

**YÖNETİMDE YARATICILIĞIN
KOŞULLARI VE BEYÇELİK A.Ş.DE
BİR UYGULAMA**

**Nermin ZARİFOĞLU
(Yüksek Lisans Tezi)**

Eskişehir-2006

**YÖNETİMDE YARATICILIK KOŞULLARI VE BEYÇELİK A.Ş. DE
BİR UYGULAMA**

Nermin ZARİFOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

YÖNETİMDE YARATICILIĞIN KOŞULLARI VE BEYÇELİK A.Ş.DE BİR UYGULAMA

Nermin ZARİFOĞLU
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2006
Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

İnsanlık tarihinin gelişim süreci incelendiğinde, gelişim aşamalarının temelinde insan zekâsı ve yaratıcılığının olduğu görülmektedir.

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinde, ekonomide, toplumsal yaşamda ve kültürel alanda yaşanan hızlı değişimlerin etkisi çalışma hayatında ve işletmelerin yapılanmasında da yoğun bir şekilde hissedilmektedir.

Yaşanan bu hızlı değişimin sonucunda, işletmelerin başarısı değişimin önüne geçebilecek şekilde fark yaratmalarına ve bu yoğun rekabet ortamında geleceğe ilişkin yeni ve yaratıcı fikirler oluşturmalarına bağlıdır. Bu nedenle yaratıcılık ve yenilikçilik işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünü artırmada önemli araçlar haline gelmişlerdir.

İşletmelerde yaratıcı düşünme zeminin gelişmesi ise yaratıcı niteliklere sahip çalışanların desteklenmesi ve yaratıcılığın geliştirilmesini sağlayan yaratıcı bir yönetim anlayışıyla mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerde yaratıcılık için ideal bir ortam oluşturulması konusu ele alınmıştır.

ABSTRACT**CIRCUMSTANCES OF CREATIVITY IN MANAGEMENT AND AN
APPLICATION IN BEYÇELİK A.Ş.**

Nermin ZARİFOĞLU
Business Administration Department
Anadolu University Institute of Social Sciences, September 2006
Advisor: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

When investigating the development process of mankind history, it is seen that human intelligence and creativity are in the base of this development stages.

Nowadays, the effects of rapid changes occurred in the fields of information and communication technologies, economy, social life and culture are felled intensively in working life and structuring the enterprises.

In the conclusion of this rapid change, the successes of enterprises is based on creating new and creative ideas for the future in the field of intensive competitive environment and compose a difference by discouraging the evolution. Therefore, creativity and innovation are become important tools for enterprises to improve their sustainable competition powers.

It is possible to develop creative thought in enterprises with reinforcement of the employee that have creative attributes and with a creative management mentality that provides development of creativity.

In this thesis, the subject of creating an ideal environment for creativity in enterprises is tried to be investigated.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nermin ZARİFOĞLU'nun "Yönetimde Yaratıcılığın Koşulları ve Beyçelik A.Ş.'de Bir Uygulama" başlıklı tezi/...../2006 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilip kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ergün KAYA

Üye : Yrd. Doç. Dr. Barış BARAZ

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLOLAR LİSTESİ	x
GRAFİKLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICILIĞIN TANIMI, KOŞULLARI VE YARATICILIK YÖNTEMLERİ

1. YARATICI DÜŞÜNME VE ANALİTİK DÜŞÜNME	3
1.1. Yaratıcı Düşünmede Algılamanın Rolü	5
1.2. Yaratıcı Düşünmede Hafızanın Rolü	6
1.3. Yaratıcı Düşünmede Karar Vermenin Rolü	6
2. YARATICILIK TANIMI VE ÖNEMİ	7
3. YARATICILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR	8
3.1. Zeka	8
3.2. Yaş	9
3.3. Beceri	10
3.4. Ayrıntılar	10
3.5. Erkeklik-Kadınlık	10
3.6. Sezgi	11
3.7. Eğitim	12
4. YARATICILIK ALANINDA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	13
4.1. Kendini Gerçekleştirme	14
4.2. Psikoanalitik Kuramlar	14
4.3. Davranışsal Kuramlar	15
3.4. Kavramsal Yaklaşım	15
5. YARATICI SÜRECİN AŞAMALARI	15

6. YARATICILIĞIN ÖLÇÜLMESİ İLE İLGİLİ TESTLER	17
6.1. Orijinal Kullanım Testi	18
6.2. Uçları Birleştirme Testi	19
6.3. Sonuçlar Testi	19
6.4. Anagram (Harflerden Kelime Türetme) Testi	19
6.5. Cümle veya Hikâye Tamamlama Testi	20
6.6. Mürekkep Lekesi (Rorschach) Testi	21
6.7. Resim Yorumlama Testi	22
6.8. Resim Tamamlama (Frank) Testi	23
7. YARATICILIK TESTLERİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER	24

