasında kurduğumuz yeni ilişkilerin çeşitliliğine bağlıdır. Yeni olması o ilişkiye nasıl ulaşacağımızı da bilmediğimiz anlamına geldiğine göre, yapabileceğimiz tek şey mümkün olduğunca çok seçeneği değerlendirebilmek ve dolayısıyla yeniyi ulaşabilme şansımızı artırmaktır. Öte yandan kavramları ilişkilendirirken kullanabileceğimiz daha doğrudan yöntem ve yaklaşımlardan da kısaca söz etmemiz gerekir.

2.3.6.1. Beynimiz Ve İlişkilendirme

Beynimizi kavramlar arasında yeni ilişkiler kurabilecek şekilde yönlendirmemiz gerekir. Bunun için kullanabileceğimiz yöntem ve yaklaşımlar iki temel ilkeye dayanmalıdır. Birincisi, “sağ” ve “sol” beynimizi, daha doğrusu beynimizdeki çeşitli düşünme merkezlerini birlikte kullanabilmeliyiz. Böylece üzerinde çalıştığımız konuyla ilgili daha çok sayıda unsuru aynı anda düşünebilir, aralarında daha fazla sayıda ilişki kurabiliriz.

İkincisi konuyu yeni “çağrışımlar“ yaratacak şekilde incelemeliyiz. Eğer üzerinde çalıştığımız konunun çeşitli boyutlarını belirli kelime veya kavramlar altında gruptandırarsak, seçtiğimiz bu kelime veya kavramlar daha kolay çağrışım yapabilir. [a.g.e., s.137]

2.3.6.2. Benzerlik Ve Zıtlıklar

Günlük yaşantımızda benzerlik ve zıtlıklar hemen dikkatimizi çeker. Kişiler, olaylar veya nesnelere çeşitli düzeylerde birbirine benzetmeye çalışırız. Benzetmeler bazen sadece bize özgüdür. Yolda gördüğümüz herhangi bir insanı ortak bir tanıdığımıza çok benzetirken, başka bir arkadaşımıza hiç bir benzerlik görmeyebilir. Bazı durumlarda ise benzerlik çok belirgindir ve hepimiz aynı düşünceyi paylaşıyoruz. Benzetmenin başkaları tarafından paylaşılması yaratıcı düşüncemiz açısından şart değildir. Önemli olan benzetmenin yeni ilişkilere, çağrışımlara ve dolayısıyla yeni düşüncelere yol açıp açmadığıdır. Başkaları bize katılmasa bile çözmek zorunda olduğumuz bir sorunla geçmişte çözdüğümüz bir sorun arasında benzerlik kurabiliyorsak, çözümü daha kolay buluruz.

Bazen bire bir benzetmelerden yararlanırız. İlk teknolojik ürünler doğadaki benzerlerinden yararlanılarak yapılmıştır. Çünkü o çağlarda insan için tek esin kaynağı doğa idi. Bu gün ise birçok yeni ürün, süreç veya yöntem mevcut benzerlerinden yararlanılarak geliştirilmektedir. Benzer şekilde birçok toplumsal olgunun benzerlerine başka toplumlarda veya aynı toplumun geçmişinde rastlanabilir. Başarılı kişileri örnek alarak kendimizi geliştirebilir, hatta fiziksel ve sosyal olaylar arasında benzerlik kurabiliriz.

Öte yandan kısmi benzetmelerden yararlanmamız da mümkündür. Benzerlik sadece sebep, sonuç, malzeme veya yöntem gibi belirli unsurlarla sınırlı olabilir. Yaratıcılık açısından önemli olan, benzerliğin tamlığı veya kapsamı değil, yol açtığı çağrışımlardır. [Sternberg, s.137]

2.3.6.3. Boyutların Sürekliliği

İlişkilendirmenin mutlaka rastlantısal benzerliklere dayanması da gerekmez. Doğal, teknik veya sosyal olayları incelediğimizde farklı durumlar arasındaki geçişin kesin sınırlarla değil, küçük ama sürekli adımlarla meydana geldiğini görürüz. Örneğin, ağırlığımız, uzunluğumuz, bilgilerimiz, becerilerimiz ve

diğer özelliklerimiz çocukluğumuzdan başlayarak belirli bir yön ve hızda gelişir. Bölgeler arasındaki sıcaklık değişimi, toplumlar arasındaki kültür farklılıkları birbirinden uzaklaştıkça yavaş yavaş belirginleşir. Aynı durum olayların zamanı, mekanı, kapsamı veya şiddeti, nesnelere uzunluğu, ağırlığı veya rebbi, düşüncelerin doğruluğu veya yanlışlığı, insanların iyiliği veya kötülüğü gibi her boyutta geçerlidir.

Sonuç olarak doğada kesin çizgiler yoktur. Üzerinde çalıştığımız konunun çeşitli boyutlarını ele alarak değiştiresek yeni seçeneklere kolaylıkla ulaşabiliriz. [a.g.e.,s.137]

2.3.7. Hayal Gücü

Genelde iki tür hayal kurarız. Birincisi, günlük yaşamımız gerçeklerinden kaçmaya yarayan hayallerdir. Gerçek yaşamda arzu edip ulaşamadığımız başarı, ün, konum veya çevreye hayallerimizle ulaşmaya çalışırız. Bazen en küçük olumsuzlukları bile abartır, hayallerimizde büyük trajediler yaratırız. Etkileri olumlu veya olumsuz olsun, bu tür hayaller yaratıcılık açısından değer taşımaz ve bu yüzden konumuzun dışındadır.

İkinci grupta ise gerçekten kaçmak değil, tam tersine gerçeği daha kolay anlayabilmek için kurduğumuz hayaller yer alır. Bir işe başlar, önemli bir karar alır veya geleceğimizi planlarken ortaya çıkabilecek olasılıkları zihnimizde canlandırır, coşkulanır veya kaygılanırız. Benzer şekilde okuduğumuz veya işittiğimiz olayları zihnimizde yeniden yaratırız.

Bu iki tür hayal arasındaki fark bazen çok küçüktür. Kendimizi çok beğendiğimiz bir kişinin yerinde hayal ediyorsak, amacımız kendi koşullarımızdan kaçmak olabileceği gibi o kişiyi örnek almak da olabilir. İlkinin düşünme becerimizle herhangi bir ilgisi yokken, ikincisi bize yeni ve muhtemelen daha başarılı davranış seçenekleri sunar. Bu tür hayaller yaratıcılığımıza iki önemli katkıda bulunur. Birincisi, hayali bile olsa bize net bir görüş sağlar. İkincisi, bizi belirli hedef ve amaçlara yönlendirip motive eder. [Arieti, s.76]

2.3.7.1. Hayali Model Ve Deneyler

Gerçek yaşamda çeşitli fiziksel ve sosyal kurallara uymak zorundayız. Oysa hayallerimizde istediğimizi yapabilir, örneğin yer çekimi yokmuş gibi havada asılı

kaldığımızı hayal edebiliriz. Bu özelliğimiz yaratıcılığımız açısından çok önemlidir, çünkü yenilik doğası gereği o ana kadar sahip olmadığımız veya bilmediğimiz bir durumu temsil eder ve onu zihnimizde canlandırmadan gerçeğe dönüştüremeyiz. Hatta kavramlar arasında kurduğumuz ilişkilerin ortaya çıktığı yeniye zihnimizde canlandıramıyorsa kavramlar arasında ilişki kurduğumuzu bile söyleyemeyiz. Bunun yanında, ulaştığımız şeyin yeni olup olmadığına karar verilememiz için öncelikle onun nasıl bir şey olduğunu bilmemiz gerekir. Aslında bu bile yeterli değildir. Çünkü bu yeniliğin işimize yarayıp yaramayacağını, güçlü ve zayıf yönlerini ve mevcut seçeneklerden farklı sonuç verip vermeyeceğini ancak zihnimizde bir takım senaryolar yazarak, modeller geliştirerek, deney ve testler yaparak bilebiliriz. Sonuç olarak çok farklı seçenekleri çok ayrıntılı biçimde hayal edemediğimiz, bu hayallerimizi sanki deney yapıyormuşcasına değiştiremediğimiz ve sonuçlarını objektif biçimde hesaplayamadığımız sürece yaratıcı olamayız. Bu durum yeni bir nesne tasarımı, sorunlara yeni bir çözüm önerme veya yeni bir davranış biçimi geliştirme gibi her türlü yenilik için geçerlidir. Hayali deneyler için gerçek olanların aksine, kaynak, zaman veya koşulların getirdiği sınırlamalar yoktur, hata yaptığımızda ise bedel ödemek zorunda kalmayız. Büyük buluş ve yenilikler de genellikle mucitlerinin hayallerinde doğar, gelişir ve gerçeğe dönüşürler.[a.g.e., s.76]

2.3.7.2. Hayal Ve Motivasyon

Arzu ettiğimiz bir durumun veya geleceği net biçimde hayal edebiliyorsak onu gerçekleştirme şansımız iki nedenden dolayı artar. Birincisi, bilinçli veya bilinçsiz bütün çabalarımız ona yönelir. İkincisi, bu geleceğe varmak için izleyebileceğimiz bütün seçenekleri ortaya koyabilir, değerlendirebilir ve en uygun olanlarını seçebiliriz.

Bu durum aslında yukarıda tartıştığımız hayali model veya denemelerden farklı değildir. Henüz olmayan bir geleceğe hazırlanabilmemiz için zaten başka seçeneğimiz yoktur. Ancak geleceği sadece tahmin etmek yerine yönlendirmeyi seçtiğimizde, hayallerimizin netliği ve esnekliği daha önemli hale gelmektedir. Net olmadığı sürece ona ulaşabilmek için izleyeceğimiz yolu netleştirmez, esnek değilsek de önceden ön görmediğimiz değişimlere uyum sağlayamayız. [a.g.e.,s.77]

2.3.7.3. Hayal Kurmanın Güçlüğü

Yukarıda saydığımız birinci grup hayalleri kendimizden kurarken, bazen belirli bir amaca yönelik olanları, yani ikinci gruptakileri kurmakta zorlanırsınız. Birçoğumuz günlük yaşamında hayal aleminde dolaşırken, davranışlarının sonuçları veya gelecekleri ile ilgili net bir resim çizemez. Bunun en önemli nedeni bu becerimizin küçümsenmesi, çocukca bulunması ve gelişmemesidir. Ancak bunun yanında çeşitli inanç ve alışkanlıklarımız da hayal kurmamızı güçleştirebilir.

Bazen hayal ile gerçeği kesin çizgileri ile birbirinden ayıramayız. Çok ciddi durumlarda bu bir sağlık sorunudur. Oysa sağlıklı olanlarımız bile belirli ölçülerde aynı sorunu yaşar. Korku filmi seyrederken gördüklerimizin hayal ürünü olduğunu bile bile korkarız. Aynı durum geleceğimizi veya davranışlarımızın olası sonuçlarını hayal ederken de geçerlidir. İstemediğimiz durumları hayal ederken bile zorlanırsınız. Bu yüzden birçoğumuz gelecekte başarımıza gelebilecek tehlike ve kazalara karşı önlem almalıyız. Benzer şekilde değer yargıları ve inançlarımıza ters düşen durumların hayali bile bizi rahatsız eder.

İnanç ve değerlere ters düşen durumları hayal etmekten kaçınmamız doğaldır. Çünkü insan, değer yargıları, inançları ve düşünceleriyle bir bütündür ve bütünlüğünü korumak zorundadır. Ancak gözde canlandırabilme güçlüğü bazen kimliğimizi tehdit etmeyecek kadar tarafsız alanlarda bile görülür. Bunun örneklerine politikada sıkça rastlarız. Bazılarımız, bırakın savunmayı, bazı konuların eleştiri niteliğinde bile olsa tartışılmasına tahammül edemez. Benzer şekilde bilim adamları bilimsel bulmadıkları yenilik ve buluşları kanıtlar olsa bile değerlendirmekten kaçınırlar. Çünkü hayali bile olsa, yenilik bir şeyleri tehdit eder. [Arieti, s.77]

2.3.8. Konuya Odaklanabilmek

Yaratıcı düşünce kendiliğinden oluşmaz. Bilim ve sanat alanlarında büyük başarı kazanan kişilerin enerjilerinin büyük bölümünü uğraştığı konuya harcadıkları görülür. Üzerinde yoğunlaşırsak okuduğumuz, duyduğumuz veya gördüğümüz birçok şeyi uğraştığımız konuyla ilişkilendirebilir, yeni çağrışımlar yapabiliriz. Bu tutumu “nereye baksa aynı şeyi görmek“ şeklinde özetleyebiliriz. Böylece yeni ilişkiler ve benzetmeler bulmamız kolaylaşır.

Konu üzerinde odaklaşma aynı zamanda bilinçaltını da harekete geçirir. Sözelimi, zihnimizi meşgul eden konuları rüyamızda görürüz. Hatta bazen uyandıığımızda beynimizin aynı konuyla uğraştığını veya uyanırken bir türlü bulamadığımız çözümü uyanınca bulduğumuzu fark ederiz.

2.3.8.1. Sınırları Doğru Çizmek

Bazı sorunlar veya konular diğerleri ile ilişki içindedir. Özellikle sosyal konularda sorunun nereden başlayıp nerede bittiği, hangi faktörlerin sebep, hangi faktörlerin sonuç olduğunu anlayamayız. Bazen sorunun ne olduğu, hatta ortada bir sorunun bulunup bulunmadığı bile açık değildir. Özellikle yaşamın giderek daha karmaşıklaştığı, bilgi birikimi ve iletişim araçlarının her geçen gün arttığı günümüzde yoğun ve sürekli değişen bir uyarı seli içindeyiz. Her gün yeni kavramlar, yeni olaylar ve bunların arasındaki yeni ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ortamda etkin düşünebilmemiz için çabalarımızı belirli sınırlar içinde tutmak zorundayız.

Sınırları çok dar tutmakla esnekliğimizi kaybeder, yenilik getiremeyiz. Öte yandan konuyu çok geniş sınırlar için de ele almakla da başarısız oluruz. Bunu engellemek için iki önemli noktaya dikkat etmemiz gerekir. [Glynn, s.73] Birincisi, konuyu amacımıza ve olayın doğasına uygun sınırlar içinde ele almalıyız. Eğer amacımız hava kirliliği üzerine çözümler üretmekse, trafik yoğunluğunun hava kirliliği üzerindeki etkisini dikkate alırken trafikle ilgili diğer konuları dışta tutabilmeliyiz. Oysa çoğu zaman bunu yapamaz, ya kendimizi dar bir sınır içine hapseder ya da konuyu dağıtırız. Televizyonda hava kirliliğini ele alan bir grubun bir süre sonra farkında olmadan trafik, göç veya ekonomik sorunları tartışmaya başlaması gibi örneklerle sık sık karşılaşabiliriz.

İkincisi, sınırları belirlerken kendi "kontrol" sahamızı dikkate almamız gerekir. Örneğin, toplumsal sorunlarımızı yüklediğimiz "dış mihraklar" kavramı gerçek bile olsa kontrolümüz dışında olduğu için sorunun çözümüne herhangi bir katkı yapamaz. Eğer bu durumu değiştiremiyorsak "veri" olarak almalı ve bu verilerle neler yapabileceğimiz üzerinde durmalıyız.



2.3.8.2. Kanıksama

Yaratıcı olabilmemiz için konu hakkında bilgi sahibi olmamız gerekir. Gerçekten bilim, teknoloji veya sanat alanında yeni akımlar, çoğu zaman zaten konusunda iyi olanlar tarafından yaratılır. Ancak konuyla ilgili aşırı gözlem veya bilgiye maruz kalırsak, bazı uyarılar kanıksayabiliriz. Beynimiz gözlem ve algılama “seçiciliğini” kaybeder ve başkalarının görebileceği birtakım bağlantı ve ilişkileri göremeyiz.

Günlük hayatta bunun çeşitli örneklerini yaşarız. Bir çoğumuz sürekli gördüğü bir binanın rengi sorulduğunda hemen cevap veremez. Deneyler ters tutulan bir fotoğraftan çizilen bir insan portresinin aslına, fotoğrafın düz tutulmasıyla elde edilenden daha çok benzetildiğini göstermektedir. Çünkü insan yüzünü çok gördüğümüz için fotoğraftaki ayrıntılara fazla dikkat etmayip zihnimizde kurduğumuz “insan tipi” ne ait çizgileri kullanırız. Halbuki fotoğraf ters çevrildiğinde gördüğümüz nesne bizim için yenidir. Böyle bir görüntü için zihnimize yerleşmiş bir model olmadığından, gördüğümüz bütün ayrıntılara dikkat eder, bu yüzden resmi gerçeğine daha çok benzetiriz. [Isaksen, s.87]

Sonuç olarak uğraştığımız konuyla ilgili uyarı ve verileri kanıksamak için zaman zaman çalışmalarına ara verebilmemi, farklı açılardan bakabilmemiz veya başkalarından görüş isteyebilmemiz gerekebilir.

2.3.8.3. İlgi Ve Çocuksu Merak

İlgi duymadığımız konuya odaklanamaz, merak etmediğimiz konularda soru sormayız. Ancak sorgulama sadece konuya olan ilgimizin ölçüsü değil, aynı zamanda bir davranış biçimi ve alışkanlıktır. Çocukların ne kadar meraklı olduklarını, bilmedikleri nesne ve kavramlarla oynamayı ne kadar sevdiğini hepimiz biliriz. Çocuk büyüdükçe merakı azalır ve çevresini daha olağan görmeye başlar. İlk bakışta bu merakın çocukların dünyayı daha az tanımalarından kaynaklandığını, doğal olarak bilgi ve tecrübelerinin artmasıyla soruların azaldığını söyleyebiliriz. Aslında durum pek öyle değildir. Nitekim çocukların bazı sorularını büyükler de bilmez, bu yüzden geçiştirmeye çalışırlardı. Büyüdükçe daha çok bilgiye sahip olduğumuz doğrudur. Bu bizim hayatla ilgili bütün bilgilere sahip olduğumuz anlamına gelmez. Ne kadar çok yaşarsak yaşayalım, ne kadar bilgili olursak olalım



daima sorulacak sorular vardır. Dolayısıyla büyüdükçe soru sorma alışkanlığımızın azalması, sadece bilgi birikimimizin artmasına değil, başka nedenlere de bağlıdır. Söz gelimi sürekli benzer olaylar veya durumlarla yüz yüze geldiğimiz için bazı şeyleri kanıksar veya normal görmeye başlarız. Bunun yanında, çevre, sürekli soru soran çocuğa gösterdiği hoşgörü ve sabrı büyüklere gösteremez. Bütün bunlara rağmen bazı kişiler çocuksu merak ve ilgilerini sürdürmeyi başarırlar. Dahilerin çoğu bu gruba girer. [Singer, s.305-310]

2.3.8.4. Özdisiplin

Disiplin kavramını genellikle baskıyla karıştırır veya davranışlarımızı belirli kurallarla sınırlandırmak olarak algılarız. Böyle bakınca disiplin ve yaratıcılık kavramlarını birlikte görmek ilk bakışta yadırganabilir. Halbuki bilim adamı ve sanatçılar, yukarıdaki tanımlamalardan oldukça farklı bir disiplin anlayışına sıkı sıkıya bağlıdır. Özdisiplin olarak adlandırabileceğimiz bu tutum amaca ulaşmakta kararlı, gözlem ve incelemelerde titiz, yöntem ve yaklaşımlarda hassas ve bütün faaliyetlerde sistemli olmayı gerektirir. Özdisiplin dış bir güçten değil, kendimizden kaynaklanır. Böyle bir disiplin anlayışı seçeneklerimizi sınırlandırmaz, ancak yaptığımız seçimin gereğini yerine getirmemizi sağlar. [Huber, s.32]

2.3.8.5. Yaratıcı Gerilim

Aşırı gerilim zararlıdır. Fakat birçok faaliyetimizi son anda bitirdiğimizi, herhangi bir sınav, görüşme veya işe son anda hazırlandığımızı, en parlak çözümleri başımız sıkışınca bulduğumuzu da biliriz. Çünkü zamanımızın azalması veya çözümsüzlüğün yarattığı gerilim bizi üzerinde çalıştığımız konuya yoğunlaştırır, düşünme verimimizi artırır.

Bu özelliğimize dayanarak işlerimizi son ana bırakamaz veya yaratıcı fikirler üretmek için son ana kadar bekleyemeyiz. Çünkü gerilim aynı zamanda tam tersi bir etki yaparak düşünmemizi felç edebilir. Dolayısıyla yapmamız gereken, kendimizi özellikle gerilim altına sokmak değil içine düştüğümüz gerilimi yaratıcılığımız yönünde kullanmaktır. Başka bir deyişle, gerilim altında ümitsizliğe veya paniğe kapılıp kendimizi bırakmayıp, tam tersine son ana kadar çabalarımızı sürdürerek daha yaratıcı fikirler üretmemiz mümkündür.

2.3.8.6. Yeniyi Yakalayabilmek

Bildiğimiz gibi bir kez gördüğümüz bir insanı, duyduğumuz ismi, okuduğumuz metni, öğrendiğimiz bilgiyi anımsamakta zorlanırız. Bu yüzden daha sonra bakmak üzere notlar alır, tekrar yapar veya konuyla ilgili uyarıları daha önceden belleğimize aldığımız diğer kayıtlarla ilişkilendiririz. Aynı durum tekrarlandıkça, yeni uyarılar alır, öncekileri pekiştirir, zihnimizdeki ilişkiler ağını netleştirir ve dolayısıyla konuyu daha kolay anımsarız. Aynı durum kendi düşüncelerimiz için de geçerlidir. İlk defa aklımıza gelen bir düşünceyi kaydetmez veya kullanmazsak unutabiliriz.

Yaratıcı düşünce doğası gereği ilktir ve diğer düşüncelerimizden farklıdır. Onu aklımızda tutmamızı kolaylaştıracak yeterli sayıda tekrar olmadığı gibi, kolaylıkla ilişkilendirebileceğimiz başka kavramlar da yoktur. Bu yüzden yeni fikirleri çok kolay unuturuz. Gerçi fikrimizin orijinal, çarpıcı ve önemli olduğunu hissederseniz onu anımsamamız kolaylaşır. Ancak düşüncemizin bu özellikleri taşıdığı bile hemen fark edemeyebiliriz. Dolayısıyla ister bilinçli çabalarımız sonucunda, isterse kendiliğinden ortaya çıksın, yeni gözlem ve düşüncelerimizi kaydedip zaman zaman gözden geçirmemiz ve onları zihnimizde canlı tutmamız gerekir. [Kondo, s.13]

2.4. Bireysel Yaratıcılığı Engellleyen Faktörler

Yaratıcılığı engelleyen kişisel faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Kendine güvensizlik,
- Hata yapma ve eleştirilme korkusu,
- Mükemmeli isteme ve uyumculuk,
- Engellerden korkma,
- Bir konu üzerinde yoğunlaşma ve sabırla çalışma güçlüğü,
- Bilişsel çelişkilere direnç,
- Kimlik duygusundan doğan savunma mekanizmaları.

Kişisel faktörlerin yanı sıra, kişinin çocukluğunda karşılaştığı anne baba tutumları ile eğitim kurumlarında karşılaştığı yaklaşımlar da yaratıcılığı engelleyen faktörler arasında sayılabilir.

Anne babaların gereğinden çok koruyucu tutum içinde olması çocuğun gözlem ve deney yapmasına izin vermemesi çocuğun yaratıcılığını engeller. Sorduğu sorulara cevap vermemesi veya “çok soru sorma“ vb. Tarzda cevap vermesi çocuğun merak duygusunu söndürür.[Singer, s.250]

Eğitim kurumlarında öğrencileri katı bir disiplin içinde tutmak, spontan davranmalarına, araştırma yapmalarına, soru sormalarına izin vermemek, hayırcılık, kopyacılık, ezberciliğe alıştırmak sürekli olumsuz eleştiri ve otoriter tutum ile yaklaşımlar yaratıcı sürecin doğmasını engeller.

Bu nedenle yaratıcılığın gelişmesinde kişisel faktörlerin yanı sıra aile ve eğitim kurumlarının rolü büyüktür.

2.5. Bireysel Yaratıcılığın Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi Ve Yaratıcılığı Geliştirme

Hepimizin birikimleri, ihtiyaçları ve koşulları diğerlerinde, farklı olduğu gibi zamanla da değişmektedir. Bu yüzden yaratıcı yöntem, yaklaşım ve tutumları oldukları gibi kullanmak yerine üzerinde çalıştığımız konuya ve içinde bulunduğumuz koşullara göre yorumlayabilmemiz, hatta yeniden düzenleyebilmemiz gerekir. Daha önemlisi, yaratıcı tutum ve davranışları birer alışkanlığa, düşünme biçimine veya yaşam tarzına dönüştüremediğimiz sürece onlardan gerektiği gibi yararlanamayız.

Dikkatlice incelediğimizde, yaratıcı tutum ve davranışların aslında bildiğimiz ve çoğu zaman savunduğumuz kavramlar olduğunu görürüz. Hatta bu tutum ve davranışları zaten sergilediğimizi söyleyebiliriz. Örneğin, hiçbirimiz “esnek“ düşünmediğimizi kabul etmeyiz. Çünkü bildiğimiz sınırlar içinde hepimiz gerçekten esneğiz. Halbuki yaratıcılık açısından “esnekliğimizi geliştirmek“, aslında “bildiğimiz sınırları genişletmek“ anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yaratıcılığımızı geliştirebilmek için “belirli tutum ve davranışları benimsemek“ ten öte bir çaba içine

girip, bu tutum ve davranışlarımızın kendiliğinden gelişeceği bir yaşam biçimi seçmemiz gerekir.

Dolaylı yollarla, yani seçtiğimiz yaşam biçiminin sonucunda geliştirdiğimiz tutum ve davranışlar, bunları birebir öğrenip uygulamaya çalışmaktan çok daha etkilidir. Ancak birebir yöntemlerde yaşam biçimimizi etkileyerek arzu ettiğimiz yönde gelişmemizi sağlayabilir.

2.5.1. İş Ve Hobiler

Yaratıcılık yenilik ve farklılık kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir. Buradan yola çıkarak yaşamımızda ne kadar çeşitlilik varsa yaratıcılığımızın o kadar kolay gelişebileceğini söyleyebiliriz. Farklı ortamlarda bulunabilmek, farklı deneyimler yaşayabilmek, bilimin, sanatın veya yaşamın farklı kesintilerinde birikim sahibi olabilmek, bakış açımızı genişletir, esnekliğimizi artırır ve bize yeni seçenekler sunar.

Çoğumuzun işiyle ilgili seçenekleri kısıtlıdır, ama hobilerimizi istediğimiz gibi seçebiliriz. Hobilerin yaratıcılığa etkisi uzun vadede yavaş yavaş ortaya çıkar. Ancak daha kalıcı ve daha çok yönlü etki bıraktıkları için, uzun vadede yaratıcılığımızı, bilinçli olarak kullandığımız yöntem ve yaklaşımlardan daha çok geliştirirler. Bunlara örnk olarak aşağıdakileri gösterebiliriz. [King, s.29]

- Farklı bilim alanları, meslekler veya işlerle ilgili bilgi sahibi olmak.
- Masal, bilim kurgu ve polisiye konuları dahil olarak roman, hikaye ve şiir kitapları okumak.
- Sinema veya tiyatro seyretmek.
- Satranç, bilmece, bulmaca ve diğer zeka oyunları ile uğraşmak.
- Resim, heykel veya diğer sanat kollarıyla uğraşmak.
- El sanatlarıyla uğraşmak.

