

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

106 723

YARATICILIK VE BULUŞ YÖNETİMİ
BANKA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
(Doktora Tezi)

K. Ahmet Ortatepe

106 723

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şadi Can Saruhan

İstanbul 2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ŞEKİLLER DİZİNİ.....	I
TABLolar DİZİNİ.....	II
GİRİŞ.....	1
1. YARATICILIK.....	3
1.1. Yaratıcılık Kavramı ve Kısa Tarihçesi.....	4
1.1.1. Yaratıcılık İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	7
1.1.1.1. Psikoanalitik Kuram.....	7
1.1.1.2. Çağırışım Kuramı.....	8
1.1.1.3. İlümaniter Kuram	10
1.1.2. Düşüncenin Gücü.....	10
1.1.3. Doğru Düşünme Sanatı.....	11
1.1.4. Kişisel Özellik Olarak Yaratıcılık.....	13
1.1.5. Yaratıcı İnsan.....	17
1.1.6. Yaratma Cesareti.....	19
1.1.7. Yaratıcı Performansın Bileşenleri.....	20
1.2. Problem Çözümünde Yaratıcılık.....	23
1.2.1. Yaratıcı Düşünme ve Analitik Düşünme.....	23
1.2.2. Yaratıcı Düşünme Süreci.....	25
1.2.2.1. Hazırlık.....	26
1.2.2.2. Kuluçka.....	26
1.2.2.3. Kavrama (İlham).....	27
1.2.2.4. Doğrulama (Değerlendirme).....	27
1.2.3. Problem Çözme Süreci.....	28

1.3. Yaratıcılığın Geliştirilmesi.....	31
--	----

1.3.1. Beynin Potansiyeli.....	31
1.3.2. Zihin Haritaları.....	33
1.3.3. Yaratıcı Düşünme Egzersizleri.....	35
1.3.4. Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri.....	41

2. YENİ YÖNETİM ve ORGANİZASYON TEKNİKLERİNİN YARATICILIK YÖNETİMİNDEKİ YERİ ve ÖNEMİ 45

2.1. Yeni Yönetim ve Organizasyon Teknik ve Uygulamaları...	46
---	----

2.1.1. Değişim Mühendisliği.....	46
2.1.2. İşletmelerarası Karşılaştırma.....	49
2.1.3. Personeli Güçlendirme.....	53
2.1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	53
2.1.5. Kademe Azaltma, Küçülme, Sıfır Hiyerarşi, Yalın Organizasyon.....	57
2.1.6. Öğrenen Organizasyonlar.....	60

2.2. Entelektüel Sermaye ve Yaratıcılık Yönetimi	66
--	----

2.3. Organizasyonlarda Yaratıcılık Eğitimi ve Geliştirilmesi ...	69
--	----

2.3.1. Araştırma Geliştirme (Ar-Ge).....	73
2.3.2. Yaratıcı Organizasyonlar.....	76
2.3.3. Yaratıcılık Eğitimleri ve Programları.....	78

2.3.3.1. Beyin Fırtınası.....	84
-------------------------------	----

2.3.3.2. Birleştirme.....	85
---------------------------	----

2.3.4. Organizasyon Yaratıcılığının Açığa Çıkarılmasında Bir Yöntem.....	86
---	----

2.4. Yaratıcılık Mitleri ve Yaratıcılıkta Engeller.....	92
---	----

2.4.1. Yaratıcılık Mitleri.....	92
---------------------------------	----

2.4.2. Yaratıcılıkta Engeller.....	93
------------------------------------	----

3. YARATICILIĞIN ÜRÜNÜ "BULUŞ".....	95
3.1. Buluş Kavramı.....	96
3.1.1. Buluşun Kuralları.....	98
3.1.2. Buluşun Pazarı.....	98
3.2. Buluşun Başarılı Olmasının Koşulları.....	99
3.3. Buluş Süreci.....	100
3.3.1. Problemin Tanımlanması.....	100
3.3.2. Çözüm Geliştirme.....	100
3.3.3. Tasarlama.....	101
3.3.3.1. Tanım.....	101
3.3.3.2. Prototip.....	103
3.3.3.3. Yeniden Düzenleme.....	103
3.3.4. Çözümün Doğrulanması.....	104
3.4. Buluşun Korunması.....	105
3.4.1. Sınai Mülkiyet Hakları.....	105
3.4.1.1. Patent ve Faydalı Model.....	107
3.4.1.1.1. Patent / Faydalı Model Başvurusu..	107
3.4.1.1.2. Patent ile Doğan Haklar.....	108
3.4.1.2. Ticaret ve Hizmet Markaları.....	109
3.4.1.3. Endüstriyel Tasarımlar.....	109
3.4.1.4. Coğrafi İşaretler.....	110
3.4.1.5. Entegre Devrelerin Topografyaları.....	110
3.5. Buluşun Pazara Sunumu.....	111

4. UYGULAMA..... 115

4.1. Araştırmanın Amacı ve Türü..... 116

4.2. Örneklem Seçimi..... 117

4.3. Araştırmanın Metodolojisi..... 120

4.3.1. Araştırmanın Yöntemi..... 120

4.3.2. Verilerin Toplanması..... 123

4.4. Örneklem Kişisel ve Toplumsal Özellikleri..... 124

4.5. Hipotezler ve Hipotezlerin Denenmesi..... 130

4.5.1. Hipotezler..... 130

4.5.2. Hipotezlerin Denenmesi..... 131

4.6. Sonuç ve Öneriler..... 161

EKLER

Ek 1 : Anket Formu..... 170

Ek 2 : χ^2 Değerleri Tablosu..... 176

KAYNAKLAR..... 177

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1. Yaratıcılık ve Çağırışım Hiyerarşisi Eğrileri.....	9
Şekil 2. Yaratıcı ve Analitik Düşünme.....	24
Şekil 3. Wallas’ın Yaratıcı Düşünme Sürecinde Dört Safha.....	25
Şekil 4. Beyinde Sağ ve Sol Yarımküreler.....	32
Şekil 5. Etkin Öğrenme Zihin Haritası.....	34
Şekil 6. Texas Inst. Şirketinin TKY Stratejisinde Ana Unsurlar ve “Karşılaştırma”nın Yeri.....	52
Şekil 7. Yaratıcılığı Geliştirme Programı.....	82

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Yaratıcı Performansın Bileşenleri	22
Tablo 2. Öğrenen Organizasyonlar	64
Tablo 3. Önemli/Önemsiz ve İvedi/İvedi Olmayan İşler Tablosu.....	72
Tablo 4. Yaratıcı Üretim Skorlarına Eğitimin Etkileri	83
Tablo 5. Organizasyon Yaratıcılığı Atelye Çalışmasında Bir Form.....	88
Tablo 6. Tüketici Davranışları ve Çevresel Etkileşim.....	112
Tablo 7. Türkiye’de Banka Tipine Göre Şube ve Personel Dağılımı.....	117
Tablo 8. Türkiye’de Kurulu Özel Ticari Bankaların Şube Personel Dağılımı	118
Tablo 9. Örneklemin Seçimi	119
Tablo 10. Gözlenen Frekanslar Tablosu	121
Tablo 11. Teorik Frekanslar Tablosu.....	122
Tablo 12. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	124
Tablo 13. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı.....	124
Tablo 14. Örneklemin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı.....	125
Tablo 15. Örneklemin Görev / Pozisyona Göre Dağılımı	126
Tablo 16. Örneklemin Ücret Seviyesine Göre Dağılımı	127

Tablo 17. Örneklemin Görev Yapılan Servise Göre Dağılımı	127
Tablo 18. Örneklemin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	128
Tablo 19. Örneklemin Çalışma Ortamına Göre Dağılımı	129
Tablo 20. Örneklemin İş Tanımlarına Göre Dağılımı	129
Tablo 21. Örneklemin İnisiyatif Kullanabilme Özelliğine Göre Dağılımı	129



GİRİŞ

Günümüzde “bilgi” en önemli değer haline gelmekte, artan bir hızla gelişerek çeşitlenmekte ve bilgi üretimi artmaktadır. Diğer taraftan gündelik yaşam kaygıları içinde söz konusu bilgi üretiminden faydalanmak giderek zorlaşmaktadır.

İnsanlık, yaşamını sürdürebilmesi ve bu yaşamın kaliteli olması amacıyla sürekli yeni kavramlar aramaya, bilinmeyeni bulmaya, çeşitli sorunları çözümlmeye, özetle birşeyler yaratmaya çalışmakta, girişimciler de buluşları somut ürünlere dönüştürüp insanlığın hizmetine sunmaya çalışmaktadırlar.

Yüzeysel bir bakışla ülkemizde özgür ve yaratıcı düşünürler yerine çoğunlukla kurallara ve geleneklere bağlı, belirli kalıplar içine sıkışmış kişilikler göze çarpmaktadır. Orijinal buluşlar, varsayımlar ve kuramlar geliştiren kişiler de küçük bir azınlığı oluşturmakta; işletmelerde ise bazı yöneticiler ve proje geliştirenler dışında yaratıcı katkıda bulunanların azlığı dikkati çekmektedir. Gerçekte her insanda; yaşa, cinsiyete, ırka, eğitime bakılmaksızın yaratıcı niteliklerin var olduğu yadsınmamakta ve potansiyel mucit oldukları bilinmektedir. Fakat söz konusu yaratıcı özellikler dış faktörler nedeniyle süreç içinde bastırılmakta ve köreltilmektedir.

Sosyo-kültürel tarihimize bakıldığında; yetişkin insanın anne babalar yanında büyükmüş gibi davranamadıkları, Divan ve Halk edebiyatında sanatçıların biçimle ve kapsamla ilgili birtakım kalıplara uymak zorunda kaldıkları, aruz ve hece vezni dışında başka bir vezin üretilmedikleri görülmektedir. Günümüzde ise hala; “eski köye yeni adet getirme!”, “kendince icat çıkarma!”, “sen kendi işine bak!” vb. ifadeler sıklıkla duyulmakta, dar kalıplar içinde pasifize olmanın bir yaşam biçimi haline geldiği görülmektedir.

Günümüzde yöneticilerin çoğu zamanlarının büyük kısmını ateş söndürmekle geçirmekte, bir çok yönetici önceden önlem almayıp sorunlar kriz haline geldikten sonra tepkisel yöntemlere başvurmak zorunda kalmaktadır. Çünkü zamanlarının büyük kısmı boşa harcanmaktadır. Diğer taraftan; yaşam misyonları her işi dakikası dakikasına yetiştirmek olmuş,

kendilerine özgü yetenekleri pek az kullanabilmiş ve yapmayı düşündükleri yaratıcı işlerin pek azını gerçekleştirebilmişlerdir.

Genellikle; sihir, deha, üstün yeteneklilik vb. kavramları çağrıştıran yaratıcılık; bilgi eksikliğine, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, çözüm arama, tahminlerde bulunma, yeni denemelerde bulunma ve sonucu başkalarına iletme olarak tanımlanabilmekte ve doğuştan gelen bir özellik olmayıp istisnalar dışında her insanda az veya çok bulunmaktadır.

Diğer taraftan işletmelerin yaşayan birer sistem oldukları, bir fizyolojileri bulunduğu ve bunu oluşturan canlı ve hareketli altyapıyla işletmeyi dinamik kıldığı söylenebilmektedir. Tüm canlılarda olduğu gibi işletmeler de çevreye tepki vermekte, yaşamını sürdürmeye dönük olarak itici güçlere sahip olduğunun bilincinde bir davranış göstermektedir. Bu itici güçlerden en önemlilerinin çağdaş işletmeciliğe uygun bir yönde değişim, yaratıcılık ve yenileşme olduğu savunulabilir.

Çalışmamızın birinci bölümünde yaratıcılık kavramı, kısa tarihçesi ve yaratıcılık ile ilgili kuramsal yaklaşımlar üzerinde durulacak, kişisel özellik olarak yaratıcılıktan ve problem çözme sürecinde yaratıcılıktan söz edilecektir. Birinci bölümün sonunda ise beynin potansiyeli ve yaratıcılığın geliştirilmesi ele alınacaktır. İkinci bölümde; yeni yönetim ve organizasyon teknikleri ve yaratıcılığın yönetimdeki yeri irdelenecek, organizasyon yaratıcılığının açığa çıkarılmasında bir atelye çalışması ele alınacak, ve bu bölümün sonunda da yaratıcılık mitleri ile yaratıcılıkta engeller üzerinde durulacaktır. Üçüncü bölümde; yaratıcılığın ürünü olan “buluş” kavramı irdelenecek, buluşun başarılı olma koşulları, buluş süreci, buluşun korunma süreci, sınai mülkiyet hakları ve buluşun pazara sunumu ele alınacaktır. Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümümüzde; kuramsal çerçevenin test edilmesi amacıyla bir uygulama yapılacaktır, banka sektöründe yapılacak bu araştırmada kişilerin yaratıcılık seviyeleri ölçülmeye çalışılarak yaratıcılık ile cinsiyet, yaş, ücret, eğitim, unvan, görev yapılan departman, kıdem, iş tanımları, hata yapma korkusu ve bireysel inisiyatif arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı denenmeye çalışılacaktır. Son olarak çalışma, sonuç ve önerilerle tamamlanacaktır.



1. YARATICILIK

1.1. Yaratıcılık Kavramı ve Kısa Tarihçesi

Bilimsel bir kavram yaygınlaştığında, yani dar uzmanlar grubundan daha geniş bir kitleye geçtiğinde genel olarak tek anlamlılık ve kesinlik niteliğini yitirir. Bu fenomende (gözlenebilen olayda) basit bir değer kaybı etkisini değil entelektüel sistemdeki bir değişikliği algılamak gerekir. Her grup kendi referans sınırına göre yeni bir bilgi unsurunu anlamak ve yorumlamak zorundadır. Bu durumda karmaşık bir asimilasyon süreci ile, yani hem bütünleşme hem de dönüşme süreci ile karşı karşıya kalınır. Kavramın potansiyel olarak var olan çok anlamlılığı; herhangi bir birey, grup veya toplumsal tabaka için yeniden bir kullanım düzenliliğine ve daha kesin terimlerle bölümlenmiş bir tek anlamlılığa kavuşur.¹

Yaratıcılık konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak çalışmaların yetersiz ve malzemenin kıt olduğu görülmektedir. Son yirmi yıldır konu üzerinde bir hayli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen bunların henüz globalleşmemiş ve yeterli olmadığı göze çarpmaktadır.

Yaratıcılık kavramı sözlük tanımıyla (Heritage Illustrated Dictionary); var etmek, oluşturmak, meydana getirmek, neden olmak, üretmek, ilk kez resmetmek, bir role karakter vermektir.²

Bessis'e göre yaratıcılık; nesneleri, kavramları, imajları gruplaştırma gücü ve isteğidir. Bu yetenek hayatın tümüne bağlıdır ve ilk çocukluk yıllarındaki etkilenmelere dayanır.³

Yaratıcılık; bir kişinin uzmanların kabul edeceği bilimsel, estetik, sosyal veya teknik değeri olan yeni ve orijinal fikirler, buluşlar veya artistik ürünler geliştirme kapasitesidir.⁴

Bir başka ifadeyle yaratıcılık; yeni ilişkileri ve bağları görme, bağlantıları kurma, ayırık kaynakları bir araya getirme ve birleştirme

¹ Michel & Louis Rouquette, Yaratıcılık, Çev. Işın Gürbüz, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994, s.8

² "Definitions of Creativity", Heritage Illustrated Dictionary, www.bemorecreative.com, (30.Oct.1997)

³ Gönül Budak, "Endüstride Yaratıcı Düşüncenin Yeri ve Gelişmesine İlişkin Temel Düşünceler" İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 1987, s. 137

⁴ Hans J. Eysenck, "The Measurement of Creativity" Dimensions of Creativity, Edited By Margareth A. Boden, London : Massachusetts Institute of Technology, 1996, s. 200

yeteneğidir. Bu nedenle yaratıcılık, tasavvurların özel bir kullanımı şeklindedir.⁵

Bu tanımların sentezini yaparak “yaratıcılık” kavramı şöyle tanımlanabilir: Herkesin gördüğünü görmekle birlikte farklı bir algılamayla ilişkileri fark etme, bağlantıları kurma, birleştirme ve insanların yaşamında görece olarak kolaylıklar getirecek, uzmanların kabul edeceği bilimsel, sosyal, estetik veya teknik değeri olan, orijinal araçlar veya süreçler geliştirme yeteneğidir.

Yaratıcılık ve buluşlar uygarlığın gerçek temelidir ve buluşlar hakkında bilgi sahibi olmadıkça geçmiş ve bugünü anlamak, gelecek ile ilgili öngörülerde bulunmak neredeyse olanaksız hale gelir.

Her yenilik aynı zamanda ona gerçek anlamını veren toplumsal ve tarihsel bir örgü içinde yer alır. Bu anlamda yaratım; dakik, özerk ve radikal bir olay değildir. Şu halde bir bilimsel yaratıcılık incelemesi, bilimler tarihine ve Deek J.de Solla Price tarafından yeni başlatılan bir araştırma tipine “bilimin bilimi”ne varır. Bu durumda keşif ve buluş bireyin olağan üretimi değil, karmaşık global bir yapının evrimsel geçişleri olarak kavranır.⁶

Tarih yakından incelendiğinde, tarihi gerçekten değiştiren gücün akıl olduğu anlaşılmaktadır. Beyin gücü zaman zaman atılımlar yapmış ve bu atılımlar tarihte dönüm noktaları oluşturmuştur. Tarihte yeni dönemler başlatılmasında yazarlar, şairler, filozoflar, bilim adamları ve sanatçılar tarafından temsil edilen yaratıcı beyin gücünün belirleyici rolü yadsınamaz. Örneğin güçlü gemiler icat edilmeseydi Amerika, Antarktika gibi kıtalar keşfedilemeyecekti. Barut ve topun icadı, derebeyleri şatolarının yıkılmasına ve dolayısıyla ortaçağın yıkılmasına neden olmuş, matbaanın icadı ile İncil çok sayıda basılmış, bu da Kilise’nin gücünü azaltmış, Yunan bilgin ve filozoflarının kitaplarının basılmasıyla insana verilen değer artmış, Rönesans ve Hümanizm’e yol açmıştır.⁷

Tüm çağların en büyük buluşu, deneyimin peyzajı olarak zamandır ve ayların, yılların, günlerin dakikaların bulunması ile insanlık doğanın kısır döngüsünden kendini kurtarabilmiştir.⁸

⁵ Dorothy S. M. Yep, Creativity At Work, New York :Business Skills Express Series, Mirror Press, 1994, s. 2

⁶ Rouquette, s. 95

⁷ Selçuk Alsan, Düşünme Kulesi, İstanbul: Sarmal Yayınevi, 1996, s. 16-17

⁸ Daniel J. Boorstin, Keşifler ve Buluşlar, Çev. Fatoş Dilber, Ankara: T. İş Bankası kültür Yayınları. 1996, s. 2

Tarihsel süreçte bakıldığında ulusların uygarlık tarihi boyunca yarattığı ürünlerin birbirine benzemediği görülmektedir. Örneğin bir Sümer uygarlık ürünü ile Hitit ürünü arasında belirgin farklar vardır. Yaratmaların türleri de uygarlık aşamalarına göredir. Eski çağdan günümüze doğru geldikçe yoğun bir soyutlama ile karşılaşmaktadır. Bütün yaratmalarda somutlaşmaya yönelik eski çağa karşılık ilkçağ ve ortaçağ hızla soyutlama eğilimindedir. Grek düşüncesi bu hızlı soyutlamanın en belirgin örneğidir. Grek insanı soyutlama nedeniyle doğanın ve doğal ortamın dışına kaymış, evrenle bağları kopmuş ve bir düş insanı haline gelmiştir. Bu nedenle Grek insanı gerilemiş, artık büyük düşünürler yetiştiremez olmuştur.⁹

Ortaçağ karanlığı insanlığın yüzkarasıdır. Antik uygarlığın sona ermesiyle Rönesans arasındaki 1000 yıllık dönem; bilginin kötülük, cehaletin erdem sayıldığı dönem idi. Bu dönemde din dışı bilimsel çalışmalar dinsizlik sayılmıştır. Skolastik çağ da denilen bu dönemde deneyi dışlayan bir mantık ile ilahiyatın egemen olduğu görülmektedir. Akıl bir kusur sayılmakta ve doğanın kurallarını incelemek, Tanrının emirlerine karşı gelmek olarak görülmüş ve aklın yerini iman almıştır.

Gerçekte bütün yaratmaların kaynağı doğal ortamdır ve deneye dayandıkça somutlaşır. Bu nedenle soyutlama eylemiyle deney birbirine paralel bir seyir izler ve gerektiği yerde birbirine yardımcı olurlarsa gelişme daha hızlı, yaratma daha çevik olur.¹⁰

İlk buluşlar rastlantılar sonucu ortaya çıkmıştır. İlkel insanlar değişiklikleri ve buluşları benimsemek açısından muhafazakar bir tutum içindeydiler. Hatta buluşçuları tanrı, büyücü veya cadı sayma eğilimindeydiler.¹¹ Çok eskilerden gelen ve günümüzde bazı tutucu çevrelerde halen hakim olan görüş; tanrının keşfedilecek her şeyi yaratmış olduğu ve insanlara düşen görevin ise zaten mevcut ve onlar için hazırlanmış olan araç ve süreçlerin ortaya çıkarılması olduğuna inanmaktır.

Bu varsayımlar on sekizinci yüzyılın ortalarına kadar insanın bilinçlenme sürecini olumsuz etkilemiş ve yaratıcılık kelimesi ancak 1933 yılından sonra sözlüklerde yer almaya başlamıştır.¹²

⁹ İsmet Zeki Eyüboğlu, İnsanın Boyutları, İstanbul : Payel Yayınları, 1997, s. 56

¹⁰ a.g.e. s. 61

¹¹ Edward Schlesinger, Buluş Nasıl Yapılır?, Çev. Özgür Ergin, Ankara: Tübitak Yayınları, 3. Basım, 1997, s. 1

¹² Budak, "Endüstride Yaratıcı Düşüncenin Yeri ve Gelişmesine İlişkin Temel Düşünceler" s. 141

Yaratıcılık kavramı ile kuşkusuz fizik kurallarına aykırı bir şekilde yoktan var etmekten söz edilmemekte ancak doğal ortamdan alınan izlenimlerin düşünsel anlamda yoğrulması, mayalanması, yeni bir biçime girmesi ve çok farklı nesnelerin bir araya getirilmesi sonucu farklı işlevde bir ürünün ortaya çıkarılmasından söz edilmektedir.

Günümüzde ise buluşların çok azı rastlantı sonucudur. Tarihin eski çağlarında olduğundan farklı bir biçimde günümüz iş dünyasında yaratıcılık kişisel yeteneğe ve eğitime bağlı olarak; önceden düşünülmüş, problemin anlaşılmasını, tarihsel geçmişini bilmeyi ve deneyler yapmayı gerektiren bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadır.¹³

1.1.1. Yaratıcılık İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

1.1.1.1. Psikoanalitik Kuram

Sigmund Freud çeşitli yerlerde “yaratıcılık” konusuna değinmiş olmakla birlikte yaratıcılık sürecinin psikoanalitik kuramlarını E. Kris ve L. Kubie geliştirmiştir.¹⁴

Freud, düşüncede ilk ve ikinci süreçleri birbirinden ayırmaktadır. Düşüncenin ilk hali, temel ve vücut ihtiyaçlarını yansıtır (örneğin karın doyurma, cinsellik v.b.) Freud’un “ego” olarak adlandırdığı ikinci süreç ise mantık ile belirlenir, sosyal kabullenmede uzun süreli istekleri engeller ya da bastırır. 20. Yüzyılın başlarında Freud’un savunduğu bu teoriye göre temel sürecin yerini ikinci süreç almaktadır ve insanların çoğu temel düşünme sürecine geri döner, ancak temelde yetişkinlerin yaşamı ikinci düşünme süreciyle belirlenmektedir.¹⁵

Freud, yaratıcılığı topluma zarar verecek libido enerjilerine karşılık genç yaşta bilinçaltında yer alan çatışmalarına bir savunma olarak görmektedir.¹⁶ Freud’a göre yaratıcılık, çocuklukta başlamış olan oyunun bir devamıdır ve yaratıcı kişi doyuma erişmemiş bilinçaltı enerjilerine bir çıkış yolu bulmak için kısmen gerçek dünyasından ayrılarak bir düş ortamına sığınmaktadır.¹⁷

¹³ Schlesinger, s. 2-3

¹⁴ Nuray Sungur, Yaratıcı Düşünce, İstanbul : Evrim Yayınları, 1997, s. 35

¹⁵ Dorothy G. Singer & Jerome L. Singer, Çocuklarda Yaratıcılığın Gelişimi, Çev: Nurdan Cihanşümul. İstanbul: Gendaş Basımevi, 1998, s. 39

¹⁶ Halide S. Yavuz, Yaratıcılık, İstanbul : B.Ü. Yayın No : 451, 1996, s. 53

¹⁷ a.g.e. s. 54

E. Kris ise yaratıcılıkta zihinsel sürecin “id”in (ilkel benliğin) değil erken gelişmiş “ego”nun (benliğin) görüntüsü olduğunu ileri sürmüştür.¹⁸

E. Kris, egonun geçici olarak bilinç öncesi düşünme düzeyine bir geri dönüşe izin vermek için düşünce süreci üzerindeki kontrolünü gevşettiği hipotezini geliştirmiştir. Ona göre mantıksal (rasyonel) düşünmeyi geçici olarak kaldırmak gereklidir. Çünkü bunlar düşünmeyi sınırlandırır ve yeni çözümlerin formüle edilmesini engeller.¹⁹

L. Kubie de Kris gibi bilinç öncesinin yaratıcı düşüncenin esasını oluşturduğunu savunur. Kubie ayrıca yaratıcılık üzerindeki nörotik davranışların kalıcı etkilerini incelemiştir. Ona göre korku, suçluluk ve benzeri kişilik yönleri yaratıcı üretimi sınırlandırmaktadır.²⁰

Diğer taraftan Alfred Adler, biyolojik, kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle Freud’tan ayrılmaktadır. Seksün ve sevginin davranışları yönlendiren güdü olduğuna itiraz ederken bireyin hem şimdiki hem de gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma istekleri olduğunu ileri sürmektedir.²¹ Bu bağlamda Adler, yaratıcılıkta telafi (kompanse) teorisini (Compansatory Theory of Creativity) geliştirmiştir. Buna göre kişiler yetersiz oldukları yönlerini telafi etmek için yaratıcı üretim faaliyetlerinde bulunurlar.²² Burada sıklıkla kullanılan örnek, Bethoven’ın sağır oluşudur.

1.1.1.2. Çağrışım Kuramı

Mednick yaratıcı çözümlerin; olumlu rastlantı (serendipity), benzerlik (similarity) ve aracılık (mediation) yolları ile oluşabileceği görüşünü savunmakta ve gözlemlerine dayanarak yaratıcı süreci şöyle tanımlamaktadır: Belirli bir işe yarayan veya belirli koşulları yerine getiren bazı çağrışım öğelerini birbirlerine yakınlılaştırarak faydalı yeni bileşimler üretmektir.²³

Mednick, bir bireyin yaratıcılık düzeyinin onun çağrışımsal hiyerarşisine bağlı olduğunu öne sürmüştür. Ona göre yaratıcı kişilerin

¹⁸ John E. Gedo, The Artist and The Emotional World, New York : Columbia University Press, 1996. s. 7

¹⁹ Sungur, s. 35

²⁰ a.g.e. s. 35

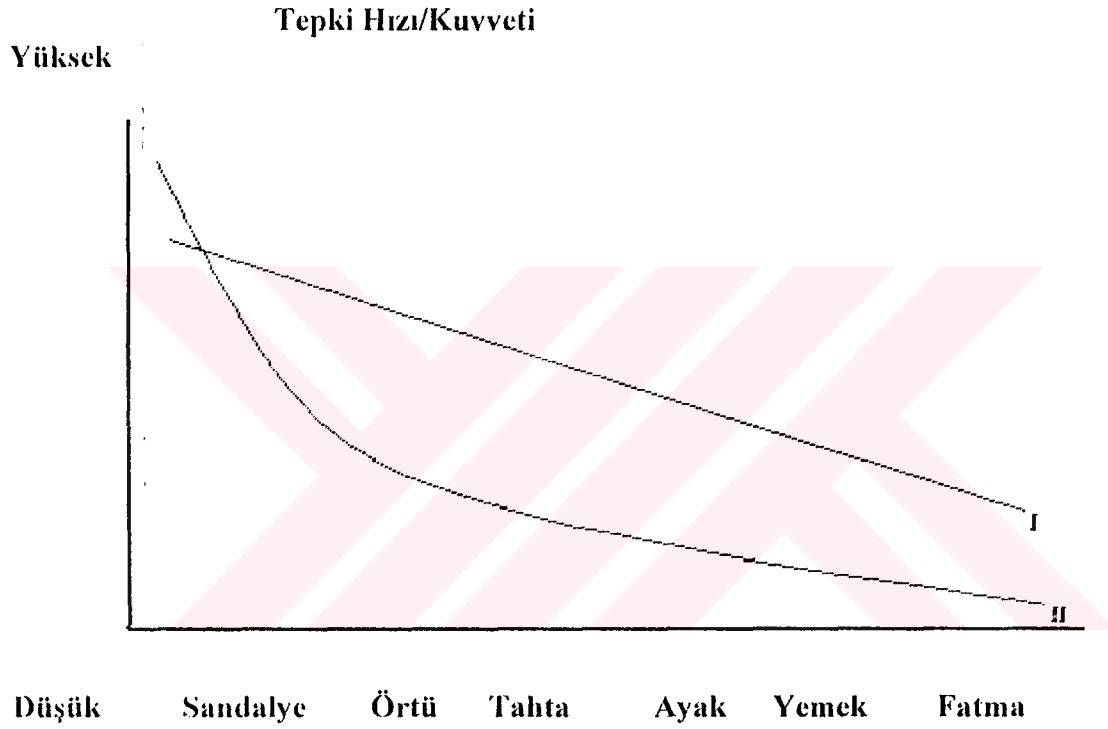
²¹ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları, No: 402, 1993, s. 45

²² Rollo May, The Courage to Create, New York : W.W. Norton and Company Press, 1994, s.37

²³ Yavuz, s. 78

ıraksak düşünceye daha fazla ulaşabilme olanakları vardır.²⁴ Konuyla ilgili klasikleşmiş olan örnek, masa örneğidir. Masa kavramı düşük yaratıcı kişilerde sandalye, örtü gibi yakın kavramları çağrıştırırken, daha yaratıcı kişiler ise su, fatma gibi uzak bir tepki verirler.

Mednick'in bu hipotetik açıklamaları aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.²⁵



Şekil 1: Yaratıcılık ve Çağrışım Hiyerarşisi eğrileri

- Eğri I, “Yaratıcı bireyin çağrışım hiyerarşisi eğrisi”dir.
- Eğri II, “Yaratıcı olmayan bireyin çağrışım hiyerarşisi eğrisidir.

²⁴ Sungur, s. 37

²⁵ F. J. Divesta & G.G. Thompson, “Bilişsel Maharetler: Muhakeme, Problem Çözme ve Yaratıcılık” Çev. Alev Arık, Ankara, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, No. 790, 1987, s.87

1.1.1.3. Hümaniter Kuram

Hümaniter yaklaşım karşıt uçlarda oluşan davranışçılık ve psikoanalitik yaklaşımlardan ayrı ve güçlü bir akım olarak ortaya çıkmıştır. Bu akım, varoluş felsefesinden esinlendiği gibi insan yapısı konusunda yeni bilgileri ve tasarımları da içermektedir.

Bu yaklaşım insan potansiyeline büyük değer verirken, bireyin kişisel yaşantısını istediği gibi yönltebileceği kanısını vurgulamaktadır.²⁶

Hümaniter kuramı Carl Rogers ve Abraham Maslow geliştirmiştir. Rogers, yaratıcı süreci bir taraftan bireyin tekliği (uniqueness) dışında gelişen bir karmaşık ilişkisel ürünün ortaya çıkışı; öte yandan maddelerin, olayların insanların ya da onun yaşantısının koşullarının ortaya çıkışı olarak tanımlamaktadır.²⁷

Geleneksel psikoanalitik yaklaşıma göre, gelişen kişinin ruhsal tutumunu sürekli olarak denetleyerek düzenlemesi gerekmektedir. Freud'a göre insan, içgüdülerin etkilerindedir. İçindeki hayvansal eğilimler toplum yaşamına karşı çıkmaktadır, insanın kendi hatalarını düzeltmesi ve özgerçekleştirime yönelmesine yer yoktur. Buna karşı hümaniter görüş insan yapısının doğuştan iyi olmasına rağmen toplumun onu bozduğu inancındadır ve insana iyi, güzel, üstün kişilik özelliklerini geliştirmeyi önermektedir.²⁸

Maslow ise temel yaratıcılık (oyun niteliğinde olan ve kendiliğinden fışkıran) ve ikincil yaratıcılık (kontrollü, disiplinli, oyun niteliğinde olmayan) arasındaki ayrımı ortaya koymaktadır.²⁹

1.1.2. Düşüncenin Gücü

Düşünce, olaylar arası ilişkileri ve deneyimin ilk malzemesini açığa vurur. İkilemi uzlaştıran ve ürünün içinden çıkan şey düşüncedir.³⁰

²⁶ Yavuz, s.67

²⁷ Sungur, s.38

²⁸ Yavuz, s. 67

²⁹ Roquette, s. 14

³⁰ Albert Low, Zen ve Yaratıcı Yöneticilik, Çev. Ahmet Fethi, İstanbul: Eti Kitapları, 1994, s. 184-185

Bir fikir herhangi bir yerde bulunabilir. Belki tepelerin üstünde, yaprakların altında veya bir hendeğin dibinde saklanmaktadır. Belki de hiçbir zaman bulunamayacaktır. Fakat dikkat ettikçe bulunanlar, ne olursa olsun kişiyi bir yerlere taşıyacaktır.³¹

Doğada hiçbir şey düşünce kadar kırılgan ve ondan daha güçlü değildir. Dünya üzerinde uçuyor olmak düşüncenin gücü hakkında bize bir fikir verebilir. Düşünceler durağanı harekete geçirir, hayatı ve kişinin dünyasını döndürür. Eğer organizasyon bu yıl süreçleri daha hızlı tamamlıyor, üretimi daha iyi, daha ucuz yapıyorsa bunlar düşünmenin sonucudur ve bir organizasyon düşünebildiğince iyidir.³²

Diğer taraftan akıl, koşullanmaya o kadar duyarlıdır ki hasta olmayan kişiyi hastaneye yatırabilir, güçlü bir kalbi olan kişinin enfarktüs geçirmesine neden olabilir. Aklın uygun koşullanması durumunda ise kişiye çok şey kazandırabilmektedir.

Kimi insanlar düşünmenin yalnızca bir zeka işi olduğuna inanırlar. Oysa yapılan deneylere göre çok zeki olan insanların kötü bir düşünür, zeka katsayısı düşük olan insanın da çok iyi bir düşünür olabildiğini göstermektedir.³³ Zeka bir arabanın motor gücüne benzer. Motor gücü fazla olan bir araba yüksek hız yapabilir, oysa kişi bu çok güçlü arabayı kötü kullanabilir. İyi sürücü olmak mı, yoksa kötü sürücü olmak mı tercih edilmelidir? İsteyen herkes düşünme becerisini çok üst düzeylere çıkarabilmektedir.

1.1.3. Doğru Düşünme Sanatı

Düşünceler ve kavramlar biçimsel, soyut araçlardır ve bizler de onlara dayanarak somut, maddi dünyayı düzene koyarız. Şöyle der Kant: “Düşünce deneyimi aşar”, öyle olunca da akıl sonsuzluğa açılır.³⁴

Ortaya çıkışı nasıl açıklanırsa açıklansın düşünce, insanın fikri dinamizmini dile getirir. Söz konusu dinamizm tez, antitez ve sentez halinde çelişmeleri aşarak gelişir ve yetkinleşir.³⁵

³¹ Michael Michalko, Thinker Toys, California: Ten Speed Press, 1997, s. 14

³² Jack Ricchiuto, Collaborative Creativity, New York: Oakhill Press, 1996, s. 1-2

³³ Edward De Bono, Düşünce Gücü – Yaratıcı Düşüncenin Sırları, Çev: Ferit Gürsu, İstanbul : ABC Yayınevi, 1997, s. 8

³⁴ Server Tanilli, Yaratıcı Aklın Sentezi, İstanbul: Adam Yayınları, 1998, s. 86

³⁵ Orhan Hançerlioğlu, Felsefe Sözlüğü, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1989, s. 105

Düşünceye diyalektiği getirmiş olan Hegel, biçimsel mantığın engelleyici egemenliğine son vermiştir. Diyalektik; doğayı, toplumu ve düşünceyi karşıtlıkların çatışarak aşılmasıyla durmaksızın devindiren ve geliştiren süreçtir. Diğer bir ifadeyle diyalektik, doğanın işleyiş mekanizması, toplumun geliştirici gücü, düşüncenin gerçeğe varmak ve neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymak için kullanabileceği tek bilimsel yöntemdir.³⁶

Bacon'a göre gerçeği araştırmanın ve keşfetmenin iki yolu bulunmaktadır. Birinci yol, duyulardan ve tikellerden (bütünün bir parçasından) yola çıkarak en genel aksiyomlara doğru hızla ilerler ve ilkeler olarak kabul edilmekle birlikte tartışılmaz gerçeklik sayılan en genel aksiyomlardan ilerleyerek aradaki aksiyomları keşfeder. Diğer yöntem ise duyulardan ve tikellerden başlayarak en genel aksiyomlara yükselene kadar aralıksız ve derece derece artarak kendi aksiyomlarını kurar.³⁷

Düşünceler bizi yaşatan sosyal ortamın ve iş hayatının besleyici kanallarıdır. Perde üzerinde dilsiz imgeler değil insanlar gibi hareket eden dinamik güçlerdir. Böyle olunca dünyayı düşüncelerin yönettiğinin söylenmesi pek yanlış olmayacaktır.³⁸

Düşünen insan, akıl yürüten ve hüküm veren bir insandır. Aristoteles'e göre akıl sayesinde ilkelerden sonuçlara varılır. Akıl, çıkarsamalar yapar; tümünden gelir, tüme varır. Bilimsel araştırmalara kavramsal yani tüm dengelimle başlanır, tümevarımla bilgiler toplanır, bu arada elma ile armutun toplanamayacağı görülür. Sonuçta gerçeğin açıklanışı tümevarımla olur.³⁹ Diğer bir ifade ile sorun çözme sürecine yaratıcı düşünme ile başlanır, analitik düşünme ile sonuca ulaşılır.

Salt ussallıkla her sorunun çözülemeyeceği açıktır. Kesinliklerden yola çıkmak yerine kuşkucu ve sorgulayan bir yaklaşım yeni ve doğru bilgilere götürebilecektir. Septik ve metodik kuşku olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilen bu olguda septik kuşku psikiyatri ve psikoloji bilim dallarının ilgi alanına girmektedir.

Kuşkuyu elden bırakmamak Descart'çı yöntemin temelini oluşturmaktadır. Bazı eski filozofların, özellikle Pyrrhon'un doğru

³⁶ Selahattin Hilav, Diyalektik Düşüncenin Tarihi, İstanbul : Sosyal Yayınlar, 1997, s. 110-112

³⁷ Francis Bacon, Novum Organum, Çev. Sema Önal Akkaş, Ankara: Doruk Yayıncılık, 1999, s. 11

³⁸ Tanilli, s. 88

³⁹ Doğan Ergun, "Bilimsel Yöntem ve Bütünlük", İstanbul: Cumhuriyet Bilim ve Teknik Dergisi, yıl 1997, sayı 512, s.4

bilginin varlığını yadsıyan olumsuz kuşkuculuğu Bacon ve Descartes'da olumlu kuşkuya dönüşmektedir. Olumsuz kuşkucu, bilginin evrenselliğini yadsıyarak işe başlar. Yeniçağ'ın kuşkucuları ise kesinliklerden yola çıkmanın yanılmayı getireceğini ancak kuşku ile yola çıkılırsa doğru bilgiye ulaşılacağını ifade etmişlerdir. Yöntemi kuşkuculuk temeline dayanan Descartes'ın kuşkusu "metodik kuşku"dur.⁴⁰

Düşünme sadece doğru yanıt bulma işi değildir; aklı bilinçli olarak kullanma ve bundan zevk alma işidir. Düşünme eğlenceli bir spor olarak görülmeli ve ondan tat almaya çalışılmalıdır. Sporda antrenmanlar sıkıcı olabilir ama çalışmanın her aşamasında iyiye gittiği görülebilmektedir.

1.1.4. Kişisel Özellik Olarak Yaratıcılık

II. Dünya savaşımdan sonra incelenmeye başlanmış olan yaratıcılık kavramının kişisel bir özellik olarak ele alınması üzerine çeşitli teorik yaklaşımlar göze çarpmaktadır. Bunlar :⁴¹

Lowenfeld, yaratıcılığı bireylerin değişken miktarlarda sahip oldukları ve olaylara bağlı olarak ortaya çıkmaya elverişli bir özellik olarak ele almaktadır.

Maslow, temel yaratıcılık (kendiliğinden fışkıran, oyun niteliğinde) ve ikincil yaratıcılık (kontrollü, disiplinli) arasında ayırımı gider.

Taylor, beş yaratıcılık düzeyi ortaya koyar;

- Anlatımsal (expressive) yaratıcılık
- Geliştirilen yeteneklerin devreye sokulmasını gerektiren "üretici yaratıcılık"
- Yeni ilişkilerin algılanması sonucu ortaya çıkan "buluşçu yaratıcılık"

⁴⁰ Rene Descartes, Yöntem Üzerine Konuşma, Çev. Afşar Timuçin, İstanbul: Çağdaş Matbaacılık, 1998, s. 18

⁴¹ Roquette.. s.14-15

- Yüksek bir soyutlama kapasitesi gerektiren “yenilikçi yaratıcılık”
- Tamamen yeni temel prensipler ortaya koyan “su yüzüne çıkan yaratıcılık”

Munsterberg ve Mussen, sanatçıların genellikle suçluluk duygusu taşıdıklarını, içedönük ve ailelerine karşı daha bağımsız olduklarını öne sürmektedir.

Helson, yaratıcı kadınların özerklik ihtiyacı, orijinallik eğilimi ve geleneksel olarak kadınlara atfedilen pasif rol ile çatışma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir.

Barron, yaratıcı kişilerin riski göze alan, genellikle çok iyi bilgilendirilmiş ve girişken olduklarını saptamaktadır.

Wallach ve Kogan, zeka ve yaratıcılığın büyük ölçüde bağımsız iki boyut olduğunu test etmişler ve bu görüşleri günümüze kadar güvenilirliğini korumuştur.

Yaratıcılığın cinsiyet ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda: Bir Amerikan firmasında yapılan 702 testte kadınların %25’i erkeklerden daha yaratıcı bulunmuş, Robert Kolej öğrencileri üzerinde Sandwith’in yapmış olduğu araştırmada yaratıcı düşüncenin cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Türk kültüründe ise ilk olarak Samurçay tarafından yapılan araştırmada (1974-75) 60 öğrencinin yer aldığı fen-edebiyat bölümü ile kız-erkek öğrenciler arasında kız-edebiyat grubu lehine bir farklılık bulunmuştur. Daha sonra İstanbul Atatürk Fen Lisesi öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada yaratıcılık ile cinsiyet arasında bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır.⁴²

Psikoanalitik kavramları toplumsal ve kültürel etkilerle birleştirip “gelişim kuramı”nı geliştiren Erikson’a göre ürün olarak yaratıcılık yetişkin insanın özelliğidir. Yaratıcılığın 20-70 yaş arası devam ettiği gözlenmektedir. Bu nedenle yaratıcılık gibi öznel bir konuda kesin bir yaş sınırı koymak güç hatta imkansızdır. Diğer taraftan Shean tarafından 1977 yılında lise öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada yaratıcı kişilerin; imgesel, meraklı ve dışa dönük oldukları, vahşi fikirlerinin

⁴² Sungur, s. 55

olmadığı ve bu grubun çoğunun paraya önem veren, çok para kazanmayı bekleyen bireyler oldukları belirlenmiştir.⁴³

Transaksiyonel analize göre kişilik üç benlik durumuna ayrılarak incelenmektedir. Bunlar:⁴⁴

- Anababa benlik durumu
- Yetişkin benlik durumu
- Çocuk benlik durumu

Kişilik, bu üç benlik durumunun bileşiminden oluşmaktadır. Bu üç durumdan bir tanesi daha baskın olabilmekte veya çeşitli durumlarda farklı benlik durumuna girilebilmektedir.

Sözkonusu benlik durumları aşağıda kısaca tanımlanmaktadır :⁴⁵

Anababa Benlik Durumu : Gelenekleri ve toplumsal kültürü taşıyan kişiliktir. Otoriterdir, nasıl düşünülmesi ve davranılması gerektiğini söyler. Koruyan, yol gösteren, eleştiren ve baskı altına alan kişidir.

Yetişkin Benlik Durumu : Sağduyu, gerçekçilik ve akılcılığın kaynağıdır. Mantık ön plandadır. Tarafsız ölçüler, bilimsel kriterler ve gerçekçi yöntemler kullanılır.

Çocuk Benlik Durumu : Doğallığı, içgüdüleri, duyguları, yaratıcılığı, arzu ve istekleri simgeler. Çocuk benlik durumunda spontanlık (doğallık) merak ve bunların sonucunda yaratıcılık göze çarpmaktadır.

Transaksiyonel analiz ile ilgili kaynaklarda yaratıcılığın “çocuk benlik durumu”nun bir işlevi olduğu belirtilmekle birlikte Üstün Dökmen’e göre yaratıcı davranışın görülebilmesi için “çocuk” ve “yetişkin” benlik durumlarının birlikte fonksiyonda bulunmaları gerekmektedir. Yaratıcılık için çocuğun merak ve doğallığı ile yetişkinin fiziksel gerçekleri dikkate alan akli bir arada bulunmalıdır.

⁴³ a.g.e. s. 56-65

⁴⁴ Ramazan Yıldırım, Yaratıcılık ve Yenilik, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s. 28

⁴⁵ Üstün Dökmen, İletişim Çatışmaları ve Empati, 9. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998. s. 60-65

Yaratıcı insanların kişilik çizgilerine (traits) bakıldığında aşağıdaki özellikler göze çarpmaktadır :⁴⁶

Duygular : Yaratıcılık sürecinin baştan sonuna kadar duygu yüklü olduğu söylenebilir. Öç alma, düşmanlık, kıskançlık, hareketli birer yaratıcılık kaynağıdır. Örneğin sevgi ve hüzn, şiir ve müzikte etkili olmuştur.

Başat Olma : Ben algısı açık ve olumlu, kendine güvenli, ilgilerinden emin, ben merkezci olan yaratıcı bireyler, ikna edici kişilerdir ve belli bir liderlik ortaya koyarlar.