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YARATICILIK

1. YARATICI YÖNETİM	26
2. YARATICI LİDERLİK	28
3. YARATICI YÖNETİMİN UNSURLARI	33
3.1. Uzmanlık	33
3.2. Yaratıcı Düşünme Becerileri	33
3.3. Motivasyon	34
4. YARATICILIĞI ETKİLEYEN YÖNETİM UYGULAMALARI	34
4.1. Zorluk Derecesi	35
4.2. Özgürlük Tanıma	35
4.3. Kaynak Tahsisi	36
4.4. Çalışma Grubunun Özellikleri	36
4.5. Üst Yönetim Teşviki	38
4.6. Genel İşletme Ortamı	39
5. YARATICI İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ	40
6. İŞLETMELERDE YARATICI DÜŞÜNME TEKNİKLERİ	41
6.1. Tartışma Teknikleri	42
6.1.1. Beyin Fırtınası	43
6.1.1.1. Beyin Fırtınası Uygulama Süreci	44

6.1.1.2. Beyin Fırtınasında Temel İlkeler	45
6.1.1.3. Beyin Fırtınası Uygulamalarında Yapılan Hatalar.....	46
6.1.2. Gordon (Synetic) Yöntemi	48
6.1.2.1. Gordon Yönteminde Başarı Koşulları	49
6.1.2.2. Gordon Yönteminin İlkeleri	49
6.1.2.3. Gordon Yöntemini Uygulamada Görülen Zorluklar	50
6.1.3. Philips 66 Buzz Toplantıları	50
6.2. Analitik Teknikler	51
6.2.1. Özelliklerin Sıralanması Tekniği	52
6.2.2. Girdi Çıktı Tekniği	52
6.2.3. Matris Tekniği	53
7. YARATICILIĞIN GEREKLERİ	53
7.1. Motivasyon	54
7.2. Tutumlar	54
7.3. Odak Noktaları	56
8. İŞLETMELERDE YARATICILIĞIN ENGELLERİ	56
8.1. Tavırların Yaratıcılığı Engellemesi	57
8.2. Davranışların Yaratıcılığı Engellemesi	58
8.3. Düşünce Süreçlerinin Yaratıcılığı Engellemesi	59
9. İŞLETME FAALİYET ALANLARI VE YARATICILIK	60
9.1. Mal ve Hizmetler	60
9.2. Pazar	60
9.3. Arz	60
9.4. Reklam	61
9.5. Organizasyon	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEYÇELİK A.Ş.'DE YÖNETİMİN YARATICILIĞA YAKLAŞIMINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1.	ARAŞTIRMANIN AMACI	62
2.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	62
3.	UYGULAMA YAPILAN BEYÇELİK A.Ş.'NİN GENEL TANITIMI	65
4.	BEYÇELİK A.Ş.'DE YÖNETİMİN YARATICILIĞA YAKLAŞIMI	65
5.	BEYÇELİK A.Ş.'DE UYGULANAN YARATICILIK YAKLAŞIMI ANKETİNE İLİŞKİN BULGULAR	66
	5.1. Kritik Edilme Faktörü	69
	5.2. Azarlama Faktörü	70
	5.3. Fırsatçılık Faktörü	71
	5.4. Tekilcilik Faktörü	72
	5.5. Egoistlik Faktörü	73
	5.6. Dogmatiklik Faktörü	74
	5.7. Açık Fikirlilik Faktörü	75
	5.8. Sezgisel Yaklaşım Faktörü	76
	5.9. Eşitlik Faktörü	77
	5.10. Geliştiricilik Faktörü	78
	5.11. Cesaretlendiricilik Faktörü	79
	5.12. Açıklayıcılık Faktörü	80
	5.13. Kapalı Ortam Puanı	81
	5.14. Kapalı Ortam Puanının Genel Dağılımı	82
	5.15. İdeal Ortam Puanı	84
	5.16. İdeal Ortam Puanının Genel Dağılımı	85
	5.17. Araştırma Bulgularının Genel Değerlemesi ve Öneriler	86
	SONUÇ	88
	EKLER	90
	KAYNAKÇA	94

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi Puanlama Yöntemi.....	64
Tablo 2. Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi Genel Puanlama Yöntemi	65
Tablo 3. Yönetimde Yaratıcılık Anketine İlişkin İstatistiksel Veriler.....	66
Tablo 4. Kritik Edilme Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	69
Tablo 5. Azarlama Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	70
Tablo 6. Fırsatçılık Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	71
Tablo 7. Tekilcilik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler	72
Tablo 8. Egoistlik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	73
Tablo 9. Dogmatik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	74
Tablo 10. Açık Fikirlilik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	75
Tablo 11. Sezgisel Yaklaşım Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	76
Tablo 12. Eşitlik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	77
Tablo 13. Geliştiricilik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	78
Tablo 14. Cesaretlendiricilik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	79
Tablo 15. Açıklayıcılık Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler.....	80
Tablo 16. Kapalı Ortam Puanına İlişkin İstatistiksel Veriler.....	81
Tablo 17. Kapalı Ortam Puanının Genel Dağılımına İlişkin İstatistiksel Veriler.....	82
Tablo 18. İdeal Ortam Puanına İlişkin İstatistiksel Veriler.....	84
Tablo 19. İdeallik Durumuna İlişkin İstatistiksel Veriler.....	85