2.5.2. Fiziksel Ve Sosyal Ortam

Yaratıcılığımızı hem fiziksel hem de sosyal çevre etkiler. Fiziksel çevrenin etkisini bazen çok açık biçimde görürüz. Aşırı gürültü veya ışık soğukluk veya sıcaklık konuya yoğunlaşmamızı engelleyebilir. Bunun yanında, ortamın aydınlığı, genişliği, çevremizdeki nesnelere, renkler veya şekiller, çalışmamızı bölmese bile psikolojik durumumuz üzerinden yaratıcılığımızı etkileyebilir. Hatta bazı kişileri rahatsız eden ortamlar diğerlerinin düşünmesini kolaylaştırabilir.

Sosyal çevrenin yaratıcılığımıza etkisi ise daha büyüktür. Her şeyden önce tutum ve davranışlar, çevremizdeki diğer insanlardan destek gördüğümüz ölçüde gelişir. Yenilik ve farklılığa izin verilmeyen bir ortamda ne kadar yetenekli olursak olalım yaratıcılığımızı geliştiremeyiz. Hatta motive olabilmemiz için yenilik ve farklılığa, engellenmek bir yana, teşvik ve takdir edilmesi gerekir. [Kılroy, s.37]

Sosyal çevrenin yaratıcılığa etkisi daha doğrudan olabilir. Takım çalışmalarında yaratıcı fikirler geliştirmek daha kolaydır. Gerçi düşünmek ve dolayısıyla yaratıcılık bireyseldir, ancak işbirliği ve güvene dayanan bir takım ortamında daha çabuk gelişir. Başkalarının fikirlerinden çağrışımlar yaparak yeni fikirler üretebiliriz. Beyin fırtınası tekniği özellikle takım çalışmaları için geliştirilmiştir. Bunun yanında, işbirliği ve destek yeni fikirler üretme ve ortaya koyma cesaretimizi artırır. Takım aynı zamanda sorumluluk ve disiplin duygularımızı artırarak konu üzerinde odaklanmamızı kolaylaştırır. Öteyandan, takıma uyum kaygısı, takımın kendi içine kapanması veya üyeler arasındaki çatışma, çekişme veya birbirlerinin başarısını sahiplenme gibi olumsuz davranışlar yaratıcılığı engelleyebilir. Yaratıcılığı destekleyen sosyal koşullara aşağıdaki örnekleri verebiliriz. [Mumford, s.28]

- İşbirliği ve güven ortamı
- Fikirlerin eyleme geçirilebildiği koşullar
- Herkesin fikrine değer verilmesi, statü veya yetkinin düşünce üretimine yansıtılmaması
- Yeneiliğe ve öğrenmeye destek

- Farklılığa tahammül etme
- Yanılgıya hoşgörü ile bakma
- Takdir ve fark edilme, fikri sahibine mal etme.

2.5.3. Yaratıcılık Ve Eğitim

Yaratıcılık ile eğitim arasındaki ilişkiyi dört açıdan inceleyebiliriz: Eğitim düzeyi, eğitim dalı, eğitim tarzı ve yaratıcılık eğitimi. Araştırmalar eğitim düzeyinin yaratıcılığımızı fazla etkilemediğini göstermektedir. Öte yandan birikimlerimiz arttıkça daha köklü yenilikler getirebileceğimiz de açıktır. Ancak ilk bakışta çelişkili gözükken bu durumu “yaratıcılık becerisi” ile “bu beceriyi kullanma etkinliğimizi” ayırarak açıklayabiliriz. Örneğin, fazla yaratıcı olmayan bir üniversite profesörünün teknolojik yenilikler yapma şansı, çok daha yaratıcı bir lise öğrencisinden daha fazladır. Bunu başka bir şekilde ifade edersek, bu profesörün kendi çapında yaptığı küçük bir yenilik, lise öğrencisinin kendi çapında yaptığı çok büyük bir yenilikten daha fazla ses getirebilir. Ancak bir lise öğrencisinden de zaten kendisi dahil olarak hiç kimse köklü bir buluş veya icat beklemez. Dolayısıyla yaratıcılığımızın yaşamımız üzerindeki etkisini kendi koşullarımız içerisinde değerlendirmemiz, yani kendimizi başkaları ile kıyaslamamız gerekir. Bu açıdan baktığımızda, eğitim düzeyimiz ne olursa olsun yaratıcı olabilir ve bu becerimizi geliştirebiliriz.

Eğitim dalımız yaratıcılığımızı biraz daha doğrudan etkileyebilir. Resim, müzik veya mimarlık alanlarında eğitim görmüş olanlarımız “yaratıcılık becerilerini” daha çok kullanmak zorunda oldukları için daha fazla geliştirebilirler. Çünkü bu mesleklerde yaratıcı olmadan başarılı olunamaz. Bu yüzden sanatçılar diğer insanlara göre daha yaratıcı gözükürler. Oysa yaratıcılık her alanda geliştirilebilir.

Yaratıcılık ile eğitim arasındaki en önemli ilişkiyi eğitimin tarzı oluşturur. Eğitim dalı ve düzeyi ne olursa olsun sadece “mantıksal düşünceye”, yani sadece “mevcut olanları değerlendirmeye” dayalı eğitim, yaratıcılığın gelişmesini engeller. Bunun daha kötüsü, mantıksal düşüncenin “ezbere” dayanılarak öğretilmesidir. [Yıldırım, s.51]

Yaratıcılık üzerine bir eğitim programı veya ders, becerinin gelişmesine katkı yapabilirse de, her beceride olduğu gibi yaratıcılığımızı yaşamımızın doğal bir

parçası haline getirmediğimiz ve yaşamın her alanında teşvik etmediğimiz sürece
eğitimden kazanacaklarımız sınırlıdır.



3. GRUBUN YARATICILIĞI

Güçlü bir birlik duygusu oluşturmak ve onu korumak için olağanüstü bir ortaklık ruhu, sinerji, empati ve çokluk düşüncesi gerekir. Grubu oluşturanlar, çokluk ruhu geliştirememiş, güçlü kişilikten yoksun bireylerse, teknik becerileri ne kadar gelişmiş olursa olsun ekip çalışması için gereken duygusal güvenliğe sahip olamayacaklardır. Grup yaratıcı bireylerden oluşsa da bu yaratıcılık ortaya çıkamayacaktır. Bu noktada grubun yaratıcılığının ortaya konmasında en büyük görev grup liderine düşmektedir. Liderler kişisel bütünlüğe ve yetkilendirmeye değer veren bir kültür yaratmalıdırlar. Liderlerin çoğu, kontrolü elinden kaçırma korkusunu içten içe yaşar. İpleri ellerinden bıraktıklarında olabileceklerden kaygı duyarlar. Ama eninde sonunda kaygılarının yersiz olduğunu anlarlar; eğer ortak bir vizyon ve değerler sistemi varsa, gizli kalmış kaynakların ve yeteneklerin su yüzüne çıktığını görürler. [Siav, s.207]

Liderlerin, grubun en parlak insanları olması ender bir durumdur. Onlar daha çok olağanüstü bir önseziye sahip insanlardır ve bu yüzden yaratıcı olmaktan çok yöneticidirler. Yetenekleri takdir eder ve gelişmelerine destek verirler, değerli fikirleri hemen fark ederler.

Başarılı grupların çoğu, bir yaratıcı bir de koruyucu lidere sahiptir. Bu gruplarda lider bir tamamlayıcıdır; belli bir zaman diliminde diğerlerinin dolduramadıkları bir boşluğu doldurur. Bu da farklı rollere bürünebilme becerisine ve başkalarının yeteneklerini öne çıkarmak uğruna kendi benliğinden vazgeçebilme kapasitesine sahip olmak demektir; bu da çok önemli ve zor bir iştir.

Bir liderde ayrıca ölçü ve kilometre taşı duyguları da gelişmiş olmalıdır. Yalnızca zaman sınırlamaları koymak yeterli olmaz, grubun önünde açık seçik ölçüler bulunmalıdır. Lider, hep aynı biçimde ve sürekli olarak neyin önemli olduğunu hatırlatmalıdır. Zaman sınırları akıldan hiç çıkmamalıdır. Grupların birbirleri ile gerçekten rekabet edebilmelerinin tek yolu; işin bitmesi gereken bir tarih, birtakım ölçüler ve bir ürün olduğunu bilmektir. Yaratıcı ve başarılı grupların gerçekten de aynı gemide birlikte yolculuk etmeleri gerekir. [Shalley, s:216]

Bu gruplar tanımları gereği bilinmeyen ülkelere yolculuk eder, keşfedilmemiş topraklara giderler. Bu yüzden de bazen ölçülerinizin ne olacağını bilemezsiniz.

Yaratıcı gruplardan alınacak dersler çok önemlidir; çünkü bize, olduğumuzdan farklı bir yerlerde olabileceğimiz umudunu sağlar.

3.1. Grup Yaratıcılığın Tanımı

Toplumsal örgütlenme, bireyleri birbirinden bağımsız, yalıtılmış varlıklar gibi kendi başlarına hareket edebilen unsurlar olmaktan çıkararak gruplar içinde toplar; ve bireylerin toplumsal yaşamı, gruplar içinde bir anlam ve belirginlik kazanır. Her toplumsal örgütlenme birden fazla grubu içeren bir yapıya sahip olup, içinde, aileden, dergi abone topluluklarına, meslek örgütlerinden gizli örgütlere, sınıf ve okullardan sokak çetelerine, siyasal partilere, derneklere vb. Kadar çok çeşitli grupları barındıran bir mozaik bütünlük arz etmektedir. Kısaca, toplumsal yaşam çok büyük ölçüde, gruplar aracılığıyla gerçekleşmekte ve bir anlam kazanmaktadır.

Ne zaman ki, iki veya daha fazla kişi, birtakım ilişkiler içine girerek, karşılıklı tutum ve davranışları ile birbirlerini etkilerler ve bu ilişkiler belirli bir süre içinde gelişir ve nispeten süreklilik kazanırsa, bir toplumsal gruplaşmadan söz edebiliriz. Bu bağlamda, toplumsal grup “üyeleri arasında belirli ilişkiler bulunan ve bir sürekliliği olan bir insan topluluğudur“.[Özkalp, s.229-230]

Bir insan topluluğunun, sosyal grup olarak adlandırılabilmesi için gereken temel özellikler, birden fazla insanın bir arada mevcut olması; umumi gayelere ulaşmak üzere karşılıklı etki ile ilişkilerinin gerçekleştirilmiş olması; ve üyelerinin, gruba ait olma duygusuyla hareket etmeleri, yani “biz“ hisine sahip olmalarıdır.

Aynı gruba mensup olan kişiler, belirli bir grup kültürünü paylaşırlar ve hareket ve tutumlarında gruptaki diğerlerinin eylemlerini de hesaba katmak zorundadırlar. Yani grubun içinde belirli derecede bir örgütlenme ve fonksiyon bölünmesi vardır; ve grup mensupları farklı rolleri yerine getirmektedirler. Üyeler kendilerini grubun mensubu olarak kabul ettikleri için, grup olmanın psikolojik bir boyutu da vardır. Grup içinde üyelerin birbirlerine karşı sahip oldukları bazı haklar ve yükümlülükler, grup üyelerini birbirlerine bağlamakta ve grup içinde sürekli bir etkileşim bulunmaktadır. Bu çerçevede, “bir sosyal grup, ortak amaçların izlenmesi hususunda, sosyal normlara, yararlılara ve değerlere uygun olarak, karşılıklı rolleri yerine getiren kişilerden oluşmuş, bir yapıya sahip ve benzerlerinden ayrılıp bütünlenebilen bir topluluktur“.

Gruplar, herşeyden önce, sosyal bir yaratık olan insanın sevgi ve hemcinslerine yakın olma ve dayanışma ihtiyacını tatmin eder. Diğer bir fonksiyonu da, insanın grup içinde kendini göstererek benlik duygularını ve kendine saygı arzularını geliştirme olanağını sağlamasıdır. Grup içinde takdir edilen ve kendisine belirli bir değer ve statü atfedilen birey, kendine güven, saygı ve benlik gereksinimlerini tatmin edecektir. Grubun bir başka işlevi de, bireylerin tek tek kendi başlarına elde edemeyecekleri bilgileri grup aracılığı ve katkısıyla elde ederek istedikleri gerçeklere ulaşabilmelerini sağlaması; ve grup üyelerinin kendi değer, algı ve duygularını, başkalarının ki ile karşılaştırarak bunların doğruluğunu sınaama olanağını vermesidir. Grup aynı zamanda, bireyleri, belirli hedeflere yönelik çalışmalarını açısından daha iyi bir biçimde motive edebilme imkanına sahip olduğu için, daha enerjik, yaratıcı ve verimli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. [Sıav, s.206]

Bireyin yaratıcılığı hem kişiliğinin hem de içinde bulunduğu grubun bir fonksiyonudur. Grubun niteliği bireyin yaratıcı potansiyelini açığa çıkarır veya engeller. Grubun yaratıcılığı, o grubu oluşturan bireylerin yaratıcı davranışı, grup karakteristikleri, grup süreci ve ortam etkilerinin bir fonksiyonudur.

Yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine, bireyler yapıya uymaya zorlandı ve yaratıcılık engellendi. Bireyler kendileri için önceden hazırlanmış rollere uymaya zorlanmak yerine gerçek bireyler olarak kabul edilip, olayın merkezine alınmalıdır.

- Bireylere yeni fikirlerini açıklamalarını ve bu düşüncesini yaşamak için ona yönünü değiştirme izni ve olanağı verilmelidir.
- İşgörene örgütün iç yaşamını değiştirme ve buna ilişkin projeler yapma hakkı verilmelidir.
- Yönetimin kural ve geleneklere dayalı yapısına uymaya zorlanmamalıdır.
- Tam tersine, bir ölçüde belirsizlik yaratarak yaratıcılıklarını sınamalarını ve örgüte katkılarını gerçekleştirmeye izin verilmelidir.
- Daha açık bir çerçeveye oturtulmuş, özgürlüğe, kendini ifade etmeye, kendi kararlarından yola çıkabilme olanağı sağlayan bir çalışma ortamı,



- İşgörene kendi gizil güçlerini gerçekleştirme izni veren,
- Göreceli olarak esnek normlara ve değerlere sahip iş ortamı en iyi işgöreni cezbedecek ortamdır. [Sıav,s.207]

Grupda başarıyı artırmanın tek yolu onun sosyal ortamında bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır. Grup içerisinde sorumsuz bireycilik ve kör bir uyumculuk arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır.

3.2. Yaratıcı Grup Özellikleri

Örgütler yaratıcı değildir, yaratıcı olan insanlardır. Bir örgütün yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin nedeni, çalışanlarının içindeki yaratıcılığı yeterince canlandırabilmiş olmasıdır. Örneğin 3M gibi bir firmanın başarısı, yaratıcı düşüncüyü teşvik eden bir ortam yaratabilmiş olmasından kaynaklanır. Bu ideal ortamın temel özellikleri, açık fikirliliğe önem veren, sezgi yeteneğini geliştiren, eşitliği koruyucu, geliştirici, cesaretlendirici ve açıklayıcı olmasıdır.[Bentley, s.29-31]

3.2.1. Açık Fikirlilik

Açık fikirlilik farklı durumlara uyum sağlama yeteneğini ve yaratıcılığı da beraberinde getirir. Çalışanların yaratıcı yaklaşım ve tekniklerle farklı şeyler deneyebilmelerine olanak tanır. Açık fikirliliğe önem verilen bir grupta yaratıcılık çabalarına da değer verilir ve yeni fikirler, herhangi bir yargılamaya tabi tutulmadan objektif olarak değerlendirilir.

3.2.2. Sezgi

Bir grubun algısını, çalışanlarının algısının toplamı belirler. Dolayısıyla sezgisi kuvvetli bireylere sahip olan bir örgüt, çevresindeki tüm gelişmelerin farkındadır. Yapılan işin hem profesyonel hem de kişisel bazda doyurucu olması, bireylerin genel algıya bu şekilde ortak olabilmelerini gerektirir. Bireylerin kişisel algılarının örgütün genel bütünlüğü içinde yer bulabilmesi, katılımcı bir atmosferin oluşmasına imkan verir.

3.2.3. Eşitlik

Her insana, topluluğa kattığı çeşitlilik dolayısıyla saygı duyulmalıdır. Liderlik teknikleri herkesin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bireyselleştirilmelidir. Ayrıca öne sürülen fikirler de herhangi bir önyargı güdülmeden kullanıma sokulmalıdır.

3.2.4. Gelişim

Fikirlerin özgürce ifadesi teşvik edilir. Eğitim etkinlikleri ve alıştırmaları sayesinde elde edilen bilgiler yaratıcılığın gelişmesi için temel teşkil eder.

3.2.5. Cesaretlendirme

İnsanlar, yaratıcı düşünme ve değişik cevaplar üretme konusunda cesaretlendirilmelidir. Yaratıcı olma çabalarının ödüllendirilmesi ve desteklenmesine ek olarak, bu çabaların oluşmasına imkan verecek zaman da sağlanmalıdır. Özgürlük ve kendini ifade etme fırsatı da bu tür bir yaklaşıma eklenmelidir.

3.2.6. Açıklayıcılık

İyi bir iletişim son derece gereklidir. Yapılması gerekenlerin açıkça belirtilmesi ve yerinde eleştiriler, bir şirketin başarısının temelini oluşturur. Pek çok çalışan müşteri ile bire bir ilişki içinde bulunmak durumundadır. Genel yapı ile yaratıcı ifade olanakları arasında bir denge söz konusudur.

Bir projenin kitabına uygun ve doğru bir şekilde, ödenekler dahilinde ve zamanında yapılmasını şart koşan geleneksel ve tutucu yönetim yaklaşımı, yaratıcılığın tıkanmasına yol açacaktır. Herşeyin kitabına göre yapıldığı bir grup etkili olarak nitelendirilebilir, ama bu tür bir grubun yeniliklere kesinlikle açık olmayacağı da ortadadır.

3.3. Grubun Yaratıcılığını Geliştirmek

Hepimiz yaratıcılık deryasının içerisindeyiz. Bu deryada ilerlemek için ilk olarak yaratıcı olduğumuzu, ikinci olarak da yaratıcılık potansiyelimizi artırabileceğimizi kabul etmemiz gerekir. Bu konudaki tek problem, pekçok insanın uzun süredir kendilerine sürekli olarak yaratıcı olmadıklarını tekrarlamış ve en sonunda bunun doğruluğuna inanmış olmalarıdır. Bu kişisel inancı yıkamak kolay

olmasa da mümkündür. Her birimiz yaratıcı olmayı becermek ve daha sonra da yaratıcılığımızı güçlendirmek zorundayız. Ayrıca risk almak konusunda cesaretlendirilmeliyiz. Hata yapma konusunda da belli bir başarı göstermek zorundayız.

Bir grup lideri olarak sorumluluklarımızdan biri de grubumuzdaki insanları cesaretlendirici mesajlarla onların yaratıcılık kaynağında ilerlemelerini sağlamaktır. Eğer onların yaratıcılıkları önündeki engelleri kaldırabilirseniz, yeni fikirlere ulaşmalarını sağlayacak olan kapıyı da onlara açmış olursunuz.

Herşeyden önce bu süreci eğlenceli hale getirmelisiniz. Yaratıcılığın çok önemli bir parçasını insanların istekliliklerini, canlılıklarını, güdülenmelerini, rol yapmalarını, oyun oynamaya olan ilgilerini, hayallerini ve düşüncelerinin serbestçe birbirleriyle ilişkiye geçirme eğilimlerini canlandırmalarında onlara yardımcı olmak oluşturmaktadır. Bunu “içinizdeki çocuk“ la temasa geçmek olarak da değerlendirebilirsiniz.

İkinci olarak, sürecin yeterince ilgi çekici olmasına dikkat etmelisiniz. Bunu da hazırlayacağınız etkinliklerin beş duyunuza hitap etmesine yani görme, işitme, koku alma, tatma ve dokunmayla ilgili birşeyler içermesine dikkat etmeniz sağlar.

Üçüncü olarak, üç önemli noktaya yoğunlaşmaya çalışın. Bunlar engellerden kurtulmak, yaratıcı olabilmek için yeni yaklaşımlar öğrenmek ve gerçekleştirdiğiniz öğrenmeyi iş hayatıyla ilişkilendirmektir.

Dördüncü olarak, yapılan öğrenmenin işe yarar hale gelmesine yani iş hayatına transfer edilebilmesine dikkat edin. Yaratıcılık zaten doğası gereği kontrol edilemez ve karmaşıktır, aynı zamanda da eğlencelidir. Önemli olan eğlence unsurunu gözardı etmeden, öğrenmenin bazı pratik yararları olmasını sağlamaktır. Öğrenmenin iş hayatına transferini gerçekleştirebilmek için dikkat edilmesi gereken anahtar nokta uygulanabilirliktir.

Ve son olarak, grubunuzla gerçekleştirdiğiniz çalışma, onların kendi yaratıcılık yeteneklerine ulaşmalarını sağlamalıdır. Gerçekleştireceğiniz bu öğrenme süreci sonunda hissedecekleri yaratıcılığı yaptıkları şeylere uygulamaları da mümkün olacaktır.[Basadur, s.31-32]

3.4. Yaratıcı Grup Oluşturmak

Bugünün yöneticileri, etkili olabilmek için, çalışanlardan istedikleri davranışların ve sonuçların ortaya çıkmasına katkıda bulunacak ama onları bu konularda zorlamayacak iş ortamları yaratmalıdır. Bugünün yöneticileri lider olmalı ve bu yeni iş yapma yollarını içeren yeni uygulamaları benimsemelidirler.

Enerjik ve çalışanların hergün yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalışacakları bir grup yaratmak için; [Siav, s.204] Grubu oluşturan bireylerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlayın, iletişim kanallarını açın, çalışmalarınızı geliştirin, çalışanınızın performansındaki değişikliğin farkında olduğunuzu gösterin, gerçek sorunları açığa çıkarın, çözümler üzerinde beyin fırtınası yapın, ışığın sönmemesi için gerekeni yapın, yaratıcılığı teşvik eden, yaratıcı bireylere tanınma ve ödüllendirilme fırsatı tanıyan sistemler kurun, yeni fikir ve düşüncelerin her fırsatta uygulamaya geçirilmesine yönelik düzenlemeler yapın, bireylere ve gruplara yaratıcı problem çözme toplantıları için fırsat ve zaman sağlayın, performans değerlendirme sisteminde yaratıcı fikir, çaba ve faaliyetleri cesaretlendirecek düzenlemeler yapın, örgütlerin farklı bölüm ve pozisyonlarında yer alan bireylerin mevcut sorunlara yeni perspektif getirebilecek şekilde rotasyona tabi tutun, bireylerin kendi işlerini zenginleştirme yollarını belirleyebilecekleri, “iş zenginleştirme” oturumları düzenleyin ve yaratıcı düşünceyi geliştirmeye yönelik eğitimle önemli finansal kaynaklar tahsis edin.

3.5. Grubun Yaratıcılığını Etkileyen Faktörler

Yaratıcı ortamların oluşturulabilmesi için düşüncelerin gelişmesini destekleyen bir atmosfer içinde çalışılmalıdır. Bunu nasıl yapabilirsiniz? Yaratıcı ruhu ortaya çıkarmak için grubun yapması ve yapmaması gereken faktörler şunlardır. [Green, s.3]

3.5.1. Ne Yapmamalı ?

1. Ortaya atılan bir düşünceyi onaylamıyorsanız bu konudaki görüşünüzü kendinize saklayın.
2. Eğer sizin düşünceniz daha iyi değil de yalnızca farklı ise yine görüşünüzü kendinize saklayın.

3. Eğer bir düşünceyi karmaşık hale getirmekten başka işe yaramayacaksa konuşmayın. Ancak ortaya atılan düşünceyi sadeleştirebilecekseniz konuşun.

4. Eğer düşüncenizi ancak zorla kabul ettirebilecekseniz hiç ortaya atmayın. Düşüncenizin ancak kabul edilebilir yönleri varsa ortaya çıkın.

5. İşin uzmanı değilseniz öyleymiş gibi davranmayın. Olaya ancak sizin deneyiminiz gruptaki diğer insanlardan gerçekten daha iyi ise karışın, unvanınız onlardan yüksek olduğu için değil.

6. Bir öneriyi, yalnızca değiştirme gücünüz olduğu için değiştirmeyin. Olumlu bir katkıda bulunabileceğinizi daha önce kanıtlamışsanız işe karışabilirsiniz.

7. Eğer projenin enerjisine bir katkısı olmayacaksa fikirlerinizi kendinize saklayın.

8. Eğer bir başkasının işini yapacaksanız arada bir mesafe bırakın. Eğer inanları, kaynakları ve kuruluşun vizyonunu daha iyi yönetebilecekseniz ortaya çıkın.

9. Nerede duracağınızı bilin. Yaratıcı kişiler her zaman başlangıçtaki fikirleri üzerinde çalışmayı sürdürürler.

3.4.2. Ne Yapmalı ?

1. Beyin fırtınası toplantılarına katılanların, herhangi bir açıklamaya gerek olmaksızın istedikleri an toplantıyı terk edebileceklerini ya da toplantıya katılabileceklerini belirten bir toplantı kuralı getirin.

2. Toplantılarda fiziksel faaliyetlere izin verin.

3. Hiçbir düşünce yanlış değildir. Aklınıza gelen düşünceyi paylaşın.

4. Toplantılarda yiyecek ve içecekler bulundurun. Ama bunları akıllıca kullanın.

5. Beklenmeyeni yapmayı deneyin. Gülmek beyninizin yakıtıdır. Beyninizi dolu tutun.
6. Araştırın. Ne yapıldığını ve neden yapıldığını bulun. Başarılarınızı başkalarının hataları üzerine inşa edin.
7. Diğer insanların en iyi yönlerini açığa çıkarmayı öğrenin.

Grup elemanları birbirlerinin fikirlerini geliştirmeye başladıktan sonra birlikte çok şeyler başarabilirler. En iyi fikirler zorla değil, benimsenerek kabul edilenlerdir.

3.6. Yaratıcı Grup Yönetimi

Yaratıcılık, işe yarar sonuçlar ortaya çıkaracak alışılmamış düşüncelere sahip olmayı gerektirir. Yaratıcılık yada yaratıcılığı doğuran düşünme süreci standartlaştırılabilseydi, reçeteler halinde sunulabilseydi, kurallara bağlanabilseydi, veya insanların kolayca izleyebilecekleri aşamalara indirgenebilseydi, yaratıcı kişilerin sıradan insanlardan bir farkı kalmaz ve yaratıcılık yine de özgün olabilmeyi gerektiren daha yüksek bir düzeye çekilirdi. Bu noktada, hiç bitmeyecek bir kovalamaca söz konusudur; gökkuşağını yakalamaya çalışmak gibi. Örgütlerin karşılaşacağı başlıca zorluk ortalamanın üzerindeki yaratıcılık düzeyine nasıl ulaşacakları ve orada elden geldiğince uzun süre nasıl kalacaklarıdır. Örgütlerin ortalamanın üzerinde bir yaratıcılığa nasıl sahip olabileceği ve bu düzeyde elden geldiğince uzun süre nasıl kalabilecekleri yöneticilerin kafasını giderek daha fazla kurcalayan bir konu olmaktadır. Hepimiz bazı insanların yaratıcılık yeteneğinin diğerlerinden fazla olduğunu biliyoruz. Ama yaratıcılık desteklenmedikçe, geliştirilmedikçe, uygulamaya yansıtılmadıkça kime ne yararı olabilir ki ?