Yalnızlık : Başka bir kişilik çizgisi (trait) de yaratıcı bireyin yalnızlığıdır. Bu yalnızlık, kendi kendine yetebilme kapasitesinin sağladığı özerklikle var olabilmektedir.

Merak : Torrance'a göre merak, uzun süreden bu yana bilimsel yaratıcılığın önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir ve ancak çok sayıda çeşitli sorular ile ortaya konulabilmektedir.

Einstein ise "Biliyorum ki hiçbir olağanüstü yeteneğim yoktur. Merak, çaba, direnme, bir dolu da özeleştirir bana özgün düşüncelerimi getiren özelliklerimdir" demektedir.

Bağımsızlık : Resmi tezleri güçlükle kabul eder, otoriteyi ve hiyerarşiyi, sosyal standart değerleri geçici sayar.

Çaba : Rastladığı güçlüklerle karşı, onlara karşı koyabilecek gücü bulabilen, yerine getirmesi gereken kişisel önemli bir görevi olduğunu düşünen yaratıcı birey, yönünü böyle belirlemektedir.

Oyun : Oyun, yaratıcı eylemin hem bir parçası hem de nedenidir. Herhangi bir kaostan yeni bir düzen kurmayı amaçlayan oyun, yaratıcılığın temelidir.

Doğal Olma (Spontan) : Doğal olma; gevşemiş, huzur dolu bir öz yönlendirmedir. Çocuğun kendini özgürce ifade etmesi, doğal oluşu, yaratıcılığın gelişmesi için bir ön koşuldur.

⁴⁶ Sungur, s. 70-79

Sezgi : Sezgi, esin ve estetik duygular, hipotez geliştirmenin gizemli yönleridir. Sezgi bir i e doğuştur, üzerinde çalışılan konunun,     m bekleyen bir sorunun birdenbire bilinç ışığında aydınlanmasıdır. Sezgi adıyla anılan yoğun dikkat, beyinde dinlenmeye bırakılır ve birgün çok sayıda olan bu gözlemler farkında olmaksızın çok sayıda olguyu çağrıştırarak hipotezin kurulduğu anda belirginleşir.

Çelişkiler : Çelişkilerin çoğu kendi iç gerilimleri ile savaşan yaratıcı bireyin karmaşık kişiliğinden doğan, karşıt yönelimlerinden oluşmaktadır. Yaratıcı birey, hem aşırı duyarlı hem de tutarlı olabilir. Varolan kuralları yıkıp yok eder ama etkinlik içinde yaratıcıdır.

Empati : Rogers’a göre empati, bir kimsenin özel algısal dünyasına girmek ve onunla tümüyle beraber olmaktır. Kişilik bütünlüğü olan, daha deneyimli ve yaratıcı yöneticiler daha empatik olabilmektedirler. İdeal yönetici herşeyden önce empatiktir. Empati sadece bireysel ilişkilerde göze çarpan bir olgu olmayıp bir sınıf veya bir organizasyon ortamı da empatik olabilmektedir.

Kuşku : Diğer bir kişilik çizgisi olarak “kuşku”dan söz edilebilmektedir. Psikiyatri ve psikoloji bilimlerinin ilgi alanına giren septik kuşku konu dışında olup yaratıcı kişilik “metodik kuşku” içinde olan kişiliğe paraleldir. Salt ussallıkla her sorun çözülememekte ancak kuşku ile yola çıkılırsa doğru bilgiye ulaşılabilmektedir.

1.1.5. Yaratıcı İnsan

Yaşama ortamı; insanda düşünmeye, davranmaya, yaratmaya yönelik bir atılım duygusunun varlığını ve bu duygunun gelişmesini gerektirmektedir. Kesintisiz bir akış içinde düşünemeyen, düşünmeyi belli konular üzerinde yoğunlaşan birer sorun biçimine sokamayan, ileriye doğru hızlı bir atılım için davranışa geçemeyen insan olduğu yerde duran bir diridir. Böyle bir diri kendisini sınırlandırmış ve bağımlı kılmış demektir. Oyleyse yaşama ortamı, boyuna yaratmalarla gelişip değişen bir ortamdır.⁴⁷

⁴⁷ Eyyüboğlu, s. 16

İnsan, yaratıcı bir varlıktır ve onu diğer canlılardan ayıran en önemli eylemi doğada olmayan bir nesneyi ortaya koymasıştır. **Hermann'a göre yaratıcı insanlar iki tiptir. Bunlar:**⁴⁸

- **Halihazırda yaratıcılar:** Keyif için veya karlılık için aktif olarak yaratıcılık pratiği yapan kimselerdir.
- **Arasıra yaratıcılar:** Yaratıcı anlarını arasıra deneyimleyen kişilerdir.

Yaratmanın ilk aşaması insanın kendisini bilmesidir. Bu bilme, yaratılacak nesneyi varlık ortamında bir yere koyma eylemidir. Hangi türden olursa olsun bütün yaratmalar bir doğal birikimi gerektirir. Yani yaratma eylemi insanın doğadan aldığı izlenimlerin birikimiyle oluşan yeteneklerin başarısıdır.⁴⁹

Yaratıcı davranışlar; işin tipi, üretim normları, malzemenin içeriği vb.farklı biçimsel, anlambilimsel ve bilişsel koşullara bağlıdır. Yaratıcı davranışlar, eğretilme ve sezgi gibi entellektüel mekanizmaların devreye sokulmasıyla da nitelenirler.⁵⁰

Diğer taraftan insanın beş duyusu sadece fiziksel realiteyi algılamak üzere tasarlanmış basit bir sistemdir. Halbuki çok duyulu bir insan bu fiziksel raliteyi yaratan ve sürdüren dinamikleri algılayabilen ve değerlendirebilen insandır.⁵¹ Sezgi, fiziksel duyuların ötesinde bir algıdır. Daha önce hiç denenmemiş fikrin işe yarayabileceği düşüncesi bir sezgidir. Sezgi ilhama, dolayısı ile yaratıcılığa hizmet eder, bir alanla ilgili fikirlerin bir başka alanda hangi fikirlerle tamamlanabileceğini söyler.⁵²

Birçok insan resim yapamadığı, bir müzik aletini çalamadığı veya herhangi bir buluş yapamadığı için kendisinin yaratıcı olmadığını düşünür. Şöyle bir düşünüldüğünde hemen herkes bir probleme sürekli baktığı açı dışında farklı bir yoldan yaklaşmıştır veya işbaşında sürekli uyguladığı yöntemler dışında farklı bir süreç geliştirmiştir. Bu durumda yaratıcılıktan söz edilebilmektedir.⁵³

Gerçekte insanlar kendi düşündüklerinden daha yaratıcıdır ve her insanda yaratıcı yetenekler vardır. Bu durum çocukların oynadıkları

⁴⁸ Ned Hermann, "The Creative Brain", www.bemorecreative.com, (30.Oct.1997)

⁴⁹ Eyüboğlu, s. 52-53

⁵⁰ Roquette, s. 95

⁵¹ Gary Zukav, Mutlak Gücün Yolu, Çev. Nedret Şanlı, İstanbul: Akışa Yayınları, 1995, s. 22

⁵² a.g.e. s. 72-73

⁵³ Grossman & Rogers & Moore, s. 5

oyunlarda gözlemlenebilir. Fakat çocuklar büyüdükçe dışarıdan gelen etkilerle (mesleki ve teknik eğitimlerle) yaratıcı yetenekleri başka birtakım yeteneklerin altında örtülü kalmaya zorlanmakta hatta fiilen engellenmektedir.⁵⁴

Tüm insanların yaratıcı olabildiğinden söz edilmektedir, ancak bunun farkında olanlar gerçekte yaratıcıdır. Potansiyelini kullanmayan insanlar yaratıcı olabileceklerini düşünmeyen ve bunun ayırdına varamamış kişilerdir. Ricchiuto bir makalesinde şöyle demektedir: “Ürünün kalitesi direkt olarak toprağın kalitesine bağlıdır. Fikir bahçesindeki başarı üretimi ve büyümeyi sağlayan, odaklanmış olduğumuz konu ile ilgili fikirler açısından zengin toprağı işlemek ile ilgilidir.”⁵⁵

İnanç yaratıcı güçleri açığa çıkarır, inançsızlık ise frenleri devreyi sokar. İnsan bir şeyin imkansız olduğuna inanırsa, akli da bunun neden imkansız olduğunu ispatlamak üzere çalışmaya başlar. Bir şeyin yapılabileceğine inanıldığında akıl onu yapmak üzere çözümler bulunması yönünde çalışacaktır ve yapıcı olarak düşünmeye başladığı görülecektir.⁵⁶

1.1.6. Yaratma Cesareti

İnsanlar genellikle sonucun ne olacağından bütünüyle emin olmadıkça harekete geçmezler ve henüz başlamadan başarı güvencesi beklerler. Kuşkusuz bu yanlış bir beklentidir. Fırsatlar ancak harekete geçmiş insanlara gelir.⁵⁷ Edison deneylerine başlamak için ampulün sırlarının ona gelmesini beklememiştir. Deneyleri, hatalarını açıklamasına yardımcı olmuştur. Başarmadan önce birçok kez başarısızlığa uğramıştır. Eylem olmasaydı Edison ampulü hiçbir zaman keşfedemeyecekti.

Cesaret, diğer kişisel değerler arasında sevgi ve sadakat gibi bir erdem veya değer değildir. Cesaret diğer tüm erdem ve kişisel değerlerin altını çizen ve onlara gerçeklik kazandıran temeldir.⁵⁸ Cesaret olmaksızın

⁵⁴ Rawlinson, s. 13

⁵⁵ Jack Ricchiuto, “Cultivating The Soil For The Idea Garden”,

www.newpossibilities.net/Publications, (13.Apr.1998)

⁵⁶ David J. Schwartz, Büyük Düşünmenin Büyüsü, Çev. Tanol Türkoğlu, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997, s. 90-91

⁵⁷ Gerge Shinn, Motivasyonun Mucizesi, Çev. Ulaş Kaplan, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997, s.193

⁵⁸ Peterson, s. 26

sevgimiz bağımlılık, sadakat ise uyum halini alır ve hiçbir yeniliğe girişilemezdi.

Cesaret kavramını irdelerken karşımıza ilginç bir paradoks çıkmaktadır. Sözkonusu tezat şudur: Kendimizi olaya tam olarak angaje etmeliyiz fakat yanlışımız olabileceğini de unutmamalıyız. Kesin inanç ve şüphe arasındaki bu diyalektik ilişki cesaretin özneliliğidir ve cesareti salt gelişme ile özdeşleştiren tanımlamaların yanlışlığını ortaya koymaktadır.⁵⁹

İyi bir fikir üretmek yeterli olmayabilir. Yaratıcılığın meyvelerini toplayabilmek için cesaretle bilinmeyen üzerine gitmek, birşeylerin olmasını sağlamak gereklidir. Mark Twain da konumuzla ilgili şöyle söylemektedir: “Bundan yirmi yıl sonra, yapmadığınız şeylerden dolayı yaptıklarınızdan daha fazla pişman olacaksınız. Öyleyse demir alın ve güvenli limanlardan çıkın, rüzgarları arkanıza alın, araştırın, hayal edin ve keşfedin.”⁶⁰

Hangi alanda olursak olalım yeni dünyanın yapısını biçimlendirmeye yardım ediyor olma gerçeğinde derin bir coşku buluruz. Yaratılarımız ne kadar küçük veya tesadüfi de olsa bu “yaratıcı cesarettir”.

1.1.7. Yaratıcı Performansın Bileşenleri

Yaratıcılık üç ana bileşeni içermektedir. Bunlar:⁶¹

Alan-İlişkili Yetenekler : Alan ilişkili yetenekler, belirli bir alandaki performans baz olarak alınır. Bu bileşen sözkonusu alandaki gerçekçi bilgileri, teknik ve özel yetenekleri içermekte, verilen bir görevin veya problemin çözümü için bilişsel yolların bir seti olarak görülmektedir. Açıktır ki nükleer fizik konusunda yaratıcı olabilmek için bu alanda geniş ve derin bir bilgi birikimine sahip olunması gerekmektedir.

⁵⁹ May, s. 20

⁶⁰ Ramazan Yıldırım, Yaratıcılık ve Yenilik, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s. 113

⁶¹ Teresa M. Amabile, Creativity in Context, Colorado: Westview Press, 1996, s. 83

Yaratıcılık-İlişkili Yetenekler : Yeni bilişsel yöntemler ve çalışma stilleri keşfetmeyi içerir.

Yaratıcılık-ilişkili yetenekler kişisel özelliklere dayanır, ayrıca direkt olarak eğitimle öğretilir ve kişisel fikir üretmede deneyim kazandıkça kendi yaratıcı düşünme stratejilerini oluşturabilirler.

Görev Motivasyonu : Bir kişinin verilen göreve yaklaşımını tespit eden motivasyonel değişkenleri içerir. Bazı teorisyenler motivasyonel değişkenlerin yaratıcılık üzerindeki rolüne değinmiş ve yaratıcılığın motivasyon altında görünme olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir.

Motive olan kişi sorunları değişme fırsatı olarak görür. Kişi sorunların basit ve üretken çözümler bulması için kendisini motive etmesine izin verirse başarılı olacaktır.⁶²

Sözkonusu yaratıcı performansın bileşenleri aşağıdaki gibi sistematize edilebilir:⁶³

Alan İlişkili Yetenekler

- Alan hakkında bilgi
- Teknik Yetenekler
- Özel alan-ilişkili beceriler içermektedir,
- Doğuştan bilişsel yeteneklere
- Doğuştan algısal ve motor yeteneklere
- Biçimsel ve biçimsel olmayan eğitime dayanmaktadır.

⁶² Shinn, s. 100

⁶³ Amabile, s. 84

2

Yaratıcılık-İlişkili Yetenekler

- Uygun bilişsel stil
- Orijinal fikirler üretmek için örtük veya açık keşif bilgisi,
- Çalışma konularına yardım bilgilerini içerir,
- Eğitim
- Fikir üretmede deneyim
- Kişilik özelliklerine dayanmaktadır.

3

Görev Motivasyonu

- Göreve yaklaşım,
- Görevi almak için oto-motivasyon algılamasını içermektedir.
- Görev için ilk motivasyon düzeyine
- Belirgin bir dışsal baskının varlığı veya yokluğuna
- Kişinin dışsal baskıyı minimize etme yeteneğine dayanmaktadır.

Tablo 1: Yaratıcı Performansın Bileşenleri

1.2. Problem Çözümünde Yaratıcılık

1.2.1.Yaratıcı Düşünme ve Analitik Düşünme

İki farklı düşünce tipinden bahsedebilmekteyiz. Bu farklı düşünce tipi de iki farklı kişilik sonucunu doğurmaktadır. Çocuk ve hakim. Hakim sonuca ulaşmak için şu tip soruları sorar:

- Bu mantıklı mıdır?
- İyi bir fikir midir?
- Bir şey ifade ediyor mu?

Bu soru tiplerinin sonucunda tek ve basit bir karar çıkar; kabul veya red. Yani siyah veya beyaz. Gri yoktur. Halbuki çocuk sonuca ulaşabilmek için şu soruları sorar:

- Bununla nereye gidebilirim?
- Bununla ne yapabilirim?
- Bu doğruysa sonra ne olacak?
- Bu fikri neden sevdim?
- Neden olmasın?

Hakimin düşünce yapısına analitik (convergent) düşünce, çocuğun düşünce yapısına ise yaratıcı (divergent) düşünce denilmektedir.⁶⁴

Yaratıcı ve analitik düşünme ayrılığı, yeteneklerdeki farklılığa dayanmaktadır. Yaratıcı düşünme, çeşitli bilgileri birçok alternatifte ulaşmak için bir sıçrama tahtası gibi kullanarak farklı cevaplar çıkarabilme yeteneğidir. Analitik düşünme ise tek bir doğru cevabın arandığı düşünme şeklidir.⁶⁵

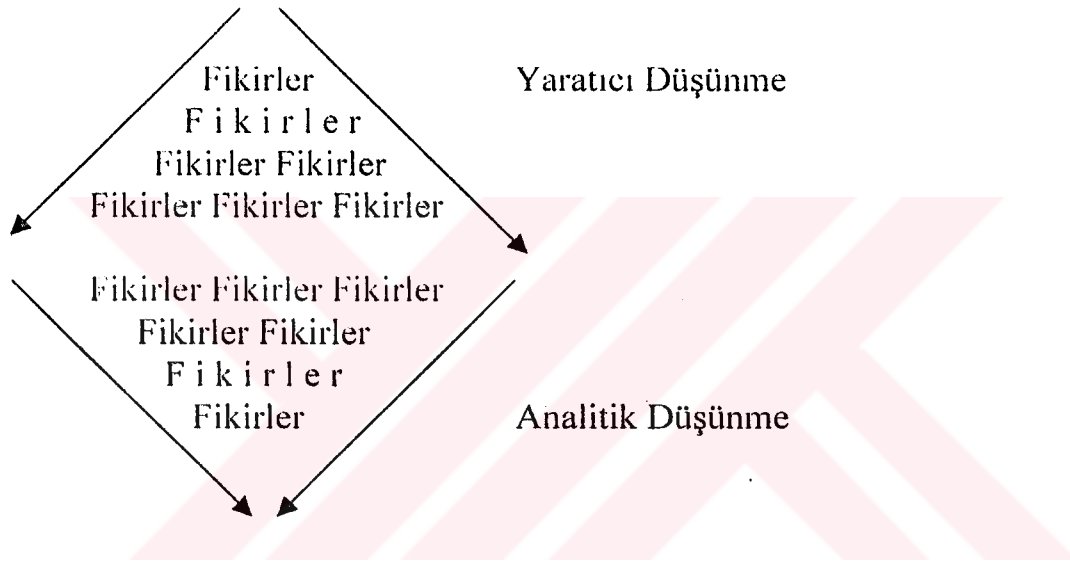
Analitik düşünme diğer bir ifade ile konverjant düşünme biçimi olarak ifade edilebilir. Bu tip kişiler, karşılaştıkları soruna tek bir doğru yanıt bulma zorunluluğu hissederler ve kalıplaşmış bir yanıt vererek olası başka çözüm aramazlar. Yaratıcı düşünme ise diverjant düşünme

⁶⁴ Stephen R.Grossman & Bruce E.Rodgers & Beverly R Moore, Innovation Inc., Unlocking Creativity in The Workplace, Texas: Wordware Publishing Inc., 1988. s.20

⁶⁵ Divesta & Thompson, s.70

biçimidir.⁶⁶ Yaratıcı düşünce, düşünme sürecini genişletir ve geliştirir. Spesifik bir problemle başlar, onun üzerine çeşitli perspektifler üretir, koşullandırmaya gelmez ve tüm olasılıkları ortaya koyar.

Yaratıcı ve Analitik düşünme biçimleri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:⁶⁷



Şekil 2 : Yaratıcı ve Analitik Düşünme

Kuşkusuz ne kadar çok alternatifler ortaya koyulabilirse, değerli bir sonuca ulaşma şansı o kadar büyük olacaktır. Hakim ve çocuk bir arada bulunamayacağına göre düşünmeye önce çocuğun yaratıcı düşünme sistemiyle başlamalı ve sonra hakimnin analitik düşünme sisteminde sonuca varılmalıdır.

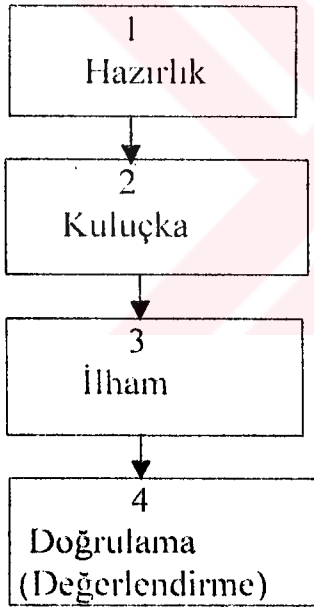
⁶⁶ J. Geoffrey Rawlinson, Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası, Çev. Osman Degirmen, İstanbul: Rota Yayınları, 1995, s.25

⁶⁷ Tony Proctor, The Essence of Management Creativity, London: Prentice Hall Int'l Ltd., s.5-7

1.2.2. Yaratıcı Düşünme Süreci

Yaratıcılık bir süreç olarak görülmelidir. Bir problem çözmek istendiğinde, sonuca farklı bir yoldan ulaşmaya çalışıldığında, rapor yazarken, tatil planlarken, stratejik bir plan geliştirirken veya evi yeniden dekore ederken bir düşünme süreci izlenir.⁶⁸

Sözkonusu yaratıcı düşünme süreci, Hermann Von Helmholtz ve Graham Wallas'ın ortaya koymuş olduğu dört safhadan oluşmaktadır: **Hazırlık** (preparation), **Kuluçka** (incubation), **İlham** (illumination) ve **Değerlendirme-doğrulama** (verification).⁶⁹ Burada önemli olan, yaratıcılığı sadece "İlham Safhası" olarak değil, bir süreç olarak değerlendirmektir. Sözkonusu süreç aşağıdaki gibi şematize edilebilir.⁷⁰



Şekil 3: Wallas'ın Yaratıcı Düşünme Sürecinde Dört Safha

⁶⁸ Peter Russel & Roger Evans, The Creative Manager, San Fransisco: Jossey – Bass Publisher. 1992, s.40

⁶⁹ Wilferd A. Peterson, The Art of Creative Thinking, California: Hay House Inc., 1991, s. xix

⁷⁰ Proctor, s. 42

1.2.2.1 Hazırlık

Bu safha, görevin analiz edilmesini içerir. Diğer taraftan veriler toplanır, geçmişteki örneklere bakılır, konu ile ilgili tüm bilinenler ortaya dökülür, konu düşünüldükçe o denli fazla bilgi açığa çıkarılır. (Çoğu insan konu ile ilgili bilgilerinin sandıklarından daha çok olduğunu görerek şaşırırlar.) Ayrıca diğer kaynaklardan da veriler toplanır.

Bu safhada öğütler almaktan çekinilmemesi gereklidir. Problem ile ilgili çok ve detaylı bilgi toplandıkça konunun merkezine doğru yol alındığı, problemin çekirdeğinin kaplanmaya başlandığı ve konunun kalbinin açıklıkla görülebildiği fark edilecektir. Hazırlık safhasının diğer bir parçası da denenmiş çözümlerin ortaya konmasıdır. Problem, daha önce çözülmüş olanlara benziyor olabilir ve eski deneyimleri kişiye yardımcı olabilecektir.⁷¹

1.2.2.2. Kuluçka

Yaratıcı düşünmenin ikinci basamağı pasiftir. Bu safhada rahatlanır, problemden uzaklaşılır ve bilinçaltı zihinde kaynamaya bırakılır. Bilinçaltı, yaşamda öğrenilenlerin ve kazanılmış deneyimlerin deposudur. Bilinçaltı gizemli bir şekilde çalışır ve ona verilen bir detayı dinlenme anında yeni bir konsepte dönüştürür. Sorunun çözümü için uğraşmayı bırakıp askıya aldığımızda ve onu bilinçaltına yönlendirdiğimizde beklenmedik bir anda kafamızda bir ampul yanabilir.⁷²

Yaratıcı insan bir konu üzerinde düşünmeye başlar ve sonra bunu unutur, fakat bu sırada beyni o konuyu düşünüyordur. Daha sonra kişi bu konuya geri döndüğünde beyni ona “sen başka işle meşgul iken ben bu konuyu düşünüyordum ve işte sana birkaç fikir” diyecektir.⁷³

⁷¹ Russel & Evans, s. 42-43

⁷² Rawlinson, s. 35

⁷³ Jack Ricchiuto, “How Do I know If I’m or Could Be Creative?”

www.bemorecreative.com, (30.Oct.1997)

1.2.2.3. Kavrama (İlham)

Kavrama safhası, kuluçka safhasında bilinçaltından gelen gerçek yaratıcı ilhamdır. Bir başka ifade ile “aha” denilen andır. Bu safha yaratıcılık ile yakın olunan ve kişiye en çekici gelen safhadır.⁷⁴

Kimi zaman ilham hazırlık safhasında gelebilir, fakat sıklıkla kuluçka safhasının sonlarında, kimi zamanda ortalarında gelmektedir. En parlak fikirlerin ne zaman geldiği sorulduğunda; genellikle banyoda, yatakta, uyumadan önce, sabah kalkarken, bir miktar içkiden sonra veya koşarken, cevapları alınmaktadır.

İlhamları sıklaştırmak ve artırmak için spesifik yollar vardır. Bunlar:⁷⁵

- Zihninizi sürekli açık tutun.
- İhtiyacınız olan fikrin geleceğine inanın.
- Fikirleri reddetmeyin.
- Kritik muhakeme engellerini kaldırın.
- Fikir akışkanlığı için boş bir kanal sağlayın.
- Uyanık (alert) ve farkında olun, gözlerinizi ve kulaklarınızı açık tutun.
- Yürüyüşe çıkın, insanları gözlemleyin.
- Daha çok okuyun, kendinize sorular sorun.
- Sessiz bir düşünme odanız veya köşeniz olsun.
- Aklınıza gelen fikirleri yazın. En kötü mürekkep, en iyi hafızadan daha güçlüdür.

1.2.2.4. Doğrulama (Değerlendirme)

Bu safhada, kavrama aşaması test edilir ve şu sorular sorulur:

- İlham, beklentilerimizi karşılayacak mı?
- Pratikte nasıl görünecek?
- Nasıl çalışacak?

⁷⁴ Russel & Evans, s. 41

⁷⁵ Peterson, s. xxiv

Bu test etme saniyeler içinde bitebilir veya aylar boyu sürebilir. Parlak gibi görünen fikriniz yanlışlanabilir. Bu durumda gerisin geriye kuluçka safhasına dönülür. Burada daha çok bilgi toplanması ve konunun daha aydınlatılması gerekir. Yeni bir ilham'la birlikte yeniden son aşama olan değerlendirme safhasına gelinir. Daha önce size gülünç gelen fikirlerin gerçekte sizi doğru yöne götürüyor olduğunu görebilirsiniz.⁷⁶

1.2.3. Problem Çözme Süreci

Yaratıcı problem çözümünde bilinç ve bilinçaltı zihinsel süreç birlikte çalışır. Yaratıcı problem çözme teknikleri de kişilere öğretilir. Yaratıcılık: ilham, efor, istek ve odaklanmayı gerektirir. Sigmund Freud şöyle der: “İlham gelmiyorsa onu karşılamak için ben yola çıkarım”.⁷⁷

Problemlere yaratıcı çözümler bulabilmek için bazı yetenek ve becerilere sahip olmak gerekir. Bunlar kısaca aşağıda özetlenmektedir:⁷⁸

- **Yaratıcı Düşünme Yeteneği:** Daha önce de değinmiş olduğumuz gibi yaratıcı düşünme, çeşitli bilgileri bir sıçrama tahtası olarak kullanma ve birçok alternatifte ulaşarak farklı cevaplar çıkarabilme yeteneğidir.

- **Zorlamalı İlişkiler kurma:** Birbirleriyle ilgisi olmayan iki konu veya obje arasında bir ilişki kurabilme yeteneği.

- **Meleğin Avukatı Olabilme (Becoming The Angel's Advocate):** Bir problemden pozitif potansiyeller bulabilme, böylece olumlu fırsatlar yakalayabilme yeteneğidir.

- **Fikirleri Tahlil Etme:** Tüm fikirleri tek tek tahlil ederek kabul edilebilir sonuca ulaşabilmektir.

Çeşitli problem çözme davranış biçimleri vardır. Bunlar; içgüdüsel problem çözme davranışı, deneme-yanıltmalı problem çözme davranışı, ani kavrama (ilham) ile problem çözme davranışı ve bilimsel yöntemle problem

⁷⁶ Russel & Evans, s. 62-63

⁷⁷ Yep, s. 4

⁷⁸ Grossmann & Rodgers & Moore, s. 19-37

çözme davranışlarıdır.⁷⁹ Burada, kısaca “bilimsel metod” olarak isimlendirilen yöntem irdelenecektir. Bu yöntem beş safhadan oluşmaktadır ve safhalar arasında bir akrostiş (IDEAL) göze çarpmaktadır. Bu safhalar:⁸⁰

I : Identify problems (problemi tanımlama)

D : Define goals (hedefleri belirleme)

E : Explore possible strategies (olası stratejiler geliştirme)

A : Anticipate outcome and act (çıktıları tahmin etme ve aksiyon)

L : Look back and learn (geriye bakma ve öğrenme)

Bu safhalar aşağıda kısaca irdelenmektedir.

Problemi Tanımlama :

Her yönetim biçim ve düzeyinde ortaya çıkan problemler genellikle ekonomik, sosyolojik ve psikolojik karakter taşırlar. Bu tür problemlerin çözümü için gerekli olan değişkenlerin karakterlerini kesin olarak tanımak çoğunlukla olanaksızdır ve söz konusu problemlerin tanımları zaman ve ortama göre farklılaşmaktadır.⁸¹

Yaratıcılık sürecinde atılacak ilk adım, gerçek problemin ve çözümü etkileyecek dış etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Problem; olması istenilen ile gerçekte olanlar arasındaki farktır. Böyle bir farkın ayırdına varılamamış ise ortada bir problem olmadığı anlamına gelmemektedir ve henüz problem belirlenememiş olabilir.⁸²

Hedefleri Belirleme :

Farklı hedefler kişilerin problemi nasıl anladığını gösterir.⁸³ Örneğin işletmenin stratejik yönünün boşlukta olduğu sorunu gündeme alındığında yaratıcı bir aksiyon alma konusunda herkes hemfikirdir, fakat hedefler konusunda bir anlaşmazlık olabilir. Bir grup iç piyasanın kaymağını alma stratejisini önerirken diğer bir grup dış piyasalara açılmayı önerebilir.

⁷⁹ J. S. Gray, “Yaratıcı Düşünce, Muhakeme ve Problem Çözme”, Çev. İ. Alev Arık, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları No. 790, 1987, s. 23-32

⁸⁰ Proctor, s. 8

⁸¹ Uğur Yozgat, Yönetimde Karar Verme Teknikleri, İstanbul: Beta Basımevi, 1994, s. 4

⁸² Paul Birch & Brian Clegg, İş Hayatında Yaratıcılık, Çev. Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s. 27

⁸³ Proctor, s. 9

Önerilen hedefler, grubun problemi ne kadar farklı algıladığını göstermektedir. Bu nedenle hedefleri belirleme safhası, problem çözümüne doğru giden yolda kritik bir basamaktır.

Olası Stratejileri Belirleme :

Problemler daha önceden sahip olunan fikir ve prensipleri yeni ilişkiler içine koyabildikçe çözülür. Bu basamak yaratıcı düşüncenin genelde aktif olduğu basamaktır.⁸⁴

Bir problemle ilgili bilgiler elde edilirken bunun nasıl çözüleceğine dair fikirler ve olasılıklar ortaya atılır ve bunlar stratejiler halinde formüle edilebilirler. Bu çözüm olasılıklarının değeri, problemi çözecek kişi veya kişilerin orijinalliğine dayanır.

Çıktıları Tahmin Etme ve Aksiyon :

Bir strateji seçildiğinde olası çıktıların tahmin edilmesi önemlidir. Bundan sonra bu strateji üzerinde aksiyon alınır. Bir prototipin kurulması ve test edilmesi stratejilerin çıktılarını tahmin etmeye yardım edecektir.⁸⁵

Geriye Bakma ve Öğrenme :

Son basamakta aksiyona almış olduğumuz stratejimizin etkileri ve sonuçları çıkarılır, deneyimlerimiz formüle edilir. Yeni elde edilen bilgilerin olgular halinde formüle edilip saklanması ile deneyimler iyi bir öğretmen olacaktır.⁸⁶

⁸⁴ Gray, s. 33-34

⁸⁵ Proctor, s. 10

⁸⁶ Gray, s. 36

1.3. Yaratıcılığın Geliştirilmesi

1.3.1. Beynin Potansiyeli

Beyin, uyuyan bir dev gibidir. Şon yıllarda yapılan araştırmalar beynin potansiyelinin genelde düşünöldüğünden çok daha büyük olduğunu göstermektedir. Beynimizin ortalama %1'ini hatta daha azını kullanabildiğimiz şeklinde yaygın bir kanı vardır.

1.5 kilogram ağırlığında olan beyin hasar gördüğünde kendini yeniden organize edebilmekte, yaşanmış deneyimi uyarlayıp yeniden oluşturabilmektedir. Yapılan araştırmalar beynin ağırlığı ile öğrenme arasında bir ilişkinin bulunmadığını ve beyindeki öğrenmenin yeni dokuların artırılması ile değil, esas olarak farklı zihinsel fonksiyonlara sahip beyin bölgelerinin birbirleriyle iletişimi ile olduğunu ortaya koymaktadır.⁸⁷

Beynin kapasitesine bakıldığında şaşırtıcı sonuçlar görölmektedir. Örneğin herhangi bir beyinde oluşturulabilecek şema sayısı 1'i izleyen 10 milyon kilometre sıfırla ifade edilen sayı büyüklüğündedir. Ayrıca beynin kaç tane düşünce haritası çıkarabileceğine bakıldığında inanılması güç sonuçlar görölmektedir. Şöyle ki: Beyinde 10 milyar nöronun birbirinin kendisinden sonra gelen 28 nöronla bağlantı kurması mümkündür. Bu her bir nöron için olası kombinasyon/permütasyon sayısının 10.5 milyon kilometre uzunluğunda bir nöron ağı olduğunu göstermektedir.⁸⁸

İnsan beyni ile ilgili yapılan araştırmalarda sağ ve sol yarım kürelerin kendilerine özgü düşünce biçimlerinin olduğu ortaya konmuştur. Sol yarım küre sembol ve kelimelerle düşünürken, sağ yarım küre ise sezgisel imajlarla düşünme eğilimindedir. Sol yarımküre mantıksal düşünme, muhakeme, konuşma ve matematiksel çözümleme yaparken, sağ yarımküre de hayallerin, hislerin ve sezginin kaynağıdır.⁸⁹

İş hayatında genel olarak söylenen, kişinin yaratıcı olabilmesi için sağ beynini kullanması gerektiğidir. Yapılan araştırmalar gerçekte yaratıcı kişilerin sadece beyinlerinin sağ yarım kürelerinin değil, her iki bölümlerinin de aktif olduğunu göstermektedir.⁹⁰

⁸⁷ M. Marsel Mesulam, "Zekanın Ölçüsü: Elastikiyet", İstanbul: Cumhuriyet Bilim ve Teknik Dergisi, yıl 2000, sayı 678, s. 10

⁸⁸ Tony buzan & Raymond Keane, Dehanın El Kitabı, Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1996, s. 22

⁸⁹ Proctor, s. 40

⁹⁰ Yep, s. 28

Sol Yarımküre

Kelimeler ←
Mantık ←
Sayılar ←
Analiz ←
Detay ←
Nedensellik ←

Sağ Yarımküre

→ Ritm
→ Heyecan
→ Hayal
→ Bütünü Görme
→ Sanat
→ Sezgi

Şekil 4 : Beyinde Sağ ve Sol Yarımküreler⁹¹

İnsanların beyinlerinin sol ya da sağ tarafının baskın olduğunu söylemek yanıltıcıdır. Herkes tüm zihinsel becerilerini geliştirme potansiyeline sahiptir. Beyninizin sağ tarafının baskın olduğunu düşünüyorsanız, aslında bu sol tarafa atfedilen becerileri yeterince geliştiremediğiniz anlamına gelmektedir.

Büyük ve kullanılmayan bir potansiyelin keşfedildiği bir alandan daha söz edilmektedir. **Üst ve alt beyinler arasındaki ilişki:**

Rasyonel beyin, bilinçli beyin, entellektüel beyin ve tıpta serebral korteks gibi değişik isimler verilen üst beyin ile bilinçsiz beyin, sürüngen beyin, içgüdüsel beyin ve duygusal beyin olarak isimlendirilen alt beyin arasındaki ilişki incelenmiştir.⁹²

Yakın bir zamana kadar alt ve üst beyinlerin bağımsız çalıştığı ve üst beynin, alt beynin otomatik işlevleri (bedensel işlevler) üzerinde hiçbir kontrolünün olmadığı düşünülmekteydi. Oysa 1970’te Kansas’ta Menninger Kuruluşunda yapılan deney tam aksini gösteriyordu. Şöyleki:⁹³

Hint Yogi Swami Rama 1970 yılında bu kurumu ziyaret ederek beyin dalgaları, solunum, cilt potansiyeli, kalp hareketleri, ellerde kan dolaşımı ve beden ısını ölçen aletlere bağlanmış ve tellere bağlıyken sağ elinde beş ile sekiz santimetre aralıklı iki bölgede ısınn zıt yönlerde değişmesini sağlamıştır. Ayrıca Swami Rama bedenine kan pompalamaktan kendini alıkoyabileceğini göstermiş, böylece beynini kullanarak beyin dalgalarının kontrol edilebileceğini ortaya koymuştur.

⁹¹ Buzan & Keane, s. 22

⁹² Tony Buzan, Aklını En İyi Şekilde kullan, Çev. Banu Ergüder, İstanbul: Arion Yayınevi, 1997, s. 34

⁹³ a.g.e. s. 35

Bu ve sonraki deneyler de üst beynin alt beyni programlayabileceği, böylece fiziksel sağlığı, zihinsel yeteneği, motivasyonu ve iradeyi etkileyebileceği görülmektedir.

1.3.2. Zihin Haritaları

Tony Buzan'ın geliştirmiş olduğu “Zihin Haritalama” tekniği; zihin matrisinin hızlandırılmış öğrenme sürecinde kullanılmasını sağlayacak yeni bir öğrenme tekniğidir. Bu teknik, büyük çapta bilginin kolayca öğrenilmesini, bütünün uyum içinde kullanımını, çok kısa sürede hatırlanmasını ve uygulamaya konmasını, dolayısıyla seçilen alanda uzman olunmasını sağlamaktadır.⁹⁴

Çizgisel not alma tekniği; beynin sözcük, liste, çizgi kullanma gibi az sayıda becerisinden ve belli oranda analizden yararlanır. Bu teknik çoğunlukla tek renk kullanır ve iki önemli dezavantajı vardır; entellektüel yeteneklerin sadece yarısından yararlanır ve öğrenmenin, yaratıcılığın, belleğin temel araçlarından biri olan rengi kullanmaz. Tek renkli notlar monoton ve sıkıcıdır. Bu durumda beyin sıkılarak kendini kapatıp uykuya yatacaktır.⁹⁵

Öğrenmek için beynin iki yarısını kullanırken kapasite çarpıcı bir şekilde artacaktır. Not alma şekli mantıksal, doğrusal ve dereceli bir şekilde ise bu bir sol beyin faaliyetidir. Bu yöntem; yaratıcılık, görüntüler ve konuların genel hatlarını öğrenmekle birleştirildiğinde ise sağ beyin de kullanılmaya başlanmıştır. Zihin haritalarını etkili yapan da sağ-sol beyin bağlantısıdır. Aynı anda bütünlüğe ve ayrıntıya odaklanmaya olanak tanınmasıdır.⁹⁶

Zihin Haritası için temel kurallar:⁹⁷

- Zihin haritanıza merkezi bir imgeyle başlayın ve bu imge için en az üç renk kullanmaya çalışın.
- Zihin haritanızın görsel yönlerini istediğiniz gibi basit ya da karmaşık yapabilirsiniz. İmgeleriniz açık ve farklı büyüklüklerde olmalıdır.

⁹⁴ Tony Buzan & Richard Israel, Beyinle Satış, Çev: Sinem Gül, İstanbul: Unifree Kültür Yayınları, 1996, s. 92

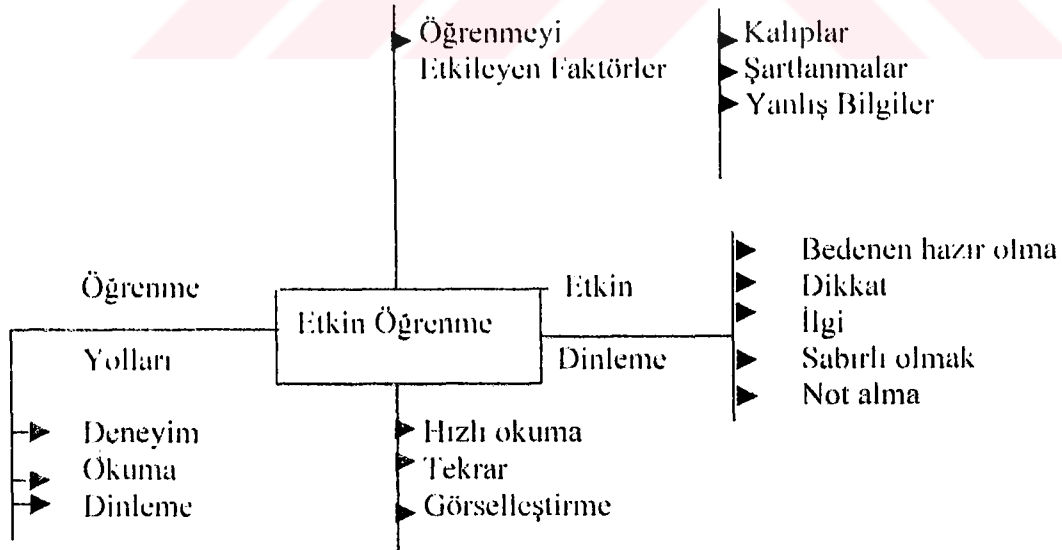
⁹⁵ Buzan & Keane, s. 45

⁹⁶ Roz Townsend, Öğrenme Zenginliği, Çev: Pelin Sıral, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997, s. 94

⁹⁷ Buzan & Keane, s. 45-46

- Merkezi imgenizden yayılan düşüncelerinizi önemlerine göre düzenleyin ve temel sözcükleri vurgulayın.
- Zihin Haritası'nın iskeletini oluşturan çizgilerin üstüne sözcükler yazın. Her çizgi için tek bir sözcük kullanın ve çizgilerin uzunluğunu, sözcüklerin uzunluğuna göre ayarlayın. Sözcükleri büyük harflerle yazın ve büyüklüklerini önemlerine göre ayarlayın. Sözcükler dik olsun; böylece beyniniz onları daha kolay okuyacak ve hatırlayacaktır. Temel sözcükleri vurgulamak için en sevdiğiniz renkleri kullanmanız da yararlı olacaktır.
- Çizgilerin kalınlığını önemlerine göre ayarlayın, Zihin Haritası'nın merkezine yaklaştıkça çizgiler kalınlaşmalıdır.
- Dikkat işareti, haçlar, sevdikleriniz ve sevmediklerinizi belirtmek için gülümseyen ya da somurtan yüzler gibi semboller veya kendi kodlarınızı kullanın.

Düşünmeden hazırlanmış, karmakarışık bir zihin haritası istenilen özet niteliğini taşımayacaktır. İyi yapılan bir zihin haritası, yaratıcı düşünce mekanizmasıdır. Çünkü yaratıcılık hayal gücü ve fikirler arasında çağrışımlar kurmayı gerektirmektedir. Aşağıda “etkin öğrenme” zihin haritasına bir örnek verilmektedir.⁹⁸



Şekil-5 : Etkin Öğrenme Zihin Haritası

⁹⁸ Nursel Telman, Etkin öğrenme Yöntemleri, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996, s. 64, 116

1.3.3. Yaratıcı Düşünme Egzersizleri

Tarihte hemen hemen tüm büyük beyinlerin dehalarının temelinde yaratıcı hayal güçlerini kullanmış oldukları görülmektedir. Her beyin takımı grubu da yeni bağlantıların ve daha fazla hayal gücünün aktif arayışına dayanmaktadır.

Ornstein'in artistik ve akademik yeteneklerimiz ile ilgili buluşları, Anokhin'in bağlantı ve şemalar kurmakta sınırsız olan aklımız ile ilgili buluşları beynin kapasitesi hakkında bize bir fikir vermektedir. Ayrıca beynimizi kullanmakta yaşadığımız sorunların yeteneksizlikten değil kendimiz ve nasıl çalıştığımız hakkında yeterli bilgi sahibi olmayışımızdan kaynaklandığı doğrulanmaktadır.⁹⁹

Daha önceki bölümlerde değinilmiş olduğu gibi beynin kapasitesine bakıldığında şaşırtıcı sonuçlar görülmektedir. Örneğin herhangi bir beyinde oluşturulabilecek şema sayısı 1'i izleyen 10 milyon kilometre uzunluğunda sıfırla ifade edilen sayı büyüklüğündedir.

Her şeyden önce beyni kullanabilmek ve sınırları zorlamak gereklidir. Bu amaçla birçok zihinsel egzersizler yapılabilir. Sözkonusu egzersizlerden birkaç örnek aşağıda sıralanmaktadır. Yine belirtilmelidir ki kişinin öncelikle düşünmeye başlaması ve kendi sınırlarını zorlaması en önemlisidir.

Zihninize hergün egzersiz yaptırma amacıyla bir fikir kotası koyun. Örneğin haftanın hergünü için beş yeni fikir üretmeye çalışın. İlk beş taneyi bulmak zor olacaktır, fakat bu diğerleri için ateşleyici olacak ve hızla yeni fikirler üretebildiğinizi göreceksiniz. Thomas Edison da bu egzersizi uygulayanlardandır. Onun kişisel kotası, 10 günde bir küçük buluş, her altı ayda bir ise daha büyük bir buluştur. Bu kotayı koymamış olsa bu denli başarılı olamayacağına inanmıştır.¹⁰⁰

Sıkı düşünsel özdenetimin nasıl zamanı varsa, sınırsız beyin jimnastiğinin de bir zamanı bulunur. Sorun çözümüne karşı bu iki yaklaşım birbirleriyle çelişmezler. Öyleyse arada bir gevşemeyi öğrenmeli, doğaçlamalar yapmalı, özgür olmalı ve çeşitli yaklaşımlar denenmelidir. Bu amaçla bir ısınma alıştırması:¹⁰¹

⁹⁹ Buzan, s. 33-34

¹⁰⁰ Michalko, s. 12

¹⁰¹ Stephen Baker, Reklamcılıkta Yaratıcılık, Çev. Dilek Şendil, İstanbul: Yayınevi Yayıncılık, 1996, s. 189-193

• Onu tersyüz edin. (O ile kastedilen bir taslak, sözcük, resim, ambalaj veya pazarlama stratejisi olabilir.)