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Kritik Edilme Faktörüne İlişkin Dağılım.....	69
Grafik 2. Azarlama Faktörüne İlişkin Dağılım.....	70
Grafik 3. Fırsatçılık Faktörüne İlişkin Dağılım.....	71
Grafik 4. Tekilcilik Faktörüne İlişkin Dağılım.....	72
Grafik 5. Egoistlik Faktörüne İlişkin Dağılım.....	73
Grafik 6. Dogmatik Faktörüne İlişkin Dağılım.....	74
Grafik 7. Açık Fikirlilik Faktörüne İlişkin Dağılım.....	75
Grafik 8. Sezgisel Yaklaşım Faktörüne İlişkin Dağılım.....	76
Grafik 9. Eşitlik Faktörüne İlişkin Dağılım.....	77
Grafik 10. Geliştirici Faktörüne İlişkin Dağılım.....	78
Grafik 11. Cesaretlendiricilik Faktörüne İlişkin Dağılım.....	79
Grafik 12. Açıklayıcılık Faktörüne İlişkin Dağılım.....	80
Grafik 13. Kapalı Ortam Puanına İlişkin Dağılım.....	82
Grafik 14. Kapalı Ortam Durumuna İlişkin Verilerin Dağılımı.....	83
Grafik 15. İdeal Ortam Puanına İlişkin Dağılım.....	85
Grafik 16. İdeallik Durumuna İlişkin Dağılım.....	86

GİRİŞ

İlk insanlardan günümüze insanlığın tarihi gelişim süreci göz önünde bulundurulduğunda, tüm gelişimin insan zekâsı ve yaratıcılığından kaynaklandığı görülmektedir. İnsanoğlunun yaratıcılığının temelinde ise her şeyi bilme ve öğrenme tutkusu ile körüklenen merak duygusu yatmaktadır. İnsanoğlu başlangıçta deneme yanılma yoluyla yavaş yavaş elde ettiği bilgiyi zamanla biriktirerek teknolojiye dönüştürmüştür.

Günümüz dünyası, teknolojik değişim ve dönüşümlerin büyük bir hızla yaşandığı bir dünya haline gelmiştir. Günümüzde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin, ekonomide, toplum yaşamında ve kültürel alanda kalıcı değişiklikler yarattığı bir süreçten geçilmektedir. Ulusal ekonomik gelişme ve rekabet stratejisini bilgi ekonomisine dayandıran ülkeler, bilim, teknoloji ve bilişim alanındaki mevcut işletme yapılarını yeniden düzenlemekte ve bu çağın gereklerine uygun yeni işletme yapıları oluşturmaktadırlar.

Yaşanan bu hızlı değişimin körüklediği rekabet ortamında işletmelerin başarısı, ürün, hizmet veya süreçleri iyileştirmelerine, gerektiğinde yenilerini sunabilmelerine, değişimin önüne geçebilecek şekilde fark yaratmalarına bağlı hale gelmiştir. Bu yeni rekabet dönemi geleceğe ilişkin gerçek çığır açıcı fikirlerin oluşumunu da zorunlu kılmaktadır. Bunun sonucu olarak da yaratıcılık ve yenilikçilik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünü artırmada çok önemli bir araç durumuna gelmiştir. Bugün ve gelecekte işletme performans göstergelerine etki edecek ve işletmeye rekabet avantajı kazandıracak nitelikte farklılıklar yaratabilme gücünü sağlayacak, yaratıcı düşünme zemininin gelişmesi tüm işletmeler için vazgeçilmez bir hal almıştır.

İşletmelerde yaratıcı düşünme zemininin gelişmesi, yaratıcı çalışanların desteklenmesini sağlayan, yaratıcı bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilmektedir. Yaratıcı yönetim anlayışı ise, yeni kavramları, düşünceleri, yöntem ve yönelimleri uygulamayı içeren bir kavramdır.

Günümüz işletmelerinde her geçen gün önemi giderek artan yaratıcılık konusunun ele alındığı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde yaratıcılığa ilişkin tanımlamalara, yaratıcılığı etkileyen unsurlara, yaratıcılık sürecine ve yaratıcılığın ölçüm yöntemlerine ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise yönetim ve yaratıcılık kavramları arasında ilişkilendirme yapılarak yaratıcı yönetim ve yaratıcı işletmenin gerekleri, nitelikleri ve işletmelerde yaratıcılığın engellerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümdeki uygulama kısmı Beyçelik A.Ş. Bursa işletmesinde gerçekleştirilmiş olup, işletme yönetimin yaratıcılığa bakışı ve işletmede yaratıcılık koşullarının var olup olmadığı incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICILIĞIN TANIMI, KOŞULLARI VE YARATICILIK YÖNTEMLERİ

1.YARATICI DÜŞÜNME VE ANALİTİK DÜŞÜNME

Yaratıcı düşünme, bilgi çağının öne çıkan kavramlarından biridir. 1950’li yıllarda eğitim bilimcilerinin akademik düzlemde tartışmaya başladıkları yaratıcılık kavramı; artık ekonomiden siyasete, askerlikten teknolojiye kadar çeşitli disiplinlerin en sık kullanılan kavramı haline gelmiştir¹.