Yaratıcılık yeteneği fazla olan insanlar, bu noktaya uzun yılların deneyimleri sonucunda ulaşmışlardır. Bu insanlar, karmaşık sorunları anında tanıyıp içgüdüsel olarak kısa zamanda en iyi ve en özgün kararı verebilmektedirler. [Guastello, s.45-46] Yaratıcı insanları ve yaratıcılığı yönetmek üç etkene bağlı olacaktır:

1. Söz konusu yaratıcılığın türü
2. Uygulama alanı

3. Küresel olarak ne ölçüde dışarıdan alınabileceği [Mumford, s. 12-15]

3.6.1. Marjinal Gelişmeler Yaratıcı Başarılar

Marjinal gelişmeler, eğer süreklilik gösteriyorlarsa, özellikle rakiplerinde aynı gelişmeleri göstereceği dikkate alındığında, yaratıcı başarılar kadar yaratıcı çaba gerektirebilir. Ancak her ikisi için de gerekli insan kaynağı, potansiyel ödüller ve taşıdıkları riskler oldukça farklıdır. Marjinal gelişmeler, süreklilik gösterdiklerinden, gözle görülebilir, ölçülebilir ve değerlendirilebilirler.

Yöneticiler, yararları ve maliyetleri hesaplayarak marjinal gelişmeler için gerekli bazı şeyleri örgüt dışından sağlamanın mı, yoksa örgüt içinde yapmanın mı daha kazançlı olduğuna karar verebilirler. Yaratıcı başarılar ise, uzun zaman alır ve oldukça fazla kaynağın bu işe ayrılmasını gerektirir. Potansiyel yararları, eğer varsa, genellikle doğru hesaplanamaz. Başarı yolundaki son derece büyük engelleri yenebilecek, kendini bu işe adanmış ve motivasyon düzeyi yüksek insanlar gerektirir. Taşıdığı riskler fazla olmakla birlikte, başarıya ulaşıldığında yararları da çok olacaktır. Ancak kabul edilebilir zaman sınırları içinde bir takım başarıların elde edilmesi de şarttır. Ayrıca bir başarı elde edildiğinde olabildiğince çabuk davranılarak bunun ticari sonuçlarının da alınması gerekir.

3.6.2. Uygulama Alanları

Yaratıcılığın yeni ürün ve hizmetler planlamak, tasarlamak ve geliştirmekteki rolünü biliyoruz; ancak yaratıcılık yönetimin her alanına taşınabilir ve taşınması gerekir. Bu alanlar arasında; yeni teknolojilerin bulunmasını, var olan teknolojilerin geliştirilmesini, yeni şirketler kurma planlarının yapılmasını ve bu planların gerçekleştirilmesini, yeni organizasyon yapılarının yaşama geçirilmesini, daha etkili yapıların oluşturulmasını ve kullanılmasını, yeni ortaya çıkan müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasını, pazarlama ve satış konusunda yeni yöntemler bulunmasını, dağıtım konusunda yeni yaklaşımlar araştırılmasını ve yenilikçi, kazançlı girişimlerin planlanıp yaşama geçirilmesini sayabiliriz. Ne bireyler ne de örgütler her alanda yaratıcı olamazlar. Örgütler doğru bireyleri yetiştirmek zorundadırlar; çünkü tek bir birey her alanda yaratıcı olamaz.

3.6.3. İÇERİDE GERÇEKLEŞTİRİLEN DIŞARIDAN ALINAN YARATICI ÇALIŞMALAR

Yaratıcı çalışmaların yapılması için belirli bir fiziksel mekan gerektiği çok ender görülür. Örgütler yaratıcılık ve onunla ilgili diğer yetenekler konusunda ne ölçüde yeterli oldukları, hangi yaratıcı çalışmaların örgüt içinde ve nasıl yapılacağı, hangilerinin örgüt dışından ve nasıl alınacağı, hatta satın alınıp alınmayacağı konusunda önemli stratejik kararlar vermek zorunda kalacaklardır. Yaratıcılığa talep attıkça, yaratıcı çalışmalarını piyasaya sunanlar da artacaktır.

Yeni ürünler, başarılı stratejiler veya yeni yada gelişen müşteri talepleri konusunda yaratıcı çalışmalara gereksinim duyan firmalar, yaratıcı ajanslardan yardım isteyeceklerdir; tıpkı bugün yaratıcı reklam kampanyalarına gereksinim duyduklarında yaptıkları gibi. Gelecekte başarıyı belirleyen en önemli etken, yaratıcılık olacaktır. Firmaların yaratıcılıklarını arttırmaktan başka bir seçenekleri olmayacaktır.

Doğru seçilmiş yaratıcı bireyler tarafından oluşturulan gruplar hem verimliliği artıracak hem de örgütlerin daha fazla rekabet avantajına sahip olmasını sağlayacaktır.

3.7. GRUBUN YARATICI POTANSİYELİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE YÖNETİCİNİN ROLÜ VE YARATICILIĞIN YÖNETİMİ

Yönetim baştan sona kadar yaratıcılık isteyen bir konudur. Yöneticiler, belirli durumlarda verilmesi gereken kararlarda ortamı değerlendirerek önceden belirlenmiş hareket tarzlarını ortaya koyabilir. Ancak günümüzde örgütlerin varlığını sürdürmeye çalıştığı ortam sürekli değişmektedir. Böyle ortamlarda uzun vadeli planlar yapmak zorunda olan yöneticinin her türlü değişiklikleri dikkate alarak kararlar vermek zorundadır. Başarılı olabilecek bir plan için yöneticinin kendi kişisel yaratıcılığını maksimum kullanması gerekir.

Yöneticinin sadece dış çevreyi inceleyerek kararlar alması şüphesiz düşünülemez. Örgüt içindeki bireylerin alınan kararları uygulayacak şekilde yönlendirilmesinin yanısıra, yönetici örgüt dışındaki değişken ortama ayak uydurmayı sağlayıcı yeniliklerin örgüt içinde de yaratılması için uyguladığı

politikalarda son derece dikkatli ve yapıcı olmak zorundadır. Bu iki çevreyi birbiriyle bağdaştırabilen, aralarında uyumu sağlayabilen yönetici gerçek anlamda başarılı olur.

Yaratıcılık çalışmaları, yeni fikirler ve yeni kararlar doğal olarak büyük riskler taşır. Örgüt içinden gelen fikirlerin uygulamaya konmadan önce iyi bir şekilde araştırılıp, analizlere tabi tutulması gerekir. Fikir araştırmaları yapıp, yeni fikirler ve yeni uygulamalar getiren bireyler genelde bunun getirdiği sorumluluklardan uzaktırlar. Birçoğu yeniliklerin örgütte uygulanabilmesi için gerekli kaynakları, uygulama sonuçlarının neler olacağını araştırmayan kimselerdir. Yöneticiler bu nedenle kendilerine sunulan fikirleri bazı kriterlere göre değerlendirmek zorundadır. Bu kriterleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.[Granger, s.299]

- Fikirlerin uygulanabilmesi için gereken mali kaynakların miktarı nedir ve bu örgüt tarafından karşılanabilir mi?
- İşletmenin çevresi fikirlerin uygulanabilmesi için gerekli olanakları sağlar mı?
- Fikir uygulamaya koyulduğunda maliyetini karşılayabilir mi?

Yöneticinin yukarıdaki noktaları gözönünde tutarak örgütün içinden değişim ve yenilik fikirlerini elde edebilmesi için örgütte tutarlı ve güvenli bir yönetim politikası uygulamalıdır. Bu politika bireylerin güvenini sağlayan, onları teşvik eden, gerekli yaratıcılık ortamını sağlayabilen bir politika olmalıdır.

Yaratıcı kişiler, bilindiği gibi az disiplinli, kendilerini diğer insanlardan daha az organize eden kişilerdir. Özellikle bu durum yöneticileri hayli sınırlendirmektedir. Bu yüzden onlara basmakalıp, önemli kabiliyetleri olmayan kişilere uyguladıkları baskıyı uygulamaya çalışırlar. Ancak bunun sonuçları oldukça kötüdür. Oysa yenilik yapılmak isteniyorsa yaratıcı yöneticiler bireylerin bu özelliklerini dikkate alarak yaratıcılık için ödenen fiyata bunu dahil etmeli ve bu fiyat ile yaratıcılık denkleştirilmelidir. Yöneticinin zaman kompleksine girmemesi gerekir. Kabul edilmelidir ki bir sekreter veya muhasebeci bir işe başladığı zaman aynı doğrultuda gider. Çünkü işi bir sıra takip eder. Ancak yaratıcı bir kişinin fikirlerinde ilerlemesi rastgele oluşur. Bu durum yöneticinin kişiyi tamamiyle denetimsiz bırakmasını

gerektirmez. Büyük ve sürekli gecikmeler görüldüğü takdirde birey uyarılmalıdır.[Fletcher, s.83]

Yaratıcılık için uygun ortam yaratmayı amaçlayan yönetici, fikirler yaratılırken onlar hakkında karar vermeyip, tüm fikirlerin düşünmeye değer olduğunu kabul ederek bireyleri teşvik etmelidir. Bunu başarabilirse kendisine seçmesini sağlayacak birçok yeni fikrin geldiğini görecektir. Başlangıçta yeni fikirlerin kusurlu taraflarının değilde olumlu yönlerinin ele alındığını gören birey, bu fikirlerini iyileştirmeye çalışarak, sürekli kendini savunma durumundan kurtulacaktır. [Shore, s.8-10]

Yöneticilerin yaratıcılık için olumlu davranışı yerleştirirken karşılaştığı en büyük sorun uygunluğa karşı yaratıcılıktır. Çünkü yaratıcılık farklı düşünmeyi gerektirir. Oysa örgüt içindeki gruplarda herkes tarafından kabul edilen görüş ve fikirlere aykırı davranan bireyler cezalandırılıp grup dışına itilirken, genel görüşlere uygun davranan bireyler ödüllendirilir. Bu durum örgütte üretimin sürekliliğini, sosyal mekanizmaların işlemlerini sağlar. Örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi için uyumun olması çok önemli bir noktadır. Yaratıcılık için uygun bir ortam sağlanmaya çalışıldığında örgüt yöneticisi yaratıcılığın kabul gördüğünü bu nedenle ödüllendirileceğini kesin bir şekilde belirterek grup normlarının bu yönde gelişmesi için çaba sarfetmelidir. Böylece grupların bireyler üzerinde yaratma faaliyetlerini arttırmaları yönünde baskıları olacaktır.

Yaratıcı çalışma daha ziyade iyi bir grup çalışması içinde gerçekleşebilir. Yaratıcı bireyler kendi kendilerine meslek arkadaşları ile aralarına set çekerek kıymet biçmezler. Ancak yaratıcı yöneticilerin işi bu durumda gerçeği saptamaktır. Parlak bir grup içinde ikinci derece kabiliyetli bir kimsenin çalışmasına müsaade etmekle gizli bir tehlike yaratılmış olur. [Hicks, s.291-292]

Yaratıcılığın, bireysel ve çevresel faktörlerle desteklenmesi yukarıda da belirtildiği gibi yönetimin büyük etkisi altındadır. Yaratıcılık için gerekli ortamı hazırlarken yöneticiler yaratıcılığın uygunluğa hakim olduğu grupların kurulmasını sağlamaya çalışmalı, azınlıkların fikirlerinden yararlanmayı sağlayan yöntemleri örgüt içine yerleştirmelidir. Kısaca belirtmek gerekirse örgüt için hayati önem taşıdığından yönetim felsefesi, uygunluğa karşı yaratıcılık değil, hem yaratıcılık hem de uygunluk olmalıdır.

4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK



Günümüz dünyası son derece hızlı bir değişim içindedir. Örgütleri değişime zorlayan nedenler örgüt dışında ve çevrede bulunabileceği gibi örgüt içinde de var olabilir. Örgütlerin gerek kendi iç yapılarından gerekse dış çevreden gelen değişime karşı öncelikle hayatta kalmak için uyum sağlamaları gerekir.

Örgütün içinde bulunan ve örgütü değişime zorlayan dış kaynaklı faktörlerin en önemlileri rakipler, örgüte mal tedarik edenler, müşteriler ve teknolojidir. Ayrıca ekonomik yapı ve bu yapıdaki değişimler, işgücündeki değişimler ve örgütün içinde bulunduğu ülkenin yasalarındaki değişimler de, örgütün değişmesinde etkili olur.

Örgütün büyüme veya gerileme içinde olması, örgüt içinde çalışanların iş yüklerinin artması veya azalması, ast-üst ilişkilerinin değişmesi, benimsenen liderlik tarzındaki değişiklikler, çalışanların örgüte ve yönetime karşı tutumları, örgüt kültüründeki değişiklikler, kullanılan teknolojinin değiştirilmesi ve bunun işgörenlerin performansını artırması veya azaltması ise örgüt içi değişim kaynakları olarak sayılabilir.

Bu değişiklikler örgütü yeniden yapılandırmaya zorlamaktadır. Çoğu zaman değişime uymak yetmemekte, örgütlerin de yeni bir yaklaşım geliştirip, yaratma sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu süreçte ve sorunların çözümünde var olan metotlara ve yaklaşımlara başvurmak yeterli olmayacaktır. Örgüt sorunlarının giderilmesinde daha etkili metotların geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de yaratıcı yaklaşımların ortaya konulmasına ihtiyaç vardır. [Evans, s.54]

Yönetim bir sorun çözme süreci, sorun çözmedeki başarı da yönetsel etkililiğin temeli olarak düşünülürse, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlaması yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır. [Sungur, s.111] İnsanlar sorun çözerken yaratıcı güçlerini ortaya koyarlar.

4.1. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı Ve Önemi

Bugünün yöneticileri, on yıl önce karşılaşmadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetim bir sorun çözme süreci; sorun çözmede başarı da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünülürse örgütlerin çevresel koşullarına uyum sağlaması yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır.

“Yaratıcı örgüt” ifadesi, son yüzyılda doğmuş olanlar için karşıt gibi görünmektedir. Bu dönem boyunca insanlar örgütlerde yaratıcılığı bir “antitez” olarak düşünmüşlerdir. 19. Yüzyıl’da yaratıcılık, çok yoğun biçimde bireysel bir ürün olarak düşünülürdü; Giotto gibi sanatsal bir yenilik, Newton gibi bilimsel bir ilke ve Napolyon gibi askeri bir strateji, yeni bir düşünce sistemi yada Ford gibi yeni bir endüstri ürünü özgün kişilerin imgelerinden ayrı tutulmaktaydı.

Katz ve Kuhn çağımızda yaratıcı tip eylemlere duyulan örgütsel gereksinmenin kaçınılmaz ve sürekli bir gereksinme olduğunu şöyle açıklamaktadır: [Katz, Kuhn, s.28]

“Örgütsel planların hiçbiri işlemlerindeki tüm olasılıkları önceden kestiremez, bütün çevresel değişiklikleri tam ve kusursuz göremez yada tüm insan farklılıklarını yetkin bir biçimde denetleyemez. Yaratma, gönüllü işbirliği koruyucu ve yenilik getirici davranış doğuran insan kaynakları bu nedenle örgütsel yaşam ve etkinlikleri için çok gereklidir. Yalnızca tüzükte belirlenen davranış koşullarına dayanan bir örgüt, kolay kırılabilen toplumsal bir sistemdir.”

İnsanların tek başlarına çözemedikleri sorunları örgütlenerek çözmeleri sonucu, yaratıcı sorun çözme örgütlerin temel gereksinmesi haline gelmiştir. Örgütler, bu amacı gerçekleştirmek için şu varsayımlarla yola çıkmaktadırlar: [Mars, s.270-278]

1. Yaratıcılık, tüm insan örgütlerinde rasgele biçimde dağıtılmıştır. Kimi insanlar diğerlerinden daha yaratıcıdır, fakat her insanda yaratıcılığın birçok faktörleri bulunabilir.
2. Yaratıcılık, belli düzeyde, ayrı tutulabilir, teşhis edilebilir, sınanabilir, ölçülebilir.
3. Uyarlanmış eğitim yöntemleri ve deneyimlerle yaratıcılık geliştirilebilir.
4. Belli sınırlar içinde, yaratıcılık yeteneği, özendirilebilir, ödüllendirilebilir, ortaya çıkarılabilir, yok edilebilir.
5. Örgüt içinde üyeler büyük ölçüde, yönetici ve önderlerinden yaratıcılık konusunda rehberlik alırlar.

Yaratıcılık çalışmaları incelendiğinde yaratıcılığın bireysel bir eylem olduğu, birey ve grupların yaratıcı düşünce ve ürünlerinin örgüt ortamında yaratıcı çıktı olarak kendini göstermektedir.

Örgütsel yaratıcılığı, kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından geliştirilen yeni ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçler olarak tanımlayabiliriz. [Woodman, Sawyer, Griffin, s.293] Bireyin yaratıcı davranışı ve bu davranış sonucu çıktı örgüt ortamında oluşacağı için yaratıcılık örgütseldir ve ancak örgütte yaratıcı bireylerin istihdamı sonucu oluşur.

4.2. Yaratıcı Örgütün Özellikleri

Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar, yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir ortamdır. Örgütlerde bireylerin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat veren en iyi koşul, kendini ifade etme ortamıdır. Yaptığı işe bireyin kendinden bir şey katması yada kendini ifade etmesi bir ödüllendirmedir. Buna olanak tanıyan örgütlerde bireyler kendi yaratıcı güçlerini işe yansıtabilirler.

Yaratıcılığı özendiren bir örgütün özellikleri şöyle sıralanabilir. [Sungur, s.88]

1. Sağlıklı bir yöneten yönetilen ilişkisi
2. Açık iletişim sistemi
3. Etkin destek ve işbirliği
4. Yüksek düzeyde yaratıcı işgören
5. Yeterli kaynaklar
6. Eleştiriden kaçınma
7. Yeniden yönetim anlayışı

Örgüt için en iyi strateji, örgütü yaratıcı bireylerle kadrolamaktır. Bunu deneyenler çok güç olduğunu bilmektedirler. Yaratıcı bireyler sayıca çok azdır. Yüksek düzeyde hareketli, bağımsız, doyum sağlaması güç kişilerdir.

Çoğu zaman yaratıcı bireyler, yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin ortaya çıkmasına yetmezler. Hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütlerin titizlikle izlenmesi gereken kurallar şöyle sıralanabilir: [Sungur, s.88]

1. Aşırı yapılanmayı en kesin ve en az düzeye indirmek.
2. Örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak
3. Örgütü canlandırmak için yaratıcı, katalizör bireyler kullanmak
4. Yenilikçi davranışları ödüllendirmek

Örgütlerde yaratıcılık için en iyi koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilme ortamıdır. Örgütte çalışan bireylerin, trajedisi bireyin örgütçe özümlemiş olmasından değil, tam tersine kendisini bireysel özgürlük girişimi ve yaratıcı ifade girişiminden yoksun bırakan zeki, kendisine saygısı olan, yeterli bir insan olarak doğasıyla çatışan bir rol yüzünden örgütsel yapıya uydurulamamasında yatmaktadır.

İş yaşamında yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine, bireyler yapıya uymaya zorlandı ve taraticılık engellendi. Bireyler kendileri için önceden hazırlanmış rollere uymaya zorlanmak yerine gerçek bireyler olarak kabul edilip, olayın merkezine alınmalıdır. [Koprowski, s.50-51]

- Bireylere yeni fikirlerini açıklamalarını ve bu düşüncesini yaşamak için ona yönünü değiştirme izni ve olanağı verilmelidir.
- İşgörene örgütün iç yaşamını değiştirme ve buna ilişkin projeler yapma hakkı verilmelidir.
- Yönetimin kural ve geleneklere dayalı yapısına uymaya zorlanmamalıdır.
- Tam tersine, bir ölçüde belirsizlik yaratarak yaratıcılıklarını sınamalarını ve örgüte katkılarını gerçekleştirmeye izin verilmelidir.
- Daha açık bir çerçeveye oturtulmuş özgürlüğe, kendini ifade etmeye, kendi kararlarından yola çıkabilme olanağı sağlayan bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.

- İşgörene kendi gizli güçlerini gerçekleştirme izni verilmelidir.
- Göreceli olarak esnek normlara ve değerlere sahip iş ortamı en iyi işgöreni cezp edebilecek ortamdır.

Örgütte yaratıcı başarıyı artırmanın tek yolu onun sosyal ortamında bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup yada kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır. Örgütte sorumsuz bireycilik ve kör bir uyumculuk arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır.

4.3. Yaratıcı Potansiyelin Geliştirilmesinde Yönetimin Rolü Ve Yaratıcı Yönetici

Örgüt yaratıcılığını belirleyen çok sayıda faktör vardır. Bunların içinde en önemli olanı kuşkusuz yaratıcı liderliktir. Yaratıcılık örgüt içinde liderler tarafından artırılabilir, fakat yönetim tarafından engellenebilir. Bu nedenle yönetici aynı zamanda örgüt lideri olabilmelidir. Yaratıcı eylemleri teşvik etmeli, hatta bizzat başlatmalıdır. İnsan ilişkilerinde iletişim, merkezi görevi üstlenmelidir. Ancak yaratıcı yöneticinin bu konuda dikkat edeceği bir konu, insan ilişkileri eyleminin, yönetilenlerin egemenliğine; örgütteki yeteneği, değişik üyelerin aynı hataları işlemesine, tekdüzeliği artırma ve yaratıcılığı engellemesine yol açacağıdır.

Cyert' e göre, örgütsel yaratıcılık, yöneticinin örgütteki kilit personeli etkilemesi ile artar. İster bireysel düzeyde olsun, ister grup düzeyinde olsun, yönetici, ilişkilerinde tutum değiştirmeyi amaçlamalıdır. Bunu yaparken bireylerdeki katılmış tutumu ve çevresel alışkanlıkları kırmak için biçimsel olmayan araçlar da kullanabilmelidir. Bu araçlardan en önemlisi doğal gruptur. İnfomal grubun yarattığı ortam, üyeleri yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini denemeye yöneliktir. [Cyert, s.186]

Yönetici yeni fikirlere açık olmalı ve bunu da göstermeli yada hissettirmelidir. Kilit personelin kendisi ile doğrudan konuşabileceği, ulaşabileceği ortamı yaratmalıdır. İşgören yeni bir fikir ortaya attığı zaman yönetici açık fikirli, kabule hazır ve titiz bir değerlendirmeci olmalıdır. Alışılmış tepkiler olan “biz bunu daha öce denemiştik”, “bu olmaz, yürümez” yada “bu çok saçma” kalıplarını kesinlikle kullanmamalıdır.

4.3.1. Yaratıcı Yönetici

Yönetici olmak, ne görüş sahibi olmayı, ne de deha olmayı gerektirir. Yöneticinin başlıca özellikleri; dirayet, çok çalışma, zeka, analiz yeteneği ve daha da önemlisi hoşgörü ve iyi niyet gerektirmesidir.

Geis' e göre yaratıcı yöneticinin özellikleri şunlardır: [Geis, s.32]

1. Yüksek düzeyde özerklik ve bağımsız yargılama yeteneğinin bulunması,
2. İçinde bulunduğu örgüt kültürünün insanları keşif yapmaya ve sorun çözmeye yöneltmesi,
3. Bireyin içsel motivasyonunun dengede tutulması için dışsal ödülleri en düşük düzeyde tutması,
4. Amaca yönelik risk almaya istekli olması,
5. Yaratıcı potansiyeli olan kişileri işe alması,
6. Bireyleri örgütün amaçlarına yönlendiren stratejiler kullanması.

İdeal yönetici, aynı zamanda yaratıcılığın özelliklerini gösterirken yaratıcılığı öğretmeye çalışan kişidir. Çevresindekilere yaratıcılığın gelişmesi için yardımcı olur ve onları bu konuda cesaretlendirir. Yaratıcı bir örgüt için yaratıcı bir lider gereklidir. Örgüt lideri, örgütte aldığı kararlar, yönetimi, geliştirdiği örgütsel ortam ve işgörenler kanalıyla örgütü etkiler.

Örgütte daha fazla yaratıcılık isteyen yönetici, ayrıntılı iş yönergeleri vermekten kaçınmalıdır. Onun yerine ayrıntılı iş tanımlarını sunarak son üründe ne istediğini belirtmelidir. [Aiken, s.20]

Her yaratıcı yöneticinin başarısı, yenilgiden veya felaketten sonra grubun yeniden toparlanması ve morali yükseltmesinde saklıdır. Bu oldukça güç bir görevdir. Çünkü yönetici de bir insandır. Onuru ve inandırıcılığı zarar görmüştür. Fakat bu duyguları, onun üyelerini düşünmesini engellememektedir. Deneylerden yeni sonuçlar çıkarıp geçmişe değil; geleceğe bakmalıdırlar, yeniden ileriye atılmalıdırlar.

4.3.2. Yaratıcı Yöneticinin En Çok Yapması Gerekenler

Yöneticinin örgütsel yaratıcılığı yakalayabilmesi için; [Mumford, Simonton, s.37-38]

1. Şirket içi hiyerarşi kesinlikle başarılı, performansı yüksek eleman durumuna göre yapılmalı ve verim artışı sağlanmalıdır.
2. Liderlerin kendi alt statülerindeki elemanlarla aralarındaki var olan bir mesafe kesinlikle korunmalıdır. Alt statüdeki kimseler ister grup arkadaşı olsun, ister dost bu mesafeyi kötüye kullanmaları engellenmelidir. Bu şirket performansı ve başarısı açısından çok önemlidir.
3. Şirket ortamı, çalışanların daha verimli ve daha ciddi çalışmalarını açısından en üst düzeyden en alt düzeye kadar uyumlu ve sağlıklı olması gerekir.
4. Kişisel çıkarlarında ırksal, dinsel, cinsler arası tarafsızlık olayını hesaba katarak hareket eden kişiler çalışanları tarafından takdir edilir ve değeri bilinen bir yönetici olur.
5. Diğer yöneticilerin liderlik stiline uzak düşen nitelikteyse, iyi bir üst yönetici bu fikirler hakkında araştırmacı ve incelemeci olmalı ve ondan sonra uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir.
6. Modern işletmelerde, yöneticiler aynı zamanda servis ve diğer personel hizmetlerinin de ne şekilde işlemesi gerektiğini bilmelidir.
7. Yöneticiler her zaman güler yüzlü olmalıdır.
8. Emrindeki çalışanların özel yaşantılarına ve beklentilerine karşı olumlu tutumlara sahip olmalıdır.

4.3.3. Yaratıcı Yöneticinin En Az Yapması Gerekenler

Yöneticinin yaratıcılığı ortaya çıkarabilmesi için: [Mumford, Simonton, s.38-39]

1. Yüzeysel hatalar ve güçlü karakter yada gerçek bir yetenek için hoş olmayan sertlikler yapmayın; personel içi bilincin ve içgüdülerin gözetlenmesinin yönetsel zayıflığı yansıttığına yada mücadelecî çatışmanın bütün zorlukları aşabilen bir güce işaret ettiğine inanmak oldukça ciddi bir hatadır.