- Esnetin.
- Büzün, yuvarlayın.
- Rengini değiştirin.
- Büyütün, küçültün.
- Uzatın, kısaltın.
- Görselleştirin.
- Koşullara uydurun.
- Sözcüklere dökün, müziğe dökün,
- Birleştirin.
- Sözcükleri çıkarın.
- Sessizleştirin.
- Bir parçasını değiştirin, boyutlarını artırın.
- Takım haline getirin.
- Canlı hale getirin, mekanikleştirin.
- Satış koşullarını değiştirin.
- Elektriklendirin, hareketlendirin,
- Görüntüsünü değiştirin, dokunum kazandırın.
- Nostalji katın, geleceğe dönük hava verin.
- Bir başka aletin/aracın parçası yapın.
- Daha dayanıklı yapın.
- Simgeleyin, çizgiler katın.
- Donuklaştırın, koku ekleyin.
- Kokusunu değiştirin, koku giderici ekleyin.
- Fiyatı artırın, fiyatı indirin.
- İçindekileri değiştirin, saydamlaştırın.
- Fonu değiştirin, optik efektler kullanın.
- Kıvamını değiştirin, kabını değiştirin.
- Taşınabilir yapın, açılır-kapanır yapın.
- Titrek ışık verin, parıltılar ekleyin.
- Abartın, azımsayın.
- Yarışma düzenleyin, çekiliş yapın.
- Sallantıda bırakın.
- Yeni bir kullanım alanı verin.
- Karıştırın, bölün.
- Cinsel çekicilik katın.
- Maskeleyin, takma ad kullanın.

- Yanlış yazın.
- Katılaştırın, sıvılaştırın, buharlaştırın.
- Güldürücü olsun.
- Sağlığa yararlı olsun.
- Denemesi bedava olsun, kredilendirin.
- Tadını değiştirin.
- Basitleştirin, rahatlık katın.
- Tüketiciden katılım isteyin.
- Yukarıdakilerden dilediğiniz kadarını birarada yapın.

Bunların yanısıra herkes dikkatini bir yerde toplamayı öğrenebilir. Odaklanma egzersizi olarak tesadüfî bir renk seçin ve gün içinde bu rengi taşıyan veya içeren tüm maddelere bakın. Sonuçta bu rengi inanılmaz çoklukta objeler üzerinde göreceksiniz ve şaşıracaksınız. Seçtiğiniz renge bakış açınızın değiştiğini ve bu rengi daha derinlemesine algılamaya başladığınızı göreceksiniz.¹⁰²

Aşağıda birkaç örneği verilen alıştırmalar zihin egzersizi yapma, bakış açısının genişlemesi, zihnin esnekleşmesi ve yaratıcılığın gelişmesi yönünde katkıları olan örneklerdir.¹⁰³

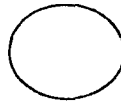
1- Aşağıdaki şekillerden hangisi diğerlerinden farklıdır?



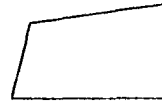
(a)



(b)

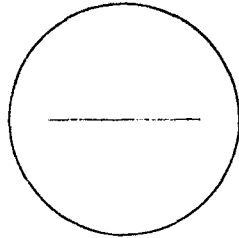


(c)



(d)

2- Aşağıdaki şekli, kaleminizi hiç kaldırmadan nasıl çizersiniz?

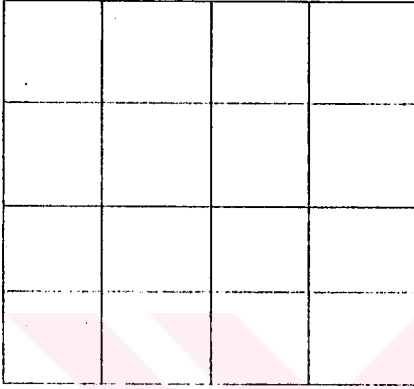


¹⁰² Michalko. s. 23

¹⁰³ Van Gundy. s. 60-66

3- Çıplak bir masaya dökülmüş olan tuz üflemeden, süpürmeden ve dokunmadan nasıl temizlenebilir?

4- Aşağıdaki şekilde kaç tane kare vardır?



5- Bir ülkede birçok havaalanı vardır. Alarm verilince her havaalanındaki uçak havalanıp kendisine en yakın alana inecektir. Buna göre bir havaalanına en fazla kaç uçak inebilir? (Bir mantık problemi, soruda sayı yok fakat cevap tek bir sayıdır. Basit geometri bilginizi kullanabilirsiniz).¹⁰⁴

6- Emrehan Halıcı'nın aşağıdaki sorusuyla kısa bir zihin egzersizi yapılabilir:¹⁰⁵

Üç arkadaş ile ilgili şunlar biliniyor:

- Belma esmerden büyük, mimardan küçüktür.
- Cemile sarışından küçüktür.
- Ayşe kumraldan büyüktür.
- Mühendis doktordan küçüktür.

Bu üç arkadaşın büyüklük sıralarını, saç renklerini ve mesleklerini bulunuz.

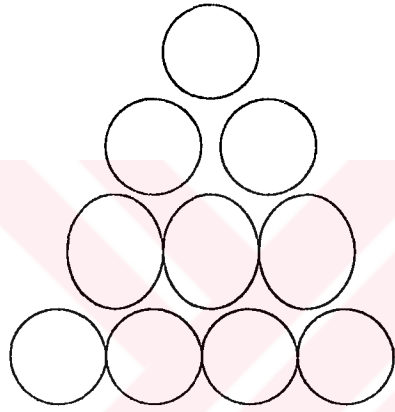
7- Bir ataçın farklı kullanım alanlarını düşününüz.

¹⁰⁴ Alsan, s. 85

¹⁰⁵ Emrehan Halıcı, "Düşün", İstanbul: Milliyet Gazetesi, 21.07.1998, s. 21

8- Bir kamyon, trafik polisi tarafından çevrilir. Ehliyet, ruhsat kontrolünden sonra polis, kamyon şoförüne yanındaki çocuğun kim olduğunu sorar. Kamyoncu da “o benim oğlum ama ben onun babası değilim” der. Kamyoncu ile çocuk arasındaki ilişki ne olabilir?

9- Aşağıdaki şekilde metal paralardan oluşan bir üçgen görülmektedir. Sivri ucu yukarıda olan bu üçgeni, olabildiğince az sayıda paranın yerini değiştirerek tepesi aşağı nasıl çevirirsiniz?¹⁰⁶



Cevaplar:

1- İlk bakışta doğru cevap (c) seçeneği imiş gibi görünmekle birlikte:

- a) En büyük alanı olan şekildir.
- b) En küçük alanı olan şekildir.
- c) Dairesel olan tek şekildir.
- d) Kenarları simetrik olmayan tek şekildir.

2- Kağıdın sağ kenarından 4-5 cm. soluna bir saat kadranı çizilir. Kalemınız “6” noktasındayken kağıdı dairenin üzerine doğru katlayınız. Bundan sonra çözümü bulmuşsunuzdur.

¹⁰⁶ De Bono, s. 48

3- Bir tarağa elektrik yüklenir ve tuz tarağa yapışır, veya bir başkasına temizletirsiniz.

4- Biz otuz tane sayabildik. Küçük kareler kenar olarak kullanılırsa bu sayı daha da artar.

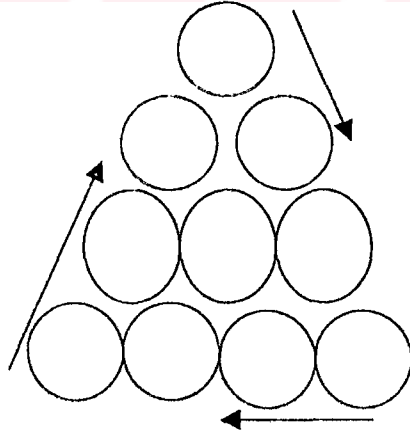
5- En büyük olasılık bir havaalanı üzerine diğer tüm alanlardaki uçakların inmesidir. Bunun olabilmesi için bir daire üzerindeki uçakların merkeze uçuşu gerekmektedir. Dairenin merkeze uzaklığı yarıçap kadardır. Daire üzerinde yarıçaptan daha yakın alan olması halinde uçak merkeze gitmeyecektir. Bir dairede altı tane yarıçap uzunluğu vardır. Bu çember üzerinde birbirine ve merkeze eşit uzaklıkta altı tane havaalanı olacaktır. Sonuç olarak bir havaalanına en fazla altı tane uçak inebilecektir.

6- Ayşe : Büyük, sarışın, mimar
Belma : Ortanca, kumral, doktor
Cemile: Küçük, esmer, mühendis

7- Anahtarlık, fotoğraf ayaklığı, biz, kürdan, tel, bağlaç v.s.

8- Kamyoncu, çocuğun annesidir.

9-



Üç adet paranın yerini değiştirerek üçgen aşağıya doğru çevrilmiş olacaktır.

1.3.4. Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri

Önceki bölümlerde de değinilmiş olduğu gibi hemen herkeste yaratıcı yetenekler vardır. Örneğin çok küçük bebekler bile tahmin edilebileceğinden daha alıcıdır. Kendilerine gerekli olan araçlar ve ilgilerle doğarlar, bunlarla nasıl ilişki kuracaklarını da dünyaya gelince öğrenirler. Küçük bir bebeğin bile yüz mimikleri ile problem çözmesi, doğuştan gelen sezgiselliğin sonucudur.¹⁰⁷

Çocuklar büyüdükçe bu yetenekleri çevresel etkenlerle çoğunlukla bastırılmakta ve köreltilmektedir. Kuşkusuz bu yetenek köreltildikten sonra ileriki dönemlerde yaratıcılık eğitimleri vermek yerine aile yaşantısından başlamak üzere konunun üzerinde durulması ile büyük fayda sağlanabilecektir.

“Odanın işlevi değişti, yere minderler kondu. Büyükler çay içerken dört yaşında iki çocuk da kamp yapıyor. Üzeri örtülü masa çadır, minderler bot, tahta parçaları balık, kutu ise canavarın ini. Büyükler arasına öneriler sunuyor, çocuklar yakaladıklarını gösteriyor, köpekbalıklarını heyecanla anlatıyorlar. Burada çocuklar dramatik, sosyal taklit oyunları oynuyor, yetişkinler de Carl Bruner’in ifade ettiği gibi psikolojik güvenliği ve özgürlüğü sağlıyor.”¹⁰⁸

Rogers, çocuk için yaratıcı ortamın sağlanmasında ailenin üç temel işlevi olduğunu vurgulamaktadır: Açıklık, içsel değerlendirme ve oyuncaklarla oynama yeteneği. Yani çocuklara karşı açık olunmalı, onları ve yaptıklarını birer yetişkinlermiş gibi değerlendirmek ve oyunlarına katılmak gerekmekte, ayrıca yaptıkları gerçeğe uygun olmasa da engellenmemeleri gerekmektedir.¹⁰⁹

Çocukların yaratıcılığının köreltilmemesi ve geliştirilmesi için öncelikle aile ortamında demokratik bir yapı kurarak katı hiyerarşik yapı önlenmeli, çocukların doğallığının ve kendiliğinden olma halinin bastırılmayarak yaratıcı düşüncelerinin övülmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

Bu durum kuşkusuz işletmeler için de geçerlidir. Astların çocuklar, üstlerin de ana-baba olduğu düşünülecek olursa yukarıda söz edilen aile ortamı işletmelere birebir uyarlanabilmektedir. İşletme içinde katı hiyerarşik yapı yerine demokratik bir ortam, katılımcı bir yönetim anlayışı,

¹⁰⁷ Stephanie Thornton, Çocuklar Problem Çözüyor, Çev: Özlem Kumrular, İstanbul: Gendaş Basımevi, 1998, s. 149

¹⁰⁸ Singer, s. 205

¹⁰⁹ a.g.e. s. 206

astların doğallığının bastırılmayarak açığa çıkarılması ve teşvik edilmesi gerekmektedir.

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 birşeyler yaratmakta değil, bir kez başlayabilmekte yatmaktadır. Bu bağlamda mükemmel bir başlangıç noktası; cesaret ve kararlılık hissi duymaktır. En iyi yaratıcı teknik ise düşünmeye başlamaktır.¹¹⁰

Daha fazla yaratıcı olabilmek için ilk görev, birşeyleri daha yaratıcı yöntemlerle yapmaya kendinizi güdülemek ve yaratıcılık ile ilgili öz kişisel engellerinizi kaldırmaktır.¹¹¹

Yaratıcılık dürtüsü veya ilhamı sizi itene kadar beklerseniz herhalde daha çok bekleyeceksinizdir. Sorun ne olursa olsun yardım istemeden önce onu bilincinizle çözmeye çalışın. Yaratıcılığı ne kadar çok kullanırsanız o da size o kadar çok yanıt verir ve kullanımı kendiliğinden olmaya başlar.

İnanç, yaratıcı güçler açığa çıkarır, inançsızlık ise frenleri devreye sokar. Bir şeyin imkansız olduğuna inanırsanız aklınız bunun neden imkansız olduğunu ispatlamaya çalışır, ama yapılabileceğine gerçekten inanmanız durumunda aklınız onu yapmak üzere çözümler bulmaya başlar.

Kapasite zihnin o anki durumuna bağlıdır. Ne yapabileceğimiz, ne kadar yapabileceğimizi düşünebildiğimiz kadardır. Daha çok yapılabileceğine gerçekten inanıldığında akıl yaratıcı olarak düşünür ve çözüme götürür.¹¹²

Araştırmalar, dahilerin güçsüz, solgun, hastalıklı, zayıf oldukları imajının gerçekte hiçbir ilgisi olmadığını göstermektedir. Dahiler genellikle güçlü, enerjik, hareketli insanlardır ve “sağlam kafa sağlam vücutta bulunur” deyişi doğrulanmaktadır. **Sağlam vücutta sağlam kafa yaratmak için aşağıdaki uygulamalar önerilmektedir:**¹¹³

- Haftada en az üç kez aerobik (oksijenli solunum) yapınız. (Alınan oksijenin % 40-50’si beyine gitmektedir.)
- Fiziksel kondüsyon çalışması yapın.
- Bedensel ahenginizi geliştirin, daha esnek olmaya çalışın.
- Oyun oynamaya zaman ayırın.

¹¹⁰ Birch & Clegg, s. 59, 61, 85

¹¹¹ Ned Hermann, “What Can I Do To Increase My Creativity”,

www.bemorecreative.com, (30.Oct.1997)

¹¹² Schwartz, s. 99

¹¹³ Buzan & Keane, s. 50

- Zihin sporları yapın. Satranç, dama, go v.b. strateji oyunları oynayın.
- Kendinizi daha iyi tanıyın, sağlığını denetim altında tutun.
- Düzenli uyku ve dinlenme sürelerinizi ayarlayın.
- Dengeli beslenme ve diyet programı uygulayın, bağımlılık yapan ve beyni körelten maddelerden (nikotin, uyuşturucu v.b.) uzak durun.

Bir fikir yaratmak, üretmek için herşeyden önce yapmak istediğinizin bu olduğu konusunda kararlı olmanız (yoğunlaşma) gerekmektedir. Bu bağlamda sonuca ulaşmak için aşağıda bazı öneriler sunulmaktadır:¹¹⁴

- Yapabileceğinize inanın ve harekete geçin.
- Önceden tasarlayın.
- Çalışma çizelgenizi oluşturun.
- Aklınıza gelen herşeyi kağıda geçirin.
- Hedefe odaklanın.
- İlkinde başaramazsanız yeniden deneyin.
- Bir arkadaşınızla konuyu tartışın.
- Kesintiye uğratılmaktan kaçının.

Diğer taraftan Ricchiuto, yaratıcı potansiyeli geliştirmek için 12 aktiviteden söz etmektedir:¹¹⁵

Açık Fikirli Olma Araçları

- Merak: Düşünebileceğiniz kadar çok seçenek düşünün.
- Çoklu kullanım: Olabildiğince çok kombinasyonlar geliştirin.
- Aşağı ve Yukarı: Olabildiğince çok avantaj ve dezavantaj sayın.

Buluşçu Olma Araçları

- Özellik ve fayda: Potansiyel özellik ve faydaları düşünün.
- Benzetme: Benzer özellik ve faydaları düşünün.
- Varyasyon ve Alternatifler: Bir fikre farklı yaklaşım ve versiyonları düşünün.

¹¹⁴ Baker, s. 92-95

¹¹⁵ Ricchiuto, Collaborative Creativity, s. 51-52

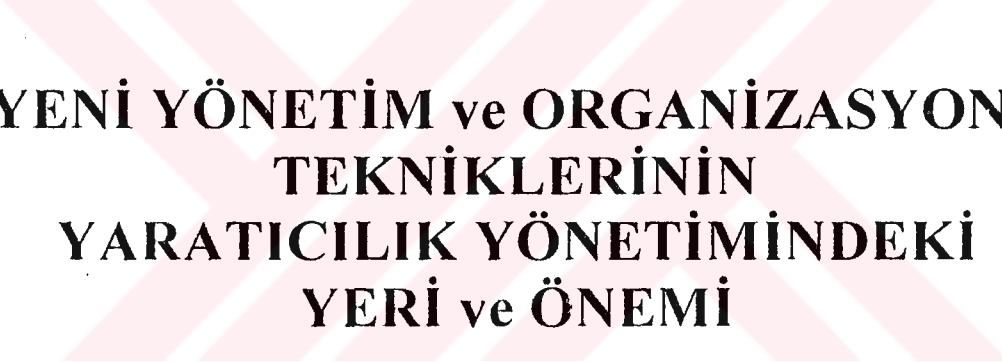
Proaktif Olma Araçları

- **Tesadüfi Kelimeler:** Tesadüfi kelimelerin kıvılcımı ile alternatifleri ve varyasyonları düşünün.
- **İdeal Durum :** Çözülmesi gereken problemleri azaltacak yollar düşünün.
- **Kural Çiğneme :** Kural çiğnemenin yeni fikirlere yol açma yöntemlerini düşünün.

Pratik Olma Araçları

- **İkincil sorunlar:** Fikirlerle yaratılan problemleri ve çözüm yollarını düşünün.
- **Fikir Yerleştirme:** Fikirleri karşılaştırmanın ve yerleştirmenin faydalarını düşünün.
- **Aksiyon Planlama:** Bir fikri tamamlamanın içerdiği tüm basamakları düşünün.

Yukarıdaki aktiviteleri uyguladıkça daha fazla yaratıcı olmaya başladığınızı göreceksiniz.



2. YENİ YÖNETİM ve ORGANİZASYON TEKNİKLERİNİN YARATICILIK YÖNETİMİNDEKİ YERİ ve ÖNEMİ

2.1. Yeni Yönetim ve Organizasyon Teknik ve Uygulamaları

İşletmeler değişen çevre koşullarının yaratmakta olduğu yeni durumlara uyabilmek, rekabet avantajlarını artırabilmek için sürekli bir arayış ve değişim içinde bulunmaktadır. Değişimi yönetmek günümüz organizasyonlarının en önemli konusu haline gelmiştir. Organizasyonlar da bilinçli olarak veya moda ve geçici özentilerle kendilerini kısmen veya tamamen değiştireceklerdir. Böyle bir değişim sürecinde kullanılabilecek çeşitli yönetim kavram ve teknikleri geliştirilmiştir. Bu bölümde sözkonusu yeni gelişmelerin ve yönetim uygulamalarının başlıcaları ele alınmaktadır.

2.1.1. Değişim Mühendisliği

Dilimizde tam karşılığı henüz oturmamış olan değişim mühendisliği (reengineering) kavramı; süreç yenileme, yeniden süreçleme ve benzeri kavramlarla ifade edilmektedir.

Değişim mühendisliğinin günümüzde flaş kavram haline gelmesinin nedeni olarak bu kavramın mimarları tarafından şunlar ifade edilmektedir: Değişim mühendisliği sıfırdan başlamak demektir. İki yüzyıllık endüstriyel yönetim sonucu elde edilen bilgilerin bir yana atılmasıdır. İşin nasıl yapılacağının unutulup şu anda en iyi nasıl yapılabileceğini saptamaktır.¹¹⁶

Geçmişin tüm kural ve uygulamalarını bir kenara iten değişim mühendisliği şöyle tanımlanabilmektedir: Performansta çarpıcı gelişmeler yaratmak amacıyla iş süreçlerinin çekirdekten (temelden) ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.¹¹⁷ Değişim mühendisliğinin odak noktası müşteridir.

Tanımda yer alan dört anahtar kavram; çarpıcı geliştirme, radikal, süreç ve yeniden tasarımıdır. Aşağıda bu kavramlar üzerinde kısaca durulmaktadır.¹¹⁸

¹¹⁶ Halil Savaş, "Değişim Mühendisliği ve İşletmeler Açısından Önemi", Verimlilik Dergisi, İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997/4, s. 146

¹¹⁷ Turhan Erkmén, "Reengineering and Organizational Culture", Yönetim, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Der. Cilt: 26, Sayı: 2, Kasım-1997, s. 156

¹¹⁸ Savaş, s. 147

Çarpıcı geliştirme : İşletmede %10-20 gibi bir iyileştirme değil, performansta büyük atılımlar ve çıkışlar yapmaktır.

Radikal : Değişim mühendisliği var olan bir şeyi değiştirmek veya geliştirmek değil, var olanı bir kenara atıp işe en baştan, beyaz bir sayfa açarak başlayıp iş yapma şeklini yeniden icat etmektir.

Süreç : Biraraya geldiğinde müşteri için değer yaratan, birbirleriyle ilişkili faaliyetler grubudur. Faaliyetler bütündür ve tek tek bakıldığında bir anlam ifade etmez.

Yeniden Tasarım : Değişim mühendisliği, işin yapılma şeklinin-süreçlerin yeniden tasarlanmasını kapsar. Çalışanların yetenekli, eğitilmiş ve motive edilmiş olmaları yeterli olmayacaktır. Kurumun başarısı iyi tasarlanmış iş süreçlerine bağlıdır.

Değişim mühendisliği faaliyetine başlamadan önce değişim mühendisliğinin ne olduğunun iyice anlaşılmış olması gerekmektedir. Uygun bir lider olmadan faaliyetlere başlanması ise ölümcül bir hata olacaktır. **Değişim mühendisinin-liderin özellikleri şöyle sıralanabilir:**¹¹⁹

- Süreç odaklı olma
- Bütünü kavrayabilme
- Yaratıcılık
- Huzursuzluk
- Coşku
- İyimserlik
- Israrlılık
- Sabır
- Ekip üyesi olma
- İletişim becerileri

Uygun bir lider ile başlanması gereken değişim mühendisliği faaliyetinin başarıya ulaşmasında bazı kritik faktörler vardır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmektedir:¹²⁰

¹¹⁹ Michael Hammer & Steven Stanton. Değişim Mühendisliği Devrimi. Çev: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları. 1995, s. 40

¹²⁰ Erkmen, s. 159

- a) Stratejik hedefler belirlenmeli, müşteri ve sizin iş stratejiniz için kritik olan ve katma değer yaratan süreçler ile başlanmalı ve amaçlar açıkça ortaya konmuş olmalıdır.
- b) Üst yönetimin onayı ve desteği alınmış olmalıdır.
- c) Çekirdek (temel) süreçler tanımlanmalı ve bu süreçler radikal bir şekilde yeniden tasarlanmalıdır.
- d) Daha yüksek seviyeli süreçler yaratmalı ve yeniden tasarlanmalıdır.
- e) Etkin bir değişim yönetimi uygulanmalıdır.

Değişim mühendisliği medolojisi iki stratejik konu üzerinde odaklanmalıdır. Bunlar: Personeli güçlendirme (empowerment) ve teknolojiyi geliştirerek (enabling technology) yüksek teknoloji kullanmaktır.¹²¹

Ayrıca değişimin uygun zamanda başlatılması, tüm personelin katılımının sağlanması, iletişimin sürekli kopuk olmaması ve güven duygusunun verilmiş olması gerekmektedir.

İlk bakışta mevcudu geliştirme faaliyeti olan “iş akış diyagramı”nı anımsatan süreç yenileme faaliyeti gerçekte mevcudu geliştirmek yerine işe sıfırdan başlamak ve eski varsayımları yok eden yeni bir süreç tasarımı yaratmaktır.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde görülen ortak özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir:¹²²

- a) Değişik nitelikli birçok iş tek bir iş şeklinde birleştirilebilir.
- b) Kararları işi yapanlar verir.
- c) İş en mantıklı yerde gerçekleşir (bürokrasi azalmıştır, doğrudan müdahale sözkonusudur).
- d) Sürecin içindeki adımlar suni ve zorlamalı değil, doğal bir sırada gerçekleşir.
- e) Süreçlerin pek çok versiyonu vardır. Pazardaki değişken talebi karşılayacak şekilde esnek süreçler oluşturulmalı veya süreçlerin buna hazır olması gerekmektedir.
- f) Üst yönetimin kontrol ve denetimi minimuma indirilmiştir.
- g) Katma değer yaratmayan işler minimuma indirilmiştir.

¹²¹ Bob Smith, “Business Process Reengineering: More Than a Buzzword”. Atlanta: HR Focus, January 1994, v. 71, N. 1, s. 17

¹²² Önder Barlı, “Çeşitli Yönleriyle Değişim Mühendisliğine Özet Bir Bakış”. Yönetim, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Der. Yıl: 9, Sayı: 30, Haziran-1998, s. 31

h) İşçiler patronean çok müşterilerin gereksinimleri üzerinde yoğunlaşırlar.

Yaratıcılık açısından bakıldığında yeni bir yönetim tekniğı olan “değişim mühendisliğı”nin bu kavram ile doğrudan ilişkili olduğı söylenebilmektedir. Yaratıcı yetenekler, değişim mühendisliğı faaliyetinin, süreçleri yeniden tasarlama aşamasında yoğunlukla görölmektedir. Çünkü bu aşamada eski yöntemler bir kenara itilerek yeni ve orijinal yöntemler ve süreçler yaratılmaktadır. Ayrıca işğörenlerin karar sürecine katılımlarının sağlanması da organizasyonun yaratıcı faaliyetlerini artıracaktır.

Günümüzde ise şirket birleşmeleri ön plana çıkmış ve büyük evlilikler ile sinerji yakalamak isteyen şirketlerin önce bir konsolidasyon süreci geçirmeleri gerekmektedir. Bunun yolu da değişim mühendisliğinden geçmektedir. Diğer taraftan internet ile dijital çağı girmiş bulunmaktayız. Dijital çağda “hız” kavramı çok önem kazanmış ve internetin sadece bir satış kanalı olmadığı ve şirketin işleyişini kökünden değiştirmekte olduğu göze çarpmaktadır. İnternetin yarattığı değişim ile şirketler tüm iş süreçlerini bambaşka bir bakış açısıyla tekrar gözden geçirip düzenlemek zorunda kalmakta, yaratıcı faaliyetler giderek hız kazanmaktadır.

2.1.2. İşletmelerarası Karşılaştırma

“Biri daha önce bir şey bulduysa ben niçin sıfırdan icat edeyim?”¹²³
C. Jackson Grayson Jr.

“Düşmanınızı ve kendinizi iyi tanırsanız yüzlerce savaştan tehlikesizce sıyrılmayı becerebilirsiniz.”¹²⁴
Sun Tzu
Çin Generali, M.Ö. 500

Hiç kimse, hiçbir ekip her yeniliğın ebeveyni, hiçbir şirket de her alanda pazarın en iyisi olamaz. İnsan doğası gereğı başkalarının deneyimlerini kullanan ve ders alan bir varlıktır. Bu yaratıcı adaptasyonun tarihi insanlık kadar eskidir. İlk insanlar çevresindeki iyi uygulamaları

¹²³ Deniz Yücesoy, “Benchmarking” İstanbul: Şişe Cam Eğitim Müdürlüğü, Mayıs-1996, s.1

¹²⁴ a.g.e., s. 1

izlemiş kendi hayatına adapte etmiştir. Sistematik olarak başkalarının uygulamalarını, taktiklerini, başarılı stratejilerini araştıran ve öğrenen ekipler de gelişmelerini hızlandırmaktadırlar.

Basit tanımıyla işletmelerarası karşılaştırma (benchmarking-kıyaslama); organizasyonları üstün performansa götüren en iyi uygulamaların, yaratıcı düşüncelerin, etkin işletme prosedürlerinin araştırılmasında kullanılan sistematik bir süreçtir.¹²⁵

İşletmelerarası karşılaştırma; diğer işletmelerin, test edilmesi mümkün olan en iyi ve başarılı uygulamalarını toplayarak bir araya getirilmesi, kendi bünyesine uygun olarak yeniden şekillendirilmesi ve değişimi tamamlama faaliyetidir.¹²⁶ Bu faaliyet gerçek bilgiyi toplayabilmek için genellikle iyi bir içsel analiz ve gözlem yapmayı gerektiren, detaylı sorgulamayı içeren kompleks ve formel bir süreçtir. İşletmelerarası karşılaştırma aynı zamanda istatistik bilimini kullanır ve organizasyonun performansını ölçerek sektörün genel performansı ve standartlarıyla karşılaştırır.

Diğer bir tanıma göre işletmelerarası karşılaştırma; ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performanslarını geçmeyi hedef olarak belirlemektir. Bu çerçeve içinde bir işletme tüm faaliyetlerini, veya belirli bir faaliyet grubunu, hatta belirli faaliyet grubu içindeki bazı işleri işletmelerarası karşılaştırma konusu yapabilir.¹²⁷ **İşletmelerarası karşılaştırma kavramı sistematik olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilir:**

- Araştır
- Gözlemle
- En iyi ile karşılaştır
- En iyisinden öğren
- Öğrendiklerini uyarla
- İyileştir
- Yeni hedefler koy
- Harekete geç
- Rekabet avantajını yakala
- Lider ol

¹²⁵ Yücesoy, s. 2

¹²⁶ Samuel Greengard, "Discover Best Practices Through Benchmarking". Atlanta: Personel Journal, Nov. 1995, v.74, n.11, s.64

¹²⁷ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basımevi, 1995, s. 271

Diğer kuruluşlara ziyaret, kopyalama ve endüstriyel casusuluk olarak algılanmaması gereken kıyaslama-işletmelerarası karşılaştırma süreci aşağıda kısaca özetlenmektedir:¹²⁸

Hazırlık : Karşılaştırma yapılacak süreç belirlenir, “karşılaştırma takımı” kurulur, “karşılaştırma ortakları”nı belirleme kriterleri konur ve veri toplama hazırlığı yapılır. Karşılaştırma takımındaki kişilerin bilgi seviyelerinin, iletişim yeteneklerinin, yaratıcılık ve esneklik özelliklerinin yüksek olması gerekmektedir.

Veri Toplama ve Analiz : “Karşılaştırma ortakları” belirlenir, burada süreçlerin ve işgücünün benzerliği, pazar payı ve coğrafi yakınlık belirleyicidir. Karşılaştırma ortağının ne kadar ve neden daha iyi olduğu, ondan ne öğrenilebileceği ve nasıl uygulanacağı sorularına cevap olabilecek veriler toplanır. Sonuçlar analiz edilir ve performans farklılıkları belirlenir.

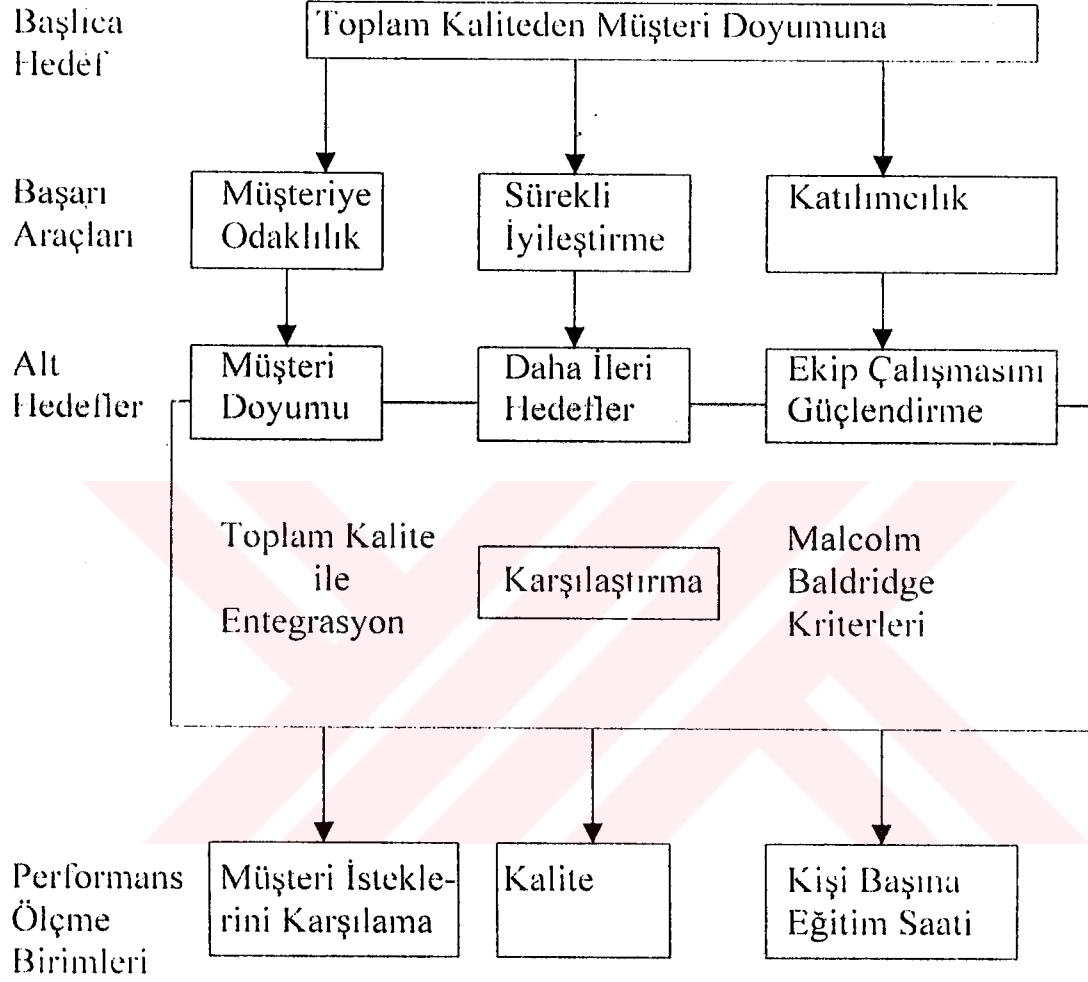
Uygulama : Öncelikle uygulama planı hazırlanır. Karşılaştırma bulguları planın en önemli girdileridir. Planda yer alan değişim önerileri uygulamaya dönüştürülür.

Gözden Geçirme ve Geliştirme : Son safhada gelişmeler değerlendirilir, beklenen iyileştirme hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığı test edilir, yapılan hatalar belirlenir. Son olarak da işletmelerarası karşılaştırma; sürekliliğin sağlanması gereken bir süreç olduğundan yeni karşılaştırma fırsatları belirlenir.

İşletmeler arası karşılaştırma, son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) programlarında kullanılan önemli bir araç haline gelmiştir. Geniş bir iyileştirme sürecinin ayrılmaz bir parçası olan işletmeler arası karşılaştırma, TKY metodları ile süreçlerini destekleyen ve sürekliliği olan bir yaklaşımdır. Başarılı bir “karşılaştırma uygulayıcısı” olan Texas Instruments şirketinin TKY stratejisi ve bu stratejide karşılaştırmanın yeri aşağıdaki şekilde görülmektedir:¹²⁹

¹²⁸ Benchmarking – Başkalarından Öğrenmek, İstanbul: Kal-der Yayınları 15, 1997, s. 13

¹²⁹ Bülent Kaya, “Bir Verimlilik Araştırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)” Verimlilik Dergisi, İstanbul: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997/1, s. 61



Şekil-6 - Texas Inst. Şirketinin TKY Stratejisinde Ana Unsurlar ve Karşılaştırmanın Yeri

Çalışmanın başlarında değinilmiş olduğu gibi günümüz buluşlarının çok azı rastlantı sonucudur. Tarihin eski çağlarında olduğundan farklı bir biçimde günümüz iş dünyasında yaratıcılık kişisel yeteneğe ve eğitime bağlı olarak; önceden düşünülmüş, problemin anlaşılmasını, tarihsel geçmişini bilmeyi ve deneyler yapmayı gerektiren bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda “biri daha önce bir şey bulduysa, ben niçin sıfırdan icat edeyim?” görüşünden hareketle İşletmelerarası karşılaştırma sürecinin yaratıcılığa olumlu bir katkıda bulunacağı ve itici bir güç olacağı söylenebilir.

2.1.3. Personeli Güçlendirme

Global değişme ve rekabetin ortaya çıkardığı diğer bir yönetim kavramı “Personeli Güçlendirme” (empowerment) kavramıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.¹³⁰

Bu kavram yakından incelendiğinde yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Bunlardan farkı ise personeli güçlendirme kavramının daha geniş bir anlam taşımasıdır. Yetki devrinde amirin belli şartları vardır ve bu devri geri alabilir. Oysa personeli güçlendirme temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır.¹³¹

Sözkonusu işi fiilen yapan kişi çoğunlukla müşteri ile direkt temas eden kişi olacaktır. Böylece güçlendirilen kişi müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilecektir.

Görülmeğe olduğu gibi personeli güçlendirme kavramı da değişen çevre koşullarında piyasaya daha çabuk uyabilmek ve müşteri isteklerini kısa sürede karşılamak amacını gütmektedir. Böylece yetiştirilmiş, güçlendirilmiş ve yetkileri artırılmış personel, yaratıcılığını kullanma şansı bulacak ve organizasyonun yaratıcı faaliyetlerinde bir artış görülecektir.

2.1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler ile globalleşmeye paralel olarak organizasyonlar, çevrelerindeki hızlı değişimlere cevap verebilecek esnek yapısal yöntem ve uygulamalara daha

¹³⁰ Koçel, s. 271

¹³¹ a.g.e. s. 271

çok bağımlı olmaya başlamışlardır. Bu uygulamalardan biri de dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) şeklinde kendine bir yer edinmiştir.

Günümüz iş hayatında dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hızla büyüyen bir trend izlemektedir. Şirket içinde özel görev alanlarıyla ilgili faaliyetlerin, şirket dışında bu faaliyetler üzerinde uzmanlaşmış bir kuruluş aracılığı ile ve gerekli kalite standartlarına uygun biçimde yerine getirilmesine “dış kaynaklardan yararlanma” denilmektedir.¹³²

Her ne kadar 1980’li yıllar merger ve karteller dönemi olarak karakterize olduysa da 1990’lı yıllarda kurumların enerjileri bunun tam tersi yöne çekirdek işlerine (core business) dönmeye başlamışlardır.

Son yıllarda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni; artan rekabet, globalleşme, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ve işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi olmuştur.

Bu nedenle işletmeler faaliyetlerini sahip oldukları yetenekleri ile sınırlandırmayı, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konuda daha yetenekli işletmelere bırakmayı tercih etmeye başlamışlardır. Bu sayede işletmeler küçülmeye, mevcut sistemlerini kabul edilebilir kalitede daha ucuza mal etmeye, maliyetlerini minimuma indirmeye başlamışlardır. Ayrıca değişen çevresel koşullara hemen uyum sağlayabilecek esnekliğe kavuşmuşlar ve sadece planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getiren bir çekirdek kadro ile çalışır duruma gelmişlerdir. Böylece yeni sistemleri daha çabuk geliştirebilecek duruma gelmektedirler.¹³³

Başarılı bir “dış kaynaklardan yararlanma” uygulaması bazı kritik faktörlere dayanmaktadır. Bunlar:¹³⁴

- Dış kaynaklardan yararlanma için hedeflerinizin işin başlangıcında net ve açık olduğundan emin olun. Eğer bazı fonksiyonlar işin başlangıcında açık ve net değilse başarısız bir ortaklıkla faaliyetiniz son bulabilir.

¹³² İbrahim Pınar, “İmalatçı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması”, Yönetim, İstanbul: İ.Ü. Fak. Der. Yıl: 9, Sayı: 27, Haziran-1997, s. 36

¹³³ F. Warren Mc Farlan & Richard L. Nolan, “How To Manage an IT Outsourcing Alliance”, Sloan Management Review, Volume: 36, Nr: 2, Harvard: Harvard Business School Press, Winter-1995, s. 12

¹³⁴ Jennifer J. Laabs, “Successful Outsourcing Depends on Critical Factors”, Atlanta: Personnel Journal, Oct. 1993, v. 72, n. 10, s. 53

- Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerine uzun dönemli olarak bakınız. Kısa dönemli bir ortaklık anlamlı bir sonuç getirmeyebilecektir.
- İşletme kültürünüzün dış kaynaklardan yararlanma kararına ne kadar uyumlu olabileceğini değerlendirin.
- Dış kaynaklardan yararlanma kararından önce, outsource konusu işin işletme içinde merkezileştirilmiş olması halinde getiri ve götürülerini değerlendirin.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının faydaları şöyle özetlenebilir:¹³⁵

- Maliyetleri azaltmak
- Sermaye, insan kaynakları ve diğer kaynakların etkin dağıtımını sağlamak
- Küçülerek (downsizing) değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmak
- Diğer işletmelerin uzmanlık alanlarından yararlanarak kendi kalitelerini yükseltmek
- Bazı konularda yetenekli işgücü bulma faaliyetleri ve bu elemanlar için diğer şirketlerle rekabet etme zorunluluğu ortadan kalkmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının en önemli faydası ise işletme yöneticilerinin kendilerini başka işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma olanağı bulmalarıdır.¹³⁶

Diğer taraftan “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamalarında gizli kalmış bir takım tehlike ve tuzaklar sözkonusu olabilmektedir. Bunların başlıcaları aşağıda özetlenmektedir:¹³⁷

- Stratejik yaklaşım yerine taktik yaklaşımların uygulanması: Olaya stratejik olarak yaklaşılmalı ve önünüzdeki on yılda ne gibi yararlar sağlayacağı görülebilmelidir.
- Organizasyonel direncin dikkate alınmaması: Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başından itibaren sadece işgörenler değil

¹³⁵ Selman Karayılmazlar, “Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)”. Yönetim, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Der. Yıl: 6, Sayı: 22, Ekim-1995, s. 25

¹³⁶ Koçel, s. 273

¹³⁷ Karen S. Wallace, “Avoid The 10 Major Pitfalls of Outsourcing” Workforce, www.workforceonline.com, (25.sep.1998)

tüm personel üzerinde odaklanmış olunmalı yönetsel değişim planlanmış olmalıdır.

- Mevcut maliyetleri ve hizmet düzeyini ihmal etmek: Uygulamaya başlamadan önce olası maliyet düşüşü ve hizmet kalitesi hakkında bilgi sahibi olunmalı ki yeni uygulamanın değerlemesi yapılabilsin.
- Dış kaynaklardan yararlanma pazarı hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olunmaması
- İş tanımlarının kötü yapılması: İş tanımlarının doğru bir şekilde yapılması dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gidilip gidilmemesi kararının verilmesine yardımcı olacaktır.
- Satıcı değerlendirme ve seçme sürecinin yetersiz bir şekilde tasarlanması: Satıcı yönetiminin (satınalma analizinin) yapılmadan işe başlanması alternatif karı kaybetme riskini getirecektir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başarısız olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir:¹³⁸

- Proaktivitenin zaafiyet geçirmesi
- Tedarikçi değişiminin hızlı olması
- Tedarikçi hataları ve yanlışları
- Müşteri ve tedarikçi arasındaki kültürel farklar
- Bilgi aktarım eksiklikleri
- Teknolojik yetersizlikler
- Tedarikçi sözleşmelerinin eksik yapılmasıdır.

Yaratıcılık açısından dış kaynaklardan yararlanma uygulaması: Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ile işletmelerin küçülerek daha esnek bir yapıya kavuşması sonucu değişime uyum hızlı olacak, işletmeler kendi konularında derinleşerek uzmanlaşacak ve yenilikler yaratabilecek, yöneticiler de kendilerini başka işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma olanağı bulabileceklerdir. Sonuç olarak organizasyonun yaratıcı faaliyetlerinde bir artış olacağı söylenebilmektedir.

¹³⁸ Jennifer Laabs, "The Dark Side of Outsourcing", Workforce, www.workforceonline.com (25.Sep.1998)

2.1.5. Kademe Azaltma, Küçülme, Sıfır Hiyerarşi, Yalın Organizasyon

1990'lı yıllarda yaygın olarak kullanılan ve birbirleri ile yakından ilişkili olan yeni yönetim kavramlarından bazıları da kademe azaltma, küçülme, sıfır hiyerarşi ve yalın organizasyon kavramlarıdır.

Kademe Azaltma (Delayering) : İsminden de anlaşılmakta olduğu gibi organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, dolayısı ile bürokrasiyi azaltmak amacını taşımaktadır.¹³⁹

Ara kademelerin olabildiğince ortadan kaldırılması sonucu buradaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve muhtemelen iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi; hem organizasyonu daha yalın hale getirmek hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.

Küçülme (downsizing): Küçülme, görev ve pozisyonların planlı bir şekilde elimine edilmesi ve iş planlarının konsolide edilmesi stratejilerini içermektedir. Birbirine benzeyen birçok görev ve pozisyon vardır ve küçülme sadece işgören azaltma değil, iş azaltma fonksiyonları ve hiyerarşik kademeleri elimine etme faaliyetidir.¹⁴⁰

Bu faaliyetin (küçülmenin) işletmelere aşağıda belirtilen faydaları sağlaması beklenmektedir:¹⁴¹

- Çok başlılığa son
- Daha az bürokrasi
- Daha hızlı karar verme
- Daha yumuşak iletişim
- Daha fazla girişimcilik
- Üretkenlikte artış

Küçülme faaliyetinde personel azaltmanın bazı temel prensipleri vardır. Bunlar:¹⁴²

¹³⁹ Koçel, s. 275

¹⁴⁰ David A. Heenan, "The Downside of Downsizing" The Journal of Business Strategy, Honolulu: November-December 1989, s. 19

¹⁴¹ Wayne F. Cascio, "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?", Academy of Management Executive, Vol: 7, Nr: 1, Colorado: University of Colorado Press, 1993, s. 96-97

- Görüşmeyi özel biçimde yapın, dedikoduya izin vermeyin.
- Görüşmeyi kısa ve konu üzerinde tutun
- Şirketin bu kararı neden verdiğini açıklayın
- Konuşmalarınız iş hukukuna mutlaka uygun olmalıdır.
- Duygularınızı kontrol edin
- Personelin incinmesinden kaçının ve sonraki yaşamında şirketin kendisine destek olabileceğini belirtin, pozitif olmasını sağlayın ve cesaretlendirin.
- Personelin kritiğini yapmadan diğer personeli, müşteri ve satıcıları bu karardan bilgilendirin.

Küçülme sürecinde sıklıkla karşılaşılan hatalara düşülmemesi için tutulması gereken yol aşağıda özetlenmektedir:¹⁴³

- Küçülme faaliyetini işletmenin geleceğine bağlayın. Pazarın gereksinimlerinden ve işletmenin bunu karşılayabilme kapasitesi ve maliyetler üzerinde durun.
- Küçülmenin alternatiflerini değerlendirin. Personel azaltmadan da maliyetlerin düşürülebileceğini dikkate alın.
- Personele doğru roller biçin.
- Duygusal zemini düzenleyin ve dengeleyin.
- Yeterli yönetsel eğitim verin. Eğitimleri küçülme sürecinden hemen sonra verin.
- Küçülme sürekli olabileceği için deneyimlerden ders çıkarın ve yeniden yaşatma planları ile entegre edin.