Yaratıcı düşünmenin bireysel düzeyde mantıksal zeka (IQ) ile duygusal zekanın (EQ) birbiriyle bütünleşmesi sonucu açığa çıktığı kabul edilmektedir.² Düşünme sürekli bir davranış olduğu için çoğunlukla yapılandırma gereği duyulmadan bilişsel olarak gerçekleştirilir. Ancak, bazı durumlarda düşünme, özel bir davranış olarak, bir sisteme uyularak yapılır. Bilgi ve kanıt toplama, mevcut durumu veya sorunu tanımlama, çözüm ya da karar alternatiflerini belirleme ve seçenekler arasından tercih yapma aşamalarını izleyen düşünme biçimi analitik düşünme olarak adlandırılır³.

Analitik düşünce mantıksaldır. Tek bir yanıtı ya da uygulanabilirliği olan az sayıda çözüme odaklanır. Yaratıcı düşünce ise, hayal gücü gerektirir ve insanı birçok olası yanıtı, çözüme ya da düşünceye götürür. Her ne kadar bu iki düşünce biçimi farklıysalar da, biri diğerinin tamamlayıcısı olduğu için birbirlerine bağlıdırlar. Yaratıcı düşüncenin oluşturduğu düşünce dizisi içinden uygulanabilir olanları

¹ Türkiye Sanal Eğitim Kütüphanesi, <http://www.egitim.aku.edu.tr/kho2.htm>, (Ağustos, 2006)

² Timuçin Yalçınkaya, “Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Artırılmasında Sinerjik İlişkinin Rolü”, "**İş Güç**" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, (2002), s.12

³ Dursun Akkurt, “Düşünme ve Yaratıcılık”, <http://www.ak-kurt.com/dy/htm>, (Ağustos, 2006)

saptamak için, analitik yöntemlerin kullanılması gerekir. Analitik düşünce, düşünceleri ve uygulamaları birleştirir ve gelişme elde etmek için yaratıcı düşünce ile desteklenmesi gerekir⁴

Günümüz toplumunun karmaşık ilişkileri ve iletişim dizinleri göz önünde bulundurulduğunda yalnızca analitik düşünme yetersiz kalabilmektedir. Bu durum, daha fazla bilgi gücü, daha fazla kavramsal yaklaşım, daha fazla hayal gücü ve sezgiselliği ön plana çıkarmakta ve bunun sonucu olarak yaratıcı düşünceyi zorunlu kılmaktadır.

Yaratıcı düşünme kavramını; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesne ya da düşünceler arasında ilişki kurulması olarak tanımlamak mümkündür. Yaratıcı insanlara bunu nasıl yaptıkları sorulduğunda, kendilerini biraz suçlu hissederler. Nedeni, onlar bir şey yapmamışlardır. Sadece bir şey görmüşlerdir ve ardından deneyimleri arasında bağlantı kurarak yeni sentezler ortaya çıkarmışlardır. Onların bunu yapabilme nedenleri, daha fazla deneyime sahip olmaları ya da deneyimleri üzerinde daha fazla düşünmeleridir⁵.

Sanat, müzik ve keşifler tarih boyunca yaratıcılığın doğal parçaları olarak kabul edilmişlerdir. Bununla birlikte, günümüzde artan oranda performans ve verimlilik peşinde koşan iş dünyasında da yaratıcılık aranan bir özellik haline gelmiştir.

Yaratıcılığın geliştirilmesi için yapılması gerekenler hakkında pek çok görüş söz konusudur. Bu görüşlerin bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁶:

1. Merakı her zaman tetikte tutmak.
2. Çok çeşitli konularla ilgilenmek ve her konuda nasıl, niçin sorularını sormak.

⁴ Rıdvan Yurtseven, **Yaratıcı Yönetim** (Birinci Basım. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2001), s.39.

⁵ http://www.tayfundemiroz.com/New_Economy/creativity.htm., (Ağustos 2006).

⁶ Cumhuriyet Bilim ve Teknik, 769/2, (2005), s.7.

3. Çok farklı kökenlerden insanlarla bir arada bulunmaya çalışmak.
4. Geçmişteki ve günümüzdeki buluşlarla ilgilenmek ve buluşlara giden süreçleri izlemek.
5. Hayal kurmak. Zihni kurcalayan bir sorun varsa, çözüm aramak yerine dinlenip hayal kurmaya çalışmak.
6. Olabildiğince çok sayıda kişiyle, özellikle çocuklarla diyalog kurmak.
7. Fiziksel ve zihinsel etkinlikleri dengelemek.
8. Çeşitli egzersizlerle beyin jimnastiği yapmak.
9. Bir sanat dalını uğraş edinmek.
10. Karşılaştığımız kişiler ve durumlarla benzerlikler kurmaya çalışmak.
11. Beklenmedik gelişmeleri pozitif bir durum olarak değerlendirmek.
12. Yılmadan, gelecekteki başarılar için hatalardan ders almak.