2. İnancın değerini kişinin yükseğe sıçrama kapasitesi ile ölçmeyiniz. Daha fazla güç ve para için bitmez tükenmez bir arayış içinde olmak hiçbir zaman kesin ve kişisel başarıyı ifade etmemekle birlikte; güçlü bir kişisel dengenin « gerçek değeri » yansıttığı da yanlıştır.
3. Diğer yandan fazlasıyla başarılı insanların, otomatik olarak kendi kişisel değerlerinden veya özel yaşamlarından kişisel varlıklarını oluşturmak için özveride bulduklarına inanmak yanlıştır.
4. Daha aşağı düzeydekileri gereksiz gerginliklerden uzak tutunuz ; baskı ve kişinin kendi durumu arasında oluşturulacak bir tampon bölge liderlikte saygınlığın azalmasına neden olabilir.
5. Kendilerine saygı kazanmaları için onları özendirdiğinizde şan, şereflerini paylaşmayı ve diğerlerini de desteklemeyi unutmayınız.
6. Birisinin yerinin değiştirilemez olduğuna inanmak, gelecek nesil liderliklerini tehlikeye atabilir ; yönetim sırası dikkatli bir şekilde planlanmalıdır ve potansiyel haleflerin tanınması bir zayıflık değil, güç bildirgesidir.
7. Oyun oynamak eğlenceli olabilir ve yönetsel iş doyumunun kaynağıdır, fakat bu tip politik manevralar tehlikeli riyakarlık ve rekabetlere neden olabilir.
8. Özel değeri, bir çeşit doğal yeteneğin nedeni olarak düşünmeyin. Bu öncelikler ve kişisel değerlerle ilgili olan çalışanlara yanlış sinyaller gitmesine neden olur. Yaratıcı yönetim, iyi takım çalışması demektir.

4.4. Örgütsel Sorunlar İçin Çözüm Yaratılması Ve Yaratıcı Sorun Çözme Süreci

Örgüt açısından sorun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir. [Başaran, s.29] Yönetim bu engeli kaldırmak için uğraştığında sorun çözme sürecine girer. Yönetim süreci sorun çözme sürecidir.

Bazı sorunlar örgüte çevresinden, çevrenin sürekli değişim içinde olmasından gelir. Bazı sorunlar da örgütün kuruluş bozukluklarından doğar. Bazı sorunlar da işgörenlerden kaynaklanır.

Sorun nereden kaynaklanırsa kaynaklansın, yönetimin bu sorunu çözme sürecine girmesi gerekir. Yaratıcılık ise iyi bir sorun çözücü olmayı gerektirir.

Mason' a göre analitik sorun ve yaratıcı sorun olmak üzere iki çeşit sorun vardır. [Mason, s.87-88] Analitik sorun, tam olarak tanımlanabilen ve tek bir cevabı olan sorundur. Yaratıcı sorun ise farklı biçimde tanımlanabilen ve sayısız çözüm yollarına sahip sorundur.

Sorun çözme ancak şu koşullar sağlandığında yaratıcılık olarak adlandırılabilir.

1. Düşünce bulunduğu kültürde yeni ve değerli olmalıdır.
2. Düşünce alışılmamış, önceden kabul edilenleri reddeden ve değiştiren tarzda olmalıdır.
3. Yüksek düzeyde motivasyon ve dayanıklılık gerektiren yoğun yada aralıklı bir zaman dilimini alan bir süreç olmalıdır.
4. Sorunun kendisini formüle etmelidir.

Burrill' e göre sorun çözme süreci dört aşamadan oluşur: [Burrill, s. 6-11]

1. Sorunun incelenmesi: Fikir [düşün] oluşturmada ilk aşama sorunun bütün açılarından ele alınmasıdır. Bu aşamada problem nedir? Uygun Şartlar nelerdir? Neler yapılabilir? Sorularına cevap bulunmaya çalışılır.
2. Stratejinin planlanması: İkinci aşamada bir strateji planlanır. Bu stratejiler Beyin Fırtınası, Nominal Grup Tekniği, Geleneksel Düşüncelerden Kaçınma, Benzerlik, Nedenlerin Analizi, Data Analiz Teknikleri olabilir. Bu aşamada ortaya konulan stratejilerden en uygun olanı seçilir.
3. Seçilen Stratejinin Uygulanması: Bu aşamada eylem planı inşa edilir ve yürütülür.



4. Çözümün Açıklanması: Son aşamada çözüm getirilir. Bulunan çözümün sorunu çözüp çözmeyeceği, amaca uygun olup olmadığı araştırılır. Eğer cevaplar olumluysa sorunun çözümü bulunmuş demektir.

İnsan bir sorunu çözerken şaşkırtıcı derecede yaratıcı olabilmektedir. Bununla beraber bazen yanılıya düşebilmektedir. Bir sorunu çözerken düşülebilecek yanılıklar şunlardır: [Başaran, s.34-36]

1. Yetersizlik: Hem sorun çözmeye hem soruna ilişkin bilginin yetersizliği söz konusu olabilir.
2. Karıştırma: Sorunla ilgili çok bilgi toplanması sonucu karmaşa söz konusu olabilir.
3. Yetersiz Algılama: Sorun ve sorun için toplanan bilgiler değişik algılanabilir.
4. Düşsel Yaklaşım: Gerçekleştirilmesi olanaksız çözüm önerileri getirebilir.
5. Kalıplaşmış Yaklaşım: İraksak düşünme yeteneğinden çok yakınsak düşünme yeteneği geliştiren işgörenler, herhangi bir soruna, öğrendikleri formüllerin dışında çözüm seçenekleri arayıp bulmazlar.
6. Sorunu Yalınlaştırmak: Bazı işgörenler, örgütlerin karşılaştığı sorunları yalınlaştırmaya eğilimlidir. Bu kişiler sorunları çözmek için yüzeysel ve akıllara hemen gelen çözümler önerirler.
7. İkilemli Yaklaşım: Bu tür yaklaşımda soruna bulunan çözüm ya ak yada karardır. Ama bu çözüm yeterli olmayacaktır.
8. Duygusal Yaklaşım: Bu yaklaşımda işgörenin aklından çok geliştirdiği değer, tutum, inanç, ilgi, alışkanlık, peşin yargı ve dogmalar baskındır.
9. Özdenetimden Yoksunluk: Bu yaklaşımda işgören başkalarının davranışına uygun davranır veya dış baskılara karşı ödün verme eğilimi görülür.

Yanılgıyı yenme yöntemleri ise şu şekilde özetlenebilir:

1. Yöneticinin Önerisini Benimseme: Yönetici gerçekten sorunu bütün boyutları ile tanımış, daha geçerli çözüm önerileri geliştirmiş ve örgütsel önderlik nitelikleriyle astlarına güven vermiş ise bu yöntem yararlı olabilir.

Ancak sorunların çözümünün hep yöneticiden gelmesi, astların yaratıcılığını ketler, onları hazıra konmaya alıştıırır.

2. Uzmandan Yararlanma: Sorunla ilgili bilimsel yeterliliğe sahip bir uzmandan yardım almak örgüt için yararlı olabilir.

3. Çalışma Kümesi Oluşturma: Çalışma kümeleri [komiteler, komisyon vb.] kurularak işgörenlerin yaşantılarından yararlanılabilir.

4. Örgütün Belleğini Yoklama: Daha önce karşılaşılan benzer sorunları çözme şekilleri incelenebilir. Ancak yeni sorunlara eski çözüm yolları uygulamak uygun değildir.

5. Başka Örgütleri İzleme: Benzer örgütlerin sorunları çözüm yolları yararlı olabilir. Ancak her işletmenin kendine özgü sorunları olduğu unutulmamalıdır.

4.5. Yaratıcılık Eğitimi Ve Örgütün Yaratıcılığını Geliştirme Teknikleri

Eğitim, kişilere davranış değişikliği kazandırmak amacıyla yapılır. Bu davranışlar, toplumun istekleri doğrultusunda değiştirilirler. Ancak davranış değişikliğini bireyin de istemesi ve en önemlisi benimsemesi gereklidir. Kısacası “eğitim, bireyin davranışında, kasıtlı ve istekli olarak değişim meydana getirme sürecidir”.

Eğitim düzeyi arttıkça, yaratıcılığın düzeyi de optimum bir noktaya kadar artmakta, daha sonra ilerideki bir formel eğitim başarı çizgisini düşürmektedir. Dönüm noktası orta öğrenim ve lise sırasında yada yüksek öğretime geçişte gözlenmektedir. Eğitimin amacı, geçmişin değerlerini yeni kuşaklara aktarmak olunca, bireyin de tek boyutlu düşünen dar çağrışımları olan bir toplum içerisinde fazla sosyalleşmemiş olması gerekir.

Formel eğitim, yani okul; aklın, mantığın egemenliğini, güçlendirerek bilinmezi, özgün olanı ayıklamaktadır. Gerçeği, bilgiyi, eleştirel düşünceyi mutlak bir içsellığe indirgeyen bu mantık, yeni, rahatsız edici, saçma olanı eleyerek düşüncenin kısırlaşmasına yol açmaktadır.

Üstelik bunu eğitim programları ve eğitim amaçları ile pekiştirerek sol beyni koşullayan bir ağıta dönüşmektedir.

Fazla eğitilmiş insanlar daha az yaratıcı olurlar çünkü yaşamları boyunca yanılma ve başarısızlığın tehlikelerini öğrenirler. Araştırma ve yaratıcılıkta yüzlerce kez yanılma hatta binlerce kez yanılma, bir kez başarı vardır.

4.5.1. Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri

Bu teknikleri biçimsel ve biçimsel olmayan teknikler olarak ikiye ayırabiliriz. Birincilerin kişisel çabalarla ilgili olmasına karşın, diğerleri yapılandırılmış bir eğitim ve geliştirme programı ile gerçekleştirilebilir.

4.5.1.1. Biçimsel Olmayan Yöntemler

4.5.1.1.1. Tecrübe

İlk el deneyimler yaratıcılık için en iyi yakıt sağlar. Dinleme, izleme gibi ikinci el deneyimler de en iyi olmasa bile bir dereceye kadar yeterli yakıt sağlar.

4.5.1.1.2. Hobiler

Toplamaya, koleksiyon yapmaya ilişkin hobiler daha çok yargılamayı geliştirir, bilgilendirir. Buna karşılık el becerisine dayalı hobiler yaratıcılığın gelişmesine daha çok katkıda bulunur.

4.5.1.1.3. Okuma

Francin Bacori' nin deyişiyle, "insan okuyarak tam adam olur". Okumak, yeni kaynaklar bulmak, bunları özümlemek yaratıcılık için gerekli alt yapıyı hazırlar. Araştırmalara göre yaratıcı kişilerin en belirgin niteliklerinden biri de çok fazla okumalarıdır. [Furman, s.8]

4.5.1.2. Biçimsel Teknikler

Bunlar arasına çeşitli analitik ve serbest çağrışım tekniklerini sayabiliriz.

4.5.1.2.1. Liste Halinde Hesaplama

"Bu teknik Robert Crawford adlı bir profesör tarafından geliştirilmiştir. Kolay ve basit bir tekniktir. İlk adım bir ürün, cisim veya fikrin, ana özelliklerini ayırmaktır. Daha sonra bu

ana özelliklerden [renk, büyüklük, masraf vs.] her birisi ayrı ayrı ele alınır ve gerektiği şekilde değiştirilir. Önerilen değişiklikleri sınıflandırmak için bir girişimde bulunulmaz.

Hiçbir fikre karşı çıkılmaması, en esaslı kuraldır. Hatta tüm fikirlerin açıklanması tamamlanıncaya kadar bir değerlendirme de yapılmaz. Bundan sonra belirli sınırlar içinde bir değerlendirme yapılabilir.” [Baykal, s.277]

4.5.1.2.2. Girdi-Çıktı

“Bu, General Elektrik Şirketi tarafından geliştirilmiş ve enerjinin şu veya bu şekilde kullanılmasını içeren problemler üzerinde düşünmede yararlanılan bir tekniktir. Bu teknikteki ilk safha arzulanan sonucun ne olduğunun açıkça belirtilmesidir. İkinci safha, sağlanması mümkün olan enerji [veya girdiler] in tanımlanmasıdır. Son safha sağlanmış ‘girdiler’in arzulanan ‘çıktılar’ haline dönüştürülebilmesi için mümkün olan yolların bulunmasıdır.” [İbid, s.277]

4.5.1.2.3. Kafes Analizleri Tekniği

“Bu teknik Dr. F. Zwicky tarafından geliştirilmiştir. Bu teknikteki esasların birincisi sorunun tanımlanmasıdır. Daha sonra akla gelebilecek her türlü kuramsal çözüm yolları bir liste halinde tespit edilir. En son safha olarak da bu görüşler teker teker değerlendirilir.

Bu metotta problemin başlıca değişkenleri bir kafesler topluluğunun iki tarafına kaydedilir. Bu durum mümkün olan çeşitli kombinasyonların görülebilmesine olanak sağlar. Örneğin, sorunun bir bina inşaatı olduğunu düşünelim. O zaman çeşitli türden malzeme ve değişik tipten inşaat şekli kafesler topluluğunun iki yanına yazılırlar. Bu durum belki de binlerce tür olasılıkların mevcut olduğunu açıkça gösterecektir. Örneğin şekilde ‘J-4’ kombinasyonu plastikten yapılmış ‘prefabrike’ fikrini ortaya koymaktadır. Bu teknik yoluyla gerçekten çok ilginç ve yararlı görüşler ortaya konulabilir ve bunlar arasında uygun olan seçilebilir.” [İbid, s.277-278]

Kafes yöntemi ile çeşitli unsurların mümkün olan her çeşit kombinasyonları daha kolaylıkla görülebilir ve bu olanaklardan bir çözüme varılabilir. [Baykal, s.278]

4.5.1.2.4. Serbest Çağırışım Teknikleri

4.5.1.2.4.1. Beyin Fırtınası [Harmanlama, Brainstorming]

Bu yöntemde bir sorunu bombardımana tutmak için beyin kullanılır. En basit şekli ile bu yöntemde, birkaç kişi bir odaya kapanırlar ve karşı karşıya oldukları bir soruna alternatifler bulmaya çalışırlar. Bu yöntemde hiçbir fikir eleştirilmez yada yargılanmaz. Bu ise katılımcıların eleştirisi, grupla ters düşme kaygıları olmaksızın fikir üretmelerini sağlar. Ayrıca pek çok kişinin bir arada fikir üretmeye çalışması sinerji etkisi yaratır.

Beyin harmanlama toplantılarında etkinliğin sağlanabilmesi için ortalama 10-12 kişi yeterlidir. Tabii bu kesin bir rakam değildir. Daha az yada daha çok sayıda katılımcı ile de duruma ve soruna bağlı olarak etkin sonuçlar alınabilir. Oturumda, bir oturum başkanı, yardımcısı ve on tane kadar da katılımcı olur. Katılımcıların bir kısmı misafir niteliğindedir. Tartışılan sorunun niteliği misafirlerin niteliğini de belirler. Örneğin, konu tüfekten ise misafirler avcılar olacaktır. Misafirlerin görevi tartışmanın hızını ayarlamaktır. Ayrıca katılımcıların aynı yada benzer örgütsel kademelerden gelmesi gerekir. Bir üstün bulunduğu oturumda astlar rahatlıkla fikir yürütemeyebilirler.

Oturumların yönetilmesinde en önemli ilkelerden biri soruların basitleştirilmesidir. ‘Soğuk savaş nasıl kazanmak için ne yapmak’ gibi her şeyi içeren bir soru yerine daha dar kapsamlı sorular kullanılmalıdır. Ayrıca değer yargıları içeren sorulardan kesinlikle kaçınmak gerekir. En uygun süre ise 30,45 dakika arasındadır. Sonuçlar bir grup sekreteri tarafından not edilmelidir. Ve en önemlisi tüm oturum boyunca esnek olmalı ve içten geldiğince davranma desteklenmelidir. [Furman, s.146-147]

“Bu teknikte şu 4 kuralın göz önünde bulundurulması gerekir:

1. Fikirlerin eleştirilmemesi,
2. Fikirlerin övülmemesi,
3. Fikirlerle ilgili soru sorulmaması ve tartışılmaması,
4. Ortaya atılmış fikirlerden de yararlanarak daha başka fikirler geliştirme yollarının aranması.” [Baykal s.280-281]

4.5.1.2.4.1.1. Beyin Fırtınası Tekniğinin Avantajları

1. Geleneksel türden gruplarda var olan bir veya birkaç kişinin baskısı gibi elemanların görüşlerini serbestçe bildirebilmelerini engelleyici etkileri ortadan kaldırır veya hiç olmazsa geniş çapta azaltır.
2. Grupları dikkatlerini sosyo-psikolojik ilişkileri korumak yerine problem çözümlene konusuna yöneltir.
3. Süreç, yeni fikirlerin yaratılabilmesine uygun olduğu ve kişilerin başkalarının görüşlerinden yararlanarak daha başka görüşler oluşturabildikleri için, bu teknik yoluyla geleneksel yöntemdekinden daha fazla fikir yaratılabilir.
4. Grubun her üyesi problem çözümlene sürecine katılma bakımından teşvik edildiği için, bu yöntemin bir motivasyon unsuru olarak rol oynadığı da söylenebilir.
5. Son olarak, küçük gruplar yoluyla bir 'takım ruhu'nun yaratıldığı da söylenebilir. Bu nedenle ortaya çıkan fikirler, kişilerin değil, grubun görüşlerini yansıtır." [İbid, s.283]

4.5.1.2.4.1.2. Beyin Fırtınası Tekniğinin Sakıncaları

"Problem çözümlenmede yararlanılan geleneksel yöntemlerle karşılaştırıldığında beyin fırtınası [brainstorming] tekniğinin yukarıda saydığımız avantajlara sahip olduğu görülür. Ancak, bu avantajlar yanında bir önder tarafından dikkate alınması gereken bazı sakıncaların da var olduğunu hemen belirtmemiz yerinde olur. Bunları şöylece sıralayabiliriz:

- Çözüm yolu olarak bazı görüşlerin ortaya atılmasından önce grup üyelerine düşünmek için vakit bırakılmalıdır. Bu nedenle ortaya çıkan fikirler genellikle kalite yönünden yüzeysel olmaktan ileri gidememektedirler.
- Grubu oluşturan kişiler aynı düşünüş tarzını işleme eğilimindedirler. Bu durum fikirleri hem sayı, hem de kalite bakımından olumsuz yönde etkiler.
- Bu yöntemde bazen pek çok sayıda fikirlerin ortaya atıldığı görülür. Bu fikirlerin bir kısmı yararlı olabildiği halde bir kısmı da gerçekten değersizdir. O halde bu fikirler listesini yararlı bir hale getirecek bir yöntem uygulanması gerekir.

Özet olarak şunu söyleyelim: bu fikir taratma tekniğidir, bu fikirlerin nasıl kullanılabilceği ile ilgili yol göstermez.” [İbid, s.283-284]

Belirtilen sakıncaların bir kısmı çeşitli yöntemlerle giderilebilir. Grup üyelerinin düşünceleri üzerinde önceden bir miktar düşünebilmeleri ve oluşturdukları fikirleri yazılı olarak anlatabilmeleri için gerekli zamanın tanınması gerekir. Ayrıca, ortaya atılan fikirlerden en olumlu sonucun alınabilmesi için, tüm fikirleri içeren listenin grup üyeleri tarafından tartışılması ve en uygun olanın seçimi gerekir. Böylece grubun görüşü ortaya çıkar. “Grubu daha yaratıcı olaya teşvik eder, yeni fikir ve görüşleri benimsemelerine yardımcı olur ve daha fazla sayıda kişilerin işe koyulmasını sağlar.

Bu bakımdan ‘beyin fırtınası’ tekniği sadece geliştirilmiş bir problem çözümüleme tekniği değil, en son kararların başarılı bir şekilde uygulanmasında da katkısı olan bir yöntemdir.” [İbid, s.284]

“Bu yöntem karmaşık problemlerin çözümünde ve strateji geliştirmede yararlı olmayabilir. En çok ve etkin kullanıldığı alanlar yeni iş olanağı, yeni bir mamule isim bulmak gibi konulardır.” [Furman, s.147]

4.5.1.2.4.2. Gordon Tekniği

Bu teknik W.J. Gordon tarafından geliştirilmiştir. Beyin fırtınası tekniğine benzemesine karşın ondan farklıdır. “esas fark şudur: Gordon tekniğinde grup liderinden başka hiç kimse ele alınan problemin gerçek tabiatını bilmez. Grup üyelerini bu şekilde bir nevi karanlıkta bırakmanın ana nedeni, aşırı derecede kısa bir sürede bir çözüme varılmasını önleyebilmektedir.” [Baykal, s. 285]

“Gordon Tekniği’ nin taraftarlarına göre beyin fırtınası [brainstorming] toplantısı ancak yüzeysel [sathi] denilebilecek türden sonuç verebilir. Yani, konunun derinliğine inilmez. Bütün üyeler çok kısa bir süre sonunda sorunu çözümlemiş oldukları hissine kapılırlar.” [İbid, s.285] Bu ise yaratıcılık yeteneği yönünden tatmin olup yeni fikir aramayı engellediği için sakıncalıdır.

Gordon tekniği “daha çok yeni mamullerin geliştirilmesi gerektiğinde kullanılır. Burada yapılan bilinmeyenle tanışmak, tanıştığımızı bilinmeyen, yabancı yapmaktır. Bilinmeyeni biliniyor yapmak kapsamlı bir analiz ve sorunla ilgili maksimum bilgi toplamayı gerektirir. Bildiğimizi bilinmeyen yapmak ise dünyaya bakacak yeni bir perspektif oluşturmaktır.

Gordon tekniği amacına ulaşmak için dört tür benzetimden yararlanır: kişisel, doğrusal, sembolik ve faustik.

1. Kişisel benzetimde kişi bir nesne ile kendisini psikolojik olarak özdeşleştirmektedir. Örneğın, sorun bir şişeyi açmak için yeni bir yöntem bulmak ise, gruptaki herkes sıra ile şişe rolü oynar ve diğer üyeler kendisine içerye nasıl girebileceklerine ilişkin sorular sorarlar.

2. Doğrudan benzetimde üzerinde çalışılan alandan farklı bir alanda paralel olgu, bilgi ve teknolojiye bakılır.

3. Sembolik benzetimde problemi tanımlamak için objektif ve kişisel imajlardan yararlanır.

4. Fantastik benzetimde grup üyeleri ‘faustik bir şekilde bu iş nasıl yapılabilir?’ diye düşünür. Örneğın yağmur ve fırtınada ıslanan telefon kablolarına ilişkin bir sorunun çözümünde üyelere biri elinde süngerle gezen ve kabloları temizleyen küçük yaratıklardan söz edebilir ve bunun sonucunda kabloların etrafında süngerli plakalarla kaplanabilir.

Gordon tekniğında beyin harmanlamaya kıyasla daha güçlü bir lidere ve bilgili katılımcıya ihtiyaç vardır.” [Furman, s.147-148]

4.5.1.2.4.3. Philips 66 Tekniği

“Beyin fırtınası [brainstorming] tekniğindeki daha büyük bir grubun görüşlerinden yararlanabilmek için, Donald Philips adlı bir kimse tarafından geliştirilmiş olan bir tekniktir. Büyük grup, 5-6 kişilik küçük gruplar halinde bölünür ve her grubun başına da bir başkan tayin edilir.

Liderin problemi açıklamasının ardından her grup kendi içinde problemi ele alır ve çözüm yolları arar. Daha sonra bunları değerlendirerek en uygun gördükleri tek bir yol üzerinde karara varırlar. Daha sonra lider her grup tarafından ‘en uygun’ olarak saptanmış fikirler arasında bir tartışma başlatmış olur. Bu yöntemin başarısı liderin büyük grubu kısa sürede küçük gruplar halinde bölebilmek ve onlara beyin fırtınası [brainstorming] tekniği üzerinde açıklama yapabilme hususundaki yeteneğine bağlıdır. Bu teknik için de söz konusu olabilecek yararlar ve sakıncaların beyin fırtınası [brainstorming] tekniğindeki genel olarak benzeri olduğunu söyleyebiliriz.” [Baykal, s.286]

4.5.1.2.4.4. Kuvvetli Çağırışım

“Bu teknik kullanıldığında önce problemle ilgili tüm kelimeler bir yere yazılır. Daha sonra tamamen farklı, bir alanla ilgili paralel bir kelime listesi hazırlanır. Grup üyeleri ilk veya ikinci listede yer alan herhangi bir kelimenin yapacağı çağırışımın kullanılabilir yeni bir fikri yaratıp yaratmayacağını görmeye çalışırlar.” [Tokol, s.20]

4.5.1.2.5. Örgütsel Yaratıcılığı Geliştirme

“Yaratıcılığın geliştirilmesi için yaratıcı kişilerin yanı sıra yaratıcı bir ortama da gerek vardır. Yaratıcı örgütlerin niteliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Organik bir yapı
- Açıklık, çevrelerindeki değişikliklere ayak uydurabilme
- Esneklik
- Örgüt üyeleri arasında açık haberleşme kanalları, minimum gizlilik
- Çalışmaları fazla kontrol etmeme
- Çalışanların seçim ve terfilerinin çoğunlukla yetenek ve bilgiye göre yapılması” [Furman, s.148]

Bu tür bir örgütü gerçekleştirebilmek için yöneticinin yapabileceği bazı şeyler vardır: Bilerek, bilinçli olarak yeni örgüt şekilleri denemek, yaratıcılıkla ilgili başarı ya da başarısızlık olursa bunları yayıp, tartışmak, küçük tartışma gruplarının sorunlarına çözüm araştırdığı bir eğitim ortamı yaratmak, yaratıcı kişilerin diğerleri ile temas etmesini sağlamak, farklı ön yetiştirme işleri olan kişilerle beyin harmanlama grupları oluşturup yaratıcı çözümler gerektiren konuları tartışma ve son olarak yaratıcılığı toplam yönetim politikasının birleştirici bir parçası olarak kabul etmek gerekir.

Böyle bir yönetim anlayışı bireylerin hayal gücü ve fikir yaratabilme yeteneğini özendirici ve destekleyici olacaktır.

5. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırmanın ISO nun belirlediği Türkiye'nin ilk 1000 büyük firması içerisinde yer alan 150 tekstil firmasında yapılması düşünülmüş ve moda sürekli bir değişim içinde olduğu ve yeni kreasyonlar yaratıcılığı gerektirdiği için tekstil sektörü seçilmiştir.

Yaratıcılık çok geniş bir kavramdır ve pek çok farklı sektörde uygulama alanı vardır. Araştırmamızda örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler şekil-1 de görüldüğü gibi birey, grup ve örgüt bazında incelemeye alınmış ve konu ile ilgili fazla araştırma olmaması nedeniyle önemli bulgular tespit edileceği düşünülmüştür.

ISO nun belirlediği ilk 1000 firma içerisinde olup tekstil ile ilgilenenler faaliyetlerini Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde sürdürmektedirler. Bu firmaların %87 si İstanbul'da bulunmaktadır. 2000 yılı verileri baz alınarak ISO dan alınan 150 firmanın 97 sine posta ile 53 üne ise e-mail ile anket formları gönderilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. I. bölümde bireyin yaratıcılığı ve yaratıcı birey performansı, II. bölümde grubun yaratıcılığı ve yaratıcı grup performansı, III. bölümde ise örgütün yaratıcılığı ve yaratıcı örgüt performansı ölçülmektedir. Son bölüm ise anketi dolduran kimse hakkında kişisel bilgileri ve firmanın genel durumu ile ilgilidir. Sorular (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli Likert ölçeğine göre derecelenmiştir.

Anket formları firmalardaki AR-GE ve üretim departmanındaki sorumlu kimseler tarafından cevaplandırılmıştır. Gönderilen anket formlarından 95 i geri gelmiş fakat 3 ü adreste bulunamadığı ve 2 si de okunamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Anketlerin geri dönüşü 90/150 (%60) gerçekleşmiştir.