Küçülme sürecinde bazı sancılar olacağı yadsınamaz. Sancının yönetimi için; personel ile açık bir iletişim kurulmalı, yöneticiler personel ile yakın temasta olmalı, işin daha az personelle nasıl yapılabileceği ve değişimin nasıl planlandığı açıklıkla anlatılmalı. Personelin tüm soruları cevaplanmalı, küçülmenin neden ve nasıl olacağı rasyonel ve ikna edici bir açıklıkla anlatılmalıdır. Bunun sonucunda işletmenin nasıl güçleneceği ve kendini dışsal faktörlerden koruyabileceği belirtilmelidir. Diğer taraftan bu değişimden en fazla orta kademe yöneticileri etkileneceği için bu grubun

¹⁴² Joe Meissner, "Don't Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan", Newyork: Personnel Journal, Nov. 1993, v. 72, n. 11, s. 66

¹⁴³ Paulette Bogan, "Mistakes To Avoid During Downsizing", Newyork: HR Focus, Sep. 1994, v. 71, n. 9, s. 7

seğişimi sabote edebilecekleri unutulmamalı ve önlemi baştan alınmalıdır.¹⁴⁴

Sıfır Hiyerarşi : Sıfır hiyerarşi, bir kavram olarak daha çok bir ideali temsil etmektedir ve organizasyon yapısı hiyerarşik olarak farklı kademeler yerine küçük, kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapıdır. Burada farklılık; gruplaşmanın mevki ve otoriteye göre değil bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Her grup kendi kendini yöneterek küçük bir işletme gibi davranır.¹⁴⁵

Sıfır hiyerarşi küçük gruplara dayandığından gerekli bilgi ve becerilere sahip kişileri ekip olarak bir araya getirmek ve onlara işi yapma yetkisi vermek gerekmektedir. Böylece işi yapan ve karar veren neredeyse sıfır yakınlığa gelmiş olmakta, bürokrasi ve prosedür azalmakta, iletişim ve karar alma hızlanmaktadır. Sonuç olarak da müşteri isteklerine cevap verme süreci kısaltılmış olarak çok önemli bir rekabet avantajı elde edilmektedir.

Yalın Organizasyon : Sıfır hiyerarşi falsefesini benimseyen işletmelerde gereksiz hiyerarşi basamakları ortadan kalkacak, doğal olarak da gereksiz personel elimine olacaktır. Herkes gruplar halinde çalışacaktır.¹⁴⁶

Yalın organizasyonlar; fonksiyonel işlem veya süreçlerden sorumlu, çeşitli branşlardan, karar vermekle yetkilendirilmiş-empowered küçük çalışma gruplarından oluşmaktadır. Burada “iyi yönetmek, daha az yönetmektir” ilkesi benimsenmektedir.¹⁴⁷

Diğer bir ifadeyle yalın yönetim; yetkileri işi yapanlara devreden, her faaliyette yetki ile sorumluluğu birleştiren ve işin gereklerine göre örgütlenen bir yönetim modelidir.¹⁴⁸

Organizasyonların yalın hale getirilmesi zorunluluğu ve bunun sağlanmasında nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda ileri sürülen çeşitli görüşler aşağıda kısaca özetlenmektedir:¹⁴⁹

¹⁴⁴ Jean-Francois Allaux, “Downsizing, Managing The Pain and the Gain”, Newyork: IIR Focus, Dec. 1995, v. 72, n. 12, s. 21

¹⁴⁵ Selen Doğan, “Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi”, Yönetim, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Der. Yıl: 8, Sayı: 26, Ocak-1997, s. 45

¹⁴⁶ a.g.e. s. 52

¹⁴⁷ Hans H. Hinterhuber & Eric Krauthammer, “Daha İyi Yönetmek Daha Az Yönetmektir. Basık Hiyerarşilerde Yöneticilere Yeni Görevler Düşmektedir”, Yönetim, İ.Ü. İşletme Fak. Der. Yıl: 6, Sayı: 22, Ekim-1995, s. 10

¹⁴⁸ İbrahim Kavrakoğlu, Değişim ve Yaratıcılık, İstanbul: Kampüs A.Ş. Yayınları, 2000, s. 25

¹⁴⁹ Koçel, s. 276-277

- Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalı
- Yönetimin eli işin üzerinde olmalı (hands-on management)
- Verimliliği artırmak için insana yatırım yapılmalı
- Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken değerleri desantralize edilmelidir.
- Daima müşteriye yakın olunmalıdır
- Operasyonel serbesti (otonomi) sağlayacak yenilikler yapılmalı
- Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye dönük olmalı

Yalın organizasyonlarda karar verme ve sorun çözme alt kademelere kadar indirildiği için emirlerin aşağıya gitme ve bilginin yukarıya çıkma sorunu ortadan kalkacak, hiyerarşi basamakları nedeniyle işin gecikmesi önlenecek, personelin yönetime katılımının sağlanması sonucu verimlilik artacaktır.

Kademe azaltma, küçülme, sıfır hiyerarşi ve yalın organizasyonlara yaratıcılık açısından bakış: Sözkonusu uygulamalarda karar verme ve sorun çözmenin alt basamaklara indirilmiş olması, gereksiz işlerin elimine edilmesi, bürokrasinin azaltılması, işletmenin optimum personel sayısına ulaştırılması, gereksiz personelin elimine edilmesi ve eksik noktalarda personel takviyesinin yapılması, personele verilen yetki ve sorumluluğun artırılmış olması, alt basamakların yönetime katılımı, personelin eğitimi ve güçlendirilmiş olması sonucu yaratıcı faaliyetlerin artacağı ve organizasyonların “yaratıcı organizasyon”lara dönüşeceği söz edilebilmektedir.

2.1.6. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenme, insan davranışlarını oluşturmada/değiştirmede en önemli süreçtir. Genel kabul görmüş bir tanımla birlikte öğrenme; pekiştirilmiş uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgilerle, davranışlarda görelilik olarak süreklilik sağlanmış bir değışiklik olarak tanımlanabilir. **Bu tanımda görüldüğü üzere öğrenme sürecinde üç önemli özellik vardır. Bunlar:**¹⁵⁰

- Öğrenme olumlu ya da olumsuz bir davranış değışikliğidir.

¹⁵⁰ Dinçer, Örgüt Geliştirme, s. 45

- Bu değişiklikler deneyim veya alıştırmalar ile gerçekleşir.
- Değişikliğin öğrenme olabilmesi için süreklilik göstermesi gereklidir.

Öğrenme bir bilim olmaktan çok bir sanattır ve bir çeşit gelişmedir. Bu gelişmede bireyin yaşamının başlangıcından itibaren yavaş fakat sürekli olarak meydana gelen birtakım değişimler vardır. Öğrenme, insanın çeşitli duyumlarıyla tepkileri arasında zihinsel bir bağlantı kurulması sonucu elde edilen bir üründür.¹⁵¹

Organizasyon teorisyenleri uzun süredir “öğrenme” üzerinde çalışmaktadırlar ve henüz tam bir konsensüse varamamışlardır. Marlene Fred ve Marjorie Lyles’e göre organizasyonel öğrenme; daha iyi bilgi ve anlama sonucu aksiyonun geliştirilme sürecidir. Chris Argyris’e göre organizasyonel öğrenme; hataları bulma ve düzeltme sürecidir. Ray Stata ise bu kavramı şöyle tanımlamıştır: Organizasyonel öğrenme; hafızalarda yer etmiş ve geçmiş bilgi üzerine kurulmuş olan ortak sezgi, kavrama, bilgi ve mental modeller kanalıyla oluşur.¹⁵²

Öğrenen organizasyon yeni bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil uygun ortamı oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmelerini sağlamayı, bu bilgileri uygulamayı ve buradan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas alan bir felsefe ve düşünce sistemidir.¹⁵³

Öğrenen organizasyon; stratejik hedeflere ulaşabilmek amaçlı kişi ve grupların öğrenmelerini sürekli kılacak süreçlerin devamlılığı üzerinde odaklanmış bir girişimdir. Diğer bir ifadeyle organizasyonun etkin aksiyonlarda bulunma yeteneğinin artırılmasıdır. Bir başka tanımıyla öğrenen organizasyonlar; bireylerin sonuçları yaratabilme kapasitelerinin artırılması ve hep birlikte öğrenmenin öğrenilmesidir.¹⁵⁴ **Öğrenen organizasyonların tasarlanmasında dört temel öğe söz konusudur:**¹⁵⁵

a- Kişisel Ustalıkların Yaratılması: Organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme olmadan organizasyonel öğrenme gerçekleşmeyecektir.

¹⁵¹ Telman, s. 12

¹⁵² David A. Garvin, “Building a Learning Organization” Harvard Business Review, Jul-Aug. 1993, s. 79

¹⁵³ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basımevi, 1998, s. 116

¹⁵⁴ Bob Willard, “Ideas On Learning Organizations”, www.the-wire.com/applewood-senge.html, (20. Jan. 1999)

¹⁵⁵ Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s. 116-117

b- Sürekli Gelişme İçin Zihni Modeller Oluşturma: Yeni bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin geliştirilmesi için güçlü zihni modellere ihtiyaç vardır. Zihni modellerin oluşturulmasında organizasyonların şu kabiliyetleri olmalıdır: Sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneylerden öğrenme, bu işi en iyi yapanların deneyimlerinden yararlanma (işletmelerarası karşılaştırma) ve bilgileri etkili bir şekilde kullanma.

c- Paylaşılan Vizyon: Liderlerin güçlü bir vizyona sahip olması yetmez çünkü liderlerin vizyonu aşağıya yansımaz veya yansıdığı halde benimsenmeyebilir. Bu sebeple bütün çalışanların ortaklaşa gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeye çalıştığı güçlü bir vizyona ihtiyaç vardır.

d- Takım Halinde Öğrenme : Bireysel öğrenme insanların gelişmesine yardım ederken takım olarak öğrenme “organizasyonel öğrenme”ye kapı açar.

Bazı yazarlara göre organizasyonların “öğrenen organizasyon” haline gelmesi gelişmenin bir sonucudur ve “öğrenen organizasyon” son safhayı ifade etmektedir.¹⁵⁶

Bu yaklaşıma göre bir organizasyonun öğrenmesi esas itibarıyla çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzıyla ilgilidir. Bu açıdan bakınca organizasyonların şu şekilde geliştiği görülmektedir: Organizasyonun çevresi ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli “bilen organizasyon-knowing organization”dır. Rasyonellik ve “en iyi” anlayışı bilen organizasyonun özelliği olmuştur. Bunu “anlayan organizasyon-the understanding organization” izlemektedir. Anlayan organizasyon, “en iyi” açısından bakmayan, koşullara ve kişilere bağlı olarak farklı “en iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. Bu aşamayı “düşünen organizasyon-the thinking organization” izlemektedir. Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı; yönetim tekniklerini ve işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Son aşamada ortaya çıkan “öğrenen organizasyon-learning organization” öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön planda tutan ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyondur. Bu tür organizasyonlar hem bilgiyi bulma, yaratma, hazmetme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı karar ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlardır.

¹⁵⁶ Koçel. 277

b- Sürekli Gelişme İçin Zihni Modeller Oluşturma: Yeni bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin geliştirilmesi için güçlü zihni modellere ihtiyaç vardır. Zihni modellerin oluşturulmasında organizasyonların şu kabiliyetleri olmalıdır: Sistematiik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneylerden öğrenme, bu işi en iyi yapanların deneyimlerinden yararlanma (işletmelerarası karşılaştırma) ve bilgileri etkili bir şekilde kullanma.

c- Paylaşılan Vizyon: Liderlerin güçlü bir vizyona sahip olması yetmez çünkü liderlerin vizyonu aşağıya yansımaz veya yansıdığı halde benimsenmeyebilir. Bu sebeple bütün çalışanların ortaklaşa gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeye çalıştığı güçlü bir vizyona ihtiyaç vardır.

d- Takım Halinde Öğrenme : Bireysel öğrenme insanların gelişmesine yardım ederken takım olarak öğrenme “organizasyonel öğrenme”ye kapı açar.

Bazı yazarlara göre organizasyonların “öğrenen organizasyon” haline gelmesi gelişmenin bir sonucudur ve “öğrenen organizasyon” son safhayı ifade etmektedir.¹⁵⁶

Bu yaklaşıma göre bir organizasyonun öğrenmesi esas itibariyle çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzıyla ilgilidir. Bu açıdan bakınca organizasyonların şu şekilde geliştiği görülmektedir: Organizasyonun çevresi ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli “bilen organizasyon-knowing organization”dır. Rasyonellik ve “en iyi” anlayışı bilen organizasyonun özelliği olmuştur. Bunu “anlayan organizasyon-the understanding organization” izlemektedir. Anlayan organizasyon, “en iyi” açısından bakmayan, koşullara ve kişilere bağlı olarak farklı “en iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. Bu aşamayı “düşünen organizasyon-the thinking organization” izlemektedir. Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı; yönetim tekniklerini ve işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Son aşamada ortaya çıkan “öğrenen organizasyon-learning organization” öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön planda tutan ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyondur. Bu tür organizasyonlar hem bilgiyi bulma, yaratma, hazmetme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı karar ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlardır.

¹⁵⁶ Koçel, 277

Diğer bir ifadeyle; öğrenen organizasyonların kurulabilmesi için herşeyden önce organizasyon yaptığı faaliyetleri bilmeli, rasyonel ilkeleri uygulamalı ve analiz edebilecek altyapıya sahip olmalıdır (**bilen organizasyon**). İkinci olarak, organizasyon belirli faaliyeti etkileyen faktörleri analiz edebilmeli ve görelî durumunu farketmelidir (**anlayan organizasyon**). Üçüncü olarak, işletmenin aksayan yönlerini görerek çözmeye çalışmalı ve yöntemin tekniklerini düzeltici araçlar olarak kullanabilecek kapasiteye ulaşmalıdır (**düşünen organizasyon**).

Öğrenen organizasyonlar tarafından kullanılan araçların çoğu aslında geleneksel, hiyerarşik kurumlar tarafından da kullanılmaktadır. Aralarındaki fark ise araçların neden, kim tarafından, ne zaman ve nerede kullanıldığınıdır. Sözkonusu farklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.¹⁵⁷



¹⁵⁷ Barbara J. Braham, Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Çev: Ali Tekcan, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s. 20

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere 'gönderilenler', ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinde Eğitmeni ya da Dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitmeniler, 'uzmanlar'
Sorumlu kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanılır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar.
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay , gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler.
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, işyerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Tablo-2: Öğrenen Organizasyonlar

Peter Senge'nin de Beşinci Disiplin'de söylediği gibi lider kurum olmak, bir "model"i taklit etmekten farklı bir olgudur. Bir işletme, yolunda ilerlerken kuruma, müşterilerine, sorunlara, pazara ve bireylerin kişiliklerine bağlı olarak öğrenen bir organizasyon yaratabilir. Burada önemli olan öğrenmeyi sürdürme konusunda istekli olunmasıdır.¹⁵⁸

Sonuç olarak öğrenen organizasyonların kuruma aşağıda belirtilen yararları sağlayacağı söylenebilmektedir:

- Organizasyonun yaratıcı çözümler üretebilmesi
- Şirketin ayakta kalması
- Rekabet edebilmek
- Alanında ya da sanayide lider olmak
- Müşterilerin gereksinimlerine daha iyi cevap verebilmek
- Kazancı artırmak
- Hataları önlemek
- Kurumun ortak zekasını artırmak
- Motive edici bir iş ortamı yaratmak
- Çalışanların gelişme ve ilerlemelerini desteklemek
- İşyerinin 'ruhunu canlandırmak'

Organizasyonun yaratıcılığı açısından bakıldığında öğrenen organizasyonlar: Öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön planda tutan ve yapıcı diyalogu öne çıkaran yapısıyla, ayrıca; hem bilgiyi bulma, yaratma, hazmetme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı karar ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlar olmaları nedeniyle "öğrenen organizasyon"ların yaratıcılık seviyesinin yüksek olacağı söylenebilir. Organizasyonun "öğrenen organizasyon" olma sürecinde yol aldıkça yaratıcılık seviyesinin de artacağı yadsınamaz.

¹⁵⁸ a.g.e. s. 41

2.2. Entellektüel Sermaye ve Yaratıcılık Yönetimi

Globalleşen dünyamızda işletmeler, konseptler, yönetim anlayışları, teknolojiler çok hızlı bir devinim ve gelişim içindedirler. Bu bağlamda yeni çağın ekonomisi, ileri teknoloji alanındaki gelişmeler üzerine inşa edilmiş durumdadır ve gücünü yeni teknolojilerden, insan kaynağı ve entellektüel sermayeden almaktadır.

Entellektüel sermaye kavramı, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için kilit konumdaki soyut kaynaklar olarak tanımlanabilmektedir.¹⁵⁹ Günümüzde soyut (invisible) değerlerin kilit konuma gelmiş olması ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı ile yeni ekonomiye girilmiş olduğu düşünülmektedir.

Geçtiğimiz milenyumda işletmeler yoğunlukla somut değerlerle ve enerji ile yol almışlardır. Yeni milenyumda ise radikal olarak farklı bir enerji tipinin, "bilgi"nin, işletmeleri ateşleyeceği ve hareket ettireceği görülmektedir. Bilgiye odaklı, bilgi teknolojilerini araştırıp geliştiren, üreten ve faaliyetlerinde kullanan işletmelere de "bilgi işletmesi" denilmektedir.¹⁶⁰

Karl Erik Sveiby'e göre işletmenin gizli değeri; müşteri ilişkilerinde, personel içi rekabet ve organizasyonel network ile organizasyonel süreçlerin altında yatmaktadır. Entellektüel sermaye olarak tanımlanan bu soyut varlıklar üç bölüm halinde incelenebilmektedir. Bunlar:¹⁶¹

- **Bireylerin Rekabeti** : İşgörenin becerileri ve yetenekleri
- **İçsel Yapı** : Organizasyonel yapı ve süreçler
- **Dışsal Yapı** : Organizasyonun imajı, müşteri ilişkileri

Bu üç kriter, işletmenin geleceğe değer taşıma yeteneğini göstermektedir. Sözkonusu üç kriterden "dışsal yapı" bölümüne marka, patent, telif hakları, ticari sırlar vb. değerler eklenebilir.

Klasik teoriye göre sadece liderler düşünür, karar verir ve uygularlar. Çünkü onlar işgörenden daha eğitimli, bilgili ve deneyimlidirler.

¹⁵⁹ Nick Bontis & John Girardi, "Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons", www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis-research.htm (27.Dec.2000)

¹⁶⁰ Samuel Greengard, "Gain the Edge in the Knowledge Race", Atlanta: Personel Journal, Aug. 1996, v. 75, n. 8, s. 52

¹⁶¹ Karl Erik Sveiby, "Intellectual Capital Defined", www.sveiby.com.au/information.html (26.Dec.2000)

Gerçekte işgörenler pazara ve müşteriye daha yakındırlar ve müşteri beklentilerini öncelikle tespit edebilirler. Ayrıca içlerinde yaratıcı yetenekleri yüksek olan kişiler büyük olasılıkla vardır.¹⁶²

Kişinin bilgi birikimi entellektüelite, bunun işletme tarafından kullanılması da organizasyonel bilgi haline gelmektedir. Skandia ve Ernst & Young, bilginin statik özelliğine değinmekte, insan kaynakları tarafından üretilen yenileşme ve innovasyonun entellektüel sermaye olarak transformasyonunun gerekliliğini vurgulamaktadır.¹⁶³

Sveiby'nin söz etmekte olduğu entellektüel sermaye kavramının birinci bölümünde yer alan işgörenin yeteneklerinin, becerilerinin ve yaratıcılıklarının artırılması yönünde çaba gösteren organizasyon kendisine soyut bir değer katmış olacak, bu soyut değer de verimlilik, büyüme, pazar payının ve karlılığın artması gibi somut değerlere dönüşecektir.

İkinci kriter olan içsel yapı yani organizasyondaki süreç ve prosedürler soyut değerler olmakla birlikte, sözkonusu süreç ve prosedürlerin iyileştirilmesi de işin kalitesini artıracak, maliyetlerin düşmesini sağlayacak ve verimlilik/karlılık artışı gibi somut değerler yaratacaktır.

Entellektüel sermayenin üçüncü parçasını dışsal yapıda yer alan kurumsal imaj, müşteri ilişkileri, kurumsal know-how, marka, patent, telif hakları, ticari sırlar ve endüstriyel tasarımlar oluşturmaktadır. Bu kavramlara aşağıda kısaca değinilmektedir.¹⁶⁴

Kurumsal imaj, bilgi işletmelerinin müşteri sorunlarını hızlı ve başarılı bir şekilde çözümleme faaliyetinden kazandıkları ün ve şöhret olarak tanımlanabilmektedir.

Kurumsal know-how, profesyonel ve organizasyonel olmak üzere iki türdür. Profesyonel know-how; sistemler, kurallar, programlar, konseptler vb. konularda profesyonellerin verdiği hizmettir. Örneğin bir hukukçunun düzenlediği sözleşme profesyonel know-how'dır. Organizasyonel know-how; strateji belirleme, planlama, pazarlama, muhasebe, yönetim vb. kavramları içermektedir. Organizasyonel know-

¹⁶² Karl Erik Sveiby. "Welcome to the Knowledge Organization". www.sveiby.com.au (26.Dec.2000)

¹⁶³ Karl Erik Sveiby. "Intellectual Capital and Knowledge Management". www.sveiby.com.au (26.Dec.2000)

¹⁶⁴ Karl Erik Sveiby. "The Knowledge Organization". www.sveiby.com.au (26.Dec.2000)

how'ın değeri de bu faaliyetlerin işletmenin toplam değerini artırabilme yeteneği ile ölçülmektedir.

Marka, patent, ticari sırlar ve endüstriyel tasarımlar, bilgi işletmelerinin kişisel entellektüel ve organizasyonel entellektüelitenin kullanılması sonucu yaratabileceği soyut değerlerdir. (Sözkonusu kavramlar bu çalışmanın üçüncü bölümünde detaylı olarak irdelenmektedir) Bu soyut değerler işletmenin rekabet gücünün artması, satışların artması, pazar payının büyümesi, verimlilik ve karlılığın artması gibi somut sonuçlar ve değerler yaratabileceği gibi bağımsız olarak bir varlık ve parasal değer ifade etmektedir. Günümüzde, tanınmış bir marka veya patent milyonlarca "ABD Doları" karşılığı alınıp satılabilmekte ve serbest piyasada kendi değerlerini bulabilmektedirler.

Marka, patent vb. soyut sermayelerin parasal değerleri günümüz piyasa koşullarında, pazarın ortaya koyduğu kriterlere göre belirlenmektedir. Bu kriterler, örneğin bir konfeksiyon mağazalar zinciri için; mağaza sayısı, pazar payı, müşteri kitlesi, müşterilerinin sosyal statüleri, yurtdışı satış potansiyeli vb. kriterlerdir.

Diğer taraftan entellektüel varlıkların ölçülebilmesi ve somut değerlerinin ortaya konulabilmesi yönünde bilimsel ve ampirik çalışmalar yapılmaktadır. Konu ile ilgili olarak Karl Erik Sveiby'nin "Measuring Intangibles and Intellectual Capital-An Emerging First Standard" ve Nick Bontis ile John Girardi'nin "Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons: An Ampirical Examination of the Tango Simulation" çalışmaları bulunmaktadır. Çalışmamızın sınırlarını çizmek amacıyla sözkonusu çalışmalara değinilmemektedir.

Entellektüel sermaye ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye bakıldığında; entellektüelitenin yaratıcılık ile artacağı, entellektüel sermayenin çoğunlukla yaratıcı faaliyetlerin ve ürünlerin bir sonucu olduğu söylenebilir.

2.3. Organizasyonlarda Yaratıcılık Eğitimi ve Geliştirilmesi

Sanayi devrimi, “Bürokratik Organizasyonlar”ın başarısını simgelemiştir. Bu tip organizasyonlar otoritenin merkezileştiği, iş bölümünün yaygın olduğu, çok basamaklı, bir yapıya sahiptirler. Astlara genellikle inisiyatif bırakılmaz. İnsanlar sınırları önceden çizilmiş bir görev alanında, organizasyonun beklentileri doğrultusunda faaliyet göstermeye zorlanırlar ve organizasyon bunu sıkı bir şekilde kontrol eder.¹⁶⁵

Tarihsel sürece bakıldığında uygarlığın her aşamasında insanın gereksinimlerinin bir önceki döneme göre arttığı ve çeşitlendiği görülmektedir. Gereksinimlerin gelişimine bağlı olarak daha fazla miktar ve kalitede mal üretmek zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca rekabet giderek kızgınlasmaya başlamış ve kıyasıya bir çarpışma haline gelmiştir.

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

Organizasyonun yaratıcılığını belirleyen çok sayıda faktör vardır. Bunların içinde en önemli olanı yaratıcı liderliktir. Yaratıcılık, organizasyon içinde liderler tarafından artırılabilir fakat yönetim tarafından kettlenebilmektedir. Bu nedenle yönetici aynı zamanda organizasyon lideri olabilmelidir. Yaratıcı eylemleri güdülemeli hatta bizzat başlatmalıdır.

Geis’e göre yaratıcı yöneticinin özellikleri şunlardır:¹⁶⁶

- Yüksek düzeyde özerklik ve bağımsız yargılama özelliğinin olması
- Organizasyon üyelerini keşif yapmaya ve sorun çözmeye yöneltmesi
- Bireyin içsel motivasyonunun dengede tutulabilmesi için dışsal ödülleri en düşük düzeyde tutması
- Amaca yönelik risk almaya istekli olması
- Yaratıcı potansiyeli olan kişileri işe alması
- Bireyleri organizasyonun amaçlarına yönlendiren stratejiler kullanması

İşletmede yaratıcılık sadece bir değişim değildir, fakat işinizi ve ürününüzü rekabete karşı korumak için farklılaştırmak veya klasik yöntemlerle çözüm bulunamayan problemlere çözüm bulmaktır.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Gönül Budak, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s. 82

¹⁶⁶ Sungur, s. 91

Yönetisel Yaratıcılık: Sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp ögelere uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin hipotezler geliştirme, bu hipotezleri değiştirme veya yeniden sınama, daha sonra da sonucu ortaya koymaktır.¹⁶⁸

Yaratıcı düşüncenin, yönetimin her alanında ve aktivitesinde yarar sağlayacağı söylenebilmektedir. Yeni bir üretim yöntemi geliştirmek, yeni pazarlama stratejileri oluşturmak, insanları farklı yöntemlerle motive etmek ve benzeri faaliyetler yaratıcı bir düşünceyi gerektirmektedir. **Aşağıda yaratıcı düşünce gerektiren tipik yönetim problemleri görülmektedir.**

- Yönetici zamanının daha etkin kullanılması,
- Ürün geliştirme,
- İşgören motivasyonu,
- Tüketici beklentilerini karşılamak,
- Toplam maliyetleri aşağıya çekmek,
- Ürün-Pazar fırsatlarını yakalamak,
- Yetenekli ve deneyimli personeli aşırı ücret ödemedi işletmede tutmak,

Çağımız bilgi çağıdır ve gelişen iletişim herkesin bilgiye eşit zamanlarda ulaşmasını sağlamaktadır. Herkes bilgiye eşit sürede ulaşıyorsa farklılaşma bilginin kullanımı ve yaratıcılıktır. Gözlemlerini ve deneyimlerini bilgi ile birlikte en yaratıcı şekilde kullananlar kazanacaktır.¹⁶⁹ Son yılların mucize şirketleri incelendiğinde, örneğin Microsoft ve Intel, başarılarının arkasında teknoloji dışında başka faktörler görülmektedir. Klasik stratejik planlama sürecindeki fırsat ve tehlikeleri değerlendirme faaliyetine bir aşama daha ekledikleri ve kendi fırsatlarını kendilerinin yarattığı görülmektedir.¹⁷⁰ Ayrıca hızla büyümelerine karşı, yeni kurulmuş bir işletmenin heyecanı, hızı ve esnekliği ile hareket ettikleri görülmektedir.

¹⁶⁷ Paul Birch-Brian Clegg. "Business Creativity" [www.bemorecreative .com](http://www.bemorecreative.com), (30.Oct.1997)

¹⁶⁸ Sungur, s. 128

¹⁶⁹ Tanju Argun, "Düşen Elmalar" Executive Excellence, yıl 1, sayı 10, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1998, s.5

¹⁷⁰ Aydın Çubukçu, "Stratejik Yönetimin Yeniden Doğuşu", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 10, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1998, s. 8

Kuşkusuz bir işletmenin yaşamı ile ilgili en büyük tehlike rehavete kapılmaktır. Yönetim gurusu Drucker, lider konumda olan ancak proaktif davranamayan herhangi bir işletmenin kısa sürede başarısızlığa düşeceğini ifade etmiştir. Nitekim 1975-80 yılları arasında Fortune-500 listesinde yer alan şirketlerin yarısı bugün iş yaşamından silinmiş durumdadır.¹⁷¹

Günümüzde yöneticilerin çoğu zamanlarının % 75'ini ateş söndürmekle geçirdiklerini söylemektedir. Bir çok yönetici önceden önlem almayıp sorunların kriz haline gelmesini beklediklerinden tepkisel yöntemlere başvurmak zorunda kalmaktadır.¹⁷² Çünkü zamanlarının büyük kısmı boşa harcanmakta, yaşam misyonları her işi dakikası dakikasına yetiştirmek olmuş, kendilerine özgü yetenekleri pek az kullanabilmiş ve yapmayı düşündükleri yaratıcı işlerin pek azını gerçekleştirebilmişlerdir.

Diğer taraftan günlük iş yaşamına bakıldığında çalışanların önemsiz işlere boğulduğu, önemli işlere ancak önemsiz işlerden fırsat buldukça bakılabildiği, ivedi işlerin egemenliği altında kaldığı görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda örnekleri görülmekte olan “ivedi fakat önemsiz” işleri erteleyip “ivedi olmayan fakat önemli işler”e zaman ayırmakla yönetim görevleri azaltılıp daha proaktif, yol gösterici ve yaratıcı çalışmalar yapılabilecektir.¹⁷³

¹⁷¹ Sander A. Flaum, “Öncü Olun, Yenilikçi Olun”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 10, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1998, s. 11

¹⁷² Donald H. Weiss, Problem Çözümünde Yaratıcılık, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s. 78

¹⁷³ Stephen R. Covey, “Yaratıcı Özgürlük”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 10, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1998, s. 3

Önemli	İvedi	İvedi Değil
	I * Krizler * Acil çözüm bekleyen sorunlar * Deadline konulmuş projeler	II * Önleme * Hazırlık * İlişki kurma * Yeni fırsatlar arama * Planlama / dinlenme
Önemsiz	III * Araya girmeler * Bazı telefonlar * Bazı belgeler / raporlar * Yakın gelecekte çözüm bekleyen sorunlar	IV * Bazı belgeler * Bazı telefon görüşmeleri * Zamanı boşa harcatan işler * keyif için yapılan etkinlikler

Tablo-3 : Önemli/Önemsiz ve İvedi/İvedi olmayan İşler Tablosu

Günümüz iş yaşamında önceli ve yenilikçi olmak için paranoyakça davranmak gerekmektedir. Nasıl ki paranoyaklar etrafta kimse olmadığı halde arkalarına bakıp birilerinin kendilerini geçip geçmeyeceğini kontrol ediyorlarsa, iş adamları da böyle davranmak durumundadır. Çünkü onları geçmeye kararlı rakipleri mutlaka vardır.

İşletmelerde yaratma sadece birkaç kişinin elindedir (desinatör, yönetici, büro şefi...) Diğerleri için ise hayat, yaratıcılıktan ve orijinal çabadan yoksundur. Farklı ya da özgün olmak tehlikeliymiş gibi stereotiplere ve uyumculuğa büyük sadakat gösterilmektedir.

Bugün her düzeyde stratejik liderliğe ihtiyaç vardır ve bu da süreklilik göstermelidir. Bu görüş generallerin stratejileri oluşturduğu, subayların taktikleri geliştirdiği, geri kalanların emirlere uyduğu yönetim biçimine son vermektedir.¹⁷⁴ Kuşkusuz burada günlük işleri yürüten memur

¹⁷⁴ James J. Bandrowski, "Yaratıcı Strateji", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 10, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1998, s. 15

ve işgörenlere şirket stratejisi geliştirme görevi verilmemektedir. Bu üst düzey yönetimin görevidir. Burada vurgulanmak istenen; strateji oluşturulurken alt düzeyden bilgi alınması gerektiği, böylece onların da katılımının sağlanmasıdır. Ayrıca her düzeyde çalışanın kendi işiyle ilgili bir strateji planı olmalı ve bunu geliştirebilmelidir.

Buradan hareketle yaratıcılık misyonunun belirli bir kesim (üst düzey yönetim veya Ar-Ge) üzerine yüklenmesi yerine tüm organizasyon üyelerine verilmesi gerektiği söylenebilmektedir. Bu yüklenim kuşkusuz her çalışanın görev pozisyonu ve sorumluluklarına paralel bir yüklenim olmalı, her çalışan kendi işiyle ilgili, mikro düzeyde bir strateji planı geliştirebilmeli ve makro stratejilere katılımları sağlanmalıdır.

Yaratıcı bir organizasyon yaratabilmek için yapılması gerekenler şunlardır:

- a-Organizasyon yapısını değiştirmek, katı hiyerarşik yapı yerine demokratik ve katılımcı bir yapı kurmak.
- b-Organizasyon kültürünü değişime uğratmak
 - b.1- Yaratıcılık eğitimleri vermek
 - b.2- Organizasyonda yaratıcı kişileri model olarak kullanmak
- c- Değişime uğratılan kültürü yeni şekliyle dondurmak: Öğrenme, yani yaratıcı faaliyetleri sürekli hale getirmek ve bunun alışkanlık haline gelmesini sağlamak.
- d- Yaratıcı davranışları ödüllendirmek.

Tarihsel süreçte, yaratıcı yöneticiler yeni yöntemlerin gerekli olduğunu görmüşlerdir. Bugün yeni yöntem içsel bir yoldur ve kişisel bir yol olduğu için milyonlarca kişiye açılır. 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.¹⁷⁵

2.3.1. Araştırma Geliştirme (Ar-Ge)

Ülkemiz, bilime katkısıyla 1990'lı yıllarda 40. Sıradadır. Buna karşılık 1987 yılında 671 yayımla toplam bilimsel üretime bağlı katkısı %0.1

¹⁷⁵ Russel & Evans, s. 31

(binde bir) seviyesinde, sıralamada ise 44.'dür. Aynı yıl Amerika Birleşik Devletleri'nin ürettiği yayın sayısı 275.000'dir.¹⁷⁶

Teknolojik gelişmeler, işletmelerde araştırma-geliştirme çabalarının bir işletme işlevi olarak devreye girmesi yolunda etki yapmaktadır. Araştırma: Yeni buluş ve keşiflerin yapılması, geliştirme ise bu yeni buluş ve keşiflerin faydalı mal ve hizmetler üretmek üzere işletmecilik alanına aktarılmasını ifade eder. Bir başka ifade ile Ar-Ge; bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanılmasıdır.¹⁷⁷

Araştırma-Geliştirme faaliyetleri iki türdür. Bunlar; genel Ar-Ge ve spesifik (özellikli) Ar-Ge'dir. İlk aktivite (genel Ar-Ge) tamamıyla üretim sürecinden çıkarılır, üretim için harcanan zaman, cari çıktıyı artırır. Genel araştırma için harcanan zaman gelecekteki verimliliği artıracak olan gelecek bilgisini artırır. Spesifik araştırma için harcanan zaman ise cari çıktıları ve ayrıca gelecek bilgisini artırır.¹⁷⁸

Ar-Ge çalışmaları; tümüyle kurumda, üniversite veya yabancı kuruluşlarla işbirliği içinde uygulamaya ve ürüne yönelik teknoloji, süreç ve sistemleri kapsayan bir çalışma şeklinde yapılabilir.¹⁷⁹

Amacı, hedefi ve stratejileri olmayan Ar-Ge çalışmalarının başarıya ulaşamayacağı açıktır. Ar-Ge stratejileri genel olarak kurumsal stratejilere uygun bir şekilde belirlenir. Hammadde, teknoloji, müşteri beklentileri, rakipler gibi faktörlerin geleceği ile ilgili olarak da daha spesifik stratejiler üretmek gerekebilmektedir.

1980'li yıllarda Japon çokuluslu şirketlerin Japonya dışında çok sayıda Ar-Ge laboratuvarlarını kurdukları görülmüştür. Bu üniteler global rekabette anahtar unsur olan global yenileşme stratejilerinde önemli rol oynamışlardır. Söz konusu denizaşırı ünitelerin oynadıkları ilk rol Japonya'daki ana firmaların yeni ürün geliştirmelerine yardımcı olacak temel araştırma girdilerini sağlamaktır.¹⁸⁰ Anılan ünitelerin oynadığı ikinci

¹⁷⁶ Türk Bilim ve Teknoloji Politikası / 1993-2003, Ankara: Tübitak Uluslararası İlişkiler Dairesi Yayını, 1996, s.12

¹⁷⁷ Göntül Budak, Yenilikçi yönetim Yaratıcı Birey, s. 50

¹⁷⁸ Marta E. Muniagurria, "Growth nad Research and Developement", Journal of Economic Dynamics and Control, Vol: 19, Iss: 1-2, California: University of California, Jan/Feb 1995, s. 210

¹⁷⁹ Yıldırım, s.196

¹⁸⁰ Marina Papanastassiou & Robert Pearce, "The Internationalisation of Research and Developement By Japanese Enterprises" Research & Developement , Management, Vol: 24, Iss: 2, England: University of Reading, 1994, s. 155

rol ise önemli bölgelerdeki üretim koşullarına göre ve özellikle müşteri ihtiyaçlarına tam cevap verecek spesifik ürün çeşitlemeleri geliştirmektir.

Araştırma geliştirme faaliyetlerinde en önemli unsur, evrensel düzeyde bilim üretebilme potansiyeline sahip kuramsal ve pratik bilgi birikimine sahip olan insanlardır.

Yaratıcılık makro bir kavramdır ve sadece Ar-Ge departmanına değil tüm organizasyona yüklenmesi gereken bir misyon olduğundan söz edilmektedir. Bu bağlamda Ar-Ge departmanı faaliyetlerine tüm organizasyonun katılımı sağlanmalı ve organizasyon üyelerinin fikirleri sürekli olarak alınmalıdır.

Diğer taraftan Peter Drucker, ticarete yönelik araştırma ve geliştirmeden söz etmektedir. Araştırmaya ayırdığı çok büyük bütçe ile bilinen dev şirketlerin uzun yıllar piyasaya yeni bir ürün süremediği, kimilerinin yeni bir ürün sürmelerine rağmen önemli bir ticari başarı sağlayamadıkları görülmektedir.

Ar-Ge'nin apayrı bir işlevi olduğu, kendi bilimsel ve teknik çalışmasını kendi başına yürüttüğü görüşü yüzyıl boyunca bir aksiyom olarak kabul edilmişti. Şimdi ise başarılı yeni buluşlar, araştırma çalışmalarına başından itibaren katılan pazarlama, üretim ve finans departmanlarındaki kişilerden oluşan karma ekipler tarafından ortaya çıkarılmaktadır.¹⁸¹

Ticarete yönelik Ar-Ge stratejisinin en iyi örneği olarak David Sarnoff'un renkli TV düşüncesidir. Böyle bir ürünün müşterileri memnun edeceğini düşünmüş, sonra da üretim için gerekli olacak bilim ve teknoloji üzerinde çalışmıştır.¹⁸²

Birinci Teknoloji Kongresinin ana tebliğinde Prof. Dündar Kocaoğlu, başarıyla başarısızlık arasındaki sınırı sadece teknolojik gelişme ve yeniliklerin değil teknoloji yönetiminin de belirleyeceğini vurgulamaktadır.¹⁸³

Bugün, "geleneksel laboratuvarların hala bir anlamı kalmış mıdır?" sorusu gündeme gelmektedir. Stanford Araştırma Enstitüsü başkanı William Miller'e göre birinci sınıf bir laboratuvar, bir şirketin tek başına sahip olamayacağı kadar üretkendir. Bundan dolayı araştırma laboratuvarları giderek kendi ayakları üzerinde durabilen işletmeler haline gelip sanayideki müşterileri için sözleşme bazında araştırmalar yapabilir. Buradan hareketle

¹⁸¹ Peter F. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, Çev. Fikret Üçcan, İstanbul: T. İş Bankası Kültür Yayınları, 1996, s. 283

¹⁸² a.g.e. 285

¹⁸³ Nazire Kalkan, "Kazananları Teknoloji Yönetimi Belirleyecek", İstanbul: Milliyet Gazetesi, 16.05.1998, s. 8

işletmelerin “Araştırma Müdürü”ne değil, “Teknoloji Yöneticisine” ihtiyacı olacaktır. Teknoloji yöneticisi ticari hedefler geliştirebilmeli, ticaret ve piyasa hedeflerine dayalı teknoloji stratejileri oluşturabilmeli, daha sonra teknik işleri tanımlamalı ve satın almalıdır.¹⁸⁴

2.3.2. Yaratıcı Organizasyonlar

Organizasyonların geliştirdiği en değerli ürünün “fikir” olduğu düşüncesinden hareketle yola çıkan araştırmacılar, 1960’lı yıllarda psikoloji literatüründe ölçülmeye başlanan yaratıcılık kavramını organizasyon ortamında incelemeye başlamışlardır.

Katz ve Kahn çağımızda yaratıcı tip eylemlere duyulan organizasyonel gereksinmenin kaçınılmaz olduğunu şöyle açıklamaktadırlar:¹⁸⁵ Organizasyonel planların hiçbirisi işlemlerindeki tüm olasılıkları önceden tahmin edemez, bütün çevresel değişiklikleri tam ve kusursuz göremez ya da tüm insan farklılıklarını yetkin bir biçimde denetleyemez. Yaratma, gönüllü işbirliği koruyucu ve yenilik getirici davranış doğuran insan kaynakları bu nedenle organizasyonel yaşam ve etkinlikleri için çok gereklidir. Yalnızca tüzükte belirtilen davranış koşullarına dayanan bir organizasyon, kolay kırılabilen toplumsal bir sistemdir.

İnsanların tek başlarına çözemedikleri sorunları örgütlenerek çözmeleri sonucu, yaratıcı sorun çözme organizasyonların temel gereksinmesi haline gelmiştir. Bir organizasyonda sorunların çözülmesi için gerekli usamlama (muhakeme), imgelem (tahayyül) ve yaratıcılık gibi nitelikler sadece yöneticilerde değil, birçok üyede bulunabilir. Aksini düşünmek, bu üyelerin fikir güçlerinden yararlanmayı engeller (Mc Gregor).¹⁸⁶

Yenilikçi organizasyonlar sadece değişimi beklemezler, onu yaratırlar. “Yanlışları, hataları ve yanlışları nasıl elimine ederiz?” sorusu üretkenlikten çok uzaktır. Yapılan hatalar rutin çalışmanın dışına çıkmaktan kaynaklanır. Bunun sonucunda yeni süreçler geliştirilebilir. Burada can alıcı nokta “insanlar eski hataları mı yapmaktadır, yoksa yeni mi?” sorusunun

¹⁸⁴ Drucker, s. 288

¹⁸⁵ Sungur, s. 85

¹⁸⁶ a.g.e. s. 86

cevabındadır. Yapılan hata yeni ise kişinin yeni bir rota veya çözümleri deneyimleyebilmesi için önemli bir fırsattır.¹⁸⁷

Bu bağlamda organizasyona yöneltilen, yanlışları ve hataları ile ilgili mesajların yaratıcılığı köreltmeye yol açmamasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan meraksızlığın yaşamı sınırlamakta ve perspektifi daraltmakta olduğu söylenebilmektedir. Merak, olasılıklar keşfetmeye ve iyi bir fikrin ekip içinde daha iyi şekillenmesine yol açmaktadır. Ayrıca merak, açık fikirliliğe temel oluşturmaktadır ve yaratıcı insanların, takımların, organizasyonların ayırddedici özelliğidir.¹⁸⁸

İş yaşamında yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine bireyler yapıya uymaya zorlanmış ve yaratıcılık engellenmiştir. Gerçekte bireyleri önceden hazırlanmış rollere uymaya zorlamak yerine onları birey olarak kabul etmeli ve olayların merkezine almaktan kaçınılmalıdır.

Organizasyon için en iyi düşünülmüş strateji, organizasyonu yaratıcı bireylerle kurmaktır. Çoğu zaman yaratıcı bireyler yaratıcı ve yenilikçi organizasyonların ortaya çıkmalarına yetmezler.

Organizasyonların hızla değişen çevreye uymaları ve daha yaratıcı olmaları için uyulması gereken dört kural vardır. Bunlar:¹⁸⁹

- Aşırı yapılanmayı en az ve en kesin düzeye indirmek.
- Organizasyonel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak.
- Organizasyonu canlandırmak için yaratıcı, katalizör bireyler kullanmak.
- Yenilikçi davranışları ödüllendirmek.

Organizasyonlarda yaratıcılık için en iyi koşul özgürlük ve kendini ifade edebilme ortamıdır. Ayrıca esnek değerlere ve normlara sahip bir iş ortamı sağlanmalı, bir ölçüde belirsizlik yaratarak üyelerin organizasyona katkıları alınmaya çalışılmalıdır.

Esnek çalışma saatleri uygulamasına geçmek, özel bireyler için özel ortamlar oluşturmak, bu kişilere özel zaman tanımak, bireyin organizasyondan değerli olduğunu vurgulamak, uygun bir iletişim sistemi kurmak organizasyonun yaratıcılığını artırmaya yönelik önemli katkılar sağlayabilecektir.

¹⁸⁷ Jack Ricchiuto. "Mistakes, Errors & Failures In Innovating Organizations". www.newpossibilities.net/publications, (13.Apr.1998)

¹⁸⁸ Jack Ricchiuto. "Openmindedness". www.newpossibilities.net/publications, (13.Apr.1998)

¹⁸⁹ Sungur, s. 88

2.3.3. Yaratıcılık Eğitimleri ve Programları

Eğitim kişinin aklını, duygularını, davranışlarını geliştirmek, onları bazı hedeflere yöneltmektir. Öte yandan kökünden söküp koparmadan geliştirmek, zenginleştirmek, insanı dünyadaki yeri konusunda bilinçlendirmek, geçmişe neler borçlu olduğunu, bugünün ne olduğu ve geleceğin ne olacağı konusunda bilinçli kılmak; insana geleceği kendi ellerinde tuttuğu güvenini vermek ve doğa güçleri üzerindeki egemenliğini sürdürerek bu güçlere tutsak olmamanın kendisine bağlı olduğunu öğretmek... özetle bir "insan yaratmak"tır.¹⁹⁰

Bir öğretmenin yaratıcılığa katkıları ile ilgili en önemli örnek Mentor Graham'ın biyografisinde görülmektedir. Graham, Lincoln'deki potansiyeli görmüş, onun kendi başına birşeyler yapmasını teşvik etmiş, kitaplar vermiş, kendi yetenekleri konusunda uyarmış ve onu disipline etmiştir.¹⁹¹ Bu bağlamda yaratıcı potansiyelleri ortaya çıkarmak ve güdüleme konusunda öğretmenlere büyük görevler düşmektedir.