Yaratıcı düşünme süreci hakkındaki bu açıklamalardan sonra bu süreçte önemli role sahip olan üç temel unsuru aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Algılama
- Hafıza
- Karar verme

1.1.Yaratıcı Düşünmede Algılamanın Rolü

Düşünme algılama ile başlar. Algılama duylardan gelen bilgileri kaydetme, anlamlı formatlara sokma ve basitçe tanımlamalar yapabilecek kodlamaya dönüştürme sürecini içerir. Algılama süreci, kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, gereksinimleri, içinde yetiştikleri kültürel ortam, bilgileri, hisleri, geçmiş deneyimleri ve hatta biyolojik fiziksel özellikleri gibi birçok etmenler tarafından etkilenmektedir⁷.

⁷ Necip Özçer, **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik** (Birinci basım. İstanbul: Rota Yayınları, Nisan 2005), s.30-32.

Birey duyularını ve sezgisini kullanarak algılar. Akıl yürüterek ve hissederek veya değerlendirerek yargıya varır. Jung, insan ve sembolleri adlı yapıtında bu dört işlevi şöyle tanımlar: “Duyu bize bir şeyin var olduğunu; düşünme bunun ne olduğunu; hissetme bunun kabul edilebilir bir olgu olup olmadığını; sezgi ise nereden gelip nereye gittiğini söyler”⁸.

Algının zenginleştirilmesi ve her tür uyarıcıya açık hale getirilmesi yaratıcı düşüncenin temelini oluşturmaktadır.

1.2 Yaratıcı Düşünmede Hafızanın Rolü

Algılama sürecinde oluşan fikirlerin ve kavramların depolandığı yer olan hafıza yaratıcı düşünce sürecinde önemli bir role sahiptir. Bilinenlerden, yeni bağlantılarla orijinal bir fikir çıkarmak, düşünce akımlarını yavaşlatarak detay kavramları yakalayabilmek, başkalarının düşüncelerini dinleyerek farklı düşün zincirleri kurmak ve parçalı düşünmeyi sağlayabilmek konusunda hafızanın çok önemli rolü vardır.

Bu bağlamda, yaratıcı düşüncenin gelişimi için, algının zenginleştirilmesi, hafızanın beslenmesi ve sezgisel tavrın geliştirilmesi gibi davranış biçimleri benimsenmelidir.

1.3 Yaratıcı Düşünmede Karar Vermenin Rolü

Karar verme, hafıza ile hareket arasındaki bağlantıdır. Bir harekete geçmeden önce düşünce setlerinden sonuçlara ulaşılabileceğine inanılan bir karar verme süreci yaşanır. Karar verme programlanabilir ve programlanamaz olarak iki farklı süreç olarak ele alınabilir. Prosedürlere bağlanması zor olan, çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda alınan, stratejik bağlamı ağır basan programlanamayan karar verme sürecinde yaratıcılık en önemli unsurdur⁹.

⁸ Alan Barker, **Yenilikçiliğin Simyası** (Birinci basım. İstanbul: MESS Yayın No:391, Aralık 2002), s.47-48.

⁹ Necip Özçer, **a.g.e.**, s.30-32.

2. YARATICILIK TANIMI VE ÖNEMİ

Yaratıcılık, birçok inanışa göre sadece tanrıya özgü bir yetenektir. Yaratıcılık mitolojide, teolojide ve bazen de günlük yaşamda tanrılarla yarış biçiminde görülür. Adem ve havva miti, Prometheus'un ateşi insanlara vermesi miti, bu fikrin yansımalarıdır¹⁰.

Yaratıcılığının temelinde, her şeyi bilme ve öğrenme tutkusu ile körüklenen merak duygusu yatmaktadır. Böylece, insan başlangıçta nedenlerini bilmeden deneme yanılma yoluyla doğanın bahsettiği imkânları kullanırken, sonraları buralardan elde ettiği bilgileri üst üste koyup biriktirerek yavaş yavaş bilgiyi teknolojiye dönüştürmeye başlamıştır. İnsanlık tarihindeki herhangi bir anda, herhangi bir ulus tarafından geliştirilen bir bilgi ya da teknoloji, zamanla tüm insanlığın ortak malı haline gelmeye başlamıştır. Bugün insanlığın bilgisini teknolojiye dönüştürerek yarattığı ortak malı olan herhangi bir aracı elimize alıp kullandığımızda, bu aracın insanoğlunun belki de milyonlarca yıllık birikimi sonucu üretildiği gerçeğini çoğu zaman göz ardı ederiz. Bu aracın yaratılmasının arka planında yer alan bilimi ve teknolojiyi, görmezden geliriz.