5.2. Araştırmada Yapılan Analizler

Araştırmamızda 14 değişken kullanılmıştır. Bunlardan yaratıcı birey performansı, yaratıcı grup performansı ve yaratıcı örgüt performansı bağımlı değişkenler olup, bireyin problem çözme ve uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği, yaratıcı özellikleri, kurallara uyumu, grup dayanışması, grup çeşitliliği, gruba bağlılık, yönetimin desteği, bürokratik örgüt



ÖY22	0.596			
GY18	0.595			
BY31	0.594			
YÖP5	0.593			
GY19	0.582			
GY9	0.581			
YBP4	0.573			
ÖY17	0.573			
GY5	0.565			
BY33	0.535			
BY25	0.525			
BY11	0.520			
ÖY15	0.513			
YBP1	0.506			
BY21	0.661			
BY15	0.627			
BY12	0.592			
BY43	0.579			
YÖP3	0.569			
BY27	0.540			
GY21	0.532			
ÖY28	0.522			
YÖP2	0.515			
BY34	0.705			
GY14	0.668			
GY15	0.665			
BY6	0.613			
BY3	0.539			
ÖY34	0.509			
BY28	0.561			
BY30	0.551			
GY20	0.548			
ÖY13	0.504			
BY16		0.565		
BY7		0.519		
ÖY20		0.537		
GY16		0.536		
BY18		0.522		
GY23		0.519		
BY26			0.535	
ÖY8			0.517	
ÖY6				0.594
ÖY7				0.555
GY6				0.505
ÖY4				0.502

BPÇ: Bireyin problem çözme yeteneği **BUS:** Bireyin uyum sağlama yeteneği
BYÖ: Bireyin yaratıcı özellikleri **YBP:** Yaratıcı birey performansı **GD:** Grup dayanışması
GÇ: Grup çeşitliliği **GB:** Gruba bağlılık **YGP:** Yaratıcı grup performansı **YD:** Yönetim desteği **BÖY:** Bürokratik örgüt yapısı **OYY:** Otoriter yönetim yapısı **YEEY:** Yönetimin esnek

Yapısı **YÖP**: Yaratıcı örgüt performansı **BY**: Bireysel yaratıcılık **GY**: Grubun yaratıcılığı
ÖY: Örgütün yaratıcılığı

Anketi oluşturan Likert tipi toplam 126 soru kişisel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmış ve bu yapıyı elde etmek için 79 ifadenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Tablo 5.2 de faktör yükleri küçükten büyüğe sıralanmış, yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 5.2 Değişkenlere ilişkin faktör yükleri

	BPÇ	BUS	BYÖ	KU	YBP	GD	GÇ	GB	YGP	YD	BOY	ÖYY	YEV	YÖP
BY24	0.693													
BY15	0.588													
BY22	0.559													
BY16	0.503													
BY30		0.664												
BY20		0.515												
BY2		0.510												
BY23			0.684											
BY21			0.598											
BY10			0.586											
BY29			0.572											
BY5			0.540											
BY27				0.674										
BY26				0.620										
BY28				0.567										
BY7				0.534										
BY32				0.523										
BY8				0.505										
BYP4					0.618									
BYP3					0.576									
BYP2					0.556									
BYP1					0.525									
GY2						0.736								
GY3						0.663								
GY22						0.595								
GY1						0.532								
GY21							0.668							
GY4							0.626							
GY5								0.519						
YGP2									0.562					
ÖY10										0.741				
ÖY19										0.727				
ÖY22										0.673				
ÖY23										0.636				
ÖY17										0.532				
ÖY12										0.520				

ÖY37	0.683	
ÖY36	0.517	
ÖY34		0.673
ÖY30		0.528
ÖY6		0.650
ÖY4		0.574
YÖP6		0.622
YÖP3		0.613
YÖP2		0.554
YÖP5		0.515
YÖP1		0.516

BPÇ: Bireyin problem çözme yeteneği **BUS:** Bireyin uyum sağlama yeteneği
BYÖ: Bireyin yaratıcı özellikleri **YBP:** Yaratıcı birey performansı **GD:** Grup dayanışması
GC: Grup çeşitliliği **GB:** Gruba bağlılık **YGP:** Yaratıcı grup performansı **YD:** Yönetim desteği
BÖY: Bürokratik örgüt yapısı **OYY:** Otoriter yönetim yapısı **YEEY:** Yönetimin esnek yapısı
YÖP: Yaratıcı örgüt performansı **BY:** Bireysel yaratıcılık **GY:** Grubun yaratıcılığı
ÖY: Örgütün yaratıcılığı

Analiz sonucu faktörlerin yüklenmemesinden dolayı soruların bir kısmı elimine edilerek Bagozzi ve arkadaşları [Bagozzi, Yi, Philips, s.421-458] tarafından öne sürülen iki faktörlü model yaklaşımı kullanılmış, ΔX^2 değişimi anlamlı bulunmuş ve ölçek değişkenlerinin anlamlı bir şekilde ayrıştıkları (discriminant validity) kanıtlanmıştır. Tablo 5.3 de anketi oluşturan ölçeklerin hangi sorulardan oluştuğu görülmektedir.

5.3. Değişkenlerle İlgili Anket Soruları

BİREY	
Bireyin Problem Çözme Yeteneği	15,16,22,24
Bireyin Uyum Sağlama (Adaptasyon) Yeteneği	2,20,30
Bireyin Yaratıcı Özellikleri	5,10,21,23,29
Kurallara Uyum	7,8,26,27,28,32
Yaratıcı Birey Performansı	1,2,3,4
GRUP	
Grup Dayanışması	1,2,3,22
Grup Çeşitliliği	4,21
Grup Bağlılığı	5
Yaratıcı Grup Performansı	2
ÖRGÜT	
Yönetim Desteği	10,12,17,19,22,23
Örgüt Yapısı	36,37
Otoriter Yönetim Yapısı	30,34
Esneklik	4,6
Yaratıcı Örgüt Performansı	1,2,3,5,6

Araştırmamızda yer alan ilk bağımlı değişken olan yaratıcı birey performansı 4 sorudan oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0.70 olarak bulunmuştur. Yaratıcı birey performansı ölçeğinde bireyin problem çözme, uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği, yaratıcı özellikleri ve kurallara uyum değişkenlerinin etkilerine yer verilmektedir. Ayrıca bireyin yaratıcı grup performansı ve yaratıcı örgüt performansı karşısındaki durumu incelenmektedir.

Bireyin problem çözme yeteneği değişkeninde 4 soru yer almaktadır. Değişkenin güvenilirlik katsayısı 0.78 olarak bulunmuştur. Bu değişkende bireyin bir problemle karşı karşıya gelme cesareti, problemi çözme yeteneğine sahip olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Bireyin uyum sağlama yani adaptasyon yeteneği değişkeninde 3 soru yer almaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0.75 olarak bulunmuştur. Bu değişkende bireyin adaptasyon derecesi, belirsizlik ve karmaşaya tahammül edebilme yeteneğine sahip olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Bireyin yaratıcı özellikleri değişkeninde 4 soru yer almaktadır. Bu değişkende bireyin ne kadar yaratıcı olduğu ve yeni fikir üretme yeteneği sorgulanmakta olup güvenilirlik katsayısı 0.75 dir.

Son değişken ise 6 sorunun yer aldığı kurallara uyumdur. Bu değişkenin güvenilirlik katsayısı 0.74 olarak bulunmuştur. Bu değişkende bireyin kalıpların dışına çıkabilme, değişik yöntem ve araçları kullanabilmesi sorgulanmaktadır.

Tablo 5.4 de görüldüğü gibi yaratıcı birey performansı ile ilgili kısıtlanmış ve kısıtlanmamış değişkenler arasındaki ki kare değişimi (X^2) anlamlı bulunmuş, değişkenlerin anlamlı şekilde ayrıştıkları (discriminant validity) kanıtlanmıştır.

Tablo 5.4. Yaratıcı birey performansı ile ilgili ayrışım(discriminant validity) tablosu

Faktörler	x^2/df	X^2/df	Δx^2
	Kısıtlanmamış	Kısıtlanmış	
Prb.Çözme↔Uyum	50,06/13	59,91/14	9,85
Prb.Çözme↔Bir. Yrt.Özel	104,22/26	111,64/27	7,42
Prb.Çözme↔Kurallara Uyum	93,36/34	97,39/35	4,03
Uyum↔Bir. Yrt.Özellik	59,49/19	75,29/20	15,8
Uyum↔Kurallara Uyum	64,57/26	79,64/27	15,07
Kurallara Uyum↔Bir. Yrt.Özel	106,77/43	113,22/44	6,45
Bir Per↔Prb.Çözme	77,83/19	84,88/20	7,05
Bir Per↔Uyum	35,38/13	45,06/14	9,23
Bir Per↔Bir. Yrt.Özel	72,17/26	80,23/27	8,06
Bir Per↔Kurallara Uyum	65,32/34	73,68/35	8,36

İkinci bağımlı değişken yaratıcı grup performansı 1 sorudur. Sayı üç den az olduğu için güvenilirlik analizi yapılmamıştır. Yaratıcı grup performans ölçeğinde gruba giren bireyin yaratıcılığını gösterip gösteremediği incelenmektedir. Bağımsız grup değişkenleri grup dayanışması, grup çeşitliliği ve grup bağlılığıdır.

Grup dayanışması değişkenin de 4 soru yer almaktadır. Güvenilirliği 0.70 olarak bulunmuştur. Bu değişkende grubu oluşturan bireylerin yaratıcı fikirlerini açıklayabilecekleri, karşılıklı olarak fikir paylaşımının sağlanabileceği bir ortamın olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Grup çeşitliliği değişkeninde 2 soru yer almaktadır. Güvenilirliği 0.71dir. Bu değişkende grup içerisinde bireysel çeşitliliğe ne kadar yer verildiği sorgulanmaktadır.

Gruba bağlılık değişkeninde 1 soru yer almaktadır. Bu değişkende grup içerisindeki bireylerin görevlerine bağlılıkları sorgulanmaktadır.

Tablo 5.5 de görüldüğü gibi yaratıcı grup performansı ile ilgili kısıtlanmış ve kısıtlanmamış değişkenler arasındaki ki kare değişimi (X^2) anlamlı bulunmuş ve değişkenlerin anlamlı şekilde ayrıştıkları (discriminant validity) kanıtlanmıştır.

Tablo 5.5. Yaratıcı grup performansı ile ilgili ayrışım(discriminant validity) tablosu

Faktörler	x^2/df	X^2/df	Δx^2
	Kısıtlanmamış	Kısıtlanmış	
Grup Dayanışması↔Grup Çst.	31,34/8	42,19/9	10,85
Grup Dayanışması↔Grup Bgl.	5,99/4	20,11/5	14,12
Grup Çst.↔Grup Bgl.	-	-	-
Yrt.Grup Per.↔Grup Dyn.	17,69/4	35,43/5	17,74
Yrt.Grup Per.↔Grup Çst.	-	-	-
Yrt.Grup Per.↔Grup Bgl.	-	-	-

Araştırmamızda yer alan son bağımlı değişken olan yaratıcı örgüt performansı 5 sorudan oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0.78 olarak bulunmuştur. Yaratıcı örgüt performansı değişkeninde örgütün yeni ürünlere, proseslere ve teknolojiye ne kadar açık olduğu incelenmekte ve değişkende yaratıcı birey ve grubun yaratıcı örgüt performansına etkisi araştırılmaktadır. Örgüt seviyesindeki bağımsız değişkenler ise yönetim desteği, bürokratik örgüt yapısı (hierarchy), otoriter yönetim yapısı ve yönetimin esnek yapısıdır.

Yönetim yapısı değişkeninde 6 soru yer almaktadır. Bu değişkenin güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur. Bu değişkende yöneticinin örgütte çalışan bireylere karşı tutumu sorgulanmaktadır.

Bürokratik örgüt yapısı değişkeninde 2 soru yer almaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0.74'dür. Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı sorgulanmaktadır.

Otoriter yönetim yapısı değişkeninde de 2 soru yer almaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur. Bu değişkende otoriter ve destekleyici yönetim yapısı sorgulanmaktadır.

Son değişken olan yönetimin esnek yapısı ile ilgili 2 soru vardır. Güvenilirlik katsayısı 0.75'dir. Bu değişkende yönetimin ve yöneticinin çalışanlarına karşı ne kadar esnek olduğu sorgulanmaktadır.

Çoğu değişkende soru sayısı 3'den az olduğu için yaratıcı örgüt performansı için doğrulayıcı faktör analizi CFA (confirmatory factor analysis) uygulanmış ve sonuçlar minimum gereksinimleri aşmıştır. Kıyaslamalı uyum endeksi CFI (comparative fit index) 0.92 olarak belirlenmiştir. Ayrıca $P=0.08$, $\Delta X^2=62.43$ ve $df=48$ olarak bulunmuştur. Bu değerler de değişkenlerin uygun olarak ayrıştıklarını göstermektedir.

5.3. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

Tablo 5.6'da yer alan korelasyon katsayıları, hipotezlerimizde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi görevini görür. Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Tablo 5.6'da yer alan değerlere ($p<0.01$ ya da $p<0.05$ anlamlılık seviyelerine) bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığı ve ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilir. Tabloya bakıldığında ikili düzeyde yaratıcı birey performansı ile problem çözme ve uyum sağlama yeteneği, yaratıcı grup performansı ile grup çeşitliliği ve grup bağlılığı değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6. Tüm değişkenlere ait alpha, ortalama, standart sapma ve pearson korelasyonları.

ALP.	ORT	S.S.		BPC	BUS	BYÖ	KU	YBP	GD	GÇ	GB	YGP	YD	BÖY	OYY	YEY	YÖP
0.7869	4.05	0.78	BPC	-													
0.7575	4.25	0.58	BUS	.336**	-												
0.7385	3.85	0.66	BYÖ	.594**	.519**	-											
0.7439	3.43	0.68	KU	.284**	.413**	.389**	-										
0.7006	3.93	0.61	YBP	.611**	.477**	.599**	.326**	-									
0.7058	3.62	0.71	GD	.208*	.138	.238**	.042	.379**	-								
0.8113	3.75	0.64	GÇ	.205	-.020	.096	-.076	.307**	.588**	-							
-	3.89	0.85	GB	.345**	.001	.230*	-.117	.152	.489**	.479**	-						
-	3.64	0.98	YGP	.324**	.134	.297**	.060	.452**	.309**	.404**	.544**	-					
0.8310	3.85	0.69	YD	.304**	.132	.133	-.056	.342**	.521**	.261*	.256*	.256*	-				
0.7421	3.21	0.89	BÖY	-.086	-.102	.038	.095	-.024	.020	-.022	-.057	-.095	-.054	-			
0.8327	3.16	1.15	OYY	-.243*	-.137	-.137	.191	-.097	-.302**	-.095	-.229*	-.177	-.466**	.193	-		
0.7537	3.51	0.82	YEY	.201	.043	.104	-.072	.257*	.377**	.174	.116	.291**	.387**	.039	-.214*	-	
0.7889	3.72	0.65	YÖP	.039	-.145	.013	-.318**	.221*	.558**	.384**	.305**	.203	.293**	-.079	.024	.189	-
				* .05 seviyesinde anlamlı (Çift taraflı)													
				** .01 seviyesinde anlamlı (Çift Taraflı)													

5.4. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörlerle İlgili Hipotezler

Örgütlere insanlar hayat kazandırmaktadırlar. Bir örgütün yaratıcılığından bahsedebilmek için de öncelikle örgütte bulunan bireylerin yaratıcılıkları incelenmelidir. Modelimizdeki ilk bağımlı değişken yaratıcı birey performansı, bağımsız değişkenler ise bireyin problem çözme yeteneği, bireyin uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği, bireysel yaratıcı özellikler ve kurallara uyumdur.

Bireyin yaratıcı performansa sahip olabilmesi için problem çözme yeteneği olmalıdır. Sorun çözmenin zeka ve düşünceyle çok yakından ilişkisi vardır. Bütün sorunları etkili bir şekilde çözmeye yarayacak tek bir model yoktur, problem çözme davranımı, duruma ve zamana göre değişmektedir. Önemli olan o değişimi yakalayabilmektir. [Wangundy, s.3] yaratıcı birey performansı ve problem çözme yeteneği ile ilgili hipotezimiz;

H1- Bireyin problem çözüme yeteneği ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Uyum ve yaratıcılık kavramlarını birlikte görmek ilk bakışta yadırganabilir. Yaratıcı insanların asi, kurallara uymayan, çılgın insanlar olduğu düşünülür. Uyum sağlama veya adaptasyon olarak adlandıracağımız bu tutum amaca ulaşmakta kararlı, gözlem ve incelemelerde titiz, diğer bireylere saygılı olmayı gerektirir. [Huber, s.32] Bireyin uyum sağlama, adaptasyon problemimin olmaması gerekir. Yaratıcı birey performansı ve bireyin uyum sağlama yeteneği ile ilgili hipotezimiz;

H2- Bireyin uyum sağlama yeteneği (adaptasyon) ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bill Mayers yaratıcılığı çok üstün bir bireysel özellik olarak kabul etme eğilimindedir ve yaratıcılığı “dahiler için bir tanrı vergisi” olarak görmektedir. [Mayers, s.39] Oysa günümüzde yaratıcılık daha az kozmik ve daha sıradan, gündelik bir iş olarak tanımlanmakta ve bu iş sonucunda öğrenmeyle ilgili bir faaliyet ve düşünce ortaya çıkmaktadır. [Akat v.d.; s.369] Şu anda yaratıcılığın nesnel belirlenmesinde iki düşünce biçimi geçerliliğini korumaktadır. Birinci düşünceye göre yaratıcılık yalnızca dahilere özgü bir ayrıcalık ve tanrı vergisidir. İkinci düşünceye göre yaratıcılık analiz edilebilir, incelenebilir ve her bireyin sahip olduğu bir özellik olarak kabul edilebilir. Eğer alışık olduğumuz bilgi ve tutumlarımızla yetiniyorsak, bu, yaratıcılık yeteneğimizin az olduğunu göstermez fakat bu yeteneğimizi bastırığımızı ifade edebilir. Engelleri keşfeder ve onları ortadan kaldırılabirsek, yaratıcılık bir kaynak gibi harekete geçecektir. Yaratıcı birey performansı ve bireysel yaratıcı özellikler ile ilgili hipotezimiz;

H3- Bireysel yaratıcı özellikler ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yaratıcılık ya koşulları değiştirmek ya da değişen koşullara uygun çözümler üretmek için gereklidir. Kural ve inançlar genelde düşüncemizi kolaylaştırır, tutum ve davranışlarımızın sonuçlarını önceden tahmin edebilmemizi sağlar yaşamımıza süreklilik kazandırır. [Hicks, s.278] ancak bunlar “tek ve değişmez doğru” haline geldiğinde yaratıcılığı engeller. Kurallara sıkı sıkı bağlı insanlar kuralların öngörmediği durumlarla karşılaştıklarında şaşırırlar. Kuralların arkasına gizlenerek yaratıcılık yeteneklerini köreltirler. Yaratıcı birey performansı ve kurallara uyum ile ilgili hipotezimiz;

H4- Kurallara uyum ile yaratıcı birey performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

Örgütteki insanlar ya bireysel ya da grup halinde çalışmaktadır. Grupta başarıyı artırmanın tek yolu onun sosyal ortamında bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır. Grup içerisinde sorumsuz bireycilik ile kör uyumculuk arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır. Modelimizdeki ikinci bağımlı değişkenimiz yaratıcı grup performansı, bağımsız değişkenlerimiz ise grup dayanışması, grup çeşitliliği ve grup bağlılığıdır.

Grup açısından çok önemli olarak belirtilmesi gereken bir noktada grupta yer alan bireyin, grubu kendi kişisel gereksinmelerini giderme yolunda bir araç olarak görmesi gerçeğidir. Bu gerçeğe yola çıkan üye, bilmektedir ki, kendi gereksinmelerinin giderilmesi, grup içinde yer alan diğer üyelerin gereksinmelerinin giderilmesine bağlı olacaktır. [Siav, s.32] O halde bu görüşten yola çıkarak grup açısından son derece önemli bir yapısal olgunun grup dayanışması olduğunu söyleyebiliriz. Yaratıcı grup performansı ve grup dayanışması ile ilgili hipotezimiz;

H5- Grup dayanışması ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yaratıcı fikirler geliştiren gruplar oluşturmak için farklı bakış açıları ve geçmişleri olan, karşılıklı olarak birbirini destekleyen gruplar oluşturmalıyız. Çünkü gruplar işe ilişkin değişik entelektüel temellere ve yaklaşımlara yani farklı uzmanlık ve yaratıcı düşünme üsluplarına sahip bireyler içerdiğinde, daha yaratıcı fikirler ortaya çıkar. [Amabile; 2000, s.23] Başarılı buluşlar yapmak için kendimize benzemeyen insanları işe almamız onlarla çalışmamız onları terfi ettirmemiz gerekmektedir. Aynı tarzda insanları işe alan örgütlerin, rahatlatıcı kopyalama sendromu adı verilen tutumun kurbanı olmakta ve bu tutumda, tüm üyelerin benzer düşünceleri, ilgileri paylaştıkları ifade edilmektedir. Oysa yaratıcılık üretken süreç sonucunda gelişmektedir. [Drucker, s.143] yaratıcı grup performansı ile grup çeşitliliği ile ilgili hipotezimiz;

H6- Grup çeşitliliği ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Güçlü bir birlik duygusu oluşturmak ve onu korumak için olağanüstü bir ortaklık ruhu, sinerji, empati ve çokluk düşüncesi gerekir. Grubu oluşturanlar çokluk ruhu geliştirememiş, güçlü kişilikten yoksun bireylerse, teknik becerileri ne kadar gelişmiş olursa olsun ekip



çalışması için gereken duygusal güvenliğe, bağlılığa sahip olmayacaklardır. Grup yaratıcı bireylerden oluşsa da yaratıcılık ortaya çıkamayacaktır. [Siav, s.207] Yaratıcı grup performansı ve grup bağlılığı ile ilgili hipotezimiz;

H7- Grup bağlılığı ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bireyin yaratıcı davranışı ve bu davranış sonucu çıktığı örgüt ortamında oluşacağı için yaratıcılık örgütseldir. Modelimizdeki son bağımlı değişkenimiz yaratıcı örgüt performansı, bağımsız değişkenler ise yönetimin desteği, bürokratik örgüt yapısı, otoriter yönetim yapısı ve yönetimin esnek yapısıdır.

Cyert'e göre, örgütsel yaratıcılık, yöneticinin örgütteki kilit personeli etkilemesi ile artar. İster bireysel düzeyde olsun, yönetici ilişkilerinde tutum değiştirmeyi amaçlamalıdır. Bunu yaparken bireylerdeki katılaşmış tutumu ve çevresel alışkanlıkları kırmak için biçimsel olmayan araçlar da kullanabilmelidir. Bu araçlardan en önemlisi doğal gruptur. İnfomal grubun yarattığı ortam, üyeleri yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini denemeye yöneliktir. [Cyert, s.186]

Yönetim yeni fikirlere açık olmalı ve bunu da göstermeli ya da hissettirmelidir. Kilit personelin kendisi ile doğrudan konuşabileceği, ulaşabileceği ortamı yaratmalıdır. Yaratıcı örgüt performansı ve yönetim desteği ile ilgili hipotezimiz;

H8- Yönetim desteği ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yaratıcı bireyleri dışarıda aramamak gerekir. Her örgütün içinde örgütsel ortam ve koşullar elverişli olduğu ölçüde orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, araştırmadan bıkmayan, ısrarcı, sorun çözmeye odaklanmış, yeni fikirlere açık kimseler arzulan yaratıcılığı gerçekleştirecektir. Ancak yöneticiler yaratıcılığı yeşertecek, ona imkan verecek çalışma ortamını hazırlamalıdır. Katı hiyerarşik disiplin ve kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımlarının bulunduğu örgütsel ortamlarda yaratıcılık oluşturulamaz, hatta bu tip örgütsel nitelikler yaratıcılığın düşmanıdır. Yaratıcılık, gevşek bir hiyerarşik yapı, görev tanımlarının katı ve kesin olmayıp, içiçe geçip kesiştiği müşterek çalışmaların özendirildiği ve takım çalışmalarının yapıldığı ortamlar gerektirir. [Daft, s.368] Yaratıcı örgüt performansı ve bürokratik örgüt yapısı ile ilgili hipotezimiz;

H9- Bürokratik örgüt yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

Organizasyonların çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesi için, çalışanların fikirlerine değer vermesi, fikirleri objektif değerlendirmesi, çalışanların farklılığının korunduğu eşitlikçi bir ortamı yaratması, fikirlerin özgür dolaşımını sağlaması ve daha iyi fikirlerin geliştirilmesi için çalışanlara eğitim olanakları sağlaması gerekmektedir. Bazı örgütler yaratıcılığı artırmak için çalışanlarının üst yönetimin geliştirdiği fikirlere karşı gelebilecekleri ve alternatif üretebilecekleri bir ideolojiyi organizasyona yerleştirmeye çalışmaktadır. Yaratıcı örgüt performansı ve otoriter yönetim yapısı ile ilgili hipotezimiz;

H10- Örgütün otoriter yönetim yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

Örgütün yaratıcılığında bahsedebilmek için o örgütün sürekli bir yenilik ve değişim içinde olduğunu gözlemleyebilmemiz gerekir. Daha önce verilmiş karar, hazırlanmış plan ve tasarlanan uygulamalar için, gelişen ve değişen durumlardan dolayı, zamanında ve uygun değişiklikler yapabilme yeteneği esneklik olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yönetimi ne kadar esnek olursa değişiklikleri önceden sezinleyerek, her biri için plan yapması ve sürpriz sayılabilecek durumları karşılaması o kadar kolay olacaktır. Yönetim, her zaman uygulanabilir yedek planlar yaparak esnek davranmak zorundadır. Yönetimde esneklik olduğu sürece; bağlılık, uyumluluk ve dayanıklılık gözle görülür hale gelir. Sorunlar birliği bozmak yerine bireyleri birbirine yaklaştırır. Böyle bir ortamda da hızlı öğrenme yetenekleri gelişir, her hareketten sonuç çıkarılır, toplanan bilgiler kullanılır ve uygun değişiklikler anında yapılır sonuç olarak ta örgütün yaratıcı performansı artar. Yaratıcı örgüt performansı ve yönetimin esnek yapısı ile ilgili hipotezimiz;

H11- Yönetimin esnek yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yaratıcılığımızı hangi ölçülerde geliştirebileceğimiz, bilgi birikimimiz, doğuştan gelen yeteneklerimiz ve içinde bulunduğumuz koşullar gibi birçok faktöre bağlıdır. Dolayısıyla yaratıcılığımızı geliştirmek için harcayacağımız çabaların kapsamlı ve sürekli olması, aynı zamanda bireysel özelliklerimizi ve koşullarımızı dikkate alması gerekir. Kişinin yaratıcılığında bahsedebilmek için bireysel yeteneklerinin yanında, bir takım farklı özelliklerinin bulunması gerekir ki biz bunların tamamını olumlu bireysel özellikler olarak tanımlamaktayız. [Woodman, s.310] Bu özellikler farklı olmayı göze alabilmek, kavram

oluşturabilmek, esnek ve çabuk düşünebilmek, konuya odaklanabilmek, adaptasyon ve hayal gücüdür.