Yaratıcılığı kolaylaştıran/özendiren öğretmen tipi aşağıda kısaca özetlenmektedir.¹⁹²

- Öğrencileri bir birey olarak kabul eden ve öyle davranan
- Öğrenciyi özgür olmaya özendiren
- Öğrencilere model olan
- Sınıf dışında onlara çok zaman ayıran
- Heyecanlı olan
- Öğrencileri eşit kabul eden öğretmen tipidir.

Günümüzde Tel Aviv'deki bir okulda (Young Person's Institute For The Promotion of Art and Science) 5-15 yaşlarındaki öğrencilerin yaratıcı tutumlarını geliştirmek için normal ders saatlerinin dışında düşünme kurslarına alınmakta ve onların soru sorma, araştırma yetenekleri geliştirilmektedir.¹⁹³

¹⁹⁰ Tanilli, s. 443

¹⁹¹ Peterson, s. 152

¹⁹² Sungur, s. 33

¹⁹³ Alev Arık, Yaratıcılık, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1987,

Yaratıcılık insan vücudundaki kaslar gibi çalıştırılmalı ve esnetilmelidir. Vücut çalışmaları fiziksel egzersiz ile esnetilirken, yaratıcılık kasları da zihinsel egzersiz ile esnetilebilmektedir.

Yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilebildiğinden söz ederken bu özelliklerin bastırılabilirdiği ve yoğunlukla böyle olduğu göz ardı edilmemelidir. “Gün batımında yeşil olmaz, yanlış boyuyorsun” diyen bir anne, yaratıcı çocuğun araştırma ve farklı bileşimleri deneme hevesini kırıyor demektir.¹⁹⁴

İşletmelerde verimliliği artırmanın en uygun yöntemlerinden biri işgörenlerin sorun çözmeye yönelik yaratıcı düşünmeye yöneltilmeleridir. Kalite çemberleri, Toplam Kalite Yönetimi, Katılmalı Yönetim, Amaçlara Göre Yönetim gibi uygulamaların amaçlarından biri de organizasyon üyelerinin karar sürecine katılımlarını sağlayacak yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılmasıdır. Ancak geleneksel eğitim sistemi ve merkeziyetçi yönetim uygulamaları, insanların yaratıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece işgören kendisinden yaratıcı düşünmenin beklenmediği kanısına varmakta ve potansiyelini kullanmamaktadır.

Yaratıcılığı geliştirme eğitiminde öğrenme davranışı motive edilmelidir. Bununla birlikte “problem seviyelerini tanımayı öğrenme” eğitimin ilk basamağını oluşturmaktadır. Burada problemi görmek değil, önemini ve karmaşıklığını anlamak önemlidir.¹⁹⁵ Problemin varlığını gördükten sonra problemi değerlendirmek, önemini ve karmaşıklığını tespit ederek çözüm için ne kadar zaman ve emek harcanacağı ve elde edilecek tatmin düzeyinin çözüm için harcanan emek ve zaman arasında optimal dengenin olup olmayacağı gibi sorular ile cevaplarını düşünebilmek önemlidir.

Problem çözme yeteneği kuşkusuz kişinin temel öğrenme kapasitesine ve bu kapasitenin gerektirdiği ölçüde eğitim alıp almamasına bağlıdır. Zeka seviyesi normal olan herkes problemin zorluk derecesini fark etme ve çözme yeteneğine sahip olabilir. Bunu öğrenmenin sihirli bir formülü de yoktur. Bu faaliyette bulunurken kazanılan deneyimler ve yaşananlar sonucunda bu yetenek gelişmektedir. Ayrıca sözkonusu eğitim küçük yaşlarda verilmeye başlanmalı, okuldaki faaliyetler iş problemleri, oyunla ilgili problemler, sosyal ilişki problemleri ulusal ve uluslararası

¹⁹⁴ Cynthia Mac Gregor, Yaratıcı Bir Çocuk Yetiştirme, Çev. Ersin Soylu, İstanbul: Papirüs Yayınevi, 1997, s. 8

¹⁹⁵ J. S. Gray, “Yaratıcı Düşünce” Çev. Alev Arık, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları no: 790, 1987, s. 44

olaylarla ilgili problemler v.b. konularda problem çözme alıştırmalarına dayandırılmalıdır.

Arkasından katılımcılara “yaratıcı problem çözme teknikleri” öğretilir. (Bkz. Çalışmanın 1.2.5. bölümü). Diğer taraftan analitik ve yaratıcı düşünme becerilerinden söz edilir. Yaratıcı düşünme egzersizleri ile (bkz. çalışmanın 1.3.5.3. bölümü) katılımcılar farklı bakış açılarına sahip olabilecektir.¹⁹⁶ Programın son aşamasında ise katılımcılara, yaratıcı problem çözme bir başkasına nasıl öğretebilecekleri öğretilir.

İşgörenler uzun yıllardır uyguladıkları ve problem çözmede kullandıkları yöntemin yaratıcılık ilkeleri ile uyumlu olmadığı gerekçesiyle ve yerleşik alışkanlıklarını kırmak istemeyeceklerinden yaratıcı düşünce üreten yöntemlere direnç göstereceklerdir. Bu nedenle yaratıcılık eğitiminin gerekliliğinden çok, etkinliği sorunu gündeme gelmektedir. Yaratıcılık eğitimi sürecinin etkinliğini artırmanın ön koşullarından biri de yaratıcı düşünceye dönük tutumların olumlu hale getirilmesidir. Yaratıcı düşünme tekniklerinin öğretildiği bir program ne kadar etkin olursa olsun tutum değişikliğine neden olmuyorsa bir yarar sağlamayacaktır. Diğer bir anlatımla yaratıcılığın gerekliliğini hemen herkes kabul etmekle birlikte alışkanlıklarını değiştirip yaratıcı faaliyetlerde bulunmaya yönelik bir tutum içine girmesi ve sonra süreklilik kazanması pek kolay olmamaktadır.

Tutum ve alışkanlıkların değişime uğratılması sürecinde ise bazı müdahale tekniklerinin kullanılması gündeme gelmektedir. “Müdahale” kavramı “Örgüt Geliştirme” sürecinin bir parçasıdır ve organizasyonun etkinliği müdahaleler ile artırılabilir.

Müdahale kavramı “süregeleyen ilişkiler sistemine, bireyler veya gruplar arasına onlara yardım etmek amacı ile girmek” şeklinde tanımlanabilmektedir.¹⁹⁷

Müdahale hem teorik öğrenmeyi hem de yaşayarak öğrenmeyi içerir. Alıcı sisteme hem problem çözme hem de öğrenmeyi öğretir. Dolayısıyla alıcı, müdahaleciye karşı gittikçe azalan bir ihtiyaç duyar.¹⁹⁸

Bir yönetici veya Örgüt Geliştirme Uygulayıcısı için temel sorun en uygun müdahale tekniğinin seçilmesidir. Seçilen müdahale yönetiminin yalnızca probleme uygun seviyede olması yeterli olmayacaktır. Aynı

¹⁹⁶ Arthur B. Van Gundy. Idea Power. New York. American Management Association Press. 1992. s. 86

¹⁹⁷ Birol Bumin. İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi. Ankara: Bizim Büro Basımevi. 1990. s. 90

¹⁹⁸ Ömer Dinçer. Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler. İstanbul : İz Yayıncılık, 1994, s. 82

zamanda organizasyonun iklimi ve değişikliğe hazır olup olmadığı dikkate alınmalıdır.

Kişinin inanç, değer, tutum ve davranışları üzerinde duran müdahale teknikleri Duyarlık Eğitimleri (sensitivity training), Tartışma Grupları (Encounter Groups), Hayat ve Meslek Planlama (life and career planning) ve Karşılıklı Etkileşim Analizi (Transactional Analysis) önemli olanlardır.¹⁹⁹

Duyarlık Eğitimi, insanlara kendi benliklerini tanıtarak (his, tepki, algı ve davranışlarını fark etmelerini sağlamak) özgürlük ve yaratıcılık niteliğini kazandırmak amacını güder.²⁰⁰

Davranış ve tutumların değişime uğratarak yaratıcı faaliyetlerde bulunmaya yönelik alışkanlıkların kazanılması için çalışmaların pekiştirilmesi ve organizasyon ortamında kullanılmasının devamlılığı sağlanmalıdır. Eğer bu davranışların sabitleştirilmesi sağlanamazsa alıcı sistemin ilk olumsuz denge durumundaki davranışlara dönmesi kaçınılmazdır.

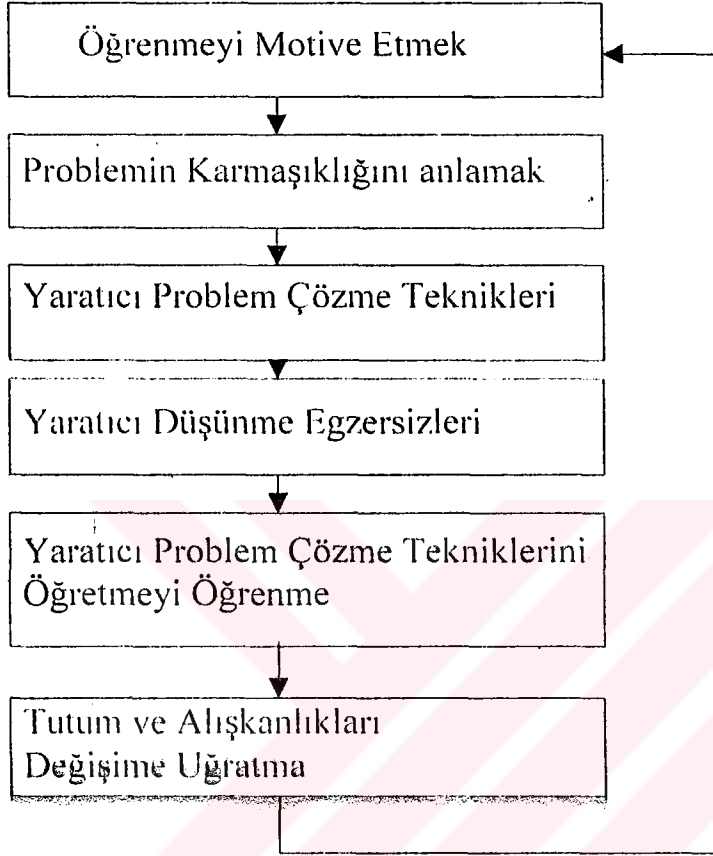
Yeni davranış ve yapıların sürekliliği; değişikliklerin çalışma yerindeki uygulama olanakları ve alanların genişletilmesine organizasyondaki tüm elemanların bu konuda eğitilmelerine veya yeni durumun benimsetilmesine yönelik bir ödül-ceza sistemin kurulmasına bağlı olacaktır.²⁰¹ (Ödül-ceza yönteminde daha çok yaratıcı faaliyetlerin ödüllendirilmesi söz konusu olmalıdır).

Yukarıda söz edilen, “Yaratıcılığı Geliştirme Eğitimleri” aşığıdaki gibi şematize edilebilir:

¹⁹⁹ a.g.e. s. 91

²⁰⁰ Bumin, s. 9

²⁰¹ Dinçer, Örgüt Geliştirme, s. 97



Şekil 7: Yaratıcılığı Geliştirme Programı

Diğer taraftan yaratıcı üretim yeteneğinin eğitimle kazandırılmasını amaçlayan çeşitli teknikler uygulanmaktadır. Bu çalışmalardan en etkili yöntemin şu olduğu görülmektedir:²⁰²

Bir kelime listesi deneklere birkaç kez okunduktan sonra deneklerden aynı tablola kelimenin her varlığında bu kelimeye ilgili bir cevap bulmaları istenir. Bu yöntemin uygulanması ile elde edilen sonuçlar aşağıda görülmektedir. Tablodan da anlaşılmakta olduğu gibi bu çalışmada (Maltzman ve diğerleri, 1960) dört grup denek kullanılmıştır. Her gruba önce bir “Serbest Çağrışım Testi” uygulanmıştır. (Serbest çağrışım: Beyin

²⁰² D. P. Ausubel & F. G. Robinson. “Problem Çözme ve Yaratıcılık. Çev. Alev Arık. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları. No. 790, 1987. s. 125-126

fırınası tekniğinde görülen, akla ilk gelen kelimenin söylenmesidir.) Denek grubunu oluşturan X1 ve X2 gruplarına bu testte kullanılan liste fazladan beş kez daha uygulanarak bir eğitim yaptırılmış ve bunlardan her defasında tenbihlere farklı cevaplar bulmaya çalışmaları istenmiştir. Kontrol gruplarını oluşturan C1 ve C2 gruplarına ise böyle bir eğitim yaptırılmamıştır. İlk uygulanan serbest çağrışım testinden bir saat sonra C1 grubuna ve eğitimin bitmesinden bir saat sonra da X1 grubuna yaratıcı üretimin seviyesini tespit etmek için bir kriter testi uygulanmıştır. C2 ve x2 gruplarına ise kriter testi iki gün sonra verilmiştir. Nesnelerin olağandışı veya alışılmamış kullanım alanları testinden elde edilen skorlara eğitimin yaptığı etki tablo-4'te görülmektedir. Buna göre elde edilen skorlar, iki günlük araya rağmen fazla değişmemiştir. (X1 grubunun 1.42'lik skoru ile X2 grubunun 1.49'luk skoru arasında fazla bir fark yoktur.) Bununla birlikte iki günlük arada serbest çağrışım testinden elde edilen orijinallik skorlarında eğitimin etkisinin bir miktar kaybolduğu görülmektedir. (X1 grubunun orijinallik skoru 68.77 iken X2 grubunun orijinallik skoru 79.20 olmuştur. Düşük skorlar daha yüksek orijinallığı göstermektedir.)

Gruplar	Serbest Çağrışım Testinde Ortalama Orijinallik Skorları	Alışılmamış Kullanım Alanı Testinde Ortalama Skorlar
X1	68.27	1.42
C1	84.46	1.06
X2	79.20	1.49
C2	87.79	1.21

* Düşük skorlar yüksek orijinallığı göstermektedir.

Tablo-4: Yaratıcı Üretim Skorlarına Eğitimin Etkileri

Sonuç olarak yukarıda da değinilmekte olduğu gibi yaratıcılık eğitiminin gerekliliği yadsınamaz ve bu eğitimin “etkinliği” önem kazanmaktadır. Yaratıcılık eğitimini bir seans alan kişiler sadece

yaratıcılığın gerekliliğini öğrenmiş olacak ve kısa sürede eski alışkanlıklarına geri döneceklerdir. Bu nedenle tutum ve alışkanlıkları değişime uğratma çabası ile yaratıcılık faaliyetlerinin süreklilik göstermesi ve alışkanlık haline gelmesini sağlamak gerekmektedir. Bu faaliyetin alışkanlık haline gelmesini sağlamak için eğitim programının sık aralıklarla uygulanması uzun soluklu bir süreç olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

Yaratıcılığı geliştirme programlarına bakıldığında iki program sıklıkla gözümüze çarpmaktadır. Bunlar “beyin fırtınası” ve “birleştirme” (synectics) programlarıdır.

2.3.3.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, bir probleme beyinle saldırmak demektir. Genellikle endüstride, ticarete, reklamcılıkta hatta günlük yaşamda kötü tanımlanmış problemlerin çözümünü kolaylaştırmak için tasarlanmış, tamamen ampirik bir grup araştırması tekniğidir.²⁰³

Beyin fırtınası, daha önce üzerinde durulmamış ve tartışılmamış fikirlerin bir grup tarafından ortaya dökülmesinde etkin bir araçtır ve var olan fikirler arasında nihai seçim yapmak için hızlı ve pratik bir yoldur.²⁰⁴

Beyin fırtınası tekniği 1938 yılında Alex Osborn tarafından geliştirilmiştir. Osborn’a göre yaratıcı süreç iki basamaktır. Bunlar; fikir üretme ve fikir değerlendirmedir. Bu tekniğin en önemli ilkesi “muhakemenin ertelenmesidir.” Seans sırasında hiç kimse bir fikri tartışmaz. İkinci ilke “nicelik” ilkesidir. Niteliğe bakılmaksızın çok sayıda fikrin olması önemlidir.²⁰⁵ Bu ilkeler yaratıcılık seansının dört kuralına baz oluştururlar. Bu kurallar:²⁰⁶

- Eleştiri yoktur.
- Serbest çağrışım vardır.
- Nicelik aranır.
- Birleştirme ve geliştirme aranır.

²⁰³ Rouquette. s. 57

²⁰⁴ Jack Ricchiuto, “Harvesting Profits in The Idea Garden”

www.newpossibilities.net/publications. (13.Apr.1998)

²⁰⁵ Amabile. s. 244

²⁰⁶ Ycp. s. 17

Beyin fırtınası sırasında yapılması gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir:²⁰⁷

- Gürültülü bir seans oluşturun.
- Kahkaha seslerinin duyulmasına izin verin.
- Akla yatkın olmayan uçuk fikirlerin ifade edilmesine izin verin.
- Ortaya atılan fikirleri büyük kağıtlara yazın ve asla teyp kullanmayın.
- Düşüncelerin farklı şekilde ifade edilmesine izin verin.
- Tekrarları belirleyin; bir düşüncenin ikinci kez ifade edilişinde farklılıklar olabilir.
- Seansa katılan kıdemli grup elemanlarına önceden hazırlayıcı bir brifing verin.
- Ortaya atılan tüm fikirleri numaralayın.
- Sorunun ilk seçilen tanımlaması artık fikir üretmiyorsa ikinci bir yeniden tanımlama seçin.
- Seansın serbest ve neşeli bir ortamda yürütülebilmesi için ısınma turu uygulamasından yararlanın. (Isınma turu: Kısa sürelidir. Bu süreçte katılımcılar nesnelerin diğer kullanım alanlarını söylerler.²⁰⁸ Örneğin bir ataç için farklı kullanım alanları.)
- Çalışmayı hep akla en gelmeyecek düşünce ile bitirin.
- Değerlendirmenin zamanı gelince başlamasını sağlayın.

Beyin fırtınası seansının dışardan gelenlerce kesintiye uğratılmasına ve fiilen katılmayan kimsenin izleyici olmasına izin verilmemelidir. Ayrıca, verimli olmamaya başlamış bir seans zorlanarak devam ettirilmemelidir.

2.3.3.2. Birleştirme

“Birleştirme”, 1944 yılında William Gordon tarafından geliştirilmiş bir yaratıcılık-uyarımı programıdır. Grek dili kökenli bu kavram farklı ve ilgisiz elementleri birleştirme anlamındadır. Bu tekniğin iki ilkesi vardır:²⁰⁹

²⁰⁷ Rawlinson s. 74-75

²⁰⁸ a.g.e. s. 55

²⁰⁹ Amabile, s. 245

- İlgisiz ve garip olanı yakınlaştır, aralarında benzerlik kur.
- Benzer olanları farklılaştır, ilişkiyi azalt.

Birleştirme süreci, garip ve yabancı olanı normal ve tanıdık hale getirmek veya normal ve tanıdık olanı garip ve yabancı hale getirmektir.²¹⁰

“Birleştirme”, bir problemi analiz etme ve olası çözümler geliştirmek için analogi (benzetme) ve mecaz kullanır. Böylece daha çok sayıda yaratıcı çözümler üretilebilir. Beyin fırtınası tekniğinde olduğu gibi bu teknikte de fikir üretme sürecinde muhakeme yapılmaz.²¹¹

Fikir üretmek için yoğunlukla duyular ön plandadır. Diğer tarafta bilinçaltı ve zihnin irrasyonel çehresi bir araya gelip bilinç ile birleşince çok daha büyük bir yaratıcı etkinlik açığa çıkabilmektedir.²¹²

2.3.4. Organizasyon Yaratıcılığının Açığa Çıkarılmasında Bir Yöntem

Birçok insan, insanların yaratıcı hale getirilmediğini, yaratıcı olarak doğduklarını düşünürler. Gerçekte yaratıcılığın açığa çıkarılması herkesçe öğrenilebilecek bir beceridir. Yönetici ve gözetmenler çalışanların yaratıcılığını nasıl açığa çıkarabileceklerini “yaratıcılık atelyesi”ne katılarak keşfedebilirler. İki seanstan oluşan bu yöntem aşağıda kısaca özetlenmektedir.²¹³

Bu atelyede, organizasyonun yaratıcılığını açığa çıkarmada başarılı olan yöneticilerin deneyimleri tespit edilir. Fakat atelyenin faaliyeti tek bir uygulayıcı çevresinde odaklanmaz. Amaç; katılımcının kendi ve diğer insanların kişilik ve davranışlarını test etmesini sağlamaktır. Aynı zamanda yaratıcılık için organizasyon iklimini gözden geçirirler.

²¹⁰ Peter Sampson, “Can Consumers Create New Products?”. Creating and Marketing New Products, Edited by Gordon Wills. Birkenhead: Willmer Brothers Limited. 1970, s. 115

²¹¹ Proctor, s.129

²¹² a.g.e. s. 129

²¹³ Anthony J. De Lellis, “Tapping Creativity In Others”, Journal of Training & Development, Vol: 45, Iss: 11, Virginia: Nov. 1991, s. 49-52

Atelyede Katılımcılar:

- Yaratıcılığın kişisel ve fonksiyonel tanımını yaparlar
- Organizasyonda yaratıcılığı açığa çıkaran yönetici örneklerini ortaya koyarlar
- Hangi davranış ve kişilik özelliklerinin organizasyon yaratıcılığını açığa çıkarabildiği konusunda grup görüş birliğine varır
- Bu kişilik yapısıyla kendi kişilik yapılarını karşılaştırırlar
- Bu kişilik yapısıyla kendi yöneticilerinin kişiliklerini kıyaslarlar
- Organizasyonlarının kendi kişilik yapılarını, yaratıcılığı açığa çıkaran kişilik yapılarına göre nasıl puanlama yapacağını tahmin ederler
- Organizasyon yaratıcılığını geliştirme yöntemleri ile ilgili kendi performanslarını keşfederler
- Organizasyonlarının yaratıcı iklimini test ederler

1. Seans

Birinci seansta program yönetmeni (PY) geniş bir giriş yapar ve katılımcılardan dört ödev yapmalarını ister. Giriş bölümünde PY, yaratıcılık ve yaratıcılık yönetiminden hiç bahsetmez. Katılımcılardan yaratıcı kişilerle olan deneyimlerini anlatmalarını ister ve seminer sonunda yaratıcılığın doğasını ve organizasyon yaratıcılığının nasıl açığa çıkarılacağını öğrenilmiş olacağını vurgular.

Ödev 1 : 12 dakika

Katılımcıların iki yaratıcı kişiyi, hazırlanmış form üzerinde tanımlamaları istenir. Bu kişiler yönetici veya lider olabilir. Her katılımcı ayrı ayrı çalışmalıdır.

İki yaratıcı kişiyi tanımlayınız:

Açıklamalar: Mevcut veya geçmişte tanıdığınız, yaratıcı iki kişiyi düşününüz. Onların yaratıcılıklarının doğasını tanımlayınız. Bu kişilerin davranışlarını, ilkelerini, kişiliklerini, çalışma stillerini, sezgilerini ve diğer göstergeleri not edebilirsiniz.

Toplam on dakikadan fazla zaman harcamayınız.

A Kişisi :

.....

B Kişisi :

.....

Form

Tablo-5: Organizasyon Yaratıcılığı Atelye Çalışmasında Bir

Ödev 2: 20 dakika

Bu egzersiz katılımcıya, kişilerin organizasyon yaratıcılığını nasıl açığa çıkardıklarını keşfetmeleri şansını verir. (Yukarıdaki forma benzer bir form kullanılır. Kişi A ve kişi B yerine Yönetici A ve Yönetici B yazılır.)

Katılımcılardan bildikleri organizasyon yaratıcılığını geliştiren iki yöneticiyi tanımlamaları ve yaratıcılığı nasıl yönettiklerini belirtmeleri istenir. Katılımcıların motivasyon teorilerine girmemeleri yönünde uyarı yapılır.

Ödev 3: 30 dakika

İlk iki ödev katılımcının, hangi kişilik özelliklerinin organizasyon yaratıcılığını açığa çıkardığı konusunda düşündürmeye başlamıştır. Üçüncü

ödevde katılımcılardan, belirtilen kişilik özelliklerinden hangilerinin daha önemli olduğunun seçilmesi ve görüş birliğine varmaları istenir. Tartışma grupları üçer kişi olarak tesadüfî yöntemle seçilir.

Ödev 4: 35-50 dakika

Her grubun listeleri bir tahtaya yazılır ve gruplar arası tartışma başlatılır.

Seans Dışı Periyot:

Ödev 5: 45-90 dakika

Bu aşamada PY, grup listelerini gözden geçirir ve birleştirir (aynı olanları elimine eder.) Bir veri tabanı oluşturur. Bu maddeleri kişilik özellikleri ve davranışlar olarak ikiye ayırır ve altı başlık altında altı ayrı döküman olarak toplar:

- 1-Organizasyon yaratıcılığını açığa çıkaran yönetici kişiliği
- 2-Organizasyon yaratıcılığını açığa çıkaran yönetici davranışı
- 3-Kendi kişiliğim
- 4-Patronumun kişiliği
- 5-Personelim kendi kişiliğimi nasıl görüyor?
- 6-Personelim kendi davranışımı nasıl görüyor?

PY, kişilik ve davranışları en çok yinelenenden başlayarak aşağıya doğru sıralar. Birinci ve ikinci dökümanlar, kişilik ve davranış konusunda görüş birliğine varılmış nihai dökümanlardır. Üçten altıya kadar olan dökümanlar ikinci seansta çalışma sayfaları olarak kullanılır.

İkinci Seans:

İkinci seansta PY, katılımcıların cevaplarını nasıl değerlendirdiğini, listelerin tüm özelliklerini ve davranışların önemli olduğunu vurgular her maddenin kaçar kez yinelandığını belirtir.

İkinci seans altı ödev içermektedir.

Ödev 6: 15 dakika

Döküman 1 ve döküman 2 gruba dağıtılır ve bulgular tartışılır. Tartışma sonunda PY, herhangi birinin görüşünün listeden silinip silinmemiş olduğunu sorar. İlk anda bazı maddelerini göremeyen katılımcıya kendi görüşünün birleştirilmiş olduğu diğer madde gösterilir. (PY burada savunma yapmaz, görüşleri listelemek durumundadır.)

Ödev 7: 10-12 dakika

Burada PY, derlenen cevaplardan dökümanları nasıl yarattığını anlatır. “Döküman 3-kendi kişiliğim” dağıtılır ve herkesten kendi başına doldurması istenir. Katılımcılar bazı yönetici kişiliğinin yaratıcılığı açığa çıkarmakta önemli olmakla birlikte kendilerinde olmadığını sesli olarak söyleyebilirler. Burada yorum yapılmaz.

Ödev 8: 15-20 dakika

Burada “döküman 4-Patronumun kişiliği” dağıtılır. Yine herkesin kendi görüşü istenir. Cevaplar paylaşılmaz.

Dökümanlar doldurulduktan sonra katılımcılardan yöneticileri hakkında duyguları ve hisleri sorulur. PY bazı hislerden ipuçları verirse katılımcılardan feed-back alabilir ve listede olmayan kişilik ve davranışlar ortaya çıkabilir. Daha sonra uygulayıcı, kendi personelinin de kendilerine karşı benzer duygularda olabileceğini uygun bir üslupla belirtir.

Ödev 9: 20 dakika

Döküman 5 ve 6 dağıtılır ve doldurulması istenir. Sonra dökümanlar toplanmaz ve istekli olanların görüşlerini paylaşması istenir. Katılımcı için kendi personelinin kendilerini puanlamalarını düşünceleri eğlenceli olabilir. Aşağıdaki sorular yardımcı olabilir:

- Personelinizin sizin yaratıcılığı geliştirme ile ilgili hangi alanlarda başarılı olup olmadığınızı düşünürler?
- Onların sizin hakkınızda düşündüklerine ne kadar katılırsınız?
- Sizin performansınız ile ilgili algılamalarını nasıl geliştirebilirsiniz? Geliştirebileceğinize inanıyor musunuz?

- Kendi güçlü ve zayıf olduğunuz yönleriniz organizasyondaki diğer yöneticilere benziyor mu? Arzu edilen kişilik ve davranışlara göre siz uygun bir yönetici misiniz?

Tartışma, katılımcıların kendi performanslarını nasıl geliştireceklerini keşfetmeye yol açacaktır. Detaya boğulmak olumsuz olabilecektir. (Tartışmada isimlere yer verilmemelidir.)

Ödev 10: 15 dakika

Seminer yönetsel kişilik, davranış ve performans üzerinde odaklanmıştır. PY, katılımcılara insan performansının tüm organizasyonda önemli yer tuttuğunu hatırlatmalı ve vurgulamalıdır. Organizasyon, yöneticinin yaratıcılığı geliştirme çabalarını destekler veya engelleyebilir.

Her katılımcı organizasyondaki engelleri ve bunu aşmak için kendi fikirlerini listeler. Her katılımcıya mevcut organizasyonda ve geliştirilmiş organizasyonda kendi performanslarını nasıl geliştirebilecekleri sorulur. Yine liste yapmaları istenir.

PY, önemli fikirleri tahtaya not eder.

Katılımcılar kendi performanslarının hangi alanda geliştirilmesi gerektiğini genellikle anlar ve genellikle kişisel hedeflerine ulaşabilirler. Fakat organizasyon iklimi daha çok kompleks bir yapıdadır ve organizasyonun gelişimi için birden fazla kişinin çabası gereklidir.

Ödev 11: 5 dakika

Seminerin son aşamasında katılımcıların sonraki iki gün içinde seminer notlarını kişisel ve ölçülebilir (değerlendirilebilir) bir plana dönüştürmeleri teşvik edilir.

PY, katılımcıları işletmelerinin yaratıcı iklimlerinin geliştirilmesi için fikir üretmeye davet eder. Ayrıca inisiyatifi ele almalarını ve üstlerinden izin almadan organizasyonu geliştirme çalışmalarında neler yapabileceklerini değerlendirmelerini tavsiye eder.

Seminerin son fazının katılımcıya planlarının devam ettirilmesi ilhamı verilir. Seminerin aksiyona yönelik olduğu düşünülmemelidir. Ancak ileriki değerlendirmelerde soruların artırılmasına yönelik tasarlanmıştır.

2.4. Yaratıcılık Mitleri ve Yaratıcılıkta Engeller

2.4.1. Yaratıcılık Mitleri

Yaratıcılık kavramı yüzyıllar boyu tanrısal bir ilham veya kişinin genetik olarak onurlandırılması şeklinde gizemli bir anlam taşımıştır.

Bugün bile yaratıcılık hala daha çok mitoloji konusudur. Bu da yaratıcılık süreci konusundaki eğitim eksikliği ve yaşayan sanatçılar ve buluşçularla ilişkiden uzak olunmasından kaynaklanmaktadır.

Donald Treffinger ve Scott Isaksen herkeste yaratıcı özellikler olmakla birlikte bunun farkında olunmadığından ve dört genel mitten söz etmektedir.²¹⁴

- Yaratıcılık sadece sanatta vardır. (Gerçekte yaratıcılık her alanda var olabilmektedir.)
- Yaratıcılık el kitabı aktivitelerine indirgenebilir. (Gerçekte, orijinal fikirler üretmek uzun soluklu bir enerji ve motivasyon gerektirmektedir.)
- Yaratıcılık dehanın seyrek bir formudur. (Bu mit, yaratıcılığı ulaşılamaz bir forma sokmaktadır. Gerçekte herkes daha fazla yaratıcı olabilir.)
- Yaratıcılık “gerçek” bir iş değildir. (Gerçekte analitik düşünmeyi, yaratıcı düşünmenin önünde tutma yanılgısı göze çarpmaktadır.)

Yukarıda sözü edilen mitlere ilave olarak yaratıcı insanlarla ilgili yanlış algılamalardan (mitler) bazıları şöyledir:²¹⁵

- Onlar kendi alanlarında uzmandırlar ve bizden daha parlaktırlar.
- Onların yaratıcı olmak için paraları vardır.
- İşlerinde çok özgürdürler.
- Onlar kendiliğinden olan (spontaneous) ve doğaldırlar.

Tüm yukarıda sayılanlar (mitler) köklü birer yanılgıdır ve bunlar yaratıcılığın önüne set çeken dogmatik düşüncelerdir.

²¹⁴ Robert Lawrence Kuhn, Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms. New Jersey: Prentice Hall Inc. Press. 1989, s. 241

²¹⁵ Ricchiuto, Collaborative Creativity, s. 21-22

2.4.2. Yaratıcılıkta Engeller

Yaratıcılığın önündeki en büyük engelin, içinde bulunulan toplumun kültürel yapısı ve gelenekler olduğu söylenebilmektedir. Türk kültürüne bakıldığında; toplumun bağımlı kişilikler yarattığı, kişilere sorumluluk vermeyerek sürekli kontrol altında tuttuğu, dolayısıyla bağımsız aklın kullanılmadığı, yaratıcılığın yasaklandığı ve otoritenin baskısı altında olduğu göze çarpmaktadır. Toplum içinde sıklıkla duyulan; “eski köye yeni adet getirme!”, “kendince icat çıkarma!”, “çıkıntılık yapma!”, “sürüden ayrılanı kurtlar yapar” ve benzeri anonim deyişler de bu kanıyı doğrulamaktadır.²¹⁶

İş yaşamında yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine bireyler yapıya uymaya zorlanmış ve yaratıcılık engellenmiştir. Diğer taraftan işletmelerde yaratıcı düşünmeye engel olan bir dizi faktör vardır. Bunlar; kaynak yetersizliği, yönetim desteğinin eksik oluşu, yakınsak (miyopik) düşünme (olaylara sadece üretim, pazarlama, personel ve finans perspektifiyle bakmak), kriz korkusu, değişime direnç, risk alma korkusu, uyum (conformity) eğilimi, at gözlüğü ile bakma v.b. faktörlerdir.²¹⁷

Bürokratik organizasyonlar ise otoritenin merkezileştiği, iş bölümünün yaygın olduğu çok basamaklı bir yapıya sahiptirler. Bu tip yapılarda astlara genellikle inisiyatif verilmez, insanlar sınırları önceden çizilmiş bir görev alanında, organizasyonun beklentileri doğrultusunda faaliyet göstermeye zorlanırlar ve organizasyon bunu sıkı bir şekilde kontrol eder.

Çok yoğun bir iş temposu içinde olmak ve bunun sonucunda ivedi fakat önemsiz işlerin altında ezilmek, bir problem üzerinde aşırı yoğunlaşmak, kendinize uygun bir dinlenme süresi vermemek yaratıcılığı köreltecektir.²¹⁸

Bir probleme acil bir çözüm bulamamışsak, çözümün olanaksız olduğunu düşünmeye başlarız. Farklı düşüncelere kapalı olunması ve ilk fikrimizin en iyisi olduğunu düşünmemiz de yaratıcılığımızı kısırlaştırmaktadır.²¹⁹

²¹⁶ Dökmen, s. 233

²¹⁷ Proctor, s. 11

²¹⁸ Ned Hermann, “Obstacles To Creativity”, www.bemorecreative.com.

(30.Oct.1997)

²¹⁹ Jack Ricchiuto, “How Long is The Leash On your Creative Potentials”, www.newpossibilities.net/publications, (13.Apr.1998)

Bir çok organizasyonda prosedür ve politikalara birebir uyum (conformity) büyük erdem sayılmaktadır. Halbuki uyum, yaratıcılığa tezattır. Görev tanımları ise çok meşhur olan “bu benim görevim değil” ifadesini beraberinde getirmektedir. Bu da organizasyon üyelerinin kısırlaşmasına ve robotlaşmasına yol açmaktadır.²²⁰

Okulda ve iş yaşantımızda bize sürekli olarak mantıklı olmamızı ve analitik düşünmeyi öğretmeye çalışmışlardır. Halbuki yaratıcılık, farklı düşünmeyi ve başlangıçta mantıksız da olsa yeni denemeleri gerektirmektedir. Diğer taraftan içinde bulunduğumuz kültürel ve fiziksel ortama veya düşünsel ve duygusal yapımıza göre sınıflandırmalar da yapabilmekteyiz. Örneğin önyargılarımız veya inançlarımız, istek ve beklentilerimiz bizi hep aynı noktalara yönlendirip diğer seçenekleri görmemizi engelleyebilmektedir.

Sonuç olarak yaratıcılığı engelleyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İçinde bulunulan toplumun kültürel yapısı
- Yakınsak düşünme
- Kaynak yetersizliği, yönetim desteğinin eksikliği,
- Kriz, risk alma ve hata yapma korkuları,
- Değişime direnç,
- Bire bir uyum
- İvedi ama önemsiz işlerin altında ezilmek,
- Dinlenme sürelerinin olmayışı,
- Acil çözüm bulma isteği, düşünme tembelliği,
- Farklı düşüncelere kapalı olma,
- Görev tanımları,
- Sürekli mantıklı olmaya çalışmak,
- İnanç ve önyargılar,
- Özgüven eksikliği,
- Ergonomik olmayan, iç karartan ve basık çalışma ortamları,

²²⁰ Ricchiuto, Collaborative Creativity, s. 99



3. YARATICILIĞIN ÜRÜNÜ “BULUŞ”

3.1. Buluş Kavramı

Dirimsel (yaşamsal, yaşama yönelik) etkileyici olarak bireyin tek bir amacı vardır; canlı kalmayı sürdürmek. Bunun için eyleminin başlıca iki yönelimi olacaktır. Bunlar:²²¹

- Yaşanan çevrede metabolizma için gerekli dayanakları bulmak; besin aramak
- Yaşamını sürdürmesiyle uyuşmayan çevreye ilişkin doğal, kimyasal vb. etkilerden korunmak.

Buradan hareketle insanlık tarihindeki ilk buluşların hayatta kalma çabalarından kaynaklandığı söylenebilmektedir.

Buluş, yalın olarak en az iki parça veya bilgi arasındaki karşılıklı ilişkinin ortaya konmasıdır.²²² Bir başka ifade ile buluş: Bir kişinin veya grubun; uzmanların kabul edeceği bilimsel, estetik, sosyal veya teknik değeri olan yeni ve orijinal fikirlerle iş veya sosyal yaşamda kolaylıklar getirecek ürünler geliştirmesidir.

Buluşların “işlevsel buluşlar” ve tasarım buluşları olmak üzere iki türü vardır. Tasarım buluşları görünümdeki bir değişimi içerir. Bir halı üzerindeki desen onun işlevini etkilemez. Bununla birlikte işlevsel buluşlar, görünümde bir değişiklik olsun veya olmasın işlevde bir değişiklik içerir.²²³ Örneğin kurşun kalemın üzerine silgi konulması işlevde bir değişiklik yaratmaktadır.

Betimleyici ve genel en eski çalışmalar arasında Picard’ın “Bilimlerde Buluşun Olumlu Koşulları” (1928) üzerinde yaptığı çalışmada bütün bilimsel keşiflerin açıklanmasını sağlayan dört tür faktörden söz edilmektedir. Bunlar :²²⁴

a) İlk olarak ele alınan dönemde bilimin gelişmişlik durumu dikkate alınmalıdır. Buluş onu hem hazırlayan hem de aşan bir bilgi bağlamı içinde ortaya çıkar; zorunlu olarak onu öncelleyen çalışmalardan kaynaklanır ve aktüel, kavramsal, metodolojik malzemeye bağlıdır. Buna göre yeni bir fikir kendi başına değil, onunla çağdaş olan bilimsel ortama bağlı olarak şekillenmektedir.

²²¹ Laborit, s. 19

²²² Schlesinger, s. 6

²²³ a.g.e. s 7

²²⁴ Roquette, s. 45-46

b) Toplumsal koşulların karmaşık alanı da buluşun ortaya çıkmasında belirleyicidir. Burada bilginler grubunun sosyolojik özellikleri, toplumun global durumu, ihtiyaçları, krizler vb. durumlar dikkate alınmaktadır.

c) Buluşun bir bireyin veya grubun yaptığı bir şey olması ölçüsünde psikolojik koşullar da önemlidir. Picard bunların dökümünü yapmaktadır; dikkatin gücü, gözlem, hafıza kapasitesi, soyutlama gücü, akıl yürütme, duygusal faktör, irade ve bilinçaltı faktörleridir.

d) Son olarak tamamiyle reddedilemeyen karanlık kategori, yani rastlantı da buluşun ve keşfin yapılmasına etki etmektedir. Bununla birlikte Picard'ın belirttiği gibi bilimin gelişmesiyle birlikte rastlantının rolü önemli ölçüde azalmaktadır.

Buluş hayalin ürünüdür, bir araçtır veya çalışmalar ve deney sonucu ortaya çıkan süreçtir. Buluş yenilikten (innovasyon) önce gelir ve insanlar tarafından kullanılan bir ürüne dönüştükten sonra yenilik adını alır.²²⁵

Başarılı buluşlar bir ihtiyacı karşılamalı ve teknik açıdan uygulanabilir olmalıdır. Gereksinimin yaratıcı çabayı harekete geçirdiği inancı teknolojik etkinliğin neredeyse tamamını açıklamak için sürekli yardıma çağırılan bir görüştür.²²⁶ Örneğin insanlar suya ihtiyaç duyarlar ve bu yüzden kuyular kazar, barajlar yapar, atık su arıtma tesisleri kurarlar.

Diğer taraftan bilim adamlarının (buluşçuların) mizaç bakımından ütöpik oldukları söylenebilmektedir. Farklı ve çok daha iyi bir dünyanın prensip olarak, belki de gerçekten mümkün olduğuna inanırlar. Bilim adamları umutlu olsalar da onları iyimser (optimist) olarak nitelemek felsefi bir hata olacaktır. Çünkü iyimser olurlarsa var olma nedenlerinin çoğu yok olacaktır.²²⁷

Son zamanlarda ise buluşların bir gereksinim nedeniyle ortaya çıkmasının dışında işletmelerin karlarını artırmak, pazar payını büyütmek, lider olmak, piyasanın önüne geçmek vb. stratejilerle buluşlara ağırlık vermekte oldukları göze çarpmaktadır. Buna örnek olarak televizyonlar verilebilir. İnsanlar televizyon öncesi de mutluydular ve insanların böyle bir

²²⁵ Yep. s. 72

²²⁶ George Basalla, Teknolojinin Evrimi, Çev. Cem Soydemir, Ankara: Tübitak Yayınları, 1996, s. 7

²²⁷ Peter P. Medawar, Genç Bilimadamına Öğütler, Çev. Nermin Arık, Ankara: Tübitak Yayınları, 1996, s.113-114

aygıtın ortaya çıkarak yaşamlarını renklendirmesi gibi bir beklentileri ve sabırsızlıkları yoktu.

3.1.1. Buluşun Kuralları

Bir projenin başarısı, buluşun üç temel kuralına bağlıdır. Bu temel kuralların bilinmesi sonucu kaynaklar da daha etkin bir şekilde kullanılabilir. Bu kurallar:²²⁸

Herşeyi Bilmek Zorunda Değilsiniz : Başarıya ulaşmak için gerekli bilgileri çevrenizdeki kaynaklardan ve konunun uzmanlarından bulabilirsiniz. Bir başka ifadeyle Amerika'yı yeniden keşfetmeye gerek yoktur.

Pazarın Önemi Unutmayınız : Pazar olmaksızın buluşunuz sadece size kalacaktır. Öncelikle fikrinizin güçlü bir pazara hitap edecek olması gerekmektedir.

Kendi Rotanıza Uygun Bir Konsept Geliştirin : Kendi zamanınız ve kaynaklarınız dahilinde bir proje geliştirin. Kendinizi ve kaynaklarınızı aşırı zorlarsanız projeniz kendi yükü altında ezilir. Diğer taraftan kendi sınırlarınızı daraltıp projenizi kısırlaştırmayın ve erişebileceğiniz tüm kaynakları kullanmaya çalışın. Unutmayınız ki en iyi girişimci buluşçular büyük proje yöneticileridir.

3.1.2. Buluşun Pazarı

Girişimci buluşçu olarak ürününüzün üç pazarı vardır. Bunlar; tüketici, endüstriyel piyasa ve kamu işletmeleridir.²²⁹ Ürününüzü bu üç piyasanın birinde veya birkaçında pazarlayabilirsiniz. Birincil ve ikincil pazarınızı belirlemek birçok başarı için kritik bir önem taşımaktadır. Ayrıca birçok ev içi küçük buluşlar endüstriyel piyasada veya kamu işletmelerinde büyük pazarlar bulabilmişlerdir.

²²⁸ Robert J. Gold, Eureka! The Entrepreneurial Inventor's Guide To Developing, Protecting and Profiting From Your Ideas, New Jersey: Prentice Hall Inc. 1994, s. 2-3

²²⁹ a.g.e. s. 3

3.2. Buluşun Başarılı Olmasının Koşulları

Buluş öncelikle teknik açıdan uygulanabilir olmalıdır. Bunun yanı sıra bir ihtiyacı karşılamalı veya insanların iş ve sosyal yaşamlarında bir kolaylık sağlıyor olmalı ayrıca estetik, sosyal veya teknik değeri olmalıdır.

Buluşların başarılı olması için bazı koşulların gerekli olduğuna inanılmaktadır. Bunlar: problem ve benzer problemlerin çözümüne karşı duyarlı olmak, bir kişinin ilgilendiği fikre ilişkin alternatif çözümler arama, eleştirilen fikirleri uygulamaya geçirmek için kendine güvenme, son olarak da iletişim ve satış yeteneğidir.²³⁰

Problemin Çözümüne Duyarlı Olmak : Başarılı buluşçular çoğunlukla soruna karşı duyarlı kişilerden oluşmaktadır. Aksi durumda sorunun kökenine inilemeyecek ve sağlıklı sonuçlara ulaşılamayacaktır. Ayrıca çevrelerinde neler olup bittiği, fiziksel olgular ve piyasa koşulları hakkında yeterince bilgi sahibi olmak durumundadırlar.

Alternatif Çözümler Arama : Buluş yapma bulmaca çözmeye benzemektedir. Kişinin kendisini gelenekten, klişeleşmiş düşüncelerden ve geçmişten uzak tutması gerekmektedir. Herhangi bir fikre karşı alternatif çözümler geliştirilemiyorsa bunun sonucunda bir yenilik veya buluşun olamayacağı bilinmektedir.

Eleştiriye Karşı Özgüven : Bireylerin yeni fikirlerden hoşlandığı bilinmekle birlikte toplumlar için bunun tam aksi bir durum sözkonusudur. Diğer bir ifadeyle toplum yeniliklere karşı çok tutucu ve tepkisel yaklaşabilmektedir. Böyle bir durumda bireyin özgüven sahibi olması ve tepkilere karşı kararlı, inatçı bir tutum sergileyebiliyor olması gerekmektedir.