Herkesin üzerinde anlaştığı bir yaratıcılık tanımı bulabilmek, çoğu zaman mümkün gözükmemektedir. Ancak, bilim ve teknolojinin temelinde yaratıcılığın yattığı noktada uzlaşmak olasıdır. Bir başka deyişle yaratıcılık olmadan bilim ve teknolojinin gelişmesi düşünülemez.

Yaratıcılık; yeni, uygun, faydalı, doğru ve değerli fikirleri belirli bir sonuca ulaştıran belirli işlemler yapılmadan, keşfe dayanan davranışlar yoluyla yaratılmasıyla sonuçlanan zihinsel süreçtir¹¹. Bu süreçte ortaya çıkan tasarımın yaratıcı olarak nitelenebilmesi toplum için özel bir değerinin olmasına bağlıdır. Söz konusu özel değer estetik veya yararlık biçiminde olabilir. Evrensel değerlere aykırı

¹⁰ Dursun Akkurt, "Düşünme ve yaratıcılık", <http://www.ak-kurt.com/dy/htm>

¹¹ M.Cemal Yıldırım, "Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite", (Kalder Forum Nisan-Mayıs-Haziran 2001), s.17-18.

bir yaklaşım, çok yeni ve orijinal ürünler ortaya koysa bile bunu yaratıcılık saymak mümkün değildir¹².

3. YARATICILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR

Yaratıcılığı etkileyen pek çok unsurdan söz etmek mümkündür. Bu unsurların en başta gelenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Zeka
- Yaş
- Beceri
- Ayrıntılar
- Erkeklik-Kadınlık
- Sezgi
- Eğitim

3.1. Zeka

Üzerinde tam olarak anlaşmaya varılan bir zeka tanımından söz etmek mümkün değildir. Psikologların bir kısmı zekâyı, “soyut düşünme, olaylar arasında ilişkiler kurabilme, kendi kendini eleştirebilme yetkinliği” olarak tanımlamıştır. Başka bir kısmı ise zekâyı “çevreye ve yeni durumlara uyum sağlayabilme becerisi” olarak değerlendirmiştir. Zekâyı “öğrenme kabiliyeti” olarak tanımlayanlarda vardır.

Bilim adamlarının bazıları da, uzmanlık alanlarına göre, zekânın belli bir yönüne ağırlık veren tanımlar yapmışlardır. Örneğin, biyologlar zekâyı “çevreye uyum yeteneği” olarak görürlerken, eğitimciler “öğrenme”, psikologlar “ilişkileri anlama”, bilgisayar bilimcileri “bilgiyi işleme” yeteneği olarak görmektedirler.

Zekânın biyolojik temelli olduğu ve özellikle erken yaşlarda karşılaşılan zihinsel uyarımlar gibi çevresel faktörlerin etkisiyle bu kapasitenin ne kadarına

¹² Dursun Akkurt, “Düşünme ve yaratıcılık”, <http://www.ak-kurt.com/dy/htm>

ulaşılabilceğinin belirlendiğı genel olarak kabul edilmekte, ancak aradaki etkileşim mekanizmaları henüz tümüyle anlaşılammaktadır¹³.

Yaratıcılık kavramının zekâyla ilişkisi olduğunu ileri süren birçok psikolog vardır. Yaratıcılık bireysel düzeyde, mantıksal zekâ (IQ) ile duygusal zekânın (EQ) bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bireyin beyninin sağ ve sol yarım kürelerini birbirleriyle bütünleştirmesi sonucu yaratıcı zekâ ve ürünü açığa çıkmaktadır. Bu durumda yaratıcılığın sadece mantıksal zekâ ile gerçekleştirilebileceğini düşünmek yanlış bir bakış açısı olacaktır¹⁴.

Zekâ ve yaratıcılık her bireyin doğuştan getirdiğı yeteneklerdir. Uygun çevre koşulları ve eğitimle her ikisi de keşfedilebilir ve gelişmesine yardımcı olunabilir. Araştırmalar yaratıcı insanların oldukça zeki kişiler olduklarını, fakat bu gerçekliğin ötesinde, yaratıcılıkla zeka arasında çok yüksek bir korelasyon olmadığını, daha zeki bir bireyin daha yaratıcı bir birey anlamına gelmediğini göstermektedir¹⁵.

3.2. Yaş

Yaratıcılık ve yaş ilişkisi konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki; orta yaş gruplarına gelen yetişkinlerin yaratıcılık düzeyleri, 0-4 yaş arasındaki çocukların yaratıcılık düzeylerinin sadece %5'i kadardır. Deneyim arttıkça, "öğrenilmiş acizlik" kavramının ortaya çıktığını gözlemlenmiştir. Öğrenilmiş acizlik, ilerleyen yaşlardaki kişilerin yaşamlarında edindikleri olumsuz olaylardan etkilenerak gittikçe daha az yenilik girişiminde bulunma isteğı duymalarını ifade etmektedir¹⁶.