Bireyin yaratıcılığı hem kişiliğinin hem de içinde bulunduğu grubun bir fonksiyonudur. Grubun niteliği bireyin yaratıcı potansiyelini açığa çıkarır veya engeller. Grubun yaratıcılığı o grubu oluşturan bireylerin yaratıcı davranışı, grup dayanışması, grup çeşitliliği ve gruba bağlılığın bir fonksiyonudur. [Woodman, s.312-313] Olumlu bireysel özellikler ve yaratıcı grup performansı ile ilgili hipotezimiz;

H12- Olumlu bireysel özellikler ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yönetim bir işletmede grup halinde çalışan bireylerin, grup amaçlarını etkili ve verimli olarak gerçekleştirecek bir iç çevrenin yaratılması ve sürdürülmesidir. [Koontz, O'Donnell, s.59] Koontz ve O'Donnell bu tanımlarında örgüt ikliminin örgütsel davranışı etkilediğini vurgulamak istemişlerdir. Bu durumda bireyin yaratıcılığını açığa çıkarmada yönetime önemli görevlerin düşeceği açıktır. Örgütsel ortam yaratıcılığa uygun değilse, bireyin yaratıcılığını kullanma olanağı bulamayacağı söylenebilir. Ortam yaratıcılığı artırabileceği gibi sınırlandırabilir. Bazı örgütlere bakıldığında yaratıcılığın olmadığı hissine kapılır. Ancak bu görüntüye aldanılmamalıdır. Bu yaratıcılık potansiyelinin bulunmadığı anlamında değildir. Örneğin; ünlü bir stratejistin yönetimindeki bir askeri ünite, yaratıcı bir orkestra şefi yönetimindeki orkestra, yaratıcı bir genel müdürün yönetimindeki işletme yaratıcıdır. [Hicks, s.278] Önemli olan nokta yaratıcı bireylerin örgütde söz sahibi olmaları ve yaratıcı kişiliklerinin birer yansıması olarak yaratıcılığın yeşerebileceği “yaratıcı ve yenilikçi” ortamları meydana getirebilmeleridir.

Örgütlerin yenileşmek için tüm olanaklarını kullanmaya hazır oldukları bir çağda, yenilik yaratmayan dev kuruluşlar, değişime ayak uyduramadıklarından yok olabilir, yenilikçi olmayan bir yönetim sistemi piyasanın taleplerini karşılamada yetersiz kalabilir.[Drucker, s.20] yenilikçi yönetimin ana araçlarından birisi ve en önemlisi yaratıcılıktır. Bu nedenle yoğun rekabet ortamında çalışmak zorunda olan işletmelerin çalıştırdıkları bireylerin yaratıcılıklarına giderek daha fazla gereksinim duymaları son derece doğaldır.

Yenilikçi yönetim, yaratıcı bireyle bir bütün oluşturur. Bu yüzden yenilikçi yönetici için asıl önemli olan, yaratıcılık potansiyelinin nasıl harekete geçirileceğini bilmesidir. Yenilikçi yönetim yaratıcılığa uygun örgütsel ortamları oluşturabilen ve bu sayede bireyin örgüte

yabancılaşmasını engellerken bunun yanında bireyin yaratıcılığı sonucunda örgütsel sinerji sayesinde verimliliği artıran yönelimdir. Olumlu bireysel özellikler ve yaratıcı örgüt performansı ile ilgili hipotezimiz;

H13- Olumlu bireysel özellikler ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

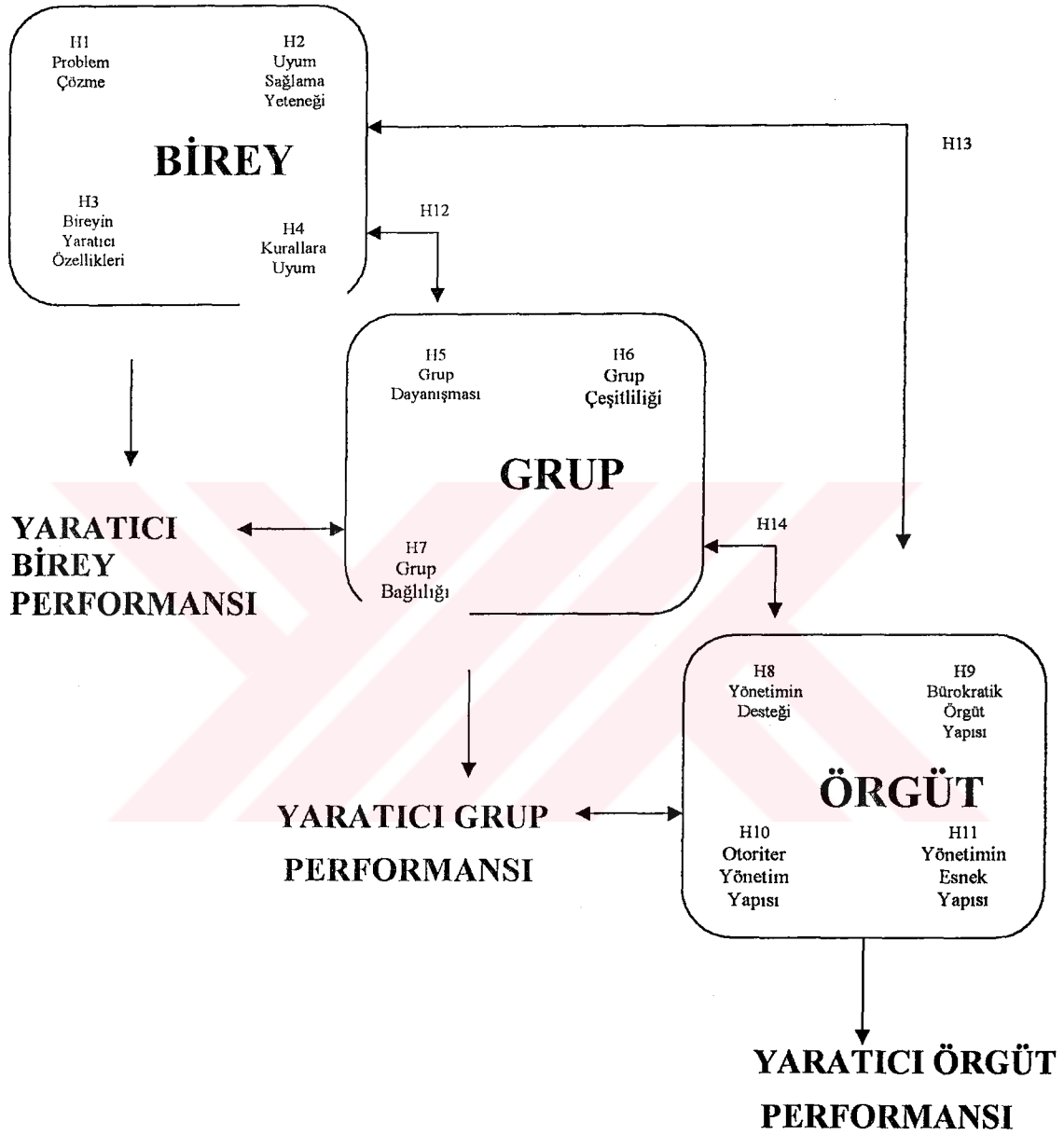
Örgütsel yaratıcılığın oluşturulmasında ele alınması gereken unsurlardan biride çalışma grubu ve bu grubun özellikleridir.Yaratıcılığı, grup veya çalışan departman üyelerinin özellikleri, birbirleri ile iletişimi, organizasyonları ve üyelerin birbirlerine olan bağlılıkları çok yakından etkilemektedir ki bunları olumlu grup özellikleri olarak tanımlamaktayız. [Woodman, s.303-304] Bu grupların temel özellikleri farklı bakış açıları ve geçmişleri olan, karşılıklı birbirini destekleyen, grubun hedefine ilişkin heyecanı paylaşan ve diğer üyelerin fikirlerine saygı duyan bireylerden oluşmuş olmalarıdır.

Grup çalışmalarında yaratıcı fikirler geliştirmek daha kolaydır. Gerçi düşünmek ve dolayısıyla yaratıcılık bireyseldir, ancak işbirliği ve güvene dayanan bir grup ortamında daha çabuk gelişir. Başkalarının fikirlerinden çağrışımlar yaparak yeni fikirler üretebiliriz. Bunun yanında işbirliği ve destek yeni fikirler üretme ve ortaya koyma cesaretimizi artırır. [Mumford, s.28]

Yenilik, modern toplumları niteleyen temel kavramlardan biri haline gelmiştir. Her alanda yeni buluşlar, keşifler, yeniden biçimlendirmeler, yeni çözüm arayışları, mevcut yapı ve örgütlenmeleri sorgulamalar öne çıkmakta ve yaratıcılığın geliştirilmesine çaba harcanmaktadır. Yeniliğin kurum veya işletmelere maliyetinin yüksekliği, kolektif arayışları ve ekip çalışmalarını zorunlu kılmakta ve yenilik, verimlilik kriterlerine göre çalışan araştırma gruplarının kurulmasına yol açmaktadır. Bu grupların kurulmasında gruplara alınacak kişilerin, söz konusu iş ve görevler konusunda teknik yeteneklerinin olması ve ayrıca olumlu bireysel özellikleri taşımasına dikkat edilmektedir. Olumlu grup özellikleri ve yaratıcı örgüt özellikleri ile ilgili hipotezimiz;

H14- Olumlu grup özellikleri ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Şekil 1 de örgütsel yaratıcılıkla ilgili model ve hipotezler gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Örgütsel Yaratıcılık Modeli

5.5 Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörlere İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi

5.5.1. Yaratıcı Birey Performansı

Yaratıcı birey performansı ile ilgili teorik model doğrultusunda aşağıdaki regresyon denklemi kurulmuştur.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$Y_1 = 0.349BPC + 0.216BUS + 0.239BYÖ + 0.048KU$$

Y1 yaratıcı birey performansını Xi ler bağımsız değişkenleri göstermektedir.

Tablo 5.7. Yaratıcı birey performansı bağımlı değişkenine ait beta t ve p değerleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BETA	ANLAMLILIK (p)	t- DEĞERİ
Bireyin problem çözme yeteneği	.349*	.049	3.160
Bireyin uyum sağlama yeteneği	.216**	.002	1.957
Bireyin yaratıcı özellikleri	.239	.09	1.956
Kurallara uyum	.048	.642	0.466
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)			
* .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)			
R ² = 0.442 F = 13.054			
P=0.00			

5.5.1.1. Bireyin Problem Çözme Yeteneği

H1- Bireyin problem çözme yeteneği ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı gibi bireyin yaratıcı performansı ile bireyin problem çözme yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır. Sig F değişimi=0.49 < 0.05 beta katsayısı ise .349 dir. Kurulan model anlamlıdır. Hipotezimiz kabul edilmiştir.

Bir sorunun çözümü, bir amaca erişmekte karşılaşılan güçlükleri yenme sürecidir. Bu süreç koşullara uymak ya da engelleri azaltmak yoluyla gerginlikten kurtulmanın ve

organizmayı bir iç dengeye kavuşturmanın yollarını arar. Bu bakımdan problem çözme “öğrenilmesi ve elde edilmesi gereken bilgi-beceri kapsamlı bir yetenektir” ve sürekli geliştirmeyi gerektirir. Çok yönlü olması bakımından yaratıcı düşüncüyü gerektirir.

5.5.1.2. Bireyin Uyum Sağlama(Adaptasyon) Yeteneği

H2- Bireyin uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bireyin uyum sağlama değişkeninin beta katsayısı 216 ve Sig F değişimi = 0.002 < 0.01 anlamlılık düzeyinde yaratıcı birey performansı üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu değerler bize hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir.

Yaratıcılık hem kolay hem de zor bir süreçtir. Beynimizde bir anda ampulu yanması ve yeni fikrin oluşmasıdır. Ama ampulün yanması belli bir sürecin sonucunda oluşacaktır. Bu süreç içerisinde bireyin ortama ve olaylara karşı tutumu ve uyumu çok önemlidir. Birey yaratıcı potansiyele sahip olsa da çevreye uyum sağlayamazsa yaratıcılığını yansıtamayabilir veya zamanlama hatası yapabilir.

5.5.1.3. Bireysel Yaratıcı Özellikler

H3- Bireysel yaratıcı özellikler ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bireysel yaratıcı özellikler değişkeni ile yaratıcı birey performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi = 0.09 beta katsayısı da 239 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlarda bireysel yaratıcı özellikler ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bireysel yaratıcı özelliklere ilişkin hipotezimiz desteklenmemektedir.

Yaratıcılık, bilim adamı ve sanatçıların tekelinde olabilen yarı mistik ve raslantısal bir tanrı vergisi güç ya da olağanüstü bir yetenek olarak görülse de, Bunun tersine yaratıcılık sosyo-kültürel çevre ile çok yakından ilgili her yaştaki tüm bireylerde bulunan gizil güç olarak kabul edilebilir. Böylece yaratıcılık terimini, onu tanrısal boyutundan ayırıp, tüm insanların farklı derecelerde doğasında var olan ve geliştirebileceği bir yetenek olarak değerlendirebiliriz. [Pollick, s.264]

5.5.1.4. Kurallara Uyum

H4- Kurallara uyum ile yaratıcı birey performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

Kurallara uyum ile yaratıcı birey performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi 0.642 ve beta katsayısı da 0.048 olarak bulunmuştur. Hipotezimizde kurallara uyum ile yaratıcı birey performansı arasında negatif bir ilişki olduğu ileri sürülse de araştırma sonuçlarımız hipotezimizi desteklememektedir.

Toplumsal davranışın düzeninin sağlanabilmesi için bireylerin kurallara uyması gerekmektedir. Kurallara uyum toplumsal yaşam için bir zorunluluk niteliğindedir. Kurallara uyum çoğu kez yaşamla başa çıkmada yardımcı bir davranıştır. Çünkü başkaları ile geçinmek gereği vardır ve ayrıca başkalarının davranışları, belli bir durumda en uygun davranışın ne olduğu konusunda bilgi verecektir. Fiziksel gerçeğin belirsiz olduğu hallerde, kişi durumu belirlemek, bir yere tutunmak ister ve bu amaçla bir gerçek yaratır. Bu gerçek kişi yalnız ise onun tarafından, eğer başkaları ile beraber ise etkileşim sonucu grup tarafından yaratılır ve standarda beraberce uyulur. [Şerif, s.81-89]

5.5.2. Yaratıcı Grup Performansı

Yaratıcı grup performansına ilişkin regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$Y_2 = -0.171GD + 0.226GÇ + 0.499GB + 0.332YBP$$

Y₂, yaratıcı grup performansını, X₁, X₂, X₃ grup ile ilgili bağımsız değişkenleri, X₄ ise yaratıcı birey performansını göstermektedir.

Tablo 5.8. Yaratıcı grup performansı bağımlı değişkenine ait beta ve p değerleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BETA	ANLAMLILIK (p)	t-DEĞERİ
Grup dayanışması	-.171	.18	-1.333
Grup çeşitliliği	.226*	.04	1.854
Grup bağlılığı	.499**	.00	4.365
Yaratıcı birey performansı	.332**	.003	3.147
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) * .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) R ² = 0.44 F = 12.038 P=0.000			

5.5.2.1. Grup Dayanışması

H5- Grup dayanışması ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Grup dayanışması ile yaratıcı grup performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi 0.188, beta katsayısı ise -171 olarak bulunmuştur. Hipotezimiz desteklenmemektedir.

Owen'in düşüncesine göre sosyal grup oldukça karmaşık ve bulanık (benzerlikler, farklılıklar, anlaşmazlıklar ve anlaşmalar) yapısıyla, grup üyelerini kendi aralarında anlaşmaya dayalı bir iletişim ve etkileşim yapısı oluşturmaya yönelmektedir. [Owen, s.416] Ancak bu süreci fotoğraf makinesiyle çekilen bir resim gibi somut olarak tespit etmek mümkün değildir. Çünkü grup süreci oldukça dinamik bir yapıdır ve sürekli değişim halindedir. Bu değişim bireysel farklılıkların yerini grup üyelerinin kendi aralarındaki dayanışma ile oluşturdukları "bizlik" duygusuna dönüşmemelidir. Grup olma veya grup haline gelme grup üyeleri arasında ortak uzlaşma ve anlaşmaya dayalı paylaşım ile gerçekleşir. Paylaşma üyeler arasındaki günlük etkileşim sırasında, bilinmeyen ve tanıdık olmadıkları her şeyi bilindik ve tanıdık hale getirerek yaratıcılığı öldürür.

5.5.2.2. Grup Çeşitliliği

H6- Grup çeşitliliği ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Grup çeşitliliği değişkeninin beta katsayısı 226 ve Sig F değişimi $0.04 < 0.05$ anlamlılık düzeyinde yaratıcı grup performansı üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu değerlerde bize hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir.

Değişik açıları yakalayabilme becerisi üretilen fikrin koşullara uyumunu ve yaşama geçirilmesini kolaylaştıracağı için her şeyden önce bir zorunluluktur. Yaratıcı fikirler genellikle çeşitli boyutların birbiriyle kesiştiği noktada ortaya çıkar. Grup içerisindeki bireylerin çeşitliliği de bize bu noktada katkıda bulunacaktır. Olayları farklı açılardan görmeyi, değerlendirmeyi, beyinlerde çok sayıda yeni ilişkilerin kurulmasını ve daha yaratıcı düşüncelerin oluşmasını sağlayacaktır.

5.5.2.3. Grup Bağlılığı

H7- Grup bağlılığı ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Grup bağlılığı ile yaratıcı grup performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi $0.00 < 0.01$ ve beta katsayısı 499 olarak bulunmuştur. Hipotezimiz kabul edilmektedir.

Her birey grup hakkında bir sahiplik ve kontrol duygusu taşır. Bu duygu bireyin grup süreçlerinde ve çalışmalarında değerli bir birey olarak yer almasından ve kendi çalışma yaşamını etkileyen kararların alınmasına katılmasından kaynaklanır. Grup bağlılığı, grup içi sadakat, güven, çekicilik, grupla özdeşim, ortak değerler ve ortak algılamalar, davranış ve tutum benzerliği gibi birçok özellikleri içerir. Bağlılık duygusu bireylerde grubun bütününe ne anlam ifade ettiği ve kafalarında nasıl şekillendiğine ilişkin soyut bir imajdır. Hem birey, hem de grup amaç ve ihtiyaçlarına bağlı olarak bir takım beklentilere sahiptir. Bu beklentiler somut olabileceği gibi normatife olabilir. Bireylerin veya grubun beklentilerinin karşılanması birliktelikten doyum sağlamalarını destekler ve gruba bağlılıklarını artırır. Bireyler, kendilerini adadıkları ve grup arkadaşlarının da aynı derecede adanmış olduklarına inandıkları zaman, karşılıklı bağlılık duyguları artar. Bu bağlılık grubun yaratıcılığının daha kolay ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

5.5.2.4. Yaratıcı Birey Performansı

H12- Olumlu bireysel özellikler (yaratıcı birey performansı) ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.



Yaratıcı birey performansı ile yaratıcı grup performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi $0.003 < 0.01$ ve beta katsayısı 332 olarak bulunmuştur. Hipotezimiz kabul edilmektedir.

Hepimizin kendine has bir yaratıcılık stili vardır. Doğuştan getirdiğimiz bize has kişilik özellikleri, yetiştirilme tarzımız, aldığımız eğitim, iş ve yaşam tecrübelerimiz bir araya gelerek çevremizde gelişen olaylara karşı kendi özgün bakış açımızı ve bu olaylara karşı verdiğimiz bize özel tepkileri oluşturur. Bütün bunlar belli durumda nasıl hareket edeceğimizi belirler. Yaratıcı olmak da bizi biz yapan temel farklılıklardan biridir. Bazı insanlar sabırlı bazı insanlar ise sabırsız oldukları için yaratıcı olabilirler. Kimileri girişkenliklerinden, kimileri ise dikkatli olduklarından dolayı yaratıcıdırlar. Kişisel karakterimiz ne olursa olsun hepimizin içinde yaratıcı olabilmek için gerekenler vardır. Bazen yaratıcılık penceremizi açabilecek olan, zıtlıkların değerlendirilmesidir.

5.5.3. Yaratıcı Örgüt Performansı

Son bağımlı değişkenimiz olan yaratıcı örgüt performansının regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

$$Y3 = \beta_0 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + \beta_4 X4 + \beta_5 X5 + \beta_6 X6$$

$$Y3 = 0.319YD - 0.08BÖY + 0.229OYY - 0.072YEY + 0.100YBP + 0.147YGP$$

Y3, yaratıcı örgüt performansını, X1, X2, X3, X4 örgüt ile ilgili bağımsız değişkenleri, X5 problem çözme, uyum sağlama, bireysel yaratıcı özellikler ve kurallara uyum bağımsız değişkenlerinden oluşan yaratıcı birey performansını, X6 ise grup dayanışması, grup çeşitliliği ve grup bağlılığı bağımsız değişkenlerinden oluşan yaratıcı grup performansını göstermektedir.

Tablo 5.9. Yaratıcı örgüt performansı bağımlı değişkenine ait beta ve p değerleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BETA	ANLAMLILIK (p)	t-DEĞERİ
Yönetim desteği	.319*	.03	2.145
Bürokratik örgüt yapısı	-.008	.94	-0.065
Otoriter yönetim yapısı	.229	.10	1.631
Yönetimin esnek yapısı	-.072	.59	-0.541
Yaratıcı birey performansı	0.100	0.47	0.722
Yaratıcı grup performansı	0.147	0.28	1.076
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) * .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) R ² = 0.144 F = 1.687 P=0.14			

5.5.3.1. Yönetimin Desteği

H8- Yönetimin desteği ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yönetimin desteği ile yaratıcı örgüt performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi $0.03 < 0.05$, betası ise 319 olarak bulunmuştur. Hipotezimiz desteklenmektedir.

Yönetimin desteği, demokratik ve katılımcı bir yönetim yapısı yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunacaktır. Örgütlerin çalışanlarının yaratıcılıklarını geliştirmesi için, çalışanların fikirlerine değer vermesi, fikirleri herhangi bir yargılamaya tabi tutulmadan objektif değerlendirmesi, çalışanların farklılığının korunduğu eşitlikçi bir ortamı yaratması, fikirlerin özgür dolaşımını sağlaması ve daha iyi fikirlerin geliştirilmesi içinde çalışanlara eğitim olanakları sağlayıp desteklemesi gerekmektedir. Örgütlerin yaratıcı olması içindeki bireylerin yaratıcı olmalarının sağlanması ile mümkündür.

5.5.3.2. Bürokratik Örgüt Yapısı

H9- Bürokratik örgüt yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

Bürokratik örgüt yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi 0.948, betası ise -0.008 olarak bulunmuştur. Hipotezimiz desteklenmemektedir.

Bürokrasi basit olarak iş tanımlarının sabitleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle bürokratize olmuş kuruluşlarda insanlar önceden belirlenmiş kalıplara, kişiliklerini uyarlamak zorunda bırakılmakta ve yaratıcı yeteneklerini ortaya koyamamaktadırlar. Bürokrasilerde gayri personellik (kişiliksizlik), mekanikleşme yaygındır, oto kontrol ve dikkatleri çekmekten kaçınmak gerekmektedir. Böylece bürokrasinin mevcut sistemi en iyi belirleyen ve en tutarlı kararların alındığı bir ortamı yaratacağına inanılmaktadır. Araştırmamızın sonucunda bulduğumuz verilerde bunu kanıtlamaktadır. Büyük örgütlerde örgütün alt kademelerinde kişilerin gündelik ve rutin işleri yapmaları, buna karşın yaratıcılık ve inisiyatifin az sayıda yöneticinin elinde yoğunlaşması esastır.

5.5.3.3. Otoriter Yönetim Yapısı

H10- Örgütün otoriter yönetim yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

Örgütün otoriter yönetim yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi 0.108 ve beta katsayısı 229 olarak bulunmuştur. Hipotezimiz desteklememektedir.

Bir projenin kilit unsuru, yöneticinin “fikir geliştirme” dönemi ile “karar alma” dönemlerini birbirinden ayırma ve her iki dönemde de astları ile görevlerine göre ilişki kurma yollarını bulma becerisine bağlı olacaktır. Yöneticinin fikirlere gereksinim duyulduğunda otoriter davranması yaratıcılığı boğar.

5.5.3.4. Yönetimin Esnek Yapısı

H11-Yönetimin esnek yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yönetimin esnek yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi 0.591 ve beta katsayısı -072 dir. Hipotezimiz desteklenmemektedir.

Esnek bir yönetim yapısında grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilimlerini ve yaratıcılığını ortaya çıkardığı görülür. Bireyler kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözümü bulma konusunda güdülenmiştir. Yönetimin görevi kaynak sağlama ve ilgili sınırları çizmektir. Yönetim ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirir ama bu görüş bireylerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte

değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin ar-ge departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin geliştirilmesinde esnek yönetim yapısı uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir yönetim başarılı olamaz. Çünkü tam serbesti tanıyan esnek bir yönetim yapısında otorite ortadan kalkmaktadır. Bu da grup içerisinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin grup içi kargaşa ve anarşiyi artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanma gibi olumsuzlukları yaratır. [Tudor, s.85] Araştırmamızda bulduğumuz sonuçlar hipotezimizi desteklememektedir. Bu da ülkemizdeki örgütlerin henüz esnek yönetim yapısına uygun bir alt yapıya sahip olmadıklarını göstermektedir. Örgütteki yaratıcılık ve yenilik fikirleri üst yönetim tarafından belirlenmekte ve uygulanması aşamasında örgütteki bireylerle işbirliği yapıldığı kanıtlanmaktadır.

5.5.3.5. Yaratıcı Birey Performansı

H13- Olumlu bireysel özellikler (yaratıcı birey performansı) ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yaratıcı birey performansı ile olan ilişkinin Sig F değişimi 0.473 ve beta katsayısında 100 olarak bulunmuştur. Hipotezimiz desteklenmemektedir.

Yaratıcı düşünmede başarılı olmanın anahtarı, aslında birbirine bağlı iki elin birbirinden ayrı çalışması ve sağ elin düşünceler oluşturulurken geçici olarak bir kenara bırakılmasıdır. Yaratıcı bir çalışma süreci içinde, niteliklerine bakılmaksızın bütün düşünceler kabul edilebilir sayılmalıdır. Bu fikirler, iyi, kötü, yararlı, yararsız, yasadışı olabilirler. Bunun önemi yoktur, çünkü yaratıcı bir çalışmada bütün düşünceler kabul edilebilir. Daha sonraki aşamada, değerlendirmeyi yapan el işe karışır ve daha değişik şeyler olur. Başlangıçta hemen elenecekmiş gibi görünen bazı fikirler daha özenli bir incelemeye layık görülebilir. Düşüncelerin hemen reddedilmesinden çok, biraz gelişmelerine fırsat tanınabilir. Öne sürülen düşünce başlangıçta işe yaramaz görünse de, pekala işe yarayabilecek düşüncelerin oluşturulmasına katkıda bulunabilir. O bakımdan değerlendirmenin düşünce oluşturma safhasında işi yoktur ve bütün düşünceler ne kadar aykırı görünürlerse görünsünler hesaba katılırlar. Bütün bu işlem örgüt yönetimi tarafından gerçekleştirilecektir. Yani son söz

örgütündür. Uygulamaya alınacak yaratıcı fikirlerin bir maliyeti oluşacağı için örgüt her zaman bu maliyetleri kaldıramayabilir.