İletişim ve Satış Yeteneği : Dünya yeni yaklaşımları sabırsızlıkla beklemediği için bir yaklaşımın belirli bir ihtiyacı karşılıyor olduğunu kanıtlamak buluşu yapan kişiye düşmektedir. Bu bağlamda sözkonusu kişinin hiçbir düşüncüyü iyice gözden geçirmeden, analiz etmeden, değerlemeden ve test etmeden sunmaması, olası tüm itirazları düşünüp bunlara mantıklı cevaplar bulması gerekmektedir.

²³⁰ James L. Adams, Bir Mühendisin Dünyası, Çev. Cem Soydemir, Ankara: Tübitak Yayınları, 1995, s. 103

3.3. Buluş Süreci

Buluş süreci problemin anlaşılması ve tanımlanması çabaları ile başlar, daha sonra çözüm geliştirme, tasarlama ve çözümün doğrulanması aşamalarından sonra süreç tamamlanmış olur. Bu aşamalar aşağıda kısaca irdelenmektedir.

3.3.1. Problemin Tanımlanması

Öncelikle neyin başarılmak istendiğini hassasiyetle formüle edebilmek için sorunun analiz edilmesi gerekmektedir. Çoğu kez çevrede neler olup bittiğine yalnızca dikkatle bakmak yeterli olabilmektedir. Yaygın bir yanlışlık ise çoğu kimsenin yalnızca görmek istediğini görmesidir. Bu tipik bir uzman körlüğü formudur.²³¹ Mesleki körlüğün üstesinden gelmenin bir yolu da gördüğünüz sürecin adım adım yazıya dökülmesi ve üçüncü bir gözün izlenimleri ile notlarınızın karşılaştırılmasıdır.

Ekip halinde çalışan buluşçuların çoğuna problemler; pazarlama, üretim departmanları ve test etmede sorunlarla karşılaşan işletmeler tarafından verilmektedir. Diğer taraftan bir konuda problemi tanımanın bir yolu, o konudaki yakınmalara duyarlı olmaktır. Ayrıca önemsiz de olsa tekrarlayan sorunlar aranmalıdır.

Problem çözümünde iyi bir seçim yapmak için sorunun ne olduğunu saptayıp niteliklerini ortaya koyduktan sonra problemde yer alan öğelerin belirlenmesi ve bu öğeler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin araştırılmasına gidilmelidir.²³² Bu aşamadan sonra çözüm geliştirme safhasına geçilebilecektir.

3.3.2. Çözüm Geliştirme

Bir konunun geçmişi, bize nereden gelindiğini, şu an nerede bulunduğunu ve nereye gidildiğini anlatır. Geçmişin analizi, temel buluş

²³¹ Clarence Feldmann, Uluslararası buluş Klavuzu, Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları, TPE/18, 1997, s. 28

²³² Münevver Turanlı, Pazarlama Yönetiminde Karar Alma, İstanbul: Beta Basımevi, 1998, s. 4

geliştirilmemiş bile olsa nerede ve ne zaman özel bir gereksinim doğabileceğine karar verilmesine yardımcı olabilecektir.

Yaratıcılıkta en sık karşılaşılan başarısızlık nedeni; kişilerin mevcut düşünceler hakkındaki önyargılarını değiştirmekteki isteksizlik veya yeteneksizlikleridir.

İnsan aklı, sıklıkla belirli bir kavrama saplanır ve yeni düşünceler geliştiremez. Buluşçu belirli bir konu hakkındaki düşüncelerini, bu konuyu yaratıcı bir şekilde değiştirebilmek için genişletecek aktif bir tahayyül geliştirmek zorundadır.²³³

Yaratıcılığı ortaya çıkaracak çözümler hiç duyulmamış hipotezlere (denencelere) dayanmaktadır. Yaratıcı kararlar alabilmek için olabildiğince çok sayıda hipoteze gereksinim duyulmaktadır. Hipotez geliştirmenin ilk basamağı alıılmamış sorular sormaktır. Bir hipotez doğru olmaksızın da yararlı olabilir. Sayısız keşif, yanlışmış hipotezlerden doğmuştur. Bir kez geliştirilmiş bir hipotez denenmeyi gerektirir. Böylece sorunun çözümünde yaratıcı sonuç getirip getiremeyeceği görülebilecektir. "Hipotezler birer ağıdır; yalnızca ağı fırlatanlar yakalayabilecektir."²³⁴

Çözüm bulma aşaması iki temel adımdan oluşur. Bunlar: olası çözümlerin bulunması ve en uygun olanın seçilmesidir. Olası çözümler değerlendirilip en uygun çözüm bulunmaya çalışırken ise; uygulanabilirlik, etkinlik, kolaylık, kontrol vb. kriterler gözönünde bulundurulmalıdır.²³⁵

3.3.3. Tasarlama

3.3.3.1. Tanım

Tasarım, yeni ürünün özelliklerinden üretim ve kullanımına kadar bütün boyutlarıyla düşünülmesi, zihinde canlandırılması veya kağıt üzerine aktarılmasıdır.²³⁶

Tasarım aşağıda belirtilen temel adımlara bölünebilmektedir:²³⁷

a) Yeni ürün ihtiyacı, talebi veya fikrinin oluşması,

²³³ Schlesinger, s. 67

²³⁴ Sungur, s.138-141

²³⁵ Yıldırım, s. 144-145

²³⁶ Özlem Er & Alpay Er, "Tasarım Yönetimine Giriş" Pazarlama Dünyası, Yıl 11, Sayı 66, İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1997, s. 7

²³⁷ Yıldırım, s. 207-208

- b) İhtiyaç ve talebe uygun olarak kullanım ve satış özelliklerinin belirlenmesi,
- c) Kullanım ve satış özelliklerini sağlayacak “teknik özellikler”in belirlenmesi,
- d) Teknik özelliklere uygun üretim, dağıtım süreçlerinin tasarımı,

Tasarım, bir ürünün en ekonomik bir biçimde imal edileceği noktaya kadar bu ürünün tanımlanmasını içerir. Tasarım geniş bir bilgi ve beceri yelpazesine ihtiyaç duyar, gerekli olan bilgi ve becerinin bir kısmı tekniktir ama çoğunlukla birikime bağlıdır.²³⁸

Projenin başından itibaren ürünün dış görünümünün yani düşünülen ve formüle edilen soyut tasarımın, izlenen ticari ve mali amaçları da hesaba katarak potansiyel pazar çerçevesinde büyük bir titizlikle tanımlanması gerekmektedir. Yeni bir üründe amaç tüketici tatmini olmalıdır ve bu ürünün; henüz tatmin olmamış, duruma göre tüketici tarafından kavranabilen veya tam tersine gizli kalmış, farkedilmeyen ama patlamaya hazır bir ihtiyaca cevap verecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu durumda ürün, şekillenmiş bir ihtiyaca cevap vermek yerine henüz formüle edilmemiş bir ihtiyacın önünden gider ve yeni bir ihtiyaç yaratır.²³⁹

Kavramsal olarak tasarlanan yeni ürünün ve onun müşteriye iletilmesinde kullanılacak yeni süreçlerin fiziksel gerçeklere dönüştürülmesi aşaması ise “Teknik Tasarım”dır. Kavramsal tasarım büyük ölçüde yaratıcılık ve araştırmaya bağlı iken, teknik tasarım planlı biçimde yapılan teknik faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin ana hatları kavramsal tasarım çalışmasıyla belirlendiğinden teknik tasarım; amacı, sınırları ve faaliyetleri belirli bir “proje çalışması” niteliğindedir.²⁴⁰

Hizmet tasarımı ise büyük ölçüde kavramsalıdır. Belirli altyapı unsurları ile desteklenmesi gerekse bile tasarlanan “hizmet kavramı” birtakım ilke, sözleşme ve prosedürle yaşama geçirilmektedir.²⁴¹

²³⁸ Adams. s. 104

²³⁹ Francis Fehr, Yeni Ürün Tasarlamak, Üretmek ve Pazarlamak, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No. 12, 1989, s. 13

²⁴⁰ Yıldırım. s. 238

²⁴¹ a.g.e. s. 239

3.3.3.2. Prototip

Prototip, nihai ürüne olabildiğince yakın bir şekilde yapılmış bir uyarlamadır. Bir başka ifade ile prototip, üretim sürecini kuran, potansiyel alıcı ve satıcıları belirleyen tasarımın mükemmelleştirilmesi için kullanılabilir, çalışan model veya numunedir.²⁴²

Prototip yatırımı yapmadan önce şu sorular sorulmalıdır:²⁴³

- Gerçekten bunu yapmaya değecek mi?
- Zaman harcamaya değer mi?
- Ürünün üzerinde ne gibi etkiler olacak?
- Doğru riski mi üzerime alıyorum sorusunu sormaksızın tüm zamanınızı üzerinde harcayabilecek misiniz?

Tüm bu sorulara yürekten “evet” cevabını veremiyorsanız en doğrusu bu cevabı verebileceğiniz zamanı beklemektir.

Tasarımın kağıt üzerinden maddi hayata geçirilmesi (prototip üretimi) sürecinde giderlerin tespit edilmesi, çözümlenmesi gereken sorunların not edilmesi ve özellikle üretim için harcanan zamanın belirlenmesi gerekmektedir.²⁴⁴

Prototip üretiminde, son yıllarda geliştirilmiş olan bilgisayar programları ve bilgisayarlı üretim makineleri kullanılmaktadır. Buna göre tasarım bilgisayarda (CAD-CAM : Compüter Aided Design) yapılabilir ve bu tasarım direkt olarak CNC (Computer Numeric Controlled) makinalarda çelikten veya plastikten yapılabilir.²⁴⁵

3.3.3.3. Yeniden Düzenleme

Yeniden düzenleme genel olarak yer değiştirme, parçaların tersine çevrilmesi olarak açıklanabilmektedir. Bu kavram aynı zamanda “ayarlama” düşüncesini içermektedir. Ayarlama, seçilen bir pozisyonun sabitleştirilmesi, yerleştirilmesi veya tutulmasıdır.²⁴⁵

²⁴² Gold, s. 120

²⁴³ Thomas E. Mosley, JR., Marketing Your Invention, Chicago: Upstart Publishing Company, 1997, s. 18-19

²⁴⁴ Feldmann, s. 77

²⁴⁵ Schlesinger, s. 84-85

Herhangi bir buluşun yapılabilmesi için satranç oyunundaki gibi bütün olasılıkları gözönünde tutarak sonuçta bir veya daha fazla olasılığın bir çözüme götüreceği umuduyla her yol denenmelidir. Bu aşamada daha önce de belirtilmekte olduğu gibi birleştirme, çıkarma, ekleme, yerine kullanma, çevirme, döndürme, tersyüz etme, birlikte kullanma vb. faaliyetlerde bulunulabilir.

Buluşun pazara sunulmasından önceki son aşamaya gelinmektedir. Genellikle “konseptin doğrulanması” olarak tanımlanan ilk prototipten sonra üretim öncesi prototip yapılmaktadır. Bu aşama fonksiyonel ve tasarım değişikliklerinin yapılabileceği son aşamadır.²⁴⁶ Bundan sonra çözümün doğrulanması aşamasına gelinmektedir.

3.3.4. Çözümün Doğrulanması

Bu safhada, geliştirilmiş olan prototipin test edilmesi ve tahminlerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Prototip mükemmel bir işlev görmelidir. Bu nedenle performansının ölçülmesi, gücünün test edilmesi ve olabildiğince ucuz malzemenin yeterliliğinin saptanması gerekmektedir.²⁴⁷

Testler tam olarak tatmin edici sonuçlar vermiyorsa bu önemli bir uyarı olarak algılanmalıdır. Bu aşamada devam etmek yerine sürece yeni baştan, eleştirel bir gözle bakmak ve başarısızlığın nedenlerini analiz etmek gerekmektedir. Sorun tespit edilince yeni bir işlevsel model yapılıp yapılmayacağına karar verilmelidir. Unutulmamalıdır ki bilim yanlışlama ile ilerlemektedir ve hatanın mamul piyasaya sunulmadan önce bulunması çok daha iyi ve önemlidir.

Diğer taraftan yeni bir ürünün başarılı olmasının sırları aşağıda özetlenmektedir:²⁴⁸ Yeni ürün;

- Bir probleme sadece çözüm değil, yeni bir çözüm olmalıdır.
- Kolay anlaşılır olmalı ve tüketiciyi eğitmeye çalışmamalıdır.
- Üretim süreci basit ve ucuz olmalıdır.
- Fiyatı doğru belirlenmiş olmalıdır.
- Tüketici tatmini sağlıyor olmalıdır.
- Çevreyi kirletmemelidir.

²⁴⁶ Gold, s. 121

²⁴⁷ Feldmann, s. 77

²⁴⁸ Mosley, s. 81-82

3.4. Buluşun Korunması

Buluşun pazara sunumundan önceki son aşamadır. Şu ana kadar herşey sır olarak saklanmakta idi. Sıra doğruluk testleri yapılmış ve fizibil olduğu kanıtlanmış ürünün pazara sunumuna ve veriminin alınmasına gelmiştir. Fakat bu aşamada yeni ürünün henüz verimi alınmadan rakipler tarafından taklit edilmesi ve piyasaya benzerlerinin çıkması, böylece buluşunun haksız bir rekabetle karşı karşıya kalması gündeme gelmektedir. Böyle bir durumla karşılaşan buluşçunun harcamış olduğu emek, zaman, para ve zihin yorgunluğu boşa gitmiş olacak, doğallıkla da yeni bir buluş için kendisini yormayacaktır. Bu aşamada devletler devreye girmekte ve patent, telif hakları vb. yasal düzenlemelerle yaratıcı kişileri, buluşçuları korumakta ve belirli bir süre için buluşun verimini daha doğrusu pazarın kaymağını alma şansını vermekte, böylece yenilikleri, yaratıcılığı ve buluşları özendirilmektedir.

Diğer taraftan buluşçu işin ticari sır yönünü de dikkate alabilmektedir. Bu durumda, üretimdeki sır ya da teknikler başkalarınca öğrenilemeden üretim yapılabiliriyorsa buluşçu patent almayarak ürünü ticari bir sır olarak saklayabilir.²⁴⁹ Bu sayede emsallerin ve rakip ürünlerin piyasaya sürülmesi engellenebilir. Kuşkusuz böyle bir tercih, buluşun başka birileri tarafından keşfedilmesi ve patent hakkının yitirilmesi riskiyle karşı karşıya kalmaktadır.

3.4.1. Sınai Mülkiyet Hakları

“Sınai mülkiyet” kavramı genel tanımıyla sanayide ve tarımdaki buluşların, yeniliklerin, yeni tasarımların ve özgün çalışmaların ilk uygulayıcıları adına veya ticaret alanında üretilen ve satılan malların üreticisinin/satıcısının ayırddilmesini sağlayacak işaretlerin sahipleri adına kayıt edilmesini, böylece ilk uygulayıcıların ürünü üretme ve satma hakkına belirli bir süre sahip olmalarını sağlayan gayrimaddi bir hakkın tanımıdır ve aşağıda belirtilen konuları kapsamaktadır.²⁵⁰

²⁴⁹ Schlesinger, s. 133

²⁵⁰ Uğur Yağcımer & Erdoğan Karaahmet & Hülya Çaylı. 100 Soru 100 Cevap. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: TPE/7. 1996, s. 1

- Patentler ve Faydalı modeller
- Ticaret ve Hizmet Markaları
- Endüstriyel Tasarımlar
- Coğrafi İşaretler
- Entegre Devrelerin Topografyaları

Bir ülkede sınai mülkiyet haklarının etkin bir şekilde korunması, sağlıklı bir sanayi ve kararlı ekonominin temel koşullarından biridir. Sınai hakların etkin bir şekilde korunabilmesi ise aşağıda belirtilen öğelerin birarada varlığı ve eksiksiz işlemesi ile mümkün olabilecektir.²⁵¹

- İdari işlemleri yürütecek, iyi organize olmuş, gerekli donanım ve eğitilmiş elemanlara sahip patent enstitüsü
- Uluslararası standartlara uygun yasalar
- Yasal statü kazandırılmış ve denetime tabi patent vekilleri
- İhtisas mahkemeleri

Türkiye çağdaş sınai mülkiyet sistemini 1994 yılı haziran ayında Türk Patent Enstitüsü'nü kurmakla başlamış, 1995 yılında da Kanun, Kanun Hükmünde Kararname, Yönetmelik ve Tebliğlerden oluşan bir dizi mevzuatı yürürlüğe koymuştur.²⁵²

Yukarıda da belirtilmekte olduğu gibi Türk Patent Enstitüsü 16.06.1994 tarih ve 4004 sayılı kanunun verdiği yetkiye dayanılarak; Türkiye'nin teknolojik ilerlemesine katkıda bulunmak, ülke içinde serbest rekabet ortamını oluşturmak, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin gelişmesini sağlamak üzere patent ve markalar ile sınai mülkiyet haklarının tesisi, bu konudaki korumanın sağlanması, sınai mülkiyet haklarına ilişkin yurtiçi ve yurtdışında varolan bilgi ve dökümantasyonun kamunun kullanımına sunulabilmesi amacıyla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı olarak kurulmuştur.²⁵³

²⁵¹ a.g.e. s. 1

²⁵² Türk Patent Enstitüsü ve Sınai Mülkiyet Hakları Mevzuatı, Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları, No: TPE/5, 1996, s. 3

²⁵³ 544 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları, No: TPE/5, 1996, s. 11

3.4.1.1. Patent ve Faydalı Model

Bir buluşun patent ile korunabilmesi için; yenilik, tekniğin bilinen durumunun aşılması ve sanayiye uygulanabilir olma özelliklerini taşıması gerekmektedir.²⁵⁴ Bu özellikler aşağıda kısaca özetlenmektedir:²⁵⁵

Yenilik : Tekniğin bilinen durumuna dahil olmayan buluş yenidir. Tekniğin bilinen durumu ise patent başvurusundan önce buluş konusunda dünyanın herhangi bir yerinde toplumca ulaşılabilir yazılı veya sözlü tanıtım ve kullanım bilgilerinden oluşmaktadır.

Tekniğin Bilinen Durumunun Aşılması : Buluşun, tekniğin bilinen durumundan aşık bir şekilde çıkarılamayan bir faaliyet sonucu gerçekleşmiş olması ve bu durumun ilgili teknik alandan bir uzman tarafından tespit edilmesi halinde tekniğin bilinen durumunun aşıldığı kabul edilmektedir.

Sanayiye Uygulanabilir Olma : Buluş tarım dahil olmak üzere sanayinin herhangi bir dalında üretilebilir ve kullanılabilir nitelikte ise “sanayiye uygulanabilir” olduğu kabul edilmektedir.

Bir buluşun “faydalı model” belgesi verilerek korunabilmesi için ise yeni ve sanayiye uygulanabilir olma özelliklerini taşıması yeterli olarak kabul edilmektedir. Faydalı model koruması, tecavüz fiillerine karşı patent korumasına kıyasla daha çabuk ve seri işlev görecektir. Faydalı model daha sonra patent hakkına dönüştürülebilmektedir.²⁵⁶

3.4.1.1.1. Patent / Faydalı Model Başvurusu

Bir patent başvurusunun yapılabilmesi için Türk Patent Enstitüsü Başkanlığına verilmesi gereken belgeler ve unsurlar aşağıda belirtilmektedir:²⁵⁷

²⁵⁴ 551 Sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları, No: TPE/5, 1996, s. 40

²⁵⁵ Patent / Faydalı Model Başvuru Kılavuzu, Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları, No: ISSN 1301-2177, 1997, s. 9

²⁵⁶ Yalçın & Karaahmet & Çaylı, s. 19

²⁵⁷ Patent / Faydalı Model Başvuru Kılavuzu, s. 17

- Başvuru dilekçesi
- Buluş konusunu açıklayan tarifname
- Patent ile korunması istenilen buluşun unsur veya unsurlarını kapsayan istem veya istemler
- Tarifnamede istem veya istemlere atıf yapılan resimler
- Özet
- Başvuru ücretinin ödendiğini gösteren belge

Faydalı model başvurusu yapılması için gerekli olan belgeler ise başvuru dilekçesi dışında patent başvurusu için gerekli olan belgelerle aynıdır. (Sözkonusu belgeler ve başvuru ile ilgili detaylara araştırma kapsamı dışına çıkılacağından değinilmemektedir, detaylar dipnotta gösterilen referansta görülebilmektedir.)

3.4.1.1.2. Patent ile Doğan Haklar

Patent hakkı sahibinin hakları, ilgili kanunun 73. Maddesinde belirtilmektedir. Buna göre:²⁵⁸

Patent hakkı sahibi; buluşun yeni, teknoloji alanı ve ürünlerin ithal veya yerli üretim olup olmadığı konusunda herhangi bir ayırım yapılmaksızın patent hakkından yararlanır.

Patent sahibinin üçüncü kişiler tarafından izinsiz olarak aşağıda belirtilenlerin yapılmasını önleme hakkı vardır:

- Patent konusu ürünün üretilmesi, satılması, kullanılması, ithal edilmesi veya bu amaçlar için kişisel ihtiyaçtan başka hangi nedenle olursa olsun elde bulundurulması
- Patent konusu olan bir yöntemin kullanılması
- Kullanılmasının yasak olduğu bilinen veya bilinmesi gereken bir usül patentinin kullanılmasının üçüncü kişiler tarafından başkalarına teklif edilmesi
- Patent konusu usül ile doğrudan doğruya elde edilen ürünlerin satışa sunulması, kullanılması, ithal edilmesi veya bu amaçlar için kişisel ihtiyaçtan başka herhangi bir nedenle elde bulundurulması

²⁵⁸ 551 Sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, s.64

3.4.1.2. Ticaret ve Hizmet Markaları

Marka bir işletmenin mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir.

Marka tescilleri Türk Patent Enstitüsü Başkanlığınca yapılır ve tescil başvuruları 556 Sayılı Markaların korunması ve Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir.

3.4.1.3. Endüstriyel Tasarımlar

Bilgisayar ve yarı iletkenlerin topografyaları hariç olmak üzere endüstriyel yollarla veya elle üretilen bileşik bir sistem veya bunu oluşturan parçalar, setler, takımlar, ambalajlar gibi nesneleri ile birden çok nesnenin birarada algılanabilen bileşimleri, grafik semboller ve tipografik karakterleri de kapsamak üzere bir ürünün tümü, parçası veya üzerindeki süslemenin, çizgi, şekil, biçim, renk, doku, ses, malzeme veya esneklik gibi insan duyuları ile algılanan çeşitli unsur veya özelliklerinin bütünü oluşturarak tasarımların ayırt edici nitelik içeren ve yeni olanlarının tescil edilmesi ve sahiplerinin bu tasarımları içeren ürünleri belirli bir süre üretme hakkına sahip olmaları “tasarım koruması” olarak tanımlanmaktadır.²⁵⁹

Tasarımın patentten farkı, ürüne insan duyuları ile algılanabilen biçimsel özellik kazandırılmasıdır. Bu özellik ürüne fonksiyonel üstünlük kazandırdığı zaman tasarım, patent ile korunur.²⁶⁰

Endüstriyel tasarım tescili Türk Patent Enstitüsü tarafından yapılır ve 554 Sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir.

²⁵⁹ Yalçınar & Karaahmet & Çaylı, s. 28

²⁶⁰ Endüstriyel Tasarım Başvurularının Hazırlanması İçin Gerekli Bilgi ve Belgeler, Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları, 1997, s. 1

3.4.1.4. Coğrafi İşaretler

Coğrafi işaretler belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibariyle menşenin bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren işaretlerdir.²⁶¹

Coğrafi işaretlerin tescili Türk Patent Enstitüsü tarafından yapılır ve 554 Sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir.

3.4.1.5. Entegre Devrelerin Topografyaları

Entegre devrelerin, elektronik ürünlerin, elektronik aygıtların kartlarının devre topografyalarının özellikleri, bu topografyayı tasarlayanlara özgü nitelikler taşır. Bu topografyaların sadece bu tasarımların sahipleri tarafından kullanılması hakkına “Entegre Devrelerin Topografyalarının Telif Hakkı” denilmektedir.²⁶²

²⁶¹ Legal Basis of Geographical Signs Protection in Turkey. Ankara: Turkish Patent Institute Publications, No: TPE/15, 1997, s.7

²⁶² Uğur G. Yalçın, “Türk Patent Enstitüsü, Türkiye’deki Yeni Mevzuat Çalışmaları ve Uluslar arası Anlaşmalara Katılım Konusundaki Gelişmeler” S. 11, Mülkiyetin Korunması ve Türkiye’deki Gelişmeler Hakkında Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı Sempozyumu. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları, No: 17, 19-20 Haziran 1995, s. 4

3.5. Buluşun Pazara Sunumu

Bir fikir satılmadıkça; yalnızca bir kişinin kafasındaki fikir, bir toplantıda ilgi çekici bir söyleşi konusu veya iş örneği dosyasında bir başka sayfa veya hiçbir zaman gerçekleşmeyen bir düşünce olarak kalacaktır. Böyle bir fikrin herhangi bir gelir getirme olasılığı da yoktur.

Bir kişi ya da kurum sadece yaratma becerileri nedeniyle değil daha çok kendi veya başkalarının yarattıklarını satma becerisi ile orantılı bir gelir elde edebilecektir.

Yaratıcılık ve onun ürünü olan buluş sürecinin sonucunda ortaya çıkarılmış olan yeni ürünün bu aşamada piyasaya sürülmesi gündeme gelmektedir. Daha önceki konularda değinilmiş olduğu gibi buluşa patent alınması veya ticari bir sır olarak saklanması kararı alındıktan sonra pazara sunumu stratejileri ele alınmalıdır. Kuşkusuz her buluş farklıdır ve pazara giriş konusunda farklı yaklaşımlar gerektirmektedir.

Bir fikrin veya ürünün satılabilme özelliğini artırabilmek için aşağıda bir takım öneriler sunulmaktadır:²⁶³

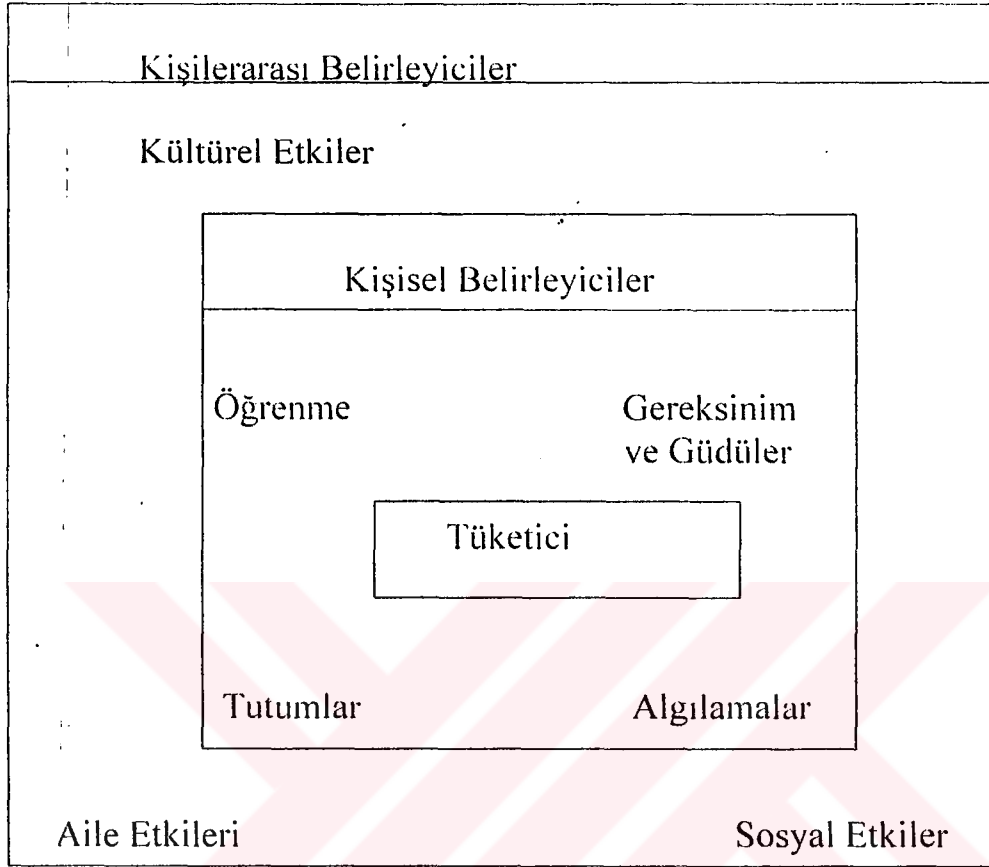
- Daha çok “sizin için tasarlandı” imajını verin
- Ücretsiz deneme şansı verin
- Ürünü daha basit ve kolay işler şeklinde yapın
- Daha portatif yapın
- Daha güvenli olsun
- Yeniden isimlendirin
- Farklı paketleyin

Bu öneriler listesi sadece sizi düşündürmeye başlayacak çok kısa bir listedir ve hayal gücünüzün izin verdiği ölçüde genişletilebilir.

Satışçılar genellikle pazardaki insanların niçin, nasıl ve ne zaman satın aldıklarını bilmek ve alıcıların davranışlarının dinamiklerini göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Tüketici davranışları; kişiler arası sosyal ve kültürel etkileşimin, örnek alma gruplarının (reference groups), sosyal katmanların veya kişisel belirleyicilerin (determinantların) bir fonksiyonudur. Bu etkileşim aşağıdaki şekilde şematize edilebilmektedir.²⁶⁴

²⁶³ Ricchiuto, Colloborative Creativity, s. 93

²⁶⁴ Mehmet Oluç, “Satınalıcıların Davranışlarının Dinamikleri”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl 5, Sayı 27, İstanbul: Dünya Yayınevi, 1991, s. 2-3



Tablo-6 : Tüketici Davranışları ve Çevresel Etkileşim

Çok iyi fikirler dahi yaratıcı satışlar gerektirmektedir. Henry Ford şöyle der; “başarının sırrı diğer insanların bakış açısını yakalamak ve olayları onların perspektifinden görebilmekte yatar”.²⁶⁵

Dört farklı kişilikten söz edilmektedir. Bunlar; Çözümleyici (analyser), tamamlayıcı (implementer), birleştirici (collaborator) ve hayalci (imaginator) kişiliklerdir. Her kişilik tipi farklı nedenlerle satın alır, farklı yaklaşımlarla satış yapar ve farklı gözlerle riski algılar. Söz konusu kişilikler aşağıda kısaca özetlenmektedir:²⁶⁶

Çözümleyici (Analyser) Kişilik : Mantıklı ve ardışık (sequentially) düşünce tipine sahiptir. Nicelik ve sayısal büyüklüklerle ilgilenirler,

²⁶⁵ Grossman & Rodgers & Moore, s. 81

²⁶⁶ a.g.e. s. 82-90

sorgulamayı severler. Genellikle muhasebeci, matematikçi, bilgisayar teknisyeni vb. meslek gruplarındandır. Genellikle kantitatif değerlendirme sonucu karar verirler.

Çözümleyici kişiliklere bir fikir sunarken olası itirazlar ve tüm sorular düşünülmüş olmalıdır. Ayrıca sözlü sunuşunuz yazı ve şemalarla desteklenmeli, seçenekler arasında tercih yapma şansı verilmeli ve hiçbir zaman acil bir cevap beklenmemelidir.

Tamamlayıcı (Implementor) Kişilik : Onlar için detaylar önemlidir. “Nasıl?” sorularını sıklıkla sorarlar. (Nasıl kullanılır?, Bundan nasıl para kazanılır?, Çalışacağından nasıl emin olabiliriz?...). Bu kişilikler genellikle üretim müdürleri, askeri yöneticiler, satınalma acenteleri vb. meslek gruplarındandır.

Tamamlayıcı kişiliğe bir fikir sunarken kesinlikle onları şaşırtmayın, tanıtımı adım adım ve detaylı yapın, nasıl kullanılacağını anlatmak yerine denemelerini sağlayın, yenilikten söz etmek yerine daha önce denenmiş parçaları veya fonksiyonları nasıl birleştirdiğini vurgulayın.

Hayalci (Imaginator) Kişilik : Hayalci kişilik sentez yaparak düşünür. Bir fikirden diğerine aniden kayarken iç gözü ile tesadüfî birleştirmeleri görür. Bu kişilikler genellikle yaratıcı ve sanatçı kişilerdir. “Eğer” sorusunu sıklıkla sorarlar. (Eğer bu iyi bir fikir ise diğer olasılıklar nelerdir?, Eğer risk yok ise yeni olan nedir?...)

Hayalci kişiliğe fikrinizi sunarken, firmanızın onun kafasındaki büyük tabloya oturduğunu görmeye çalışın. Görüşmeye onların vizyonunu ve büyük tablolarını keşfetmeye davet ile başlayın. Mecaz ve benzetmeler kullanın. Olumlu bir izlenim yakaladığınız anda işi hemen bitirmeye çalışın, aksi halde onlara düşünme zamanı vererek hayallerinin başka tarafa kaymasına izin vermiş olursunuz.

Birleştirici (Colloborator) Kişilik : Birleştirici kişilik anlık düşünür ve düşünürden çok uygulayıcıdır. Hisleriyle bilgi toplarlar ve deneyimlerine entegre ederler. Diğerlerinin duygularına karşı duyarlıdır. Grup içinde çalışmaktan ve deneyimlerini paylaşmaktan hoşlanırlar. “Neden?” sorularını sıklıkla sorarlar. (İnsanlar bunu neden satın alır?, Bu fikri neden beğendin?...)

Birleştirici kişiliğe fikrinizi sunarken onun ilgisini, gerekçelerini ve önemli ilişkilerini belirleyin. Onunla sosyal bir ortamda (yemek, çay vb.) görüşün. Açık ve empatik olun. Deneyimlerini paylaşmaktan hoşlandıkları

için onlara, karar verirken ekibin bir parçası oldukları hissini vermeye çalışın.

Diğer taraftan ürününüzü pazarlamanın birçok yöntemi vardır. Bu yöntemler; direkt postalama, kişisel satış, acenteler, aracılar, ditribütörler olarak sayılabilmektedir. Hangi yöntemin seçileceği; ürünü kimin ürettiğine, ürünün niteliğine, tipine ve şirketin finansal yapısına bağlıdır. Buluşunuz küçük ve kişisel bir malzeme işe direkt postalama veya kişisel satış yöntemi daha uygun olacaktır. Çok daha geniş bir kitleye hitap etmek ve daha hızlı satış yapma isteniyorsa acente ve distribütörler kullanmanız gerekecektir. Bir buluşçu olarak kazanılacak en önemli deneyim, pazardaki nihai tüketicilerden direkt olarak alınacak geribeslemedir.²⁶⁷

²⁶⁷ Gold, s. 211-213

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Türü

Yüzeysel bir bakışla dahi ülkemizde hangi dalda olursa olsun özgür ve yaratıcı düşünürler yerine topluma ve kurallara körü körüne bağlı, kalıplaşmış yargılar içinde sıkışmış kişilikler görülmektedir. Bilim dallarında ise teknisyenler yetiştirilmekle birlikte orijinal buluşlar, varsayımlar ve kuramlar geliştiren kişiler çok küçük bir sayıyı oluşturmakta; işletmelerde ise bazı yöneticiler, plan ve proje çizenler dışında yaratıcı katkıda bulunan kişilerin çok az olduğu göze çarpmaktadır.

Yaratıcılık konusunda yapılan araştırmaların yok denecek kadar az olması dikkat çekicidir. Hangi alanda olursa olsun yaratıcı yeteneklerini geliştiren kişi ve organizasyonların hem kendileri hem de içinde bulundukları organizasyon ve toplum için yararlı olacakları açıktır. Bu nedenlerle yaratıcılık ve yaratıcılığın geliştirilmesi üzerine yapılacak çalışmalara ihtiyaç vardır.

Gerçekte her insanda yaratıcı özellikler var olmakla birlikte bu özelliklerin zamanla dış faktörler nedeniyle bastırıldığı, köreltildiği ve yok edildiği düşüncesinden hareketle, birincil veriler kullanılarak yapılmakta olan bu **araştırmanın amaçları şöyle sıralanabilmektedir :**

- Kişilerin yaratıcılık seviyesini ölçmek,
- Yaratıcılık seviyesi ile personelin; cinsiyeti, eğitimi, yaşı, ünvanı, aldığı ücret, görev yaptığı departman ve çalışma süresi arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?
- Hata yapma korkusu yaratıcılığı köreltmekte midir?
- Rijid (esnek olmayan) iş tanımları yaratıcılığı köreltmekte midir?
- İş başında bireysel inisiyatif kullanan kişiler daha yaratıcı olabilmekte midir?

Bu araştırmada, yukarıda belirtilen soruların cevaplarını bulabilmek amaçlı ortaya atılan hipotezler test edilecektir.

Türü açısından bakıldığında araştırmamız, yaratıcı yeteneklerin belirlenen kriterler ile ilişkisini tespit etmeye yönelik olması nedeniyle keşifsel bir çalışmadır. Daha önce de belirtilmiş olduğu gibi Türkiye’de bu konuda yapılan araştırmaların çok az sayıda olması bu boşluğu dolduracak keşifsel çalışmaları zorunlu kılmaktadır.

4.2. Örneklemin Seçimi

Yeniliklere ve gelişen teknolojiye en hızlı uyum sağlayan sektörlerin başında gelmesi nedeniyle araştırma banka sektöründe yapılmaktadır.

Haziran - 2000 tarihi itibarıyla Türkiye’de kurulu 81 adet banka mevcuttur. Bunlar sermaye yapısına göre; Özel Sermayeli, Kamusal Sermayeli, Yabancı Sermayeli bankalar, kuruluş amaçlarına göre; Ticaret Bankaları, Kalkınma ve Yatırım Bankaları olarak sınıflandırılmaktadır. Söz konusu bankaların 31 tanesi özel sermayeli ulusal ticari, 4 tanesi kamusal sermayeli, 8 tanesi Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu’na devir olan bankalar, 19 tanesi yabancı sermayeli ve 19 tanesi kalkınma ve yatırım bankalarıdır. Bankaların toplam şube sayısı 7.691 adettir ve toplam çalışan sayısı ise 173.988 kişidir. Söz konusu yapı aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.²⁶⁸

	Toplam	Kamusal Sermayeli	Özel Sermayeli	Yabancı Sermayeli	Kalkınma ve Yt. B.	TSML’na Devir
Banka	81	4	31	19	19	8
Şube	7.69	2.865	3.960	121	31	714
Personel	173.988	72.007	76.386	4.185	5.430	15.980

Tablo-7 : Türkiye’de Banka Tipine Göre, Şube ve Personel Dağılımı

Araştırmayı sınırlamak amacıyla uygulama, özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yapılmaktadır. Bu kategoride yer alan bankaların şube ve personel yapısı aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

²⁶⁸ Türkiye’de Bankacılık 2000, Capital, İstanbul: D.B.R. Yayıncılık ve Paz. A.Ş., Sayı 2000 / 08, s. 171

Özel Sermayeli Ulusal Ticari Bankalar

Banka	Şube Sayısı	Personel Sayısı
Adabank A.Ş.	82	522
Akbank T.A.Ş.	574	8.383
Alternatif Bank A.Ş.	26	678
Anadolu Bank A.Ş.	23	356
Bank Kapital A.Ş.	31	624
Bayındırbank A.Ş.	27	485
Birleşik T. Körfez Bank A.Ş.	11	500
Demirbank T.A.Ş.	125	2.556
Denizbank A.Ş.	33	714
Ege Giyim San. Bankası A.Ş.	48	1.077
Etibank A.Ş.	151	1.998
Finans Bank A.Ş.	106	2.029
İktisat Bankası A.Ş.	62	1.321
Kentbank A.Ş.	72	1.666
Koçbank A.Ş.	81	2.434
Milli Aydın Bankası T.A.Ş.	44	721
M.N.G. Bank A.Ş.	21	408
Oyak Bank A.Ş.	12	400
Pamukbank T.A.Ş.	197	5.733
Sitebank A.Ş.	15	343
Şekerbank T.A.Ş.	193	3.158
Tekstil Bankası A.Ş.	28	1.012
Toprakbank A.Ş.	166	3.253
Turkish Bank A.Ş.	15	226
T. Dış Ticaret Bankası A.Ş.	84	1.627
T. Ekonomi Bankası A.Ş.	46	1.405
T. Sakura Bank	2	49
T. Garanti Bankası A.Ş.	234	5.350
T. İmar Bankası A.Ş.	169	1.402
T. İş Bankası A.Ş.	851	15.867
Yapı Kredi Bankası A.Ş.	431	10.089

Tablo-8 : Türkiye’de Kurulu Özel Ticari Bankaların Şube ve Personel Dağılımı

Ana kütledeki bankaların tümüne araştırma kapsamına giriş için eşit şans tanınmıştır. Ayrıca ana kütledeki bankalardan birisinin seçilip seçilmemesinin herhangi bir başkasının seçilme şansını etkilememesine özen gösterilmiştir. Araştırma kapsamına alınan ve ana kütleden “yerine koymadan örnekleme” yöntemiyle belirlenen 3 bankadan 2 tanesi çeşitli nedenlerle personele anket formlarının dağıtılıp uygulanmasını kabul etmemişlerdir. Bunun üzerine ana kütleden yeniden çekiliş yapılmış ve araştırma kapsamına giren banka sayısı 3’e tamamlanmıştır. Araştırma kapsamına giren bankalarda çalışanlardan oluşan araştırma evreninin en az % 10’una, “tesadüfî örnekleme yöntemi” ile ulaşılarak hipotezleri test edebilmek için gerekli olan bilgilerin elde edilmesine çalışılmıştır. Söz konusu 3 bankadan geri dönen ve değerlendirmeye alınan anketlerin sayısı araştırma evreninin %10’una ulaşamadığı için ana kütlede yer alan diğer bankalara da anketler gönderilmiş ve %10 oranına ulaşılmıştır. Araştırma kapsamına giren bankaların, bu bankalarda çalışan toplam personel sayısının ve anket uygulamasına katılanların bankalara göre dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir. (Tabloda “diğer” adı altında görülmekte olan anketlerin 155 adedi Toprakbank ve 3 adedi de Finansbank personeline uygulanmıştır. Söz konusu anketler, ilgili bankaları temsile muktedir sayıda olmamaları ve araştırma evreninin temsil oranını tamamlayıcı nitelikte olmaları nedeniyle “diğer” adı altında toplanmıştır.)

Araştırma Kapsamına Giren Bankalar	Araştırma Kapsamına Giren Bankalarda Çalışan Personel Sayısı	Rasgele Seçilerek (Randomizasyon) Anket Uygulamasına Katılan Personel Sayısı
Pamukbank T.A.Ş.	5.773	472
Bank Kapital A.Ş.	624	63
EGS Bank	1.077	68
Diğer	...	158
TOPLAM 3 Banka	7.474 = N	761 = n

Tablo 9 : Örneklemen Seçimi

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

4.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan anket formu, anketi cevaplayan kişinin kişilik özelliklerini, yaratıcı yeteneklerini ve çalışma ortamında bazı kriterleri tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorular üç grup halinde hazırlanmıştır.

Birinci grup sorularla kişinin: cinsiyeti, eğitimi, yaşı, görev pozisyonu, ücreti, görev yapmakta olduğu departmanı, çalışma süresi, hata yapma korkusu içinde çalışıp çalışmadığı, çalıştığı departmanda iş tanımlarının çok detaylı olup olmadığı ve iş ortamında bireysel inisiyatif kullanıp kullanmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

İkinci grup sorularla kişilerin yaratıcılık seviyesi ölçülmeye çalışılmıştır. Kişilerin yaratıcılık seviyesini tespit için Likert ölçeğinde başvurulmuş çok önemlilikten az önemliliğe doğru belirleme kriterlerini kullanarak kişilerin “yaratıcı” özelliklerinin ölçülmesine çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle; interval (aralıklı) ölçeğe dayalı 5’li Likert tipi sorularla kişilerin yaratıcılık seviyesi ölçülmüş, elde edilen somut bilgiler soyutlaştırılarak 3.5 puanın altında alan kişiler “yaratıcı değil”, 3.5 ve üzeri puan alan kişiler de “yaratıcı” olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ikinci grup soruların yer aldığı anket formu, Yaratıcı Düşünce’yi ölçmeyi amaçlayan “Torrance Test of Creative Thinking - Torrance Yaratıcı Düşünme Testi” ve “How Creative Are You?- Ne Kadar Yaratıcısınız?” ölçeğinden geliştirilmiştir.²⁶⁹ 12 sorudan oluşan anket formundaki her soru yaratıcı kişinin bir kişilik özelliğini ifade etmektedir. Yaratıcı kişinin özellikleri çok daha fazla sayıda olmakla birlikte cevaplayıcıyı sıkmamak ve cevaplanma oranını düşürmemek için yaratıcı kişinin özellikleri ana hatlarıyla ele alınmış ve buna paralel olarak soru sayısı 12’ye indirilmiştir.

Üçüncü aşamada ise “hipotez testi”nde klasik yöntem olan; her hipotezin doğruluk derecesi kişilere direkt olarak sorulmuş ve “evet”, “hayır” şeklinde cevaplar alınarak hipotezleri sınavabilmek için gerekli bilgilerin elde edilmesine çalışılmıştır.

²⁶⁹ Sungur, s. 216-223

İkinci ve üçüncü anketlerin aynı anda uygulanmasından amaç; kişilerin yaratıcılık seviyesini objektif yöntemle ölçmeye çalışmak ve her iki testin de birbirini desteklemesi sonucu daha güvenilir sonuçlara ulaşmaktır.

Bu çalışmada kullanılan yöntemlere esas veriler çerçevesinde örneklemin kişisel ve toplumsal özelliklerinin tespiti için basit yüzde hesaplarına başvurulmuş, hipotezlerin denenmesi aşamasında ise: “Ki-kare Bağımsızlık Testi” uygulanarak iki veya daha fazla sınıflı iki değişken arasında bağımsızlık olup olmadığı diğer bir ifadeyle ilişki bulunup bulunmadığı incelenmeye çalışılmıştır.²⁷⁰

Ki-kare bağımsızlık testi yapılırken, n hacimlik bir örneklemden elde edilen gözlem sonuçlarının iki değişkene göre sınıflandırılmasıyla oluşturulan “çift yönlü tablo”dan (“kontenjans tablosu”ndan) yararlanılmıştır. Kontenjans tablosunun “r” sayıdaki sıraları bir değişkenin sınıflarına, “c” sayıdaki sütunları ise diğer değişkenin sınıflarına tahsis edilmiştir. Sıra ve sütunların kesiştikleri yerlerde bulunan hücrelere ise “frekanslar” (gözlenen ve teorik frekanslar) kaydedilmiştir.

Örneklemden elde edilen frekanslar “gözlenen frekanslar” aşağıdaki gibi tabloya kaydedilmiştir:

Değişken 1	Değişken 2		Toplam
	B1	B2	
A1	n11	n12	n10
A2	n21	n22	n20
A3	n31	n32	n30
A4	n41	n42	n40
Toplam	n01	n02	n

Tablo 10 : Gözlenen Frekanslar Tablosu

Teorik frekanslar ise aşağıdaki şekilde hesaplanarak tabloya kaydedilmiştir.