Ancak, yetişkinlikte de bireysel farklılıklar önem kazanmaktadır. Kendilerine güvenlerinin azalmaması koşuluyla, yetişkinler de hala yaratıcı olabilirler. Sahip

¹³ Yaratıcılık ve Zekâ", <http://www.geocities.com/enveryolcu/yaraticilik/zeka.html>, (Ağustos 2006).

¹⁴ Timuçin Yalçınkaya, "Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Artırılmasında Sinerjik İlişkinin Rolü", (İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:4 Sayı:1), s.12.

¹⁵ Cavide Demirci, "Yaratıcı Düşünme", <http://www.epo.hacettepe.edu.tr/eleman/yayinler/c-yaraticilik.doc>. (Ağustos 2006).

¹⁶ Necip Özçer, "Mantığı Bir Kenara Bırakmadan Nasıl Yaratıcı Olunur", <http://www.kalder.org>, (Ağustos 2006).

oldukları bilgi birikimi ve tecrübeyle, orta yaşlarda yaratıcılığın doruk noktasına ulaşan kişiler, bazı yaratıcı etkinliklerini ileri yetişkinlik yaşlarına kadar sürdürebilirler¹⁷.

3.3. Beceri

Başkalarının olumlu tepkiler vermesine yol açabilecek ve olumsuz tepkileri önleyebilecek becerilere sahip olmak, birey için oldukça önemlidir. İnsan, başkalarıyla etkileşimi mümkün kılacak sosyal açıdan kabul edilebilir olan davranışlara sahip olmak ister. Bu davranışlar, genelde olarak sosyal beceri olarak adlandırılmaktadır. Sosyal beceriler bireyin yaşamında önemli bir role sahiptir. Nedeni sosyal becerilerin, diğer insanlarla iletişimde bulunmayı kolaylaştırıcı önemli bir özellik olmasıdır.

Her insan başarılı ve mutlu olmak, yaşamı kolaylaştırıcı becerilere sahip olmak ister¹⁸.

3.4. Ayrıntılar

Yaratıcılık, küçük pratik ve somut ayrıntılarla fazla ilgili değildir. Daha çok nesnelerin ve fikirlerin anlamları, sonuçları ve sembolik eşitlikleriyle ilgilidir. Yaratıcı insanlar sorunlara ince düşünülmüş cevaplar bulmayı tercih ederler. Daha karmaşık bir çözüm için açıkça görünen çözüme rağbet etmeyebilirler.

Amaca yönelik ayrıntılar bireyi başarıya götürürken, gereksiz ayrıntılar yaratıcılığı riske sokabilir.

3.5. Erkeklik-Kadınlık

Yaklaşık 2.5 milyon yıllık insanlık tarihinin ilk onda dokuzluk evresinde insanlar taş yontmaktan daha ileri gidememişlerdir. İlk sanat ürünlerinin doğurgan kadın heykelleri olması bu açıdan anlamlıdır. Bu durum kadın ve yaratıcılığın bir

¹⁷ Bekir Onur, **Gelişim Psikolojisi** (Ankara: İmge Kitabevi Yayıncılık, Mayıs 1997), s.80.

¹⁸ Les Giblin, **İnsan İlişkilerinde Kendine Güven ve Güç Elde Etmenin Yolları** (Çvr: İdil Güpgüpoğlu, İkinci baskı, İstanbul: Sistem yayıncılık, 1995), s.95.

ilişki içinde düşünüldüğü ve kadınlara yaratıcı gözüyle bakıldığı konusunda ipucu vermektedir.

Neolitik çağdan itibaren yeryüzünü şekillendiren, tarıma geçen, çamuru yoğuran hep kadınlar olmuştur. Kadınların önemli bir bilgelik birikimleri vardır¹⁹.

Günümüzde yaratıcılığa dair yapılan araştırmalar ise, bize ileri derecede yaratıcılığa sahip olan erkeklerden çoğunun yüksek kadınlık özelliğine sahip olduklarını göstermektedir.

3.6 Sezgi

Yaratıcı düşünmeyi geliştirme, sezgiyi sistemli hale getirmenin yolunu bulmakla ilgilidir.

Sezgi, herhangi bir durumun içerdiği olanakların algısı olarak tanımlanmaktadır. Sezgi bize herhangi bir durumun nasıl ortaya çıktığını, nasıl bir gelişme gösterebileceğini ve bunun ne anlama gelebileceğini ve o duruma verilebilecek tepki biçimlerini gösterebilir.

Sezgi ile ilgili sorun, sezginin bilinçaltı olmasıdır. İlk aşamada düşünme, hem duyuyu hem de sezgiyi kullanır. Dış dünyanın algılanmasını sağlayan beş duyumuzu kullanma yeteneğimizi geliştirme işi, sezgisel yeteneği geliştirmeye işine göre, görece basittir. Beş duyuyu kullanma yeteneğini geliştirmek için, onları değişik uyarıcılarla daha fazla beslemek yeterlidir. Oysa sezgi gücümüze erişebilmek o kadar kolay değildir.