5.5.3.6. Yaratıcı Grup Performansı

H14- Olumlu grup özellikleri (yaratıcı grup performansı) ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yaratıcı grup performansı ile yaratıcı örgüt performansı arasındaki ilişkinin Sig F değişimi 0.286 ve beta katsayısı 147 olarak bulunmuştur. Bu değerler hipotezimizin red edildiğini göstermektedir.

Bir örgütün yaratıcılığı konusunda fikir sahibi olmak için örgütün tüm kişiliği düşünülmelidir. H.G.Hicks'e göre örgüt büyüme, ününü artırma, yenilik yaratma ve sorun çözme gibi konularda başarılı olmuşsa, yaratıcı bir ortama sahip olma konusunda da bazı özellikleri içeriyor demektir. [Hicks, s. 279] Örgütün yaratıcı ve yenilikçi kişiliğini ister birkaç kişinin etkinliği isterse tüm üyelerinin yaratıcı katkıları belirlemiş olsun bu önemli değildir. Önemli olan, örgütün gösterdiği özelliklere ve verdiği yenilikçi çıktılara göre diğerlerinden farklı olması yani "yaratıcı ve yenilikçi" liğidir.

Tablo 5.10 da modelimizde yer alan hipotezlerimize ilişkin kabul ve red durumları yer almaktadır.

Tablo 5.10. Yaratıcı birey, grup ve örgüt performansına etki eden faktörler ile ilgili analiz sonuçları

Değişkenler	Hipotezler	Beta	Kabul/Red
BİREY			
Problem Çözme Yeteneği → YBP	H ₁	349*	Kabul
Uyum Sağlama Yeteneği → YBP	H ₂	216**	Kabul
Bireysel Yaratıcı Özellikler → YBP	H ₃	239	Red
Kurallara Uyum → YBP	H ₄	048	Red
GRUP			
Grup Dayanışması → YGP	H ₅	-171	Red
Grup Çeşitliliği → YGP	H ₆	226*	Kabul
Grup Bağlılığı → YGP	H ₇	499**	Kabul
YBP → YGP	H ₁₂	332**	Kabul
ÖRGÜT			
Yönetim Desteği → YÖP	H ₈	319*	Kabul
Bürokratik Örgüt yapısı → YÖP	H ₉	-008	Red
Otoriter Yönetim Yapısı → YÖP	H ₁₀	229	Red
Yönetimin Esnek Yapısı → YÖP	H ₁₁	-072	Red
YBP → YÖP	H ₁₃	100	Red
YGP → YÖP	H ₁₄	147	Red
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) * .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)			

BPC: Bireyin problem çözme yeteneği **BUS:** Bireyin uyum sağlama yeteneği
BYÖ: Bireyin yaratıcı özellikleri **YBP:** Yaratıcı birey performansı **GD:** Grup dayanışması
GÇ: Grup çeşitliliği **GB:** Gruba bağlılık **YGP:** Yaratıcı grup performansı **YD:** Yönetim desteği
BÖY: Bürokratik örgüt yapısı **OYY:** Otoriter yönetim yapısı **YEY:** Yönetimin esnek yapısı
YÖP: Yaratıcı örgüt performansı

5.6. Sonuç ve Değerlendirmeler

Herkes yaratıcı potansiyele sahiptir ancak bunun farkında olanlar gerçekte yaratıcıdır. Potansiyelini kullanamayan bireyler yaratıcı olabileceğini düşünmeyen ve bunun farkına varamamış kişilerdir. Gerçekte bireyler kendi düşündüklerinden daha yaratıcıdır ve çocukların oynadığı oyunlar gözlemlenince hemen her bireyde yaratıcı yetenekler olduğu söylenebilmektedir. Fakat çocuklar büyüdükçe dışarıdan gelen etkilerle, mesleki ve teknik eğitimlerle yaratıcı yetenekleri başka yeteneklerin altında örtülü kalmaya zorlanmakta hatta engellenmektedir.

Bütün yaratmaların kaynağı doğal ortamdır ve deneye dayandıkça somutlaşır. Salt usallıkla her sorunun çözülemeyeceği açıktır. Kesinliklerden yola çıkmak yerine kuşkucu ve sorgulayan bir yaklaşım yeni ve doğru bilgilere götürebilecektir.

Yaratıcı düşünce, düşünme sürecini genişletir ve geliştirir. Spesifik bir problemle başlar, onun üzerine çeşitli perspektifler üretir, koşullandırmaya gelmez ve tüm olasılıkları ortaya koyar. Yaratıcılık bir süreç olarak görülmelidir. Bir problem çözmek istediğimizde, sonuca farklı bir yoldan ulaşmaya çalıştığımızda, rapor yazarken, tatil planlarken, stratejik bir plan geliştirirken veya evimizi yeniden dekore ederken bir düşünce süreci izleriz. Söz konusu yaratıcı düşünme süreci Hermann Von Helmholtz ve Graham Wallas'ın ortaya koymuş olduğu dört safhadan oluşmaktadır: Hazırlık, kuluçka, ilham ve değerlendirme-doğrulama. Burada önemli olan, yaratıcılığı sadece "ilham safhası" olarak değil bir süreç olarak değerlendirmektir.

Her şeyden önce beynimizi kullanabilmek ve sınırları zorlamak gereklidir. Yine belirtilmelidir ki kişinin öncelikle düşünmeye başlaması ve kendi sınırlarını zorlaması en önemlisidir. İnanç yaratıcı güçleri açığa çıkarır, inançsızlık ise frenleri devreye sokar. İnsan bir şeyin imkansız olduğuna inanırsa, aklı da bunun neden imkansız olduğunu ispatlamak üzere çözümler bulunması yönünde çalışacaktır ve yapıcı olarak düşünmeye başladığı görülecektir.

İyi bir fikir üretmek yeterli olmayabilmektedir ve yaratıcılığın meyvelerini toplayabilmek için cesaretle bilinmeyen üzerine gitmek gerekir. İnsanların yaptıklarından çok yapamadıkları şeylerden dolayı pişmanlık duyacağı bir gerçektir. Bu nedenle araştırın, düşünün, hayal edin ve keşfedin. Sıkı düşünsel özdenetimin nasıl zamanı varsa, sınırsız beyin jimnastiğinin de bir zamanı bulunur. Sorunun çözümüne karşı bu iki yaklaşım birbirleriyle çelişmezler. Öyleyse arada bir gevşemeyi öğrenmeli, doğaçlamalar yapmalı, özgür olmalı ve çeşitli yaklaşımlar denenmelidir.

Yaratıcılık son işlem değildir ve uygulamaya konmazsa yaratıcılık tekniklerini öğrenmiş olmanın da bir anlamı olmayacaktır. Yaratıcılıktan yarar sağlamak için onun düzenli olarak ve sık sık kullanılması gereklidir. Buradaki zorluk gerçekten bir şeyler yaratmakta değil, bir kez başlayabilmekte yatmaktadır. Bu bağlamda mükemmel bir başlangıç noktası; cesaret ve kararlılık hissi duymaktır. En iyi yaratıcı teknik ise düşünmeye başlamaktır. Daha fazla yaratıcı olabilmek için ilk görev, bir şeyleri daha yaratıcı yöntemlerle yapmaya kendinizi güdülemek ve yaratıcılık ile ilgili öz kişisel engellerinizi kaldırmaktır.

Tarihsel süreçte, yaratıcı yöneticiler yeni yöntemlerin gerekli olduğunu görmüşlerdir. Bugün yeni yöntem içsel bir yaratıcı yöneticinin belirteci, edimin yeni yöntemi değil, kendi varlığının yeni bir yoludur. Sadece dış dünyayı yönetmek değil kendi iç dinamiklerini ve içsel süreçlerini yönetmeyi öğrenmektir.

Organizasyonlar, hızlı değişimin yaşandığı çağımızda bugünden geleceğe uzanan büyük adımlar atmak zorundadırlar. Geleceğin; yenilikçi yöneticilerin ve yaratıcı bireylerin olacağı yadsınamaz bir gerçektir.

İşletmelerde yaratma sadece birkaç kişinin elinde (yönetici, desinatör, tasarımcı v.b.) kalmıştır. Diğerleri ise farklı olmak tehlikeymiş gibi stereotiplere ve uyuma büyük sadakat göstermişlerdir. Bugün her düzeyde stratejik liderliğe ihtiyaç vardır ve bu da süreklilik göstermektedir. Bu bağlamda yaratıcı bir organizasyon yaratabilmek için:

- Organizasyon yapısını demokratik ve katılımcı bir hale getirmek,
- Organizasyon kültürünü değişime uğratmak ve yaratıcılık eğitimleri vermek,
- Yaratıcı kişileri model olarak kullanmak,
- Yaratıcı faaliyetlerin sürekli ve alışkanlık haline gelmesini sağlamak,

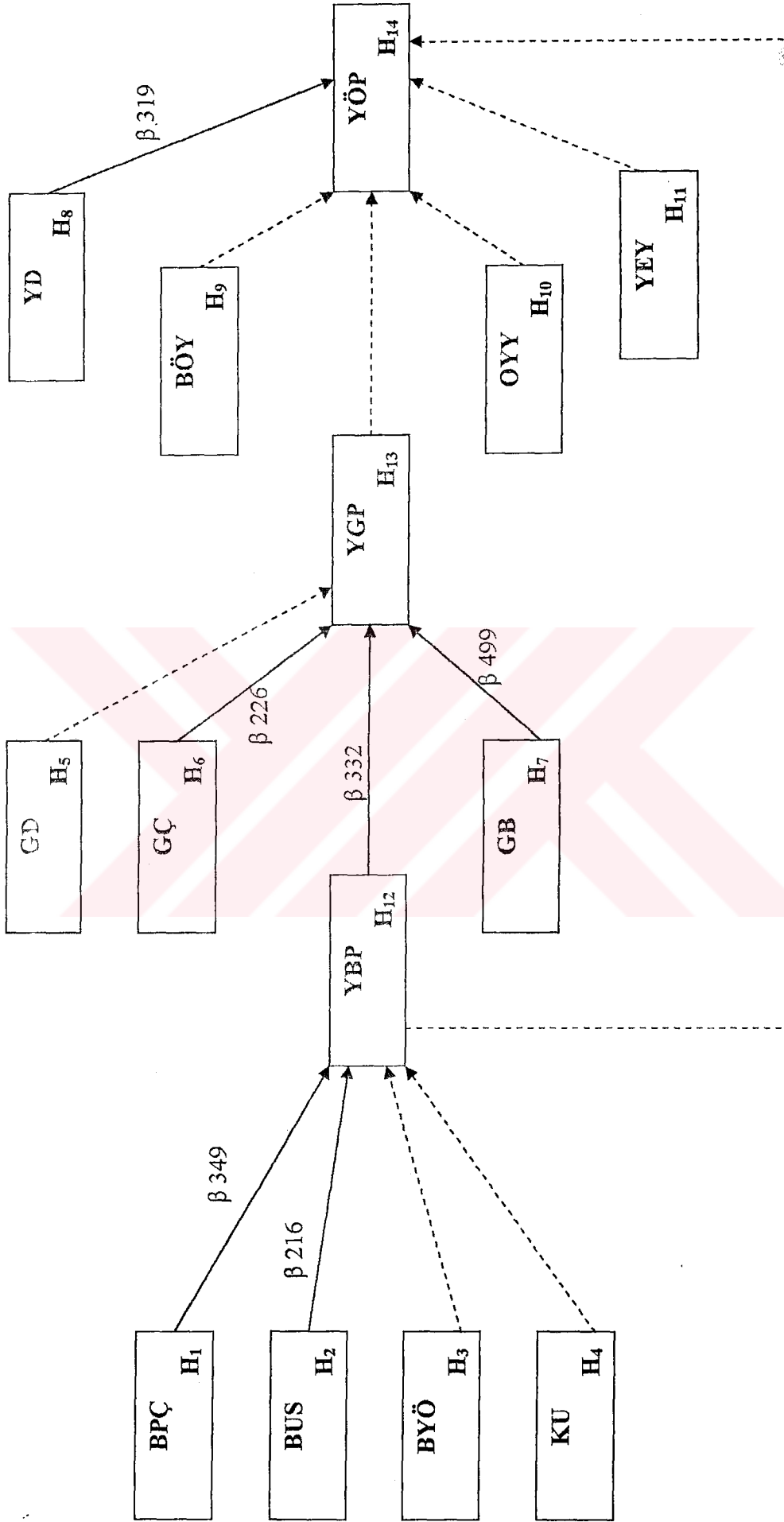
- Yaratıcı davranışları ödüllendirmek gerekmektedir.

Diğer taraftan, değişen çevresel koşullara uyum sağlamak zorunda olan yöneticilerin yetiştirilmesinde kuramsal derslerin yanı sıra rehberlik, kişilik psikolojisi, toplum psikolojisi, ruh sağlığı vb. derslere de yer verilmelidir. Yönetimin bilim ve spor yönünü dengelemek amacıyla sanat ve spor uygulamaları ile ders dışı etkinlikler artırılmalıdır.

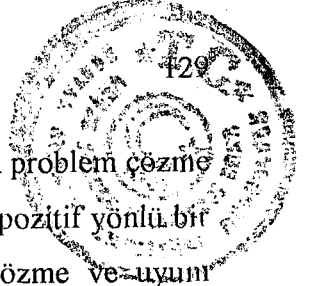
Organizasyonun çevredeki değişimlere duyarlı olabilmesi, onun yapısının esnek olmasına bağlıdır. Bu nedenle basık organizasyon yapılarının ve yerinden yönetim felsefesinin uygulanması önerilebilir. Yalın organizasyon yapıları, yenilikçi yönetim ve yaratıcı birey için uygun ortamı sunacaktır.

Bu çalışmada, kuramsal çerçeve ve literatür bulgularının ortaya konulmasının ardından yapılan saha araştırmasında elde edilen sonuçlar kısaca şöyledir: Araştırma İSO nun belirlediği Türkiye'nin ilk 1000 büyük firması içerisinde yer alan 150 tekstil firmasında yapılmıştır. Tekstil sektörünün seçilmesindeki etkende modanın sürekli değişim içinde olması ve yeni kreasyonların yaratıcılığı gerektirmesidir.

Araştırmamızda örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörleri birey, grup ve örgüt bazında inceledik. Sonuçlara ilişkin kabul ve red edilen hipotezler Şekil 5.2. de gösterilmektedir. Kabul edilen hipotezler düz çizgi ile red edilen hipotezler ise kesikli çizgi ile gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Örgütsel yararıklık ile ilgili kabul ve red edilmiş hipotezler



Araştırma sonuçları, bize, yaratıcı birey performansı açısından, bireyin problem çözme yeteneği ve uyum sağlama yeteneğinin bireyin yaratıcı performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Araştırmanın başında bireyin problem çözme ve uyum sağlama yeteneği ile ilgili kurulan hipotezimiz istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu kabul edilmiştir. Problem çözme çok yönlü bakış açısını ve sürekli geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu da yaratıcılık ile mümkündür. Uyum sağlama, bireyin yaratıcılığını ortaya koyarken ortama ve zamana karşı elindeki en güçlü silahlardan biridir. Yaratıcılığınızı uygun ortam ve zamanda oluşturamadığınız takdirde onun hiçbir anlamı yoktur.

Yaratıcı birey performansı ile ilgili red edilen hipotezlerimiz ise bireysel yaratıcı özellikler ile kurallara uyumdur. Yaratıcılık sosyo-kültürel çevre ile çok yakından ilgili her yaştaki tüm bireylerde bulunan gizil bir güçtür. Bu yüzden yaratıcı birey performansında tekrar bireysel yaratıcılık özelliklerinden bahsetmemiz hipotezimizin desteklenmemesine neden olmuştur. Kısaca herkes yaratıcı özelliklere sahiptir. Yaratıcılık sonradan ortaya çıkmaz önemli olan yaratıcı gücü doğru yönlendirebilmektir. Yaratıcılık ya koşulları değiştirmek ya da değişen koşullara uygun çözüm üretmektir. Çözümler de bazı kurallar çerçevesinde gerçek anlamını bulacaktır.

Kurallara uyum ile ilgili hipotezimize gelince, kurallara uyum toplumsal yaşam için bir zorunluluktur. Belirsizlik durumlarında birey her ne kadar yaratıcı olsa da bir yerlere tutunmak, bazı şeylere bir dayanak oluşturma ihtiyacı duyar. Bu yüzden kurallara uyum ile yaratıcılık arasında oluşturduğumuz hipotezimiz desteklenmemiştir.

Yaratıcı grup performansı incelendiğinde ise grup çeşitliliği ve grup bağlılığının yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü etkisi görülmüş ve hipotezlerimiz anlamlı bulunmuş, grup dayanışması ile ilgili hipotezimiz ise desteklenmemiştir.

Grup dayanışması zamanla grup içerisindeki bireyler arasında bizlik duygusuna dönüşeceği için grup içerisindeki sürekli değişimin dinamizmini bozacaktır. Grup içi dayanışma bir noktadan sonra grup içi üyelerin birbirlerine karşı rollerinin monotonlaştığı bir hal alarak yaratıcılığın ortaya çıkmasını engelleyecektir.

Yaratıcı fikirler genellikle çeşitli boyutların birbiriyle kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada grup çeşitliliğinin yaratıcılığa katkısı bulunacaktır. Olaylara

farklı açılardan bakabilmek, değerlendirmek daha yaratıcı düşüncelerin oluşmasını sağlayacaktır.

Yaratıcı örgüt performansı ve bürokratik örgüt yapısı, otoriter yönetim yapısı, esnek yönetim yapısı ile ilgili kurulan hipotezlerimiz ise anlamlı bulunmamıştır. Bürokratik örgütlerde inisiyatif az sayıda yöneticinin elindedir. Örgütün alt kademesindeki bireyler günlük rutin işleri yapmakla yükümlü olduklarından yaratıcılıklarından söz edilemez. Otoriter örgüt yapısına sahip bir işletmede yaratıcılıktan söz edilemez. Çünkü insanın yaratıcılığının ortaya çıkmasında için de bulunan ortamın çok büyük bir etkisi vardır. Sürekli belli bir baskı altında bir şeyler yaratmaya çalışmak hiçbir zaman için olumlu sonuçlanmayacaktır. Tam serbesti tanıyan esnek bir yönetim yapısında otorite ortadan kalkmaktadır. Bu da grup içerisinde problemler için zemin hazırlamak demektir. Problemlerin bulunduğu bir ortam da yaratıcılık için uygun değildir.

Araştırmamızın sonucunda yönetim desteği ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu iddia ettiğimiz hipotezimiz desteklenmiştir. Yaratıcılık, yenileşme kararının yönetsel etkinliğe ulaşmak amacıyla veren tepe yöneticisinden başlayarak örgütün en alt basamağına kadar ulaşan geniş bir piramidi kapsar. Yaratıcı bir örgütün oluşturulması ve geliştirilmesi yönetimin desteği ve üyelerin yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri ortamı gerektirir.

Sonuç olarak örgütler rekabet avantajı kazanmak ve yaşamını sürdürmek için yaratıcılığı bir araç olarak kullanabilecektir. Bu nedenle örgüt, yaratıcılığı teşvik eden ve cesaretlendiren bir anlayışa sahip olmalı, kişileri hedeflere ulaşma konusunda seçecekleri yol ve yöntemler konusunda özgür bırakmalı, takım çalışmasının önemini kavramalı ve yaşama geçirmelidir. Yaratıcı örgüt için en temel koşul yaratıcı bireyleri istihdam etme ve onlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri ortam yaratmaktır.

5.7.Araştırmanın Sınırları ve Gelecek Araştırma Konuları

Bu araştırmada örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler birey, grup, örgüt bazında incelenmiştir. Bundan sonraki araştırmada her bir değişken ayrı ayrı ele alınarak daha detaylı olarak incelenebilir.

Örgütün, bireyin içerisinde bulunduğu dış çevre ve bunun yaratıcılık üzerindeki etkileri, kültür farklılıklarının yaratıcılığı ne şekilde etkilediği konularının incelenmesi mümkündür.



KAYNAKLAR

1. Aiken Milam, Riggs Mary, "Using a group decision support system for creativity", Journal of Creative Behavior, Vol.27, No.1, 1993
2. Altınay Deniz, "Psikodrama Eğitim Programı", Seminer notları, İstanbul, 1996
3. Amabile M. Teresa, "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization", Journal of Personality and Social Psychology, Vol.45, 1983
4. Amabile Teresa M., Conti Regina, Coon Heater, Lazenby Jeffrey, Herron Micheal, "Assessing The Work Environment For Creativity" Academy of Management Journal, Vol.39, No.5, 1996
5. Ambrose Don, "Creative organizational vision building through collaborative, visual-metaphorical thought", Journal of Creative Behavior, Vol.32, No.4, 1998
6. Andriopoulos Constantine- Gotsimanto, "Benchmarking brand management in the creative industry ", Benchmarking: An International Journal, Vol.7, Issue 5, 2000
7. Andriopoulos Constantine- Lowe Andy, "Enhancing organizational creativity: the process of perpetual challenging", Management Decision, Vol.38, Issue 10, 2000
8. Arık Alev, Yaratıcılık, Ankara, 1990
9. Arieti Silvano, Creativity (The Magic Synthesis), USA, 1976
10. Arkun Nezahat, Kişilikte Çatışma, İstanbul, 1979
11. Attaran Mohsen- Nguyen T. Tai, "Creating the right structural fit for self directed teams", The Performance Management: An International Journal, Vol.6, Issue ½, 2000
12. Bagozzi R., Yi Y., Phillips L.W., "Assessing construct validity in organizational research" Administrative Science Quarterly, Vol.36, 1991
13. Banks Eric, "Creating a knowledge culture", Work Study, Vol.48, Issue 1, 1999
14. Barnes J. Nicholas- Phillips S. Paul, " Higher education partnerships creating new value in the environment sector", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol.1, Issue 2, 2000
15. Basadur Min, "Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace", Journal of Creative Behavior, Vol.31, No.1, 1997
16. Beckett Ron- Murray Peter, "Learning by auditing: a knowledge creating approach" The TQM Magazine, Vol.12, Issue 2, 2000
17. Bell Andrew, Yaratıcı Kontrol, çev. Elif Topçugil, İstanbul, 1997

18. Bhatt D. Ganesh, "Organizing knowledge in the knowledge development cycle",
Journal of Knowledge Management, Vol.4, Issue 1, 2000
19. Birch Paul- Clegg Brian, İş Hayatında Yaratıcılık, çev. Tülay Savaşer, İstanbul, 1999
20. Boden A. Margaret, The Creative Mind, USA, 1991
21. Boden A. Margaret, Dimensions of Creativity, USA, 1996
22. Bohm David- Peat F. David, Science Order & Creativity, London, 1987
23. Bono De Edward, Serious Creativity, London, 1992
24. Bono De Edward, Lateral Thinking, England, 1990
25. Boomstrom Robert, Developing Creative & Critical Thinking Teacher's Manual- An
Integrated Approach, New York, 1992
26. Burrill Claude, Solving Quality Problems, London, 1988
27. Cacioppe Ron, "Creating spirit at work: re-visioning organization development and
leadership part 1-2", Leadership & Organization Development Journal, Vol.21, Issue
1-2, 2000
28. Cao Guangming- Clarke Steve- Lehaney Brian, " A systemic view of organizational
change and TQM", The TQM Magazine, Vol.12, Issue 3, 2000
29. Constandache G.G., "Models of reality and reality of models", Kybernetes, Vol.29,
Issue 9/10, 2000
30. Cüceloğlu Doğan, İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1997
31. Dacey S. John, Fundamentals of Creative Thinking, New York, 1989
32. Denton D. Keith, "Gaining competitiveness through innovation", European Journal of
Innovation Management, Vol.2, Issue 2, 1999
33. Desai B. Ashay, " Does strategic planning create value? The stock market's belief",
Management Decision, Vol.38, Issue 10, 2000
34. Dewey J., How We Think, D.C.Healt and Company, USA, 1938
35. Dökmen Üstün, İletişim Çabaları ve Empati, İstanbul, 1994
36. Dönmez Ali, "Denetim Odağı ve Çevre Büyüklüğü", Atatürk Üniversitesi Eğitim
Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Saayı 10, Erzurum, 1983
37. Duffy Francis, " Design and facilities management in a time of change", Facilities,
Vol.18, Issue 10/11/12, 2000
38. Egge Martin A. Sally, " Creating an environment of mutual respect within the
multicultural workplace both at home and globally", Management Decision, Vol.37,
Issue 1, 1999
39. Encyclopedia of Creativity, USA, 1999

40. Eren Erol, İşletmelere Yenilik Politikası, İstanbul, 1982
41. Ferguson H. Dennis- Berger Florence, Innovation Creativity Techniques for Hospitality Managers, USA, 1990
42. Fernald W. Lloyd, Nickolenko Jr. Pam, "The creative process: its use and extent of formalization by corporations", Journal of Creative Behavior, Vol.27, No.3, 1993
43. Foote S. Cameron, The Business Side of Creativity, USA, 1996
44. Ford M. Cameron, " A theory of individual creative action in multiple social domains", Academy of Management Review, Vol.21, No 4, 1996
45. Foucault M., L'Ordre du Discours, Paris, 1971
46. Gençtaan Engin, Varoluş ve Psikiyatri, İstanbul, 1990
47. Gero S. John- Maher Lou Mary, Modelling Creativity and Knowledge Based Creative Design, USA, 1992
48. Glynn Ann Mary, " Innovative Genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", Academy of Management Review, Vol.21, No.4, 1996
49. Goodman M. , Creative Management, Prentice Hall, 1995
50. Grieves Jim, " Introduction: the origins of organizational development", The Journal of Management Development, Vol.19, Issue 5, 2000
51. Gronhaug Kjell- Olson Olov, " Action reseach and knowledge creation merits and challenges", Qualitative Market Reseach: An International Journal, Vol.2, Issue 1, 1999
52. Guastello J. Stephen, "Creative problem solving groups at the edge of chaos", Journal of Creative Behavior, Vol.32, No.1, 1998
53. Hançerlioğlu Orhan, Ruhbilim Sözlüğü, İstanbul, 1988
54. Hargraves D.J., "Sex Roles in Divergent Thinking", Journal of Educational Psychology, Vol.47, 1977
55. Harrison E. F., The Managerial Decision Making Process, Boston, 1975
56. Harung S. Harald- Heaton P. Dennis, "The conscious organization", The Learning Organization, Vol.6, Issue 4, 1999
57. Higgins M. James, " Innovate or Evaporate Creative Techniques for Strategists", Journal of Starategic Management, Vol.29, No.3, June 1996
58. Huber G.P., Managerial Decision Making, Boston, 1985
59. Huber C. John, "Invention and inventivity as a special kind of creativity, with implications for general creativity", Journal of Creative Behavior, Vol.32, No.1, 1998