²⁷⁰ Özer Serper, Uygulamalı İstatistik 2, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1996, s. 127-135

Değişken 1	Değişken 2		Toplam
	B1	B2	
A1	$n10 \cdot n01 / n$	$n10 \cdot n02 / n$	$n10$
A2	$n20 \cdot n01 / n$	$n20 \cdot n02 / n$	$n20$
A3	$n30 \cdot n01 / n$	$n30 \cdot n02 / n$	$n30$
A4	$n40 \cdot n01 / n$	$n40 \cdot n02 / n$	$n40$
Toplam	$n01$	$n02$	n

Tablo 11 : Teorik Frekanslar Tablosu

Ki-kare bağımsızlık testinde hipotezler şu şekilde ifade edilmiştir:

Ho : Değişkenler arasında ilişki yoktur.
H1 : Değişkenler arasında ilişki vardır.

Test istatistiği; %5 anlamlılık düzeyine ve $(r-1) (c-1)$ serbestlik derecesine göre " χ^2 Değerleri tablosu"ndan bulunan kritik değer ile karşılaştırılmıştır.

Test İstatistiği :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(g_{ij})^2}{t_{ij}} - n$$

Red bölgesi (χ^2) 'nin (χ_k^2) 'den büyük olduğu bölgedir. $\chi^2 > \chi_k^2$ olduğunda Ho hipotezi reddedilir. $\chi^2 \leq \chi_k^2$ ise Ho hipotezi kabul edilecektir. Ho hipotezinin rededilmesi ve h1 hipotezinin kabul edilmesi değişkenlerin birbirlerinden bağımsız olmadığını (değişkenler arasında ilişki bulunduğunu) ifade eder. Ho hipotezinin reddedilememesi halinde ise örneklemden elde edilen frekans bölünmesinin H1 hipotezini

desteklemediği ve değişkenler arasında ilişki bulunmadığı anlamını taşımaktadır.

4.3.2. Verilerin Toplanması

Seçilen bankalarda hipotezlerin test edilmesine ilişkin veriler yukarıda sözedilen anketlerin uygulanması yardımıyla elde edilmiştir. Anket uygulamasına başlarken, ilgili bankaların eğitim ve insan kaynakları bölüm yöneticileri; Pamukbank T.A.Ş. Eğitim Bölüm Yöneticisi Sn. Lale Küstü, EGS Bank Eğitim Bölüm Yöneticisi Sn. İlker Kalaycı, Bank Kapital Eğitim Bölüm Yetkilisi Sn. Didem Gümüşbıçak ve Toprakbank İnsan Kaynakları Bölüm Yöneticisi Sn. Melek Yücesu ile yapılan görüşmelerde araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra, anketlerin uygulanmasında yardımcı olacak eğitim uzmanları ile dört bankada ayrı ayrı toplantılar yapılmış; Pamukbank T.A.Ş. Eğitim Operasyon Servis Yöneticisi Sn. Emine Başdağ, Eğitim Operasyon Servis Yetkilisi Sn. Arzu Biçen ve Operasyon Servis Görevlisi Sn. Ender Karakaş, EGS Bank Eğitim Uzmanı Sn. Adnan Demirci, Bank Kapital Eğitim Uzmanı (Yetkilisi) Sn. Didem Gümüşbıçak ve Toprakbank Eğitim Bölüm Md. Yrd. Sn. Tamer Demiral'a araştırmanın amacı, metodolojisi ve yöntem ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Anket uygulamasının ilgili bankaların eğitim departmanlarında görev yapmakta olan ve yöntembilim eğitimi görmüş "Eğitim Uzmanları" ve bir kısmı da bizzat araştırmacı tarafından yapılmış olması nedeniyle güvenilir ve geçerli bilgiler elde edilmiştir.

Anket uygulaması, araştırma kapsamına giren bankaların eğitim birimlerinde, her düzeyde ve tüm şubelerden katılımın olduğu gruplara yapılmıştır. Sözedilen gruplara 1.000 adet anket formu dağıtılmıştır. Söz konusu anket formlarından 239 adedi eksik doldurma veya boş iade gibi nedenlerle değerlendirme dışı bırakılmış ve 761 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Anket uygulaması yapılan grupların yoğunlukla aynı şube ve aynı bölgeden olmamasına dikkat edilmiş, ilgili bankaların Anadolu ve İstanbul olmak üzere birçok şubesinden ve her düzeyde katılımın olduğu gruplar olmasına özen gösterilmiştir.

4.4. Örneklemin Kişisel ve Toplumsal Özellikleri

Örneklemin kişisel özellikleri ve çalışma ortamları aşağıda belirtilmektedir:

- **Cinsiyet ve Yaşları :** Örnekleme giren kadın personel oranının %54 ile çoğunluğu oluşturduğu, buna karşılık erkek personel oranının %46 olduğu saptanmıştır. Örnekleme oluşturan personele yaşları açısından bakıldığında %20'sinin 25 yaşından küçük olduğu, %66 oranında bir çoğunluğun 25-35 yaş grubu içinde yer alan gençlerden, %13'ünün 35-45 yaş grubu içinde yer alan orta yaşlılardan, %1'inin de 45 yaş üzeri kişilerden oluştuğu görülmektedir. Sözkonusu dağılım aşağıdaki tablolarda özetlenmektedir.

Cinsiyet	Oran
Kadın	%54
Erkek	%46

Tablo 12: Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yaş	Oran
25'ten küçük	%20
25-35 arası	%66
35-45 arası	%13
45 üzeri	%1

Tablo 13 : Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı

- **Öğrenim Düzeyleri ve Görev Pozisyonları** : Örneklemini oluşturan personelin öğrenim düzeylerine bakıldığında; %17'sinin lise ve altı, %17'sinin ön lisans, %60 oranında bir çoğunluğun lisans ve %6'sının da lisans üstü seviyesinde öğrenim görmüş oldukları görülmektedir. Büyük çoğunluğu lisans seviyesinde olmak üzere personelin %83'ünün yüksek öğrenim görmüş olduğu örnekleimde yüksek öğrenim lehine beliren bu yüksek temsili nedeni, araştırmanın banka sektöründe çalışanlar arasında gerçekleştirilmiş olmasından ve sözkonusu sektörün nitelikli işgücü gereksiniminin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan örneklemin görev pozisyonlarına bakıldığında; %35'inin "görevli" (asistan), %39'unun "yetkili" görev pozisyonunda oldukları, %20'sinin orta kademe ve %6'sının da üst kademe yönetici oldukları görülmektedir. Örneklemin görev pozisyonu ve öğrenim seviyesi arasında bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Lise ve altı dahil olmak üzere her öğrenim seviyesinde üst düzey yöneticinin var olduğu saptanmıştır.

Eğitim	Oran
Lise ve altı	%17
Ön lisans	%17
Lisans	%60
Lisans üstü	%6

Tablo 14: Örneklemin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

Görev/Pozisyon	Oran
Görevli (Asistan)	%35
Yetkili	%39
Orta Kademe	%20
Üst Kademe	%6

Tablo 15: Örneklemen Görev / Pozisyona Göre Dağılımı

- **Ücret Seviyeleri, Görev Yapılan Servisler ve Çalışma Süreleri :** Örneklemi oluşturan personelin ücret seviyesine bakıldığında; %28'inin 0-250 milyon TL arası, % 36'sının 250-500 milyon TL arası, %25'inin 500 milyon TL - 1 milyar TL arasında ve %11'inin ise 1 milyar TL üzerinde ücret aldıkları görülmektedir. Örneklemen görev yaptıkları servis ve birimlere bakıldığında; %23'ünün Cari Hesaplar, %19'unun Krediler, %4'ünün Kambiyo, %30'unun Pazarlama servislerinde, %24'ünün ise Genel Müdürlük birimlerinde görev yaptıkları görülmektedir. Örneklemen çalışma sürelerine bakıldığında; %27'sinin 0-2 yıl, %33'ünün 2-5 yıl, %24'ünün 5-10 yıl arası ve %17'sinin de 10 yıl üzerinde hizmet süreleri olduğu görülmektedir. Diğer taraftan örneklemen ücret seviyesi ve görev yaptığı servis arasında bir ilişki bulunduğu göze çarpmaktadır. Pazarlama servisinde görev yapan personelin hiçbirinin 0-250 milyonTL arasında ücret aldığı görülmemiş, %26'sının 250-500 milyon TL arasında, %41'inin 500 milyon TL - 1 milyar TL arasında, % 33'ünün de 1 milyar TL üzerinde ücret aldıkları görülmekte, diğer servislerde görev yapan personelin ise %43'ünün 0-250 milyon TL arası, %34'ünün 250-500 milyon TL arası, %17'sinin 500 milyon TL - 1 milyar TL arasında, %6'sının da 1 milyar TL üzerinde ücret aldıkları saptanmıştır.

Ücret	Oran
0-250 mio TL	%28
250-500 mio TL	%36
500-1.000 mio TL	%25
1 milyar TL üzeri	%11

Tablo 16 : Örneklemin Ücret Seviyesine Göre Dağılımı

Servis	Oran
Cari Hesaplar	%23
Krediler	%19
Kambiyo	%4
Pazarlama	%30
Gn.Md.lük Birimi	%24

Tablo 17 : Örneklemin Görev Yapılan Servise Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Oran
0-2 yıl	%27
2-5 yıl	%33
5-10 yıl	%24
10 yıl üzeri	%17

Tablo 18 : Örneklemin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

- **Çalışma Ortamı** : Personelin çalışma ortamına bakıldığında örneklemin %67'sinin iş ortamında hata yapma olasılığının genellikle gündemde olduğunu, bu nedenle rahat ve özgüvenle çalışmak yerine hata yapma riskine karşı hassasiyetle çalıştıklarını ifade etmiş oldukları görülmektedir. Örneklemin %33'ü ise genellikle rahat ve özgüvenle çalıştıklarını, hataların ise bir şekilde düzeltilebileceğini ifade etmişlerdir. Örneklemin %26'sı görev yaptıkları departmanda iş tanımlarının detaylı yapılmış olduğunu ve “bu benim işim değil” ifadesine sıklıkla rastlandığını belirtmiş, %74'ü ise bulundukları departmanda iş tanımlarının çok detaylı ve katı olmadığını belirtmiştir. Diğer taraftan örneklemin %59'u iş ortamında bireysel inisiyatif kullanarak risk alabildiğini belirtirken %41'i ise iş ortamında çalışma koşulları gereği bireysel inisiyatif kullanamamakta olduğunu ifade etmiştir.

Çalışma Ortamı	Oran
Hata yapma Korkusu var	%67
Özgüvenli	%33

Tablo 19 : Örneklemın Çalışma Ortamına Göre Dağılımı

İş Tanımları	Oran
Rijid	%26
Esnek	%74

Tablo 20 : Örneklemın İş Tanımlarına Göre Dağılımı

İnisiyatif	Oran
İnisiyatif Kullanır	%59
İnisiyatif Kullanmaz	%41

Tablo 21 : Örneklemın İnisiyatif Kullanabilme Özelliğine Göre Dağılımı

4.5. Hipotezler ve Hipotezlerin Denenmesi

4.5.1. Hipotezler

H1 : Yaratıcılığın cinsiyetle bir ilişkisi bulunmamaktadır.

H2 : Yaratıcı yeteneklerin eğitim ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

H3 : Yaratıcılığın yaş ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

H4 : Yaratıcılığın “görev pozisyon” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

H5 : Yaratıcılığın ücret ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

H6 : Yaratıcılık ile personelin görev yaptığı departman arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H7 : Yaratıcılığın çalışma süresi (kıdem) ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

H8 : Yaratıcılığın “hata yapma korkusu” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

H9 : Yaratıcılığın “detaylı ve rijid İş tanımları” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

H10: Yaratıcılığın “iş başında bireysel inisiyatif kullanılabilmesi” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

4.5.2. Hipotezlerin Denenmesi

1. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcılığın cinsiyetle bir ilişkisi bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenilirlikle), 1 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 3.84$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı Değil</u>	<u>Toplam</u>
Kadın	141	271	412
Erkek	142	207	349
Toplam	283	478	761

Cinsiyet	Yaratıcılık Seviyesi	Teorik frekanslar
Kadın	Yaratıcı	$412 \cdot 283 / 761 = 153,21$
Kadın	Yaratıcı Değil	$412 \cdot 478 / 761 = 258,79$
Erkek	Yaratıcı	$349 \cdot 283 / 761 = 129,79$
Erkek	Yaratıcı Değil	$349 \cdot 478 / 761 = 219,21$

H_0 = Cinsiyet ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 = Cinsiyet ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

g_{ij}	t_{ij}	$(g_{ij})^2$	$(g_{ij})^2 / t_{ij}$
141	153.21	19.881	129.76
271	258.79	73.441	283.79
142	129.79	20.164	155.36
207	219.21	42.849	195.47
761	761		764,38 -761
			3,38

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1) (c-1) = (2-1) (2-1) = 1$

Red Bölgesi : $X^2 > 3.84$

Test İstatistiği : $X^2 = 3.38$

Karar : $3.38 < 3.84 \rightarrow H_0$ kabul. H_1 red

H_0 kabul $\rightarrow$ Yaratıcılık ile cinsiyet arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

1. Hipotezin Yorumu

H_1 : Yaratıcılığın cinsiyetle bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Araştırma kapsamına giren bankalarda çalışan toplam 7.474 personel arasından rassal olarak seçilerek anket uygulaması kapsamına alınan 761 personelden %54'ünün kadın, %46'sının erkek olduğu saptanmıştır. Ayrıca erkek personelin % 41'inin, kadın personelin ise % 34'ünün yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Literatür bulgularına bakıldığında; bir Amerikan firmasında uygulanan testlere ve Türk kültüründe Samurçay'ın yaptığı araştırmaya göre kızların daha yaratıcı olduğu görülmekle birlikte Robert Kolej ve İstanbul Atatürk Fen Lisesinde yapılan çalışmada yaratıcılığın cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir.²⁷¹ Yaratıcılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmaların, kullanılan testlere ve örnekleme göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yapmış olduğumuz araştırma sonucunda yaratıcı yetenekler ile personelin cinsiyeti arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Erkek personelin yaratıcı yetenekleri kadın personelin yaratıcı yeteneklerinden oransal olarak yüksek çıkmış olmakla birlikte bu farkın küçük ve ihmal edilebilir olduğu görülmektedir. Sonuç olarak %95 güvenilirlikle; yaratıcı yeteneklerin cinsiyet ile bir ilişkisi olmadığını söyleyebilmekteyiz. Literatür bulguları ile araştırma sonuçlarımız arasında kısmen bir paralellik olduğu görülmekte ve araştırmamız “yaratıcılık ile cinsiyet arasında bir ilişki yoktur” yönündeki literatür bulgularını desteklemektedir.

²⁷¹ Sungur, s. 55

2. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcı yeteneklerin eğitim ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenilirlik ile), 3 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 7.82$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı değil</u>	<u>Toplam</u>
Lise ve altı	40	91	131
Ön lisans	46	85	131
Lisans	168	286	454
Lisans üstü	29	16	45
Toplam	283	478	761

Eğitim	Yaratıcılık Seviyesi	Teorik Frekanslar
Lise ve altı	Yaratıcı	$131 \cdot 283 / 761 = 48,72$
Lise ve altı	Yaratıcı Değil	$131 \cdot 478 / 761 = 82,28$
Ön lisans	Yaratıcı	$131 \cdot 283 / 761 = 48,72$
Ön lisans	Yaratıcı Değil	$131 \cdot 478 / 761 = 82,28$
Lisans	Yaratıcı	$454 \cdot 283 / 761 = 168,83$
Lisans	Yaratıcı Değil	$454 \cdot 478 / 761 = 285,17$
Lisans üstü	Yaratıcı	$45 \cdot 283 / 761 = 16,73$
Lisans üstü	Yaratıcı Değil	$45 \cdot 478 / 761 = 28,27$

H_0 = Eğitim ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 = Eğitim ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

g _{ij}	t _{ij}	(g _{ij}) ²	(g _{ij}) ² / t _{ij}
40	48,72	1.600	32,84
91	82,28	8.281	100,64
46	48,72	2.116	43,43
85	82,28	7.225	87,81
168	168,83	28.224	167,17
286	285,17	81.796	286,83
29	16,73	841	50,27
16	28,27	256	9,06
761	761		778,05 -761
			17,05

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1)(c-1) = (4-1)(2-1) = 3$

Red Bölgesi : $X^2 > 7,82$

Test İstatistiği : $X^2 = 17,05$

Karar : $17,05 > 7,82 \rightarrow H_0$ red. H_1 kabul

H_0 red $\rightarrow$ Yaratıcı yeteneklerin eğitim ile bir ilişkisi bulunmaktadır.

2. Hipotezin Yorumu

H2 : Yaratıcı yeteneklerin eğitim ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Anket uygulaması kapsamına giren 761 personelden %17'sinin eğitiminin "lise ve altı", %17'sinin "ön lisans", %60'ının "lisans" ve %6'sının "lisans üstü" seviyesinde olduğu saptanmıştır.

Yaptığımız araştırmada, personelin yaratıcı yetenekleri ile eğitimleri arasında bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. "Lise ve altı" eğitim seviyesinde olan personelin %31'inin yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu görülmüş, "ön lisans" eğitim seviyesinde olan personelin %35'inin, "lisans" eğitim seviyesinde olan personelin %37'sinin, "lisans üstü" eğitim seviyesinde olan personelin ise %64'ünün yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Literatür bulgularına bakıldığında; tarihte ilk buluşların rastlantı sonucu ortaya çıkmış olduğu görülmekle birlikte günümüzde ise buluşların çok azının rastlantı sonucu olduğu bilinmekte, ayrıca yaratıcılığın kişisel yeteneğe ve eğitime bağlı olarak önceden düşünülmüş olmasını, problemin anlaşılmasını, tarihsel geçmişini bilmeyi ve deneyler yapmayı gerektiren bir süreç sonunda ortaya çıktığı görülmektedir.²⁷² Özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yapmış olduğumuz araştırma sonuçları da literatür bulgularını desteklemektedir. Sonuç olarak eğitim seviyesi yükseldikçe yaratıcı yeteneklerin de artmakta olduğu görülmekte ve %95 güvenlilikle; yaratıcı yetenekler ile eğitim arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilmektedir.

²⁷² Schlesinger, s. 2

3. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcılığın yaş ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenilrlikle), 3 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 7.82$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı değil</u>	<u>Toplam</u>
25'ten küçük	58	95	153
25-35 arası	199	302	501
35-45 arası	25	73	98
45 üzeri	1	8	9
Toplam	283	478	761

Yaş	Yaratıcılık Seviyesi	Teorik Frekanslar
25'ten küçük	Yaratıcı	$153 \cdot 283 / 761 = 56.90$
25'ten küçük	Yaratıcı Değil	$153 \cdot 478 / 761 = 96.10$
25-35 arası	Yaratıcı	$501 \cdot 283 / 761 = 186.31$
25-35 arası	Yaratıcı Değil	$501 \cdot 478 / 761 = 314.69$
35-45 arası	Yaratıcı	$98 \cdot 283 / 761 = 36.44$
35-45 arası	Yaratıcı Değil	$98 \cdot 478 / 761 = 61.56$
45 üzeri	Yaratıcı	$9 \cdot 283 / 761 = 3.35$
45 üzeri	Yaratıcı Değil	$9 \cdot 478 / 761 = 5.65$

H_0 = Yaş ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 = Yaş ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

g _{ij}	t _{ij}	(g _{ij}) ²	(g _{ij}) ² / t _{ij}
58	59,90	3.364	56,16
95	96,10	9.025	93,91
199	186,31	39.601	212,55
302	314,69	91.204	289,82
25	36,44	625	17,15
73	61,56	5.329	86,57
1	3,35	1	0,30
8	5,65	64	11,33
761	761		767,79 -761
			6,79

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1)(c-1) = (4-1)(2-1) = 3$

Red Bölgesi : $X^2 > 7.82$

Test İstatistiği : $X^2 = 6,79$

Karar : $6,79 < 7,82 \rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

Ho Kabul $\rightarrow$ Yaratıcılığın yaş ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

3. Hipotezin Yorumu

H3 : Yaratıcılığın yaş ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Anket uygulaması kapsamına giren 761 personelden %20'sinin 25 yaşından küçük olduğu, %66'sının 25-35 yaş grubu içinde yer alan gençlerden oluştuğu, %13'ünün 35-45 yaş grubu arasında yer alan orta yaşlılardan oluştuğu ve %1'inin 45 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Yaptığımız araştırmada personelin yaratıcı yeteneklerinin yaş ile bir ilişkisi olmadığı belirlenmiştir. 25 yaşından küçük personelin %38'nin, 25-35 yaş arası grubun %40'ının, 35-45 yaş grubunun %26'sının ve 45 yaş üzeri grubun %11'inin yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu görülmektedir. 45 yaş üzeri grupta yaratıcılık seviyesi yüksek olan kişilerin oranı çok düşük olmakla birlikte bu yaş grubundan ankete katılan kişi sayısı da çok az olduğundan sonucu etkileme katsayısı da aynı oranda düşük olmuştur. Sonucu etkilemeyecek bir oranda olmakla birlikte gençlerde yaratıcılık seviyesinin daha yüksek çıkmış olması dikkat çekicidir.

Literatür bulgularına bakıldığında yaratıcı bir zihin yapısına sahip kişilerin orta yaş döneminde bu yeteneklerin en olgun ürünlerini vermekte olduğu ve sosyal bilimlerde yaratıcılığın 20-70 yaş arası devam ettiği, diğer taraftan ise sanat tarihinin harika çocuklarla dolu olduğu görülmektedir. Raymond Radiguet 20 yıllık kısa ömrüne 2 roman, 2 şiir kitabı, 1 oyun ve resimler sığdırmıştır. Edison ise 84 yaşında deney yaparken yaşamını kaybetmiş, Mimar Sinan da 99 yaşına kadar eser vermeye devam etmiştir. Bu nedenlerle yaratıcılık gibi öznel bir konu da kesin bir yaş sınırı koymak çok güç hatta imkansızdır.²⁷³ Özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yapmış olduğumuz araştırmamız da bu literatür bulgularını desteklemektedir. Sonuç olarak %95 güvenilirlikle; personelin yaşı ile yaratıcı yetenekleri arasında bir ilişki bulunmadığı söylenebilmektedir.

²⁷³ Sungur, s. 56

4. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcılığın “görev pozisyon” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenirlilikle), 3 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 7.82$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı değil</u>	<u>Toplam</u>
Görevli (Asistan)	102	162	264
Yetkili	98	198	296
Orta Kademe	67	86	153
Üst Kademe	16	32	48
Toplam	283	478	761

Görev Pozisyon	Yaratıcılık Seviyesi	Teorik Frekanslar
Görevli (Asistan)	Yaratıcı	$264 \cdot 283 / 761 = 98,18$
Görevli (Asistan)	Yaratıcı Değil	$264 \cdot 478 / 761 = 165,82$
Yetkili	Yaratıcı	$296 \cdot 283 / 761 = 110,08$
Yetkili	Yaratıcı Değil	$296 \cdot 478 / 761 = 185,92$
Orta Kademe	Yaratıcı	$153 \cdot 283 / 761 = 56,90$
Orta Kademe	Yaratıcı Değil	$153 \cdot 478 / 761 = 96,10$
Üst Kademe	Yaratıcı	$48 \cdot 283 / 761 = 17,85$
Üst Kademe	Yaratıcı Değil	$48 \cdot 478 / 761 = 30,15$

H_0 = “Görev pozisyon” ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 = “Görev pozisyon” ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

g _{ij}	t _{ij}	(g _{ij}) ²	(g _{ij}) ² / t _{ij}
102	98,18	10.404	105,97
162	165,82	26.244	158,27
98	110,08	9.604	87,25
198	185,92	39.204	210,86
67	56,90	4.489	78,89
86	96,10	7.396	76,96
16	17,85	256	14,34
32	30,15	1.024	33,96
761	761		766,50 -761
			5,50

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1)(c-1) = (4-1)(2-1) = 3$

Red Bölgesi : $X^2 > 7.82$

Test İstatistiği : $X^2 = 5.50$

Karar : $5.50 < 7.82 \rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

H_0 Kabul $\rightarrow$ Yaratıcılığın görev pozisyon ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

4. Hipotezin Yorumu

H4 : Yaratıcılığın “görev pozisyon” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Anket uygulamasına katılan 761 personelden %35'inin “görevli” (asistan), %39'unun “yetkili”, %20'sinin “orta kademe yönetici”, %6'sının “üst kademe yönetici” görev pozisyonlarında oldukları saptanmıştır.

Yaptığımız araştırmada personelin yaratıcılık seviyesi ile görev pozisyonu arasında bir ilişki bulunmamıştır. “Görevli” görev pozisyonundaki personelin %39'unun, “yetkili” görev pozisyonundaki personelin %33'ünün, orta kademe yöneticilerin %44'ünün ve üst kademe yöneticilerin %33'ünün yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. “Görevli” ve “orta kademe yönetici” personel arasında yaratıcılığı yüksek kişi sayısı oransal olarak diğer grup personelden biraz daha yüksek çıkmış olmakla birlikte bu farkın ihmal edilebilir olduğu ve %95 güvenilirlikle; yaratıcı yeteneklerin personelin görev pozisyonu ile bir ilişkisi olmadığı görülmektedir.

Literatür bulgularına göre alt ve orta kademe personel; operasyonun içinde ve müşteri ile yakın temasta olmaları nedeniyle, şikayet ve beklentileri ilk karşılayan, sorunları öncelikle gören ve anında çözmeye çalışan kişiler olarak yaratıcı yeteneklerini daha fazla kullanabilmektedirler.²⁷⁴ Özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yapmış olduğumuz araştırmada bu durumu desteklemeye dönük önemli ipuçları bulunmuş, yaratıcılığın alt ve orta kademe personelde biraz daha yüksek çıktığı görülmüş ancak bu fark anlamlı olmadığı için yaratıcılık ile “görev pozisyon” arasında bir ilişki bulunmamış ve araştırma sonuçlarımız literatür bulgularını ispatlamamıştır. Bu durumun; yaratıcılık misyonunun belli başlı kişilere yüklenmiş olması ve alt-orta kademe personele böyle bir misyon yüklenmemiş ve onlardan yaratıcı faaliyetlerin beklenmiyor olmasından, ayrıca yoğun iş ortamında personelin ancak günlük işlerini tamamlamaya çalışması ve herhangi yeni bir faaliyet veya proje düşünecek zamanı olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

²⁷⁴ Barlı, s. 24

5. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcılığın ücret ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenilirlikle), 3 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 7.82$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı değil</u>	<u>Toplam</u>
0-250 mio TL	81	135	216
250-500 mio TL	97	178	275
500-1.000 mio TL	70	119	189
1 milyar TL üzeri	35	46	81
Toplam	283	478	761

Ücret	Yaratıcılık Seviyesi	Teorik Frekanslar
0-250 mio TL	Yaratıcı	$216 \cdot 283 / 761 = 80,33$
0-250 mio TL	Yaratıcı Değil	$216 \cdot 478 / 761 = 135,67$
250-500 mio TL	Yaratıcı	$275 \cdot 283 / 761 = 102,27$
250-500 mio TL	Yaratıcı Değil	$275 \cdot 478 / 761 = 172,73$
500-1.000 mio TL	Yaratıcı	$189 \cdot 283 / 761 = 70,29$
500-1.000 mio TL	Yaratıcı Değil	$189 \cdot 478 / 761 = 118,71$
1 milyar TL üzeri	Yaratıcı	$81 \cdot 283 / 761 = 30,12$
1 milyar TL üzeri	Yaratıcı Değil	$81 \cdot 478 / 761 = 50,88$

H_0 = Ücret ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 = Ücret ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

g _{ij}	t _{ij}	(g _{ij}) ²	(g _{ij}) ² / t _{ij}
81	80.33	6.561	81.68
135	135.67	18.225	134.33
97	102.27	9.409	92,00
178	172.73	31.684	183,43
70	70.29	4.900	69,71
119	118.71	14.161	119.29
35	30.12	1.225	40.67
46	50.88	2.116	41,59
761	761		762,70 -761
			1,70

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1)(c-1) = (4-1)(2-1) = 3$

Red Bölgesi : $X^2 > 7.82$

Test İstatistiği : $X^2 = 1.70$

Karar : $1,70 < 7,82 \rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

H_0 Kabul $\rightarrow$ Yaratıcılığın ücret ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

5. Hipotezin Yorumu

H5 : Yaratıcılığın ücret ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Anket uygulamasına katılan 761 personelden %28'inin 0-250 milyon TL arasında, %36'sının 250-500 milyon TL arasında, %25'inin 500 milyon TL – 1 milyar TL arasında ve %11'inin 1 milyar TL üzerinde ücret almakta oldukları saptanmıştır.

Yaptığımız araştırmada yaratıcılık ile ücret arasında bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Yaratıcılık seviyelerine bakıldığında; 0-250 milyon TL arasında ücret alan personelin %38'ninin, 250-500 milyon TL arasında ücret alan personelin %35'inin, 500 milyon TL – 1 milyar TL arasında ücret alan personelin %37'sinin ve 1 milyar TL üzerinde ücret alan personelin %43'ünün yaratıcılık seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak %95 güvenilirlikle; personelin aldığı ücret ile yaratıcı yetenekleri arasında bir ilişki bulunmadığı söylenebilmektedir.

Literatür bulgularından elde edilen bilgilere göre yaratıcı kişilerin genellikle çok para kazanmayı bekleyen ve paraya önem veren kişiler olduğu²⁷⁵ görülmekle birlikte özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yapmış olduğumuz araştırma sonuçları literatür bulgularına paralellik göstermemektedir. Bu durumun, sökonusu bankaların performans değerlendirme kriterleri ve ücretleme politikalarında “yaratıcılık” kriterine yer verilmemesi veya yer verilse dahi faktör puanının çok düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bankaların performans değerlendirme kriterlerine bakıldığında hedef gerçekleştirme ve karlılık oranlarının ön plana çıktığı, personelin de yoğun iş ortamında karlılığı yeni ve yaratıcı projeler yerine çoğunlukla yoğun mesai harcayarak, kol gücü ile ve işlem hacmini artırarak gerçekleştirdikleri göze çarpmaktadır.

²⁷⁵ Sungur, s 65

6. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcılık ile personelin görev yaptığı departman arasında bir ilişki bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenilrlikle), 4 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 9.49$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı değil</u>	<u>Toplam</u>
Cari Hesaplar	59	115	174
Krediler	43	105	148
Kambiyo	10	23	33
Pazarlama	97	129	226
Gn.Md.lük Birimi	74	106	180
Toplam	283	478	761

Departman	Yaratıcılık Seviyesi	Teorik Frekanslar
Cari Hesaplar	Yaratıcı	$174 \cdot 283 / 761 = 64,71$
Cari Hesaplar	Yaratıcı Değil	$174 \cdot 478 / 761 = 109,29$
Krediler	Yaratıcı	$148 \cdot 283 / 761 = 55,04$
Krediler	Yaratıcı Değil	$148 \cdot 478 / 761 = 92,96$
Kambiyo	Yaratıcı	$33 \cdot 283 / 761 = 12,27$
Kambiyo	Yaratıcı Değil	$33 \cdot 478 / 761 = 20,73$
Pazarlama	Yaratıcı	$226 \cdot 283 / 761 = 84,04$
Pazarlama	Yaratıcı Değil	$226 \cdot 478 / 761 = 141,96$
Gn.Md.lük Birimi	Yaratıcı	$180 \cdot 283 / 761 = 66,94$
Gn.Md.lük Birimi	Yaratıcı Değil	$180 \cdot 478 / 761 = 113,06$

H_0 = Personelin görev yaptığı departman ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 = Personelin görev yaptığı departman ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

g _{ij}	t _{ij}	(g _{ij}) ²	(g _{ij}) ² / t _{ij}
59	64,71	3.481	53,79
115	109,29	13.225	121,01
43	55,04	1.849	33,59
105	92,96	11.025	118,60
10	12,27	100	8,15
23	20,73	529	25,52
97	84,04	9.409	111,96
129	141,96	16.641	117,22
74	66,94	5.476	81,80
106	113,06	11.236	99,38
761	761		771,02
			-761
			10,02

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1)(c-1) = (5-1)(2-1) = 4$

Red Bölgesi : $X^2 > 9,49$

Test İstatistiği : $X^2 = 10,02$

Karar : $10,02 > 9,49 \rightarrow H_0$ red, H_1 kabul

H_0 red $\rightarrow$ Yaratıcılık ile personelin görev yaptığı departman arasında bir ilişki bulunmaktadır.

6. Hipotezin Yorumu

H6 : Yaratıcılık ile personelin görev yaptığı departman arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Anket uygulamasına katılan 761 personelden %23'ünün cari hesaplar, %19'unun krediler, %4'ünün kambiyo, %30'unun pazarlama departmanlarında, %24'ünün ise genel müdürlük birimlerinde görev yapmakta oldukları belirlenmiştir.

Özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yaptığımız araştırmada, yaratıcılık ile personelin görev yapmakta olduğu departman arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır. Cari hesaplar servisinde görev yapmakta olan personelin %34'ünün, krediler servisinde görev yapmakta olan personelin %29'unun, kambiyo servisinde görev yapmakta olan personelin %30'unun, pazarlama servisinde görev yapmakta olan personelin %43'ünün ve genel müdürlük birimlerinde görev yapmakta olan personelin %41'inin yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Pazarlama servisi ve genel müdürlük birimlerinde görev yapan personel arasında yaratıcılığı yüksek kişi sayısının oransal olarak diğer departmanlarda görev yapan personelden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bankaların personel atama kriterlerine bakıldığında "yaratıcılık" faktörünün genellikle yer almadığı, bu faktörün yer aldığı durumlarda ise bilimsel ölçümlerin yapılamadığı ancak manuel ölçüm ve subjektif gözleme yer verildiği görülmektedir. Pazarlama ve genel müdürlük birimlerine bakıldığında sözkonusu departmanlarda işin gereği olarak nitelikli ve yaratıcı yetenekleri yüksek personelin istihdam edilmesine özen gösterilmekte olduğu göze çarpmaktadır. Diğer taraftan sözkonusu departmanlarda görev yapan personel de işinin gereği olarak yaratıcılığını kullanmak ve geliştirmek durumunda kalmaktadır. Böylece "karşılıklı etkileşim"den söz edilebilmektedir.

Literatür bulgularına bakıldığında rutin ve kalıplaşmış işler yapan servislerin yaratıcılık seviyesinin düşük, pazarlama ve genel müdürlüğün bazı departmanlarında olduğu üzere iş çeşitliliği olan, proje üreten, büyüme ve genişleme çabası içinde strateji geliştiren servislerin yaratıcılık seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.²⁷⁶ Sonuç olarak %95 güvenilirlikle; personelin görev yaptığı departman ile yaratıcılık arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilmekte ve bu sonuç da literatür bulguları ile paralellik göstermektedir.

²⁷⁶ Proctor, s. 11

7. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcılığın çalışma süresi (kıdem) ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenirlikle). 3 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 7.82$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı değil</u>	<u>Toplam</u>
0-2 yıl	77	125	202
2-5 yıl	105	146	251
5-10 yıl	70	110	180
10 yıl üzeri	31	97	128
Toplam	283	478	761

Kıdem	Yaratıcılık Seviyesi	Teorik Frekanslar
0-2 yıl	Yaratıcı	$202 \cdot 283 / 761 = 75,12$
0-2 yıl	Yaratıcı Değil	$202 \cdot 478 / 761 = 126,88$
2-5 yıl	Yaratıcı	$251 \cdot 283 / 761 = 93,34$
2-5 yıl	Yaratıcı Değil	$251 \cdot 478 / 761 = 157,66$
5-10 yıl	Yaratıcı	$180 \cdot 283 / 761 = 66,94$
5-10 yıl	Yaratıcı Değil	$180 \cdot 478 / 761 = 113,06$
10 yıl üzeri	Yaratıcı	$128 \cdot 283 / 761 = 47,60$
10 yıl üzeri	Yaratıcı Değil	$128 \cdot 478 / 761 = 80,40$

H_0 = Kıdem ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 = Kıdem ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

G _{ij}	t _{ij}	(g _{ij}) ²	(g _{ij}) ² / t _{ij}
77	75.12	5.929	78.93
125	126.88	15.625	123,15
105	93.34	11.025	118,12
146	157.66	21.316	135,20
70	66.94	4.900	73,20
110	113.06	12.100	107,02
31	47.60	961	20,19
97	80,40	9.409	117,03
761	761		772,84 -761
			11,84

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1)(c-1) = (4-1)(2-1) = 3$

Red Bölgesi : $X^2 > 7.82$

Test İstatistiği : $X^2 = 11.84$

Karar : $11,84 > 7,82 \rightarrow H_0$ red, H_1 kabul

H_0 red $\rightarrow$ Yaratıcılık ile personelin çalışma süresi (kıdem) arasında bir ilişki bulunmaktadır.

7. Hipotezin Yorumu

H7 : Yaratıcılığın çalışma süresi (kıdem) ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Anket uygulamasına katılan 761 personelden %27'sinin çalışma süresi 0-2 yıl arasında değişmekte, %33'ünün 2-5 yıl, %24'ünün 5-10 yıl, %17'sinin ise 10 yıl üzerinde çalışma sürelerinin bulunduğu saptanmıştır.

Yaptığımız araştırmada yaratıcılık ile çalışma süreleri arasında bir ilişkisi bulunmuştur. 0-2 yıl arasında çalışma süresi olan personelin %38'inin yaratıcılık yeteneklerinin yüksek olduğu, 2-5 yıl arası çalışma süresi olan personelin %42'sinin, 5-10 yıl arası çalışma süresi olan personelin %39'unun ve 10 yıl üzeri çalışma süresi olan personelin ise %24'ünün yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışma süresi 10 yıla kadar olan personel içinde yaratıcı yetenekleri yüksek olan kişi sayısının, çalışma süresi 10 yıldan fazla olan personeldeki yaratıcı kişi sayısından oransal olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum sürekli aynı işte ve aynı işyerinde çalışan personelde bir bıkkınlık olması, yaptığı işin rutinleşmesi, bu nedenle de kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanma gereksinimi duymaması ve böylece yaratıcılığın körelmesinden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak %95 güvenilirlikle; personelin çalışma süresi ile yaratıcı yetenekleri arasında bir ilişkinin bulunduğu söylenebilmektedir. Araştırma sonucumuz da literatür bulguları ile paralellik göstermektedir.

8. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcılığın “hata yapma korkusu” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenilirlilikle), 1 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 3.84$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı Değil</u>	<u>Toplam</u>
Hata yapma Korkusu var	180	333	513
Özgüvenli	103	145	248
Toplam	283	478	761

Durum	Yaratıcılık Seviyesi	Teorik frekanslar
Korkulu	Yaratıcı	$513 \cdot 283 / 761 = 190,77$
Korkulu	Yaratıcı Değil	$513 \cdot 478 / 761 = 322,23$
Özgüvenli	Yaratıcı	$248 \cdot 283 / 761 = 92,23$
Özgüvenli	Yaratıcı Değil	$248 \cdot 478 / 761 = 155,77$

H_0 = “Hata yapma korkusu” ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 = “Hata yapma korkusu” ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

g _{ij}	t _{ij}	(g _{ij}) ²	(g _{ij}) ² / t _{ij}
180	190,77	32.400	169.84
333	322,23	110.889	344,13
103	92,23	10.609	115.03
145	155,77	21.025	134.97
761	761		763,97 -761
			2.97

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1) (c-1) = (2-1) (2-1) = 1$

Red Bölgesi : $X^2 > 3.84$

Test İstatistiği : $X^2 = 2,97$

Karar : $2.97 < 3.84 \rightarrow H_0$ kabul, H_1 red

H_0 Kabul $\rightarrow$ Yaratıcılığın personelin “hata yapma korkusu” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

8. Hipotezin Yorumu

H8 : Yaratıcılığın “hata yapma korkusu” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Anket uygulamasına katılan 761 personelden %67’si iş ortamlarında hata yapma olasılıklarının genellikle gündemde olduğunu, bu yüzden hata riskine karşılık hassasiyetle çalışmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Personelin %33’lük bir kısmı ise iş ortamında genellikle rahat

ve özgüvenle çalışmakta olduklarını, hataların bir şekilde düzeltilebileceğini ifade etmişlerdir.

Yaptığımız araştırmada, yaratıcılığın “hata yapma korkusu” ile bir ilişkisi bulunmamıştır. İş ortamında hata yapma riskine karşılık hassasiyetle çalışmakta olduğunu belirten personelin %35’inin yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu belirlenmiş, rahat ve özgüvenle çalıştığını ifade eden personelin ise %42’sinin yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Rahat ve özgüvenle çalışan personel içinde yaratıcı yetenekleri yüksek olan kişilerin oranı, diğer gruptan daha yüksek olmakla birlikte %95 güvenilirlikle; yaratıcılığın “hata yapma korkusu” ile bir ilişkisinin bulunmadığı söylenebilmektedir.

Literatür bulgularına bakıldığında “hata yapma korkusu” ile çalışan personelin yaratıcılığının bastırıldığı, kişinin bu korku ile yeni denemelerde bulunamadığı görülmektedir.²⁷⁷ Yeni denemelerde bulunmadıkça yaratıcılığın da sözkonusu olmayacağı açıktır. Özgüvenle ve rahat bir şekilde çalışan personelin de rutin iş akışının dışında farklı denemelerde bulunabilmekte ve yaratıcı çözümler geliştirebilmekte oldukları diğer bir literatür bulgusudur. Özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yapmış olduğumuz araştırma sonucumuz ise literatür bulguları ile paralellik göstermemiştir. Bu durum araştırma evreninin yapısından kaynaklanmış olabilir. Nitekim banka sektörü parasal döngünün içinde yer aldığı ve her işlemde yüksek risk taşındığı için personel atacağı her adımda “hata yapma korkusu”nu yaşadığını hissederek kendisini bu şekilde tanımlamış olabilir. Bu nedenle konu üzerinde yapılacak araştırmaların alanının genişletilmesi ve derinleştirilmesi gerekmektedir.

²⁷⁷ Sungur, s. 35

9. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcılığın “detaylı ve rijid” iş tanımları ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenirlikle), 1 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 3.84$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı Değil</u>	<u>Toplam</u>
Rijid	52	145	197
Esnek	231	333	564
Toplam	283	478	761

<u>İş Tanımları</u>	<u>Yaratıcılık Seviyesi</u>	<u>Teorik frekanslar</u>
Rijid	Yaratıcı	$197 \cdot 283 / 761 = 73,26$
Rijid	Yaratıcı Değil	$197 \cdot 478 / 761 = 123,74$
Esnek	Yaratıcı	$564 \cdot 283 / 761 = 209,74$
Esnek	Yaratıcı Değil	$564 \cdot 478 / 761 = 354,26$

H_0 = Yaratıcılığın “detaylı ve rijid iş tanımları” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

H_1 = Yaratıcılığın “detaylı ve rijid iş tanımları” ile bir ilişkisi bulunmaktadır.

g _{ij}	t _{ij}	(g _{ij}) ²	(g _{ij}) ² / t _{ij}
52	73.26	2.704	36,91
145	123.74	21.025	169,91
231	209,74	53.361	254,41
333	354.26	110.889	313.02
761	761		774,25
			-761
			13,25

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1) (c-1) = (2-1) (2-1) = 1$

Red Bölgesi : $X^2 > 3.84$

Test İstatistiği : $X^2 = 13.25$

Karar : $13.25 > 3.84 \rightarrow H_0$ red, H_1 kabul

H_0 red $\rightarrow$ Yaratıcılığın “detaylı ve rijid iş tanımları” ile bir ilişkisi bulunmaktadır.

9. Hipotezin Yorumu

H_9 : Yaratıcılığın “detaylı ve rijid iş tanımları” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Anket uygulaması kapsamına giren 761 personelden %26’sı bulunduğu departmanda iş tanımlarının detaylı olarak yapılmış olduğunu ve “bu benim işim değil” ifadesine sıklıkla rastlandığını ifade etmiş, personelin %74’ü ise bulunduğu departmanda iş tanımlarının çok detaylı ve katı olmadığını belirtmiştir.

Yaptığımız araştırmada yaratıcılığın “detaylı ve rijid iş tanımları” ile bir ilişkisi bulunmuştur. Şöyleki : Bulunduğu departmanda iş tanımlarının detaylı ve rijid olduğunu ifade eden personelin %26’sının yaratıcılık seviyesinin yüksek olduğu belirlenmiş. diğer taraftan bulunduğu departmanda iş tanımlarının esnek olduğunu belirten personelin ise %41’inin yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Böylece, iş tanımlarının esnek olduğu çalışma ortamlarında personelin yaratıcılıklarını daha fazla kullanabildiğini, %95 güvenilirlikle; yaratıcılığın “detaylı ve rijid iş tanımları” ile bir ilişkisi bulunduğunu söyleyebilmekteyiz.

Literatür bulgularına bakıldığında; detaylı ve rijid (esnek olmayan) iş tanımlarının personelin hareket alanını kısıtlamakta olduğunu, farklı denemeler yapmasına olanak vermediğini, “bu benim işim değil” başkaldırısını geliştirdiğini ve personeli kendisi için biçilmiş kalıba sokmakta olduğunu görmekteyiz.²⁷⁸ Böyle bir yapıda personelin yaratıcı potansiyelini açığa çıkaramayacağı açıktır. Özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yapmış olduğumuz araştırma sonucumuz da literatür bulgularını desteklemektedir.

²⁷⁸ Ricchiuto. Colloborative Creativity, s. 99

10. Hipotezin Denenmesi : Yaratıcılığın “iş başında bireysel inisiyatif kullanılabilmesi” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. % 5 anlamlılık seviyesinde (% 95 güvenilirlikle), 1 serbestlik derecesinde $\chi^2 < 3.84$ ise hipotez kabul edilecektir.

	<u>Yaratıcı</u>	<u>Yaratıcı Değil</u>	<u>Toplam</u>
İnisiyatif Kullanır	182	265	447
İnisiyatif Kullanmaz	101	213	314
Toplam	283	478	761

İnisiyatif	Yaratıcılık Seviyesi	Teorik frekanslar
Kullanır	Yaratıcı	$447 \cdot 283 / 761 = 166,23$
Kullanır	Yaratıcı Değil	$447 \cdot 478 / 761 = 280,77$
Kullanmaz	Yaratıcı	$314 \cdot 283 / 761 = 116,77$
Kullanmaz	Yaratıcı Değil	$314 \cdot 478 / 761 = 197,23$

H_0 = “İş başında bireysel inisiyatif kullanılması” ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 = “İş başında bireysel inisiyatif kullanılması” ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

gij	tij	(gij) ²	(gij) ² / tij
182	166,23	33.124	199,27
265	280,77	70.225	250,12
101	116,77	10.201	87,36
213	197,23	45.369	230,03
761	761		766,78 -761
			5,78

Anlamlılık Düzeyi : Alfa = 0.05

Serbestlik Derecesi : $v = (r-1) (c-1) = (2-1) (2-1) = 1$

Red Bölgesi : $X^2 > 3.84$

Test İstatistiği : $X^2 = 5.78$

Karar : $5.78 > 3.84 \longrightarrow$ Ho red, H1 kabul

Ho red $\longrightarrow$ Yaratıcılığın “iş başında bireysel inisiyatif kullanılabilmesi” ile bir ilişkisi bulunmaktadır.