Sezgi zihin kapılarını değiştiren ve varsayımları kıran zihinsel bir yetenektir. Yaratıcı süreçte düşünmenin önemini pekiştiren sezgi aceleye getirilmemelidir²⁰.

¹⁹ “İnsanların Yaşadığı Dönemlerdeki Bazı Jeolojik Olayların Etkileri”, <http://www.hayat8.8m.com/jeolins.html>, (Ağustos 2006).

²⁰ Alan Barker, **a.g.e**, s.47-48.

3.7 Eğitim

İnsanoğlu tarihinin hiçbir döneminde günümüzde olduğu kadar yaratıcı ve eleştirici olmamıştır. Günümüzde eğitim kurumlarının, yeni bilgiler üreterek, yaratıcı ve eleştirel düşünebilen bireylerin yetişmesine katkı sağlaması beklenmektedir²¹. Ancak, iletme temeline dayalı öğretimsel modeller arzulanan öğrenmeyi ortaya koyamamaktadır²².

6-7 yaş grubu çocuklar, her şeyi merak eden, soran, çevresini öğrenmek üzere kendince gözlem yapan birer gözlemcidir. Kimsenin bu yaş grubundaki çocukların yetenekleri ve öğrenme becerileri hakkında söyleyebileceği bir olumsuzluk bulunmamaktadır. Ancak mevcut eğitim sisteminden geçen çocuklara bakıldığında, merak ve heves dürtüleri köreltilmiş, öğrenmede yaratıcılık hazzını hiç tatmamış, sorgulamak yerine her söyleneni sorgulamadan kabullenen bireyler haline dönüştükleri görülmektedir²³.

1964-65 yılları arasında Stanford Üniversitesinde bilim kurulu üyeliği yapan Arthur Koestler'in (1964) seçip yorumladığı yaratıcılık olaylarında şu sonuçlar gözlemlenmiştir:

- Erken yaşlarda hayal kurmaya elverişli oyuncaklarla oynayanların,
- Edebiyat, sanat, tiyatro ve müzik gibi güzel ve sanatlarla uğraşanların, ya da onların çevresinde yetişenlerin,
- Bilim, fen ve teknoloji gibi lojistik sorunların konuşulup tartışıldığı veya öğretmen ailelerinden gelen çocukların, ileri yaşlarda yaratıcı erginler olduğu gözlenmiştir.

²¹ Meral Gürol, Bilgi Toplumunun Eğitim Sistemi ve Bu Sisteme Eğitimcilerin Yetiştirilmesi. **1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildiriler II** (12-13 Ekim 1995), Ankara: Kara Harp Okulu, s.229.

²² Erdoğan Tezci, Aysun Gürol, “**Oluşturmacı Öğretim Tasarımı ve Yaratıcılık**”, TOJET January 2003 Volume 2, Issue 1, Article 8.

²³ İsa Eşme, “Eğitimde İyi Örnekler”, <http://www.erg.sabanciuniv.edu/iok2004/DegerlendirmeEsme.doc>, (Ağustos 2006).

Buna karşın mevcut eğitim sisteminin özgün düşünmeği yıldıarak, insanların kafasına hazır düşünceler doldurduğu görülmektedir. Özellikle çocuklar dünyaya ilişkin yoğun bir merakla doludurlar ve dünyayı fiziksel olduğu kadar zihinsel olarak da kavramak isterler. Okula başladıklarında ise kafaları yüzlerce bölük-pörçük ve ilgisiz olgularla doldurulur. Böylece bilgi yerine daha çok olguyu öğrenerek zamanları ve enerjileri tüketilir ve düşünmeye pek bir şey kalmaz. Kuşkusuz olgulara ilişkin bilgi olmaksızın düşünmek boş ve kurgusal kalır; ama tek başına verilen bilgi de yaratıcı düşünme edimine yönelik bir engel olabilir²⁴.

Yaratıcı düşüncenin ortaya konabilmesi için eğitim ortamının olabildiğince özgür olması, yaratıcı her davranış ve ürünün pekiştirilmesi gerekir²⁵.

Yaratıcılık bir süreçtir. Önemli olan olaylara, fikirlere, kurallara, nesnelere farklı bakmak ve değiştirmeye istemektir. Bu nedenle eğitim sürecinde yaratıcılık nefes almak gibi olmalıdır.

Sonuç olarak, okullarda ve iş yerlerinde yaratıcılık konusunda iyi bir eğitim verilmesi ve yaratıcı kişilerin buldukları ortamda iyi bir konuma getirilmesinin bireye ve topluma katkısı çok büyük olacaktır. Yaratıcılık konusunda verilecek eğitim, genç çalışanların potansiyellerinin tamamını kullanmaları sağlanacağı gibi diğer çalışanların da yeni ve farklı görüşlere katkıda bulunarak çalışma ortamını zenginleştirmelerini mümkün kılacaktır²⁶.

4. YARATICILIK ALANINDA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Yaratıcılık kavramıyla ilgili oluşturulan kuramları, dört ana grupta incelemek mümkündür.

²⁴