60. Ijiri Yuji- Kuhn Lawrence Robert, *New Directions in Creative and Innovative Management*, Cambridge, 1988
61. Ingo M.Eric- Schmidt Brul, "Does culture create new jobs in the information society? Strategic issues and new professional profiles", *Librarian Career Development*, Vol.7, Issue 12, 1999
62. Isaksen G. Scoott- Murdock C. Mary- Firestien L. Roger- Treffinger J. Donald, *Understanding and Recognizing Creativity*, USA, 1983
63. Isaksen G. Scoott- Murdock C. Mary- Firestien L. Roger- Treffinger J. Donald, *Nurturing and Developing Creativity*, USA, 1985
64. Jora Antonia Luiz, "Using intellectual capital to evaluate educational technology projects", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, Issue 4, 2000
65. Kajanus Miika, "A model for creating innovative strategies for an enterprise and its application to a rural enterprise", *Management DEcision*, Vol.38, Issue 10, 2000
66. Kao J. John, *Managing Creativity*, USA, 1991
67. Kao J. John, *Enterprenurship, Creativity & Organization*, USA, 1989
68. Kay Ronald, *Managing Creativity in Science and Hi-tech*, Germany, 1990
69. Keil M. John, *How to Zig in a Zagging World*, USA, 1987
70. Keil M. John, *The Creative Mystique*, USA, 1985
71. Kilroy B. Denis, "Creating the future: how creativity and innovation drive shareholder wealth", *Management Decision*, Vol.37, Issue 4, 1999
72. Kim H. Steven, *Essence of Creativity*, New York, 1990
73. King Roy James, "Thought patterns for organizing experience some creative possibilities", *Journal of Creative Behavior*, Vvol.29, No.3, 1995
74. Kondo Yoshio, "Innovation versus standardization", *The TQM Magazine*, Vol.12, Issue 1, 2000
75. Kondo Yoshio, "Quality and humanity", *The TQM Magazine*, Vol.11, Issue 6, 1999
76. Korman A.K., *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, çev. İlhan Akhun, Cevat Alkan, Ankara, 1978
77. Ma Hao, "Creation and preemption for competitive advantage", *Management Decision*, Vol.37, Issue 3, 1999
78. Marakas M.George- Elam J. Joyce, "Creativity enhancement in problem solving through software or process?" *Management Science*, Vol.43, No 8, August 1997
79. Marek Tadeusz, *Psychological mechanisms of Human Creativity*, Netherlands, 1993

80. Martensen Anne- Dahlgaard J. Jens, " Strategy and planning for innovation management- supported by creative and learning organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.16, Issue 9, 1999
81. Maslow A.H., *Motivation and Personality*, New York, 1970
82. Maslow A.H., *The Farther Reaches of Human Nature*, New York, 1971
83. Mason Joseph, *How To Be A More Creative Executive*, New York, 1960
84. May Rolla, *The Courage to Create*, New York, 1975
85. Mc Fadzean Elspeth, " Encouraging creative thinking", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.20, Issue 7, 1999
86. Mc Fadzean Elspeth, " Techniques to enhance creative thinking", *Team Performance management: An International Journal*, Vol.6, Issue ¾, 2000
87. Mc Fadzean Elspeth, " What can we learn from creative people? The story of Brian Eno", *Management Decision*, Vol.38, Issue 1, 2000
88. Mikdashı Tarık, " Constitutive meaning and aspects of work environment affecting creativity in Lebanon", *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol.7, Issue 3, 1999
89. Miller C. William, *The Creative Edge*, Massachusetts, 1987
90. Moravcsık M. Julius, *Meaning, Creativity and the Partial Inscrutability of The Human Mind*, USA, 1998
91. Morgül Mahiye, *Yaratıcı Drama ile Oynayarak, Yaşayarak Öğren*, İstanbul, 1995
92. Mumford D. Micheal- Whetzel L. Deborah- Palmon Reiter Roni, " Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving", *Journal of Creative Behavior*, Vol.31, No.1, 1997
93. Mumford D. Micheal- Simonton Keith Dean, "Creativity in the workplace: People, problems and structures", *Journal of Creative Behavior*, Vol.31, No.1, 1997
94. O'Neill Sharon, Shallcross Doris, "Sensational Thinking a teaching- learning model for creativity", *Journal of Creative Behavior*, Vol.28, No.3, 1994
95. Özbay Haluk, *Psikopatolojiye Giriş, Seminer notları*, İstanbul, 1996
96. Persing D. Lynne, " Managing in polychronic times exploring individual creativity and performance in intellectually intensive venues", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.14, Issue 5, 1999
97. Petrowski Mary Jane, " Creativity research: implications for teaching, learning and thinking", *Reference Services Review*, Vol.28, Issue 4, 2000
98. Proctor Tony, *Creative Problem Solvings For Managers*, London, 1999

99. Pollick F. Micheal-Kumar V.K., "Creativity styles of supervising managers", Journal of Creative Behavior, Vol.31, No.4, 1997
100. Rawlinson G.J., Creative Thinking and Brainstorming, USA, 1995
101. Rogers C.R., A Way of Being, Boston, 1980
102. Razon Norma, Okulöncesi Eğitimde Oyunun, Oyunda Yetişkinin İşlevi, YA-PA Okul Öncesi Eğitimi ve Y Aygınlştırılması Semineri 2-3, İstanbul, 1993
103. Roffe Ian, " Innovation and creativity in orgaanizations: a review of the implications for traning and development", Journal of European Industrial Training, Vol.23, Issue 4/5, 1999
104. Rogers R. Carl, On Becoming A Person, Boston, 1961
105. Rothenberg Albert- Hausman R. Carl, The Creativity Question, USA, 1976
106. Ryan Neal- Hine Damian, " Small service firms- creating value through innovation", Managing Service Quality, Vol.9, Issue 6, 1999Sawyer R. Keith, Creativity in Performance, UK, 1997
107. Schoenfeldt F. Lyle- Karen J. Jansen, "Methodological requirements for studying creativity in organizations", Journal of Creative Behavior, Vol. 28, No.2, 1994
108. Schwartz Joseph, The Creative Moment, New York, 1992
109. Scott K. Raandall, "Creative employees:A challenge to managers", Journal of Creative Behavior, Vol.29, No.1, 1995
110. Sharplin Arthur, Premeaux R. Shone, Management Concepts and Skills, Boston, 1991
111. Shaw P. Melwin- Runco A. mark, Creativity and Affect, USA, 1994
112. Shone K.J., Problem Solving for Managers, London, 1981
113. Siav L. Keng, "Group creativity and technology", Journal of Creative Behavior, Vol.29, No.3, 1995
114. Singer G. Dorothy- Singer L. Jerome, Çocuklarda Yaratıcılığın Gelişimi, çev. Nurdan Cihan şumul, İstanbul, 1998
115. Smith L. Bruce, "Interpersonal behaviors that damage the productivity of creative problem solving groups", Journal of Creative Behavior, Vol.27, No.3, 1993
116. Sternberg J. Robert, Handbook of Creativity, Cambridge, 1999
117. Storr Anthony, Yaratma Dürtüsü, Çev. İpek Babacan, İstanbul, 1992
118. Taylor A. Irving- Getzels J.W., Perspectives in Creativity, Chicago, 1975
119. Taylor C.W., Creativity Progress and Potantial, New York, 1964
120. Tokol Tuncer, " Yönetici ve Yaratıcılık, Öz-De-Bir Özel Dershane Yöneticileri Hizmetiçi Eğitim Semineri, Türkiye Sevk ve İdare Enstitüsü, Kocaeli, 1988

121. Torrance E.P., Norms- Technical Manuel Torrance Test of Creative Thinking, Lexington, 1974
122. Tudor Rickards, Creativity and Management of Change, Oxford, 2000
123. Tudor Rickards, Creativity at Work, USA, 1988
124. Tudor Rickards, "Creative leadership: Messages from the front line and the back room", Journal of Creative Behavior, Vol.27, No.1, 1993
125. Ülgen Gülten, "Yaratıcılık ve Eğitim", Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı 13, Ekim, Kasım, Aralık, 1990
126. Wangundy B. Arthur, Techniques of Structered Problem Solving, New York, 1988
127. Warnock Mary, Imanigation, USA, 1978
128. Wehrich Heinz, Koontz Harold, Management, Singapore, 1994
129. Woodman W. Richard- Sawyer E. John- Griffin W. Ricky, " Toward a theory of organizational creativity", Academy of Management Review, Vol.18, No.2, 1993
130. Yıldırım R., Öğrenmeyi öğrenmek, Sistem yayıncılık, 1998
131. Yong S.M. Leonard, "Managing creative people", Journal of Creative Behavior, Vol.28, No.1, 1994
132. Zhuang Lee- Williamson David- Carter Mike, "Innovate or liquidate- are all organizations convinced? a two phased study into a innovation process", Management Decision, Vol.37, issue 1, 1999

ÖZGEÇMİŞ

Fatma Zehra Savi Eski, 1970 yılında Ankara'da doğdu. İlkokulu Erzurum Atatürk İlkokulunda tamamladı. Ortaokul 1.sınıfı ABD Philadelphia St.Agatha St.James Katolik okulunda Ortaokul 2. 3. sınıfları ve Lise eğitimini Erzurum Anadolu Lisesinde tamamladı. 1987 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde öğrenim görmeye hak kazandı. 1991 yılında lisans eğitimini bitirdikten sonra bir süre Türkiye İş Bankasında Uzman Yardımcısı olarak çalıştı. 1993 yılında, Erzurum Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Muhasebe Finansman Anabilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 1995 de yüksek lisans eğitimini bitirdikten sonra, 1998 yılında doktora eğitimine Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde başladı.



EK 1. ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan "Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma" konulu doktora tez çalışması ile ilgilidir.

Bilginin yapıcı ve yitirici olduğu atom çağında, teknik değişmelerin dev adımlarla ilerlediği bir zamanda ancak gerçek yaratıcılık, dünyadaki inanılmaz değişikliğe ayak uydurabilecektir. Yapılacak çalışma yaratıcılık kavramının günümüzde örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu, örgütlerin geliştirdiği en değerli ürünün "fikir" olduğu varsayımından yola çıkarak ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anketi cevaplamak zamanınızı alacak ancak üniversite-sanayi arasındaki ilişkileri güçlendirme ve elde edilen sonuçların örgütlerimizin büyümesi, gelişmesi ve başarısına katkısı açısından yardımcı olacaktır. Sonuçlar istatistiki olarak değerlendirilip yayınlanacak. İşletme unvanı ve bilgileri saklı tutulacaktır. Araştırmaya katılan firmalar istenildiği ve adres belirtildiği takdirde sonuçlarla ilgili bilgi e-mail yoluyla gönderilecektir.

İlginize teşekkür eder başarılar dileriz.

Yrd.Doç.Dr.Adnan CEYLAN
G.Y.T.E.

Fatma Zehra SAVİESKİ
G.Y.T.E.

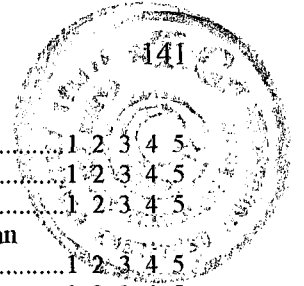
TEL : 0-366-2150900
FAKS : 0-366-2150898
E-MAIL : fatosselen@hotmail.com

(1. kesinlikle katılmıyorum; 2. katılmıyorum; 3. kararsızım; 4. katılıyorum; 5. kesinlikle katılıyorum)

BÖLÜM I

Aşağıdaki sorular örgütteki **BİREYLERİN YARATICILIĞINI** ortaya koymaya yöneliktir

- 1-Cevabını alamayacağımı umduğum soruları sormak boş yere vakit kaybıdır..... 1 2 3 4 5
- 2-Zaman zaman topluluk içinde bazı insanları şaşırtacak kadar değişik düşünceler ortaya atarım.....1 2 3 4 5
- 3-İnsanlık için özel birşeyler yapabileceğime inanıyorum.....1 2 3 4 5
- 4-Olaylar karşısında emin olmayan insanlara karşı saygımı yitirim.....1 2 3 4 5
- 5-Sirasında bazı şeylere kendimi fazlasıyla kaptırırım.....1 2 3 4 5
- 6-Bir sorunun çözümüne yaklaştığımda önsözlerime ve doğruluk veya yanlışlık hislerime güvenirim.1 2 3 4 5
- 7-Birşeyler biriktirme ile ilgili uğraşları severim.....1 2 3 4 5
- 8-Eğer şimdiki mesleğim dışında başka iki meslek arasında seçim yapmam istenseydi, bir kaşif yerine tıp doktoru olmayı tercih ederdim.....1 2 3 4 5
- 9-İleri düzeyde bir estetik duyarlılığa sahibim.....1 2 3 4 5
- 10- Başkalarına düşüncelerimi beğendirmekten ziyade, yeni fikirler ortaya çıkarmaktan hoşlanırım ...1 2 3 4 5
- 11- Bana göre bilginin kaynağı, içeriğinden daha önemlidir.....1 2 3 4 5
- 12- Başkalarının gösterdiği saygıdan çok, insanın kendisine saygısı önemlidir.....1 2 3 4 5
- 13- Başkalarını etkilemem gereken işleri severim.....1 2 3 4 5
- 14- Fazlasıyla ilginç düşünceler ortaya atmak isteyen insanlar pratik değillerdir.....1 2 3 4 5
- 15- Bir soruna belirli bir yaklaşım yarar sağlanayınca, yöntemimi çabucak değiştirebilirim.....1 2 3 4 5
- 16- İlgilerim uğruna mesleğimi değiştireceğime, mesleğim uğruna ilgilerimi daha değiştirebilirim.....1 2 3 4 5
- 17- Zaman zaman sorunlara şıpsak çözümler bulabilirim.....1 2 3 4 5
- 18- Yalnızca düzensiz bir şekilde düşünenler benzetme ve analizlere başvururlar.....1 2 3 4 5
- 19- Sık sık pek anlayamadığım ve henüz açıklayamadığım bir sorun üzerinde çalışmaya başlarım.....1 2 3 4 5
- 20- Başarının yolunun çok çalışmaktan geçtiği inancındayım.....1 2 3 4 5
- 21- İçimden geçenleri kontrol altında tutmasını bilirim.....1 2 3 4 5
- 22- Kesin olmayan ve sezilmesi güç şeylerden hoşlanmam.....1 2 3 4 5
- 23- Birçok kişinin sorunu; herşeyi çok ciddiye almalarından kaynaklanır.....1 2 3 4 5
- 24- Ulaşmayı tasarladığım amaçların uğruna çabuk elde edebileceğim bir kazanç veya rahatlığı kolaylıkla bir kenara atabilirim.....1 2 3 4 5
- 25- Yaşamın gizemi bana çekici gelmektedir.....1 2 3 4 5
- 26- Belirli bir sorunu çözerken her zaman doğru işlenleri takip ettiğim konusunda büyük ölçüde



- emin olarak çalışırım.....1 2 3 4 5
- 27- Sorun çözümede adım adım mantıklı aşamaların en iyi yöntem olduğuna inanırım.....1 2 3 4 5
- 28- Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri konusunda oldukça fazla kafa yorarım.....1 2 3 4 5
- 29- Benim için, doğru olduğunu düşündüğüm şeyleri yapmak, başkalarının onayını kazanmaktan daha önemlidir.....1 2 3 4 5
- 30- Güç sorunların çözümüyle bir süre uğraşabilirim.....1 2 3 4 5
- 31- Çoğunlukla en iyi fikirler özellikle birşeyle meşgul olmadığım zamanlar aklıma gelir.....1 2 3 4 5
- 32- Sorun çözdüğüm zaman, sorunun analiz aşamasında daha hızlı; elde ettiğim bilgiyi sentez etme aşamasında ise daha yavaş çalışırım.....1 2 3 4 5
- 33- Hayal alemine dalmak, birçok önemli projemin ortaya çıkmasına neden olur.....1 2 3 4 5
- 34- Benimle aynı toplumsal sınıf ve aynı meslek grubundan olan insanlarla daha çabuk anlaşabilirim.....1 2 3 4 5
- 35- Sorun çözümlerinde önseziler güvenilirliktir.....1 2 3 4 5
- 36- Kendimi yetersiz hissettiğim durumlardan kaçınmaya çalışırım.....1 2 3 4 5
- 37-“Eğlenceden önce iş” kuralını uygulayan insanlar hoşuma gider.....1 2 3 4 5
- 38- Kusursuzluk peşinde koşan insanların pek akıllı olmadığı düşüncesindeyim.....1 2 3 4 5
- 39- Herşeye bir yer bulunması ve herşeyin yerli yerinde olması benim için önemlidir.....1 2 3 4 5
- 40- Cevabı olmayan sorular sormaktan hoşlanmam.....1 2 3 4 5
- 41- Hiçbir çıkış yolu olmasa da yeni düşüncelerle dolu olmayı severim.....1 2 3 4 5
- 42- Bir sorunu çözememek, zaman zaman yanlış soruların sorulması yüzündendir.....1 2 3 4 5
- 43- Kişinin yanlışları analiz etmesi boşuna zaman kaybıdır.....1 2 3 4 5
- 44- Yakalanmadığı sürece, her zaman bir dolandırıcının zekasına hayran kalmışumdur.....1 2 3 4 5
- 45- Sık sık insanların, yolların ve küçük şehirlerin isimleri gibi bazı şeyleri unutmaya eğilimindeyim.....1 2 3 4 5
- 46- İyi bir grup üyesi olarak kabul edilmek benim için önemlidir.....1 2 3 4 5
- 47- Sorumluluk duygusuna sahip bütünüyle güvenilir bir insanım.....1 2 3 4 5
- 48- Grupla çalışmayı tek başıma çalışmaya tercih ederim.....1 2 3 4 5
- 49- Sık sık sorunların üzerinde çalışırım.....1 2 3 4 5
- 50- Bir üniversite profesörü olsaydım, teoriye dayalı dersler yerine, uygulamalı dersler vermeyi tercih ederdim.....1 2 3 4 5

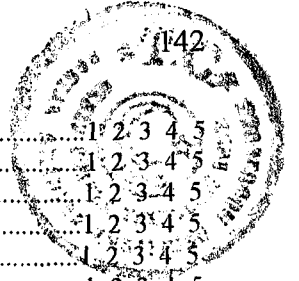
Aşağıdaki sorular **YARATICI BİREY PERFORMANSINI** ortaya koymaya yöneliktir.

- 1-Örgütte sorumlu ve yenilikçi birey olarak örnek gösterilirim.....1 2 3 4 5
- 2-Fikir geliştirmek ve olgunlaştırmak için ortamlar yaratırım.....1 2 3 4 5
- 3-Üstlerim tarafından fikirlerim takdir edilir.....1 2 3 4 5
- 4-Getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulur.....1 2 3 4 5

BÖLÜM II

Aşağıdaki sorular örgütteki **GRUP YARATICILIĞINI** ortaya koymaya yöneliktir.

- 1-Çalışma grubumu oluşturan bireyler yeni ve farklı fikirlere değer verirler.....1 2 3 4 5
- 2-Çalışma grubumu oluşturan bireyler işlerin yapılması esnasında birbirlerine yardım etmekten hoşlanırlar.....1 2 3 4 5
- 3-Çalışma grubumdaki bireyler birbirlerinin fikirlerini eleştirirken yapıcı olmaya özen gösterirler.....1 2 3 4 5
- 4-Çalışma grubum farklı beceri ve özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır.....1 2 3 4 5
- 5-Çalışma grubumda yer alan bireyler işlerine bağlıdır.....1 2 3 4 5
- 6-İçinde bulunduğum örgütte fikirlerim ve işini nasıl yaptığımı sürekli olarak kontrol edilmektedir.....1 2 3 4 5
- 7-Yöneticim grubumuzu destekler.....1 2 3 4 5
- 8-Yöneticim projelere yapılan bireysel katkılara değer verir.....1 2 3 4 5
- 9-Yöneticimizin çalışma grubumuza güveni tamdır.....1 2 3 4 5
- 10- Yöneticimin işimle ilgili belirlediği hedefler açık ve ulaşılabilirdir.....1 2 3 4 5
- 11- İşim konusunda yöneticimin benden beklentilerinin yeterince açık olmadığını düşünüyorum.....1 2 3 4 5
- 12- Yöneticim çalışanların alınan kararlarla uyuşmadıkları durumlarda fikirlerini açıklamaları için onları cesaretlendirir.....1 2 3 4 5
- 13- Yöneticim ters giden durumlarda ne yapacağımı ve bunu nasıl yapacağıma yönelik bana fikir verir.....1 2 3 4 5
- 14- Örgütte insanların neleri başarabileceklerine dair gerçekçi olmayan beklentiler vardır.....1 2 3 4 5
- 15- Yöneticimizin sosyal becerileri oldukça zayıftır.....1 2 3 4 5



- 16- Örgütte fikir ve öneriler adil olarak değerlendirilir.....1 2 3 4 5
17- Yaptığımız işler üst yönetim tarafından sıkı bir kontrolden geçirilir.....1 2 3 4 5
18- Örgütte çalışanların performansı tam ve doğru olarak değerlendirilmektedir.....1 2 3 4 5
19- Örgütün, Çalışma grubunun yaratıcılığında çok büyük rolü vardır.....1 2 3 4 5
20- Örgüt, farklı kaynaklardan yetişmiş bireyleri bir araya getirir.....1 2 3 4 5
21- Çalışma grubumda kişisel çeşitliliğe yer verilir.....1 2 3 4 5
22- Çalışanlar yeni fikir üretmek için özendirilir.....1 2 3 4 5

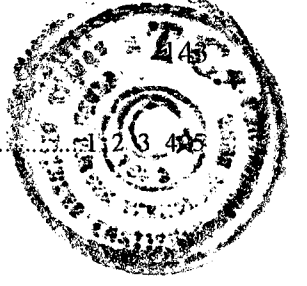
Aşağıdaki sorular **YARATICI GRUP PERFORMANSINI** ortaya koymaya yöneliktir.

- 1-Çalışanları değerlemede yaratıcılık boyutunu kullanır.....1 2 3 4 5
2-İçinde bulunduğum grup geliştirdiği fikirlerden dolayı örgütte diğer gruplara örnek gösterilir.....1 2 3 4 5
3-Grup sürekli yaratıcı ve yenilikçi amaçlar geliştirmektedir.....1 2 3 4 5
4-Grup içerisindeki bireyleri başkalarına ait düşüncelerin olumlu yönlerini görebilmeleri için eğitir.....1 2 3 4 5
5-Gruptaki bireylerin yaratıcılığını canlı tutmak için yüksek standartlar koyar.....1 2 3 4 5

BÖLÜM III

Aşağıdaki sorular **YARATICI ÖRGÜT ÖZELLİKLERİNİ** ortaya koymaya yöneliktir.

- 1-İşim, bana bir açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiriliyor.....1 2 3 4 5
2-Olabildiğince yaratıcı olmak konusunda cesaretlendiriliyorum.....1 2 3 4 5
3-Yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılıyor.....1 2 3 4 5
4-Yönetim, iş konusunda esneklik sağlıyor.....1 2 3 4 5
5-Bulduğum yerde yeni fikirlere değer verilmiyor.....1 2 3 4 5
6-Yönetim yeni fikirlere ve değişime açık.....1 2 3 4 5
7-Yöneticim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol ediyor.....1 2 3 4 5
8-Yöneticim işimde karşılaştığım problemleri nasıl hallettiğini anlıyor.....1 2 3 4 5
9-Yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz.....1 2 3 4 5
10-Yöneticim, duygularına, değerlerime ve düşüncelerime saygı duyar.....1 2 3 4 5
11-İş ortamında çok az esneklik söz konusu.....1 2 3 4 5
12-Yöneticim yaratıcı düşüncelerimi korur.....1 2 3 4 5
13-Bazı düşüncelerimi başka birisininmiş gibi sunuldu.....1 2 3 4 5
14-Yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilirlik için dikkatli olmam gerekir.....1 2 3 4 5
15-Yönetim çalışanlarıyla, gücünü veya yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışabilir.....1 2 3 4 5
16-Yönetim çalışanlarının düşüncelerinden yararlanır.....1 2 3 4 5
17-Yöneticim bana saygı duyar ve bana güvenir.....1 2 3 4 5
18-Yönetim elindeki bilgi konusunda açık değil.....1 2 3 4 5
19-Bana yeni şeyler öğrenmek ve tecrübe etmek konusunda fırsatlar sunulur.....1 2 3 4 5
20-Yönetim herkese aynı şekilde davranır.....1 2 3 4 5
21-Şirketimizin tutumu yaratıcılığı geliştirir.....1 2 3 4 5
22-Yöneticim çalışanlarına manevi destek verir.....1 2 3 4 5
23-Düşüncelerimi yöneticime açık ve dürüst bir şekilde ifade edebiliyorum.....1 2 3 4 5
24-Zaman zaman kendimi yetersiz ve güçsüz hissediyorum.....1 2 3 4 5
25-Yöneticim belli fikirleri, anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça ifade eder ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamaz.....1 2 3 4 5
26-Yöneticim kimin patron olduğunun açıkça anlaşılmasını sağlar.....1 2 3 4 5
27-Yaratıcı olmak için yeterli kadar zaman ve kaynağa sahibim.....1 2 3 4 5
28-Yönetim, yapılan herşeyi doğruluk açısından kontrol eder.....1 2 3 4 5
29-Gerekli şekilde risk aldığım zaman bunun karşılığını görürüm.....1 2 3 4 5
30-Yönetim hatalarını kabul etmez.....1 2 3 4 5
31-Yönetim içinde bulunulan durumu açıkça ortaya koyabilir.....1 2 3 4 5
32-Yöneticim dogmatik davranır, onun düşüncelerini değiştirmem imkansızdır.....1 2 3 4 5
33-Yöneticim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlar.....1 2 3 4 5
34-Yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünür.....1 2 3 4 5
35-Örgütte haber, bilgi ve verilerin canlı ve aktif bir akışı söz konusudur.....1 2 3 4 5
36-Örgütte hiyerarşi ve kurallara çok önem verilir.....1 2 3 4 5
37-Örgütsel yapı çok fazla resmidir.....1 2 3 4 5
38-Örgütte gelişmiş beyinlere sahip kişiler için merkez oluşturulur.....1 2 3 4 5



39- Örgüt, fikir tartışmalarına sık sık başvurmaktadır.....

Aşağıdaki sorular **YARATICI ÖRGÜT PERFORMANSINI** ortaya koymaya yöneliktir.

- 1-Örgüt, piyasa geliştirme ve yenileme sonucu yeni ürünler çıkarmaktadır.....1 2 3 4 5
2-Örgüt, mevcut ürünlerinde teknolojik gelişmeler yapmaktadır.....1 2 3 4 5
3-Örgüt, eski gelenekleri değiştirip yeni değer sistemleri oluşturmaktadır.....1 2 3 4 5
4-Yaratıcılık düzeyini yükseltmek için yeni örgütlenme biçimleri denenmektedir.....1 2 3 4 5
5-Teknolojik yeniliğe bağlı olarak, örgütte ciddi yenilikler yapılmaktadır.....1 2 3 4 5
6-Örgüt, mevcut üretim proseslerinde önemli teknolojik gelişmeler yapmaktadır.....1 2 3 4 5

BÖLÜM IV

Aşağıdaki sorular **SİZİN KİŞİSEL VE FİRMANIZIN GENEL DURUMU** ile ilgilidir.

Firmanın Adı:

Tel:

Fax:

E-Mail:

Kişisel Bilgiler

Yaşınız a- 18-25 b-26-35 c-36-45 d-46-55 e-56 ve üzeri
Cinsiyetiniz a-Kadın b-Erkek
Eğitim durumunuz a-İlköğretim b-Lise c- Yüksekokul d-Lisans e- Yüksek lisans f- Doktora
Çalışma süreniz a-1 yıldan az b-1-3 c- 4-6 d-7-10 e-11-15 f-15 üzeri

Firma Bilgileri

Faaliyet gösterdiğiniz sektör :
Yıllık cironuz :
Toplam çalışan sayınız :
Tahmini Pazar payınız : %..... (Türkiye) %..... (Dünya)
Firmanız bu işi kaç yıldır yapıyor : yılay

Anketi cevaplayan Yetkilinin

Adı Soyadı :
Unvanı :
Departmanı :
Çalışma Süresi :