10. Hipotezin Yorumu

H10 : Yaratıcılığın “iş başında bireysel inisiyatif kullanılabilmesi” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Anket uygulaması kapsamına giren 761 personelden %59'unun iş yaşamında bireysel inisiyatif kullanarak risk alabilmekte olduğu. % 41'inin ise iş yaşamında çalışma koşulları gereği bireysel inisiyatif kullanamadığı belirlenmiştir.

Yaptığımız araştırmada. “iş yaşamında bireysel inisiyatif kullanılabilmesi” ile yaratıcılık arasında bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. İş yaşamında bireysel inisiyatif kullanarak risk alan personelin %41’inin, inisiyatif kullanamayan personelin de 32’sinin yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Sözkonusu oranlardan görölmekte olduğu gibi; inisiyatif kullanarak risk alabilen personelin yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu, inisiyatif kullanamayan personelin ise yaratıcılık seviyesinin diğer gruba oranla düşük olduğu belirlenmiştir. Bilinmekte olduğu gibi sadece rutin işleri yaparak, inisiyatif kullanmadan ve yeni denemelerde bulunmadan yaratıcılık gelişmemekte, aksine körelmektedir. Yeni denemelerde bulunmadan ve daha önce hiç yapılmamış ve akla gelmemiş yeni yöntemleri uygulamaktan kaçınarak, herhangi bir yeni yöntem, nesne veya olayın bulunması da olası görünmemektedir. Sonuç olarak, %95 güvenilirlikle, “iş yaşamında bireysel inisiyatif kullanılabilmesinin” yaratıcılık ile bir ilişkisinin var olduğu söylenebilmektedir. Özel sermayeli ulusal ticari bankalarda yapmış olduğumuz araştırma sonuçları da yukarıda sözedilen literatür bulgularını desteklemektedir.

4.6. Sonuç ve Öneriler

Düşünceler bizi yaşatan sosyal ortamın ve iş hayatının besleyici kanallarıdır. Düşünen insan akıl yürüten ve hüküm veren bir insandır. Akıl, çıkarsamalar yapar. Bilimsel araştırmalara kavramsal yani tündengelimle başlanır, tümevarımla bilgiler toplanır. Sonuçta gerçeğin açıklanışı tümevarımla olur. Düşünme sadece doğru yanıt bulma işi değildir; akli bilinçli olarak kullanma ve bundan zevk alma işidir.

Tarih yakından incelendiğinde, tarihi gerçekten değiştiren gücün akıl olduğu anlaşılmaktadır. Beyin gücü zaman zaman atılımlar yapmış ve bu atılımlar tarihte dönüm noktaları oluşturmuştur. Tarihte yeni dönemler başlatılmasında yazarlar, şairler, filozoflar, bilim adamları ve sanatçılar tarafından temsil edilen yaratıcı beyin gücünün belirleyici rolü yadsınamaz.

Tüm insanların yaratıcı olabildiğinden söz edilebilmektedir, ancak bunun farkında olanlar gerçekte yaratıcıdırlar. Potansiyelini kullanmayan insanlar yaratıcı olabileceğini düşünmeyen ve bunun ayırdına varamamış kişilerdir. Gerçekte insanlar kendi düşündüklerinden daha yaratıcıdırlar ve çocukların oynadığı oyunlar gözlemlenince hemen her insanda yaratıcı yetenekler olduğu söylenebilmektedir. Fakat çocuklar büyüdükçe dışarıdan gelen etkilerle, mesleki ve teknik eğitimlerle yaratıcı yetenekleri başka yeteneklerin altında örtülü kalmaya zorlanmakta hatta engellenmektedir.

Yaratıcılığın her alanda görülebilmesi için önce bilinenlerin birikmesi gerekmektedir. Bu bilgiler arası yeni ilişkiler sağlanırken her çocukta bulunan yaratıcılık çekirdeğini yitirmek değil, beslemek gerekir. Eğitim alanında yalnız çocuğun değil öğretmenin de yetiştirilmesinde yaratıcılık vurgulanmalıdır. Geleceğin öğretmeni, uzmanlık alanı dışında da diğer bilim dallarına olan ilişkileri tanıyıp bağlantıların kurulmasını bilmelidir. Öğretmen ne kadar zeki ve bilgili olsa da kendisinde olmayan özelliği çocuğa aktaramayacaktır. Çocuğun yaratıcılığının özgür bırakılması, doğallığının, kendiliğinden olma halinin bastırılmaması gerekir ve yaratıcılığının geliştirilmesi okuldan önce ailesinde başlatılmalı aile de bu sorumluluğu paylaşmalıdır. Rogers, çocuk için yaratıcı ortamın sağlanmasında ailenin üç temel işlevi olduğunu vurgulamaktadır: Açıklık, içsel değerlendirme ve oyuncaklarla oynama yeteneği. Diğer bir ifadeyle; çocuklara karşı açık olmak, onları ve yaptıklarını birer yetişkinlermiş gibi değerlendirmek ve oyunlarına katılmak gerekir. Ayrıca yaptıkları gerçeğe uygun olmasa da engellenmemelidirler.

Bütün yaratmaların kaynağı doğal ortamdır ve deneye dayandıkça somutlaşır. Bu nedenle soyutlama eylemiyle deney birbirine paralel bir seyir izler ve gerektiği yerde birbirine yardımcı olurlarsa gelişme daha hızlı, yaratma daha çevik olur. Salt ussallıkla her sorunun çözölemeyeceğı 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 görölmelidir. Bir problem çözmek istediğimizde, sonuca farklı bir yoldan ulaşmaya çalıştığımızda, rapor yazarken, tatil planlarken, stratejik bir plan geliştirirken veya evinizi yeniden dekore ederken bir düşünme süreci izleriz. Sözkonusu yaratıcı düşünme süreci, Hermann Von Helmholtz ve Graham Wallas'ın ortaya koymuş olduğı dört safhadan oluşmaktadır: Hazırlık, kuluçka, ilham ve değerlendirme-doğrulama. Burada önemli olan; yaratıcılığı sadece "İlham 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, akli da bunun neden imkansız olduğunu ispatlamak üzere çalışmaya başlar. Bir şeyin yapılabileceğine inanıldığında akıl, onu yapmak üzere çözümler bulunması yönünde çalışacaktır ve yapıcı olarak düşünmeye başlandığı görölecektir

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. Sorun çözümüne karşı bu iki yaklaşım birbirleriyle çelişmezler. Öyleyse arada bir gevşemeyi öğrenmeli, doğaçlamalar yapmalı, özgür olmalı ve çeşitli yaklaşımlar denenmelidir. Bu amaçla:

- Onu tersyüz edin, esnetin, büzün, yuvarlayın, rengini değiştirin.
- Görselleştirin, sözcüklere dökün, müziğe dökün, sözcükleri çıkarın, sessizleştirin.
- Birleştirin, bir parçasını değiştirin, boyutlarını artırın.
- Satış koşullarını değiştirin.

- Nostalji katın veya geleceğe dönük hava verin.
- Bir başka aletin/aracın parçası yapın.
- Donuklaştırın, koku ekleyin, kokusunu değiştirin.
- Fiyatı artırın / fiyatı indirin.
- Titrek ışık verin / parıltılar ekleyin.
- Sallantıda bırakın, yeni bir kullanım alanı verin.
- Cinsel çekicilik katın.
- Maskeleyin, takma ad kullanın, yanlış yazın, güldürücü olsun.
- Sağlığa yararlı olsun.
- Denemesi bedava olsun, kredilendirin.
- Tüketiciden katılım isteyin.

Yukarıdakilerden dilediğiniz kadarını birarada yapın.

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 birşeyler 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, birşeyleri daha yaratıcı yöntemlerle yapmaya kendinizi güdülemek ve yaratıcılık ile ilgili öz kişisel engellerinizi kaldırmaktır.

Araştırmalar, dahilerin güçsüz, solgun, hastalıklı, zayıf oldukları imajının gerçekte hiçbir ilgisi olmadığını göstermektedir. Dahiler genellikle güçlü, enerjik, hareketli insanlardır ve “sağlam kafa sağlam vücutta bulunur” deyişi doğrulanmaktadır. Sağlam vücutta sağlam kafa yaratmak için aşağıdaki uygulamalar önerilebilir.

- Haftada en az üç kez aerobik (oksijenli solunum) yapınız.
- Fiziksel kondüsyon çalışması yapın, bedensel ahenginizi geliştirin, daha esnek olmaya çalışın.
- Oyun oynamaya zaman ayırın. Zihin sporları yapın. Satranç, dama, go v.b. strateji oyunları oynayın.
- Kendinizi daha iyi tanıyın, sağlığınıza denetim altında tutun, uyku ve dinlenme sürelerinizi ayarlayın.
- Dengeli beslenme ve diyet programı uygulayın, bağımlılık yapan ve beyni körelten maddelerden (nikotin, uyuşturucu v.b.) uzak durun.

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 (yönetici, desinatör, tasarımcı vb.) elinde kalmıştır. Diğerleri ise farklı olmak tehlikeliymiş 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 yanısıra 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. Bunun gibi diğer yeni yönetim tekniklerinin uygulanması da organizasyonun yaratıcılık seviyesini artıracaktır. Şöyleki:

- **Değişim mühendisliği** uygulamasında; eski kural ve uygulamaların bir tarafa atılmasıyla süreçlerin yeniden yaratılması, işgörenin yönetime katılımının sağlanması,

- **İşletmelerarası karşılaştırma** sürecinde; en iyi örneğin alınması, incelenmesi, uyarlanması, geliştirilmesi, yeni hedeflerin konulması,
- **Personelin güçlendirilmesi**; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, ekip çalışması, yolu ile kişilerin kişilerin karar verme yetkilerinin artması,
- **Dış kaynaklardan yararlanma**; işletmelerin uzmanlık konuları dışındaki faaliyetleri taşeronlara yaptırması sonucu küçülmesi ve bunun sonucunda esnek bir yapıya ulaşmış olarak değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilmesi ve yöneticilerin düşünme ve yaratıcı faaliyetlere fırsat bulmaları,
- **Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, yalın organizasyon** uygulamalarında karar verme ve sorun çözmenin alt basamaklara indirilmiş olması, gereksiz işlerin elimine edilmesi, bürokrasinin azaltılması, personele verilen yetki ve sorumluluğun artırılmış olması, yönetime katılımın sağlanması, personelin eğitilmesi ve güçlendirilmiş olması sonucu yaratıcı faaliyetler artacak ve organizasyonlar “yaratıcı organizasyon”lara dönüşebilecektir.

Diğer taraftan yaratıcılık sürecinin ürünü olarak tanımlanabilen “buluş”un bir ihtiyacı karşılar ve teknik açıdan uygulanabilir olması gerekmektedir. Bir projenin başarısı, buluşun temel kurallarına uyulmasına bağlıdır. Bunları bilineni yeniden keşfetmek için boşa zaman harcamamak, pazarın önemi ve fikrinizin güçlü bir pazara hitap etmesinin gerektiği unutmamak ve kendi rotanıza uygun bir konsepti, kendi zamanınız ve kaynaklarınız dahilinde bir proje geliştirmektir.

Öncelikle teknik açıdan uygulanabilir olması gereken buluş, bir ihtiyacı karşılamalı, insanların yaşamlarında bir kolaylık sağlıyor olmalı ayrıca estetik, sosyal ve teknik değeri olmalıdır. **Buluşların başarılı olması için bazı koşullar gereklidir. Bunlar:**

- Problem ve benzer problemlerin çözümüne duyarlı olmak
- Bir kişinin ilgilendiği fikre ilişkin alternatif çözümler arama
- Fikirler eleştiri de olsa uygulamaya geçirmek için kendine güvenme
- İletişim ve satış yeteneğinin güçlü olmasıdır.

Dünya yeni buluşları sabırsızlıkla beklemiyor olduğu için yeni ürünün bir ihtiyacı karşılayacak olduğunu kanıtlamak buluşu yapan kişiye düşmektedir. Bu nedenle yeni bir buluş iyice gözden geçirilmeden, teste tabi tutulmadan ve olası itirazlar düşünülüp tüm bunların cevapları bulunmadan pazara sunulmamalıdır.

Kuşkusuz, buluş pazara sunulmadan önce rakipler ve ürünün taklit edilerek haksız bir rekabet yaşanması gibi olasılıklar göz ardı edilmemelidir. Bu aşamada buluşun korunması gündeme gelmektedir. Bu amaçla patent, telif hakları ve benzeri yasal düzenlemelerle buluşun korunması sağlanmalıdır.

Her buluş farklıdır ve pazara giriş konusunda farklı yaklaşımlar gerektirir ve çok iyi fikirlerin dahi yaratıcı satışlar gerektirdiği bilinmelidir. Pazardaki insanların niçin, nasıl ve ne zaman satın aldıklarını bilmek ve alıcıların davranışlarının dinamiklerini göz önünde bulundurmak gerekir.

Bir fikrin veya ürünün satılabilirlik özelliğini artırabilmek için;

- Daha çok “sizin için tasarlandı” imajını verin
- Ücretsiz deneme şansı verin
- Ürünü daha basit ve kolay işler şeklinde yapın
- Daha portatif yapın, daha güvenli olsun
- Yeniden isimlendirin, farklı paketleyin

Bu öneriler listesi çok kısa bir listedir ve yukarıda belirtilen öneriler de dikkate alınarak hayal gücünüzün izin verdiği ölçüde genişletilebilir.

Bu çalışmada, kuramsal çerçeve ve literatür bulgularının ortaya konulmasının ardından yapılan saha araştırmasında elde edilen sonuçlar kısaca şöyledir: Araştırma, banka sektöründe yapılmış ve araştırmayı sınırlamak amacıyla “özel sermayeli ulusal ticari bankalar” segmenti ele alınmıştır. Ana kütleyi temsil edebilmesi amacıyla araştırma evreninin en az %10’una rassal olarak ulaşılmış ve bir takım hipotezler teste tabi tutulmuştur. **Teste tabi tutulan hipotezlerin, %95 güvenilirlik ile elde edilen sonuçları kısaca aşağıda özetlenmektedir:**

- Yapılan araştırmada yaratıcı yetenekler ile personelin cinsiyeti arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
- Personelin yaratıcı yetenekleri ile eğitimleri arasında bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Eğitim seviyesi yükseldikçe yaratıcı yeteneklerin de artmakta olduğu görülmektedir.

- Personelin yaratıcı yeteneklerinin yaş ile bir ilişkisi olmadığı belirlenmiştir. Sonucu etkilemeyecek bir oranda olmakla birlikte gençlerde yaratıcılık seviyesinin daha yüksek çıkmış olması ve 45 yaş üzerinin yaratıcılık seviyesinin düşük olması dikkat çekicidir.
- Personelin yaratıcılık seviyesi ile görev pozisyonu arasında bir ilişki bulunmamıştır. “Görevli” ve “orta kademe yönetici” personelin yaratıcılık seviyeleri diğer personele oranla biraz daha yüksek çıkmış olmakla birlikte bu farkın ihmal edilebilir olduğu görülmektedir.
- Yaratıcılık ile ücret arasında bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır.
- Yaratıcılık ile personelin görev yapmakta olduğu departman arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır. Pazarlama servisi ve genel müdürlük birimlerinde görev yapan personelin yaratıcılık seviyelerinin diğer departmanlarda görev yapan personelden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bankaların pazarlama ve genel müdürlük birimlerine bakıldığında sözkonusu departmanlarda işin gereği olarak nitelikli ve yaratıcı yetenekleri yüksek personelin istihdam edilmesine özen gösterilmekte olduğu göze çarpmaktadır. Diğer taraftan sözkonusu departmanlarda görev yapan personel de işinin gereği olarak yaratıcılığını kullanmak ve geliştirmek durumunda kalmaktadır. Böylece “karşılıklı etkileşim”den söz edilebilmektedir.
- Yaratıcılık ile çalışma süreleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Çalışma süresi 10 yıla kadar olan personelin yaratıcılık seviyelerinin, çalışma süresi 10 yıldan fazla olan personelin yaratıcılık seviyesinden çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun; sürekli aynı işte ve aynı işyerinde çalışan personelde bir bıkkınlık olmasından, yaptığı işin rutinleşmesi, bu nedenle de kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanma gereksinimi duymaması ve böylece yaratıcılığın körelmesinden kaynaklandığı söylenebilir.
- Yapılan araştırmada, yaratıcılığın “hata yapma korkusu” ile bir ilişkisi bulunmamıştır. Rahat ve özgüvenle çalışan personelin yaratıcılık seviyelerinin, “hata yapma korkusu” içinde çalışan gruptan daha yüksek olmakla birlikte bu farkın anlamlı olmadığı ve yaratıcılığın “hata yapma korkusu” ile bir ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür.

- Yaratıcılığın “detaylı ve rijid iş tanımları” ile bir ilişkisi bulunmuştur. İş tanımlarının esnek olduğu çalışma ortamlarında personelin yaratıcılıklarını daha fazla kullanabildiği, iş tanımlarının detaylı ve rijid olduğu (esnek olmadığı) ortamlarda görev yapan personelin kendisi için önceden belirlenmiş bir kalıba girdiği, farklı denemelerde bulunmadığı, bir anlamda mekanikleştiği ve yaratıcılıklarının kısırlaştığı görülmüştür.
- Yapılan araştırmada, “iş yaşamında bireysel inisiyatif kullanılabilmesi” ile yaratıcılık arasında bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. İnisiyatif kullanarak risk alabilen personelin yaratıcı yeteneklerinin yüksek olduğu, inisiyatif kullanamayan personelin ise yaratıcılık seviyesinin diğer gruba oranla düşük olduğu belirlenmiştir. Bilinmekte olduğu gibi sadece rutin işleri yaparak, inisiyatif kullanmadan ve yeni denemelerde bulunmadan yaratıcılık gelişmemekte, aksine körelmektedir. Yeni denemelerde bulunmadan ve daha önce hiç yapılmamış ve akla gelmemiş yeni yöntemleri uygulamaktan kaçınarak, herhangi bir yeni yöntem, nesne veya olayın bulunması da olası değildir.

Banka sektörüne genel bir bakışla yeniliklere ve gelişen teknolojiye en hızlı uyum sağlayan sektörlerin başında gelmekte olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarımızdan hareketle banka sektöründe: yaratıcılık misyonunun belli başlı kişilere yüklenmesi yerine tüm organizasyona yüklenmesi, performans değerlendirme, ücretleme ve personel atama politikalarında “yaratıcılık” kriterine yer verilmesi, bu kriterin faktör puanının yüksek tutulması, yaratıcılık ölçümlerinin manuel ve sübjektif gözlemler yerine bilimsel kriterler baz alınarak yapılması, çalışma süreleri arttıkça yapılan işin rutinleştiği ve personelin bıkkınlığının artmakta olduğu dikkate alınarak rotasyonun geciktirilmemesi, personelin özgüveninin artırılması, “bu benim işim değil” yaklaşımının önüne geçmek amacıyla iş tanımlarının daha esnek yapılması ve sistemli bir şekilde yaratıcılık eğitimlerinin verilmesi önerilebilir.



EKLER



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Değerli meslektaşım / yöneticim,

Tarafınıza sunulan anket formu, Marmara Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda, Sn. Prof. Dr. Şadi Can Saruhan'ın danışmanlığında yapmakta olduğum Doktora çalışmasının bir parçasıdır.

Soruları dikkatli okuyarak, duyarlı yaklaşımınız ile samimi cevaplar vermeniz çalışmanın değerini ve bilimselliğini artıracaktır. Vereceğiniz cevaplar, araştırma kapsamındaki tüm şahıslar ile birlikte değerlendirilecek, özel sermayeli ulusal ticari bankalar genelinde sonuçlara ulaşılmaya çalışılacak ve tez çalışmamda hiçbir şahsın ismine yer verilmeyecektir.

Değerli yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

K. Ahmet Ortatepe
Marmara Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Kişisel Bilgiler:

Aşağıdaki soruları size uygunluk derecesine göre lütfen her bir kutunun yalnızca birini işaretleyerek cevaplayınız.

1- Cinsiyetiniz

Kadın ()

Erkek ()

2- Eğitiminiz

Lise ve altı ()

Ön Lisans ()

Lisans ()

Lisans üstü ()

3- Yaşınız

25'ten küçük ()

25-35 arası ()

35-45 arası ()

45 üzeri ()

4- Görev Pozisyonunuz

Görevli (Asistan) ()

Yetkili ()

Orta Kademe Yönetici ()

Üst Kademe Yönetici ()

5- Ücretiniz

0-250 mio TL ()

250-500 mio TL ()

500-1.000 mio TL ()

1 milyar TL üzeri ()

6- Görev yapmakta olduğunuz departman

Cari Hesaplar ()

Krediler ()

Kambiyo ()

Pazarlama ()

Gn. Md.lük Birimi ()

7- Çalışma süreniz

0-2 yıl ()

2-5 yıl ()

5-10 yıl ()

10 yıl üzeri ()

8- Aşağıdaki seçeneklerden hangisini kendinize daha uygun bulmaktasınız?

İş ortamında hata yapma olasılığı genellikle gündemdedir. bu nedenle hassasiyetle çalışırım.

()

Genellikle rahat ve özgüvenle çalışırım. hatalar bir şekilde düzeltilir.

()

9- Aşağıdaki seçeneklerden hangisini kendinize daha uygun bulmaktasınız?

Bulduğum departmānda iş tanımları detaylı yapılmıştır ve “bu benim işim değil” ifadesine sıklıkla rastlanır.

()

Bulduğum departmanda iş tanımları çok detaylı ve katı değildir.

()

10- Aşağıdaki seçeneklerden hangisini kendinize daha uygun bulmaktasınız?

İş yaşamımda genellikle bireysel inisiyatif kullanarak risk alabilmekteyim.

()

İş yaşamımda, çalışma koşulları gereği bireysel inisiyatif kullanamamaktayım.

()

Anket Formu I :

Aşağıdaki soruları size uygunluk derecesine göre lütfen her bir kutunun yalnızca birini işaretleyerek cevaplayınız.

1- Cevabını alamayacağımı umduğum soruları sormak boş yere zaman kaybıdır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

2- İçimden geçenleri çoğunlukla kontrol altında tutmasını bilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

3- Fazlasıyla ilginç düşünceler ortaya atmak isteyen insanlar pratik değillerdir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

4- Bir soruna belirli bir yaklaşım yarar sağlamayınca yöntemimi çabucak (rahatlıkla) değiştirebilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

5- Kesin olmayan ve sezilmesi güç şeylerden hoşlanmam.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

6- Bir sorunu çözerken, işlemleri belirlenen sırada takip ettiğim konusunda büyük ölçüde emin olarak çalışırım.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

7- Sorun çözümlerinde önseziler güvenilirmez rehberdirler.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

8- Hiçbir çıkış yolu olmayan yeni düşüncelerle dolu olmak gereksiz zaman kaybıdır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

9- Sık sık insanların yolların ve küçük şehirlerin isimleri gibi bazı şeyleri unutma eğilimindeyim.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

10- Rutin işlerde yeni denemelerde bulunmak hata yapma riski nedeniyle gereksizdir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

11- Zaman zaman topluluk içinde bazı insanları şaşırtacak kadar değişik düşünceler ortaya atarım.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

12- Sırasında bazı şeylere kendimi fazlasıyla kaptırıyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
()	()	()	()	()

Anket Formu II :

Lütfen aşağıdaki soruları, size göre doğru olan seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.

1. Yaratıcılığın cinsiyetle bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Evet Hayır
() ()

2. Yaratıcı yeteneklerin eğitim ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Evet Hayır
() ()

3. Yaratıcılığın yaş ile bir ilişkisi yoktur.

Evet Hayır
() ()

4. Yaratıcılık ile kişinin görev pozisyonu arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Evet Hayır
() ()

5. Yaratıcılığın ücret ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Evet Hayır
() ()

6. Yaratıcılık ile personelin görev yaptığı departman arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Evet Hayır
() ()

7. Yaratıcılığın çalışma süresi (kıdem) ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Evet Hayır
() ()

8. Hata yapma korkusu yaratıcılığı engellemektedir.

Evet Hayır
() ()

9. İş Tanımları yaratıcılığı köreltmektedir.

Evet Hayır
() ()

10. İş başında bireysel inisiyatif kullanabilen kişiler daha yaratıcıdır.

Evet Hayır
() ()

Ek 2 : χ^2 Değerleri Tablosu

Alfa		
V	0.10	0.05
1	2.71	3.84
2	4.60	5.99
3	6.25	7.82
4	7.78	9.49
5	9.24	11.07

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ADAMS L. JAMES. **Bir Mühendisin Dünyası.** Çev. Cem Soydemir. Ankara: Tübitak Yayınları. 1995

ALSAN SELÇUK. **Düşünme Kulesi.** İstanbul: Sarmal Yayınevi. 1996.

AMABILE M. TERESA. **Creativity in Context.** Oxford: Westview Press Inc. 1996

ARIK ALEV. **Yaratıcılık.** Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları. 1987

Avrupa Birliği Araştırma Geliştirme Programları. Ankara: Tübitak Uluslararası İlişkiler Dairesi. 1996

BACON FRANCIS. **Novum Organum.** Çev. Sema Önal Akkaş. Ankara: Doruk Yayıncılık. 1999

BAKER STEPHEN. **Reklamcılıkta Yaratıcılık.** Çev. Dilek Şendil. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık. 1996

BASALLA GEORGE. **Teknolojinin Evrimi.** Çev. Cem Soydemir. Ankara: Tübitak Yayınları. 1996

Benchmarking – Başkalarından Öğrenmek. İstanbul: Kal-der Yayınları 15. 1997

BIRCH PAUL & CLEGG BRIAN. **İş Hayatında Yaratıcılık.** Çev. Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayınları. 1997

BODEN MARGARET. **Dimensions of Creativity.** London: Massachusetts Institute of Technology Press. 1996

BOORSTIN J. DANIEL. **Keşifler ve Buluşlar.** Çev. Fatoş Dilber. Ankara: T. İş Bankası Kültür Yayınları. 1996

BRAHAM J. BARBARA. Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak. Çev: Ali Tekcan. İstanbul: Rota Yayınları. 1998

BUDAK GÖNÜL. Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 1998

BUMİN BİROL. İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi. Ankara: Bizim Büro Basımevi. 1990

BUZAN TONY. Aklını En İyi Şekilde Kullan. Çev. Banu Ergüder. İstanbul: Arion Yayınevi. 1997

BUZAN TONY & KEANE RAYMOND. Dehanın El Kitabı. Çev. Sinem Gül. İstanbul: Acar Matbaacılık. 1996

BUZAN TONY & ISRAEL RICHARD. Beyinle Satış. Çev: Sinem Gül. İstanbul: Unifree Kültür Yayınları. 1996

DE BONO EDWARD. Düşünce Gücü – Yaratıcı Düşüncenin Sırları. Çev: Ferit Gürsu. İstanbul : ABC Yayınevi. 1997

DESCARTES RENE. Yöntem Üzerine Konuşma. Çev. Afşar Timuçin. İstanbul: Çağdaş Matbaacılık. 1998

DİNÇER ÖMER. Örgüt Geliştirme; Teori, Uygulama ve Teknikler. İstanbul: İz Yayıncılık. 1994

DİNÇER ÖMER. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basımevi. 1998

DÖKMEN ÜSTÜN. İletişim Çatışmaları ve Empati. 9. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 1998

DRUCKER PETER. Gelecek İçin Yönetim. Çev. Fikret Üçcan. İstanbul: T. İş Bankası Kültür Yayınları. 1996

Endüstriyel Tasarım Başvurularının Hazırlanması İçin Gerekli Bilgi ve Belgeler. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları. 1997

EREN EROL. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 1993

EYÜBOĞLU İSMET ZEKİ. **İnsanın Boyutları**. İstanbul: Payel Yayınevi. 1996

FEHR FRANCIS. **Yeni Ürün Tasarlamak, Üretmek ve Pazarlamak**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. No: 12. 1989

FELDMANN CLARENCE. **Uluslararası Buluş Klavuzu**. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: TPE/18. 1997

GEDO E. JOHN. **The Artist and Emotional World**. New York. Columbia University Press. 1996

GOLD J. ROBERT. **Eureka! The Entrepreneurial Inventor's Guide To Developing, Protecting and Profiting From Your Ideas**. New Jersey: Prentice Hall Inc. 1994

GROSSMAN R. STEPHEN & RODGERS E. BRUCE & MOORE R. BEVERLY. **Innovation Inc. Unlocking Creativity in The Workplace**. Texas: Wordware Publishing. Inc. 1988

HAMMER MICHAEL & STANTON STEVEN. **Değişim Mühendisliği Devrimi**. Çev: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları. 1995

HANÇERLİOĞLU ORHAN. **Felsefe Sözlüğü**. İstanbul: Remzi Kitabevi. 1989

HİLAV SELAHATTİN. **Diyalektik Düşüncenin Tarihi**. İstanbul : Sosyal Yayınlar. 1997

KAĞITÇIBAŞI ÇİĞDEM. **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Beta Basım Yay. A.Ş. 1985

KAO JOHN. **Jamming / The Art and Discipline of Business Creativity**. New York: Harper Collins Publishers Inc. 1997

KAVRAKOĞLU İBRAHİM. **Değişim ve Yaratıcılık**. İstanbul: Kampüs A.Ş. Yayınları. 2000

KURTULUŞ KEMAL. **İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi yayın No: 210. 1989

KOÇEL TAMER. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basımevi. 1995

KUHN ROBERT LAWRENCE. **Creativity and Strategy in Mid Sized Firms**. New Jersey: Prentice Hall Inc. 1989

LABORIT HENRI. **Yaratıcı İnsan**. Çev. Berton Onaran. İstanbul: Payel Yayınları. 1996

Legal Basis of Geographical Signs Protection in Turkey. Ankara: Turkish Patent Institute Publications. No: TPE/15. 1997

LOW ALBERT. **Zen ve Yaratıcı Yöneticilik**. Çev. Ahmet Fethi. İstanbul: Yön Matbaacılık. 1994

MACGREGOR CYNTHIA. **Yaratıcı Bir Çocuk Yetiştirme**. Çev. Ersin Soylu. İstanbul: Papirüs Yayınevi. 1997

MAY ROLLO. **The Courage To Create**. New York: W.W. Norton & Company, Inc. 1994.

MEDAWAR P. PETER. **Genç Bilimadamına Öğütler**. Çev. Nermin Arık. Ankara: Tübitak Yayınları. 1996

MICHALKO MICHAEL. **Thinkertoys / A Handbook of Business Creativity**. California: Ten Speed Press. 1991

MOSLEY E. THOMAS JR. **Marketing Your Invention**. Chicago: Upstart Publishing Company. 1997

NETER JOHN. WASSERMAN WILLIAM. WHITMORE G.A. **Applied Statistics**. Fourth Edition. Boston: Simon & Schuster Inc. 1993

Patent / Faydalı Model Başvuru Kılavuzu. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: ISSN 1301-2177. 1997

PETERSON A. WILFERD. **The Art of Creative Thinking.** California: Hay House Inc. 1991

PROCTOR TONY. **The Essence of Management Creativity.** Hertfordshire (UK): Prentice Hall Ltd. 1995

RAWLINSON J. GOEFFREY. **Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası.** Çev. Osman Değirmen. İstanbul: Rota Yayıncılık. 1995

RICCHIUTO JACK. **Colloborative Creativity.** New York: Oakhill Press. 1996

ROUQUETTE MICHEL & LOUIS. **Yaratıcılık.** Çev. Işın Gürbüz. İstanbul: İletişim Yayınları. 1992

RUSSEL PETER & EVANS ROGER. **The Creative Manager.** New york: Maxwell MacMillan Int'l Publishing Group. 1992

SHINN GEORGE. **Motivasyonun Mucizesi.** Çev. Ulaş Kaplan. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 1997

SCHLESINGER B. EDWARD. **Buluş Nasıl Yapılır?.** Çev. Özgür Ergin. Ankara: Tübitak Yayınları. 1997

SCHWARTZ J. DAVID. **Büyük Düşünmenin Büyüsü.** Çev. Tanol Türkoğlu. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 1997

SEYİDOĞLU HALİL. **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı.** İstanbul: Güzem Yayınları No: 13. 1997

SERPER ÖZER. **Uygulamalı İstatistik 2.** İstanbul: Filiz Kitabevi. 1996

SINGER L. DOROTHY & SINGER L. JEROME. **Çocuklarda Yaratıcılığın Gelişimi.** Çev: Nurdan Cihanşümül. İstanbul: Gendaş Basımevi. 1998

SUNGUR NURAY. **Yaratıcı Düşünce**. İstanbul: Evrim Yayınevi. 1997

TANILLI SERVER. **Yaratıcı Aklın Sentezi**. İstanbul: Adam Yayınları. 1998

TELMAN NURSEL. **Etkin Öğrenme Yöntemleri**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık. 1996

Türkiye’de Bankacılık 2000. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Capital Aylık Ekonomi Dergisi. Eylül. 2000

STEPHANIE THORNTON. **Çocuklar Problem Çözüyor**. Çev: Özlem Kumrular. İstanbul: Gendaş Basımevi. 1998

TOWNSEND ROZ. **Öğrenme Zenginliği**. Çev: Pelin Sıral. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 1997

Tuba-Tübitak-TTGV Bilim-Teknoloji-Sanayi Tartışmaları Platformu. 26.05.1995 Toplantısı. Ankara: Tübitak Uluslararası İlişkiler Dairesi. 1996

TURANLI MÜNEVVER. **Pazarlama Yönetiminde Karar Alma**. İstanbul: Beta Basımevi. 1988

Türk Bilim ve Teknoloji Politikası (1993-2003). Ankara: Tübitak Uluslararası İlişkiler Dairesi. 1996

Türk Patent Enstitüsü ve Sınai Mülkiyet Hakları Mevzuatı. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: TPE/5. 1996

VANGUNDY B. ARTHUR. **Idea Power / Thecniques and Resources to Unleash The Creativity in Your Organization**. New York: American Management Association. 1992

YALÇINER UĞUR & KARAAHMET ERDOĞAN & ÇAYLI HÜLYA. **100 Soru 100 Cevap**. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: TPE/7. 1996

YAVUZ S. HALİDE. **Yaratıcılık**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları. 1996

YEP S. M. DOROTHY. **Creativity At Work**. New York: Mirror Press. 1994

YILDIRIM RAMAZAN. **Yaratıcılık ve Yenilik**. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 1998

YOZGAT UĞUR. **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**. İstanbul: Beta Basımevi. 1994

WEISS H. DONALD. **Problem Çözümünde Yaratıcılık**. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayıncılık Ltd. 1993

ZUKAV GARY. **Mutlak Gücün Yolu**. Çev. Nedret Şanlı. İstanbul: Akaşa Yayınları. 1995

544 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: TPE/5. 1996

551 Sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: TPE/5. 1996

554 Sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname. Türk Patent Enstitüsü ve Sınai Mülkiyet Hakları Mevzuatı. Ankara: TPE Yayınları. No: TPE/5. 1996

555 Sayılı Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: TPE/5. 1996

556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: TPE/5. 1996

MAKALELER

ALLAUX JEAN-FRANCOIS. **“Downsizing, Managing The Pain and the Gain”**. Newyork: HR Focus. Dec. 1995. v. 72. n. 12

ARGUN TANJU. **“Düşen Elmalar”**. Executive Excellence. İstanbul: Rota Yayıncılık. Ocak. 1998

AUSUBEL D. P. & ROBINSON F. G. **“Problem Çözme ve Yaratıcılık”**. Yaratıcılık. Derleyen Alev Arık. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları. 1987

BANDROWSKI F. JAMES. **“Yaratıcı Strateji”**. Executive Excellence. İstanbul: Rota Yayıncılık. Ocak. 1998

BARLI ÖNDER. **“Çeşitli Yönleriyle Değişim Mühendisliğine Özet Bir Bakış”**. Yönetim. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Der. Yıl: 9. Sayı: 30. Haziran-1998

BESSIS PIERRE. **“Market Research, Marketing Decisions and Creativity. Creating and Marketing New Products”**. Edited By Gordon Willis. Birkenhead: Willmer Brothers Limited. 1970

BIRCH PAUL & CLEGG BRIAN. **“Business Creativity”**. www.bemorecreative.com. (30.Oct.1997)

BODEN A. MARGARET. **“What is Creativity?”**. Dimensions of Creativity. MIT Press. 1996

BOGAN PAULETTE. **“Mistakes To Avoid During Downsizing”**. Newyork: HR Focus. Sep. 1994. v. 71. n. 9

BONTIS NICK & GIRARDI JOHN. **“Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons”**. www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/research.htm (27.Dec.2000)

BUDAK GÖNÜL. **“Endüstride Yaratıcı Düşüncenin Yeri ve Gelişmesine İlişkin Düşünceler”**. İzmir: Dokuz Eylül Üni. İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt 2. Sayı 1. 1987

CASCIO F. WAYNA. **“Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?”**. Academy of Management Executive. Vol: 7. Nr: 1. Colorado: University of Colorado Press. 1993

CLEGG BRIAN. **“How Do I Know If I’m or Could Be Creative?”** www.bemorecreative.com. (30.oct.1997)

COVEY R. STEPHEN. **“Yaratıcı Özgürlük”**. Çev. Günhan Günay. Executive Excellence. İstanbul: Rota Yayıncılık. Ocak. 1998

ÇUBUKÇU İ. AYDIN. **“Stratejik Yönetimin Yeniden Doğuşu”**. Executive Excellence. İstanbul: Rota Yayıncılık. Ocak. 1998

“Definitions of Creativity”. Heritage Illustrated Dictionary. www.bemorecreative.com. (30.Oct.1997)

DE LELLIS J. ANTHONY. **“Tapping Creativity In Others”**. Journal of Training & Development. Vol: 45. Iss: 11. Virginia: Nov. 1991

DIVESTA F. J. & THOMPSON G.G. **“Bilişsel Maharetler, Muhakeme, Problem Çözme ve Yaratıcılık”**. Yaratıcılık. Derleyen Alev Arık. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları. 1987

DOĞAN SELEN. **“Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi”**. Yönetim. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Der. Yıl: 8. Sayı: 26. Ocak-1997

DOUGHERTY DEBORAH. **“The Effects of Organizational Downsizing on Product Innovation”**. California: California Management Review. Vol: 37. No : 4. Summer-1995

DRUCKER PETER. **“Zorunlu Yenilenme”**. Executive Excellence. İstanbul: Rota Yayıncılık. Ocak. 1998

ELIOT B. LANCE. **“Creativity Management and Analogical Thinking”**. Data Management. Vol: 25. Iss:4. California: University of California. April-1987

ER ÖZLEM & ER ALPAY. **“Tasarım Yönetimine Giriş”**. Pazarlama Dünyası Dergisi. Yıl 11. Sayı 66. İstanbul: Dünya Yayıncılık. 1997

ERGUN DOĞAN. **“Bilimsel Yöntem ve Bütünlük”**. İstanbul: Cumhuriyet Bilim ve Teknik Dergisi. Sayı 512. 1997

ERKMEN TURHAN. **“Reengineering and Organizational Culture”**. Yönetim. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Der. Cilt: 26. Sayı: 2. Kasım-1997

FLAUM A. SANDER. **“Öncü Olun, Yenilikçi Olun”**. Executive Excellence. Yıl 1. Sayı 10. İstanbul: Rota Yayıncılık. 1998

GARDNER HOWARD. **“The Creators Patterns”**. Dimensions of Creativity. Edited By Margareth A. Boden. London: MIT Press. 1996

GARVIN A. DAVID. **“Building a Learning Organization”**. Harvard Business Review. Jul-Aug.1993

GIGERENZER GERD. **“Where Do New Ideas Come From?”**. Dimensions of Creativity. Edited By Margareth A. Boden. London: MIT Press. 1996

GRAY J. S. **“Yaratıcı Düşünce, Muhakeme ve Problem Çözme”** Yaratıcılık. Derleyen Alev Arık. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları. 1987

GREENGARD SAMUEL. **“Discover Best Practices Through Benchmarking”**. Atlanta: Personel Journal. Nov. 1995. v.74. n.11

GREENGARD SAMUEL. **“Gain the Edge in the Knowledge Race”**. Atlanta: Personel Journal. Aug.1996. v. 75. n. 8

HALICI EMREHAN. "Düşün". İstanbul: Milliyet Gazetesi. 18.07.1998

HAMEL GARY. "Şirketi Yeniden Yaratmak". Executive Excellence. İstanbul: Rota Yayıncılık. Ocak. 1998

HEENAN A. DAVID. "The Downside of Downsizing". The Journal of Business Strategy. Honolulu: November-December 1989

HERMANN NED. "The Creative Brain". www.bemorecreative.com. (30.Oct.1997)

HERMANN NED. "What Can I Do To Increase My Creativity?". www.bemorecreative.com. (30.Oct.1997)

HERMANN NED. "Obstacles to Creativity". www.bemorecreative.com. (30.oct.1997)

HINTERHUBER H. HANS & KRAUTHAMMER ERIC. "Daha İyi Yönetmek Daha Az Yönetmektir. Basık Hiyerarşilerde Yöneticilere Yeni Görevler Düşmektedir". Yönetim. İ.Ü. İşletme Fak. Der. Yıl: 6. Sayı: 22. Ekim-1995

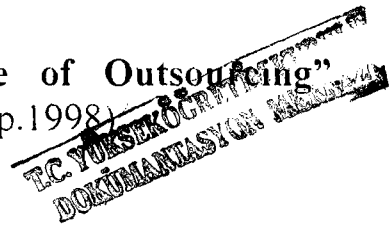
KALKAN NAZİRE. "Kazananları Teknoloji Yönetimi Belirleyecek". İstanbul: Milliyet Gazetesi. 16.05.1998

KARAYILMAZLAR SELMAN. "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)". Yönetim. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Der. Yıl: 6. Sayı: 22. Ekim-1995

KAYA BÜLENT. "Bir Verimlilik Araştırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)". Verimlilik Dergisi. İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 1997/1

KILIÇ MUSTAFA. "İnnovasyon ve İşletmeler". Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Der. Cilt 7. Sayı 1-2. 1989

LAABS J. JENNIFER. "The Dark Side of Outsourcing" Workforce. www.workforceonline.com (25.Sep.1998)



LAABS J. JENNIFER. **“Successful Outsourcing Deepends on Critical Factors”**. Atlanta: Personel Journal. Oct. 1993. v. 72. n. 10

MAKRYDAKIS SPYROS. **“Ya Yaratıcı Olun Ya da Olduğunuz Yerde Sayın”**. Executive Excellence. İstanbul: Rota Yayıncılık. Ocak. 1998

MEISSNER JOE. **“Don’t Rush Downsizing: Plan, Plan, Plan”**. Newyork: Personel Journal. Nov. 1993. v. 72. n. 11

MESULAM M. MARSEL. **“Zekanın Ölçüsü: Elastikiyet”**. İstanbul: Cumhuriyet Bilim ve Teknik Dergisi. yıl 2000. sayı 678

MUNIAGURRIA E. MARHTA. **“Growth and Research Developement”**. Journal of Economic Dynamics and Control. Vol: 19. Iss: 1-2. California: University of California. Jan/Feb 1995

NOLAN L. RICHARD & MC FARLAN F. WARREN. **“How To Manage an IT Outsourcing Alliance”**. Sloan Management Rewiev. Volume: 36. Nr: 2. Harward: Harward Business Scool Press. Winter-1995

OLUÇ MEHMET. **“Satınalıcıların Davranışlarının Dinamikleri”**. Pazarlama Dünyası Dergisi. Yıl 5. Sayı 27. İstanbul: Dünya Yayınevi. 1991

PAPANASTASSIU MARINA & PEARCE ROBERT. **“The Internationalisation of Research and Developement By Japenese Enterprises”**. Research & Developement Management. Vol: 24. Iss: 2. England: University of Reading. 1994

PINAR İBRAHİM. **“İmalatçı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması”**. Yönetim. İstanbul: İ.Ü. Fak. Der. Yıl: 9. Sayı: 27. Haziran-1997

RICCHIUTO JACK. **“How Long is The Leash On Your Creative Potentials?”**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"42 Ways To Be Innovative About The way You Innovate"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"Cultivating The Soil For The Idea Garden"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"If You Are Not Innovating, What Are You Doing?"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"Questions Make The Difference"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"Mistakes, Errors & Failures In Innovative Organizations"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"Harvesting Profits For The Idea Garden"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"Getting Lucky In The Idea Garden"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"The Mythology of The Best Way"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"What is Your Creative Potential?"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"Openmindedness"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"Improvisational Organizations"**. www.newpossibilites.net/publications. (13.Apr.1998)

RICCHIUTO JACK. **"Improvisational Organizations"**. www.bemorecreative.com. (30.oct.1997)

SAMSON PETER. **“Can Consumers Create New Products?”**. Creating and Marketing New Products. Edited By Gordon Willis. Birkenhead: Willmer Brothers Limited. 1970

SAVAŞ HALİL. **“Değişim Mühendisliği ve İşletmeler Açısından Önemi”**. Verimlilik Dergisi. İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 1997/4

SMITH BOB. **“Business Process Reengineering: More Than a Buzzword”**. Atlanta: HR Focus. January 1994. v. 71

SVEIBY KARL ERIK. **“Intellectual Capital Defined”**. www.sveiby.com.au/information.html (26.Dec.2000)

SVEIBY KARL ERIK. **“Intellectual Capital and Knowledge Management”**. www.sveiby.com.au (26.Dec.2000)

SVEIBY KARL ERIK. **“Welcome to the Knowledge Organization”**. www.sveiby.com.au (26.Dec.2000)

YALÇINER G. UĞUR. **“Türk Patent Enstitüsü, Türkiye’deki Yeni Mevzuat Çalışmaları ve Uluslararası Anlaşmalara Katılım Konusundaki Gelişmeler”**. Sınai Mülkiyetin Korunması ve Türkiye’deki Gelişmeler Hakkında Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı Sempozyumu. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayınları. No: TPE/8. 19-20 Haziran-1995

YÜCESOY DENİZ. **“Benchmarking”**. İstanbul: Şişe Cam Eğitim Müdürlüğü. Mayıs-1996

VAN DE VEN H. ANDREW. **“Central Problems In The Management of Innovation”**. Management Science. Vol: 5. Minnesota: The University of Minnesota. May-1986

WALLACE S. KAREN. **“Avoid The 10 Major Pitfalls of Outsourcing”**. Workforce. www.workforceonline.com. (25.sep.1998)

WILLARD BOB. **“Ideas On Learning Organizations”**. www.the-wire.com/applewood/senge.html. (20.Jan.1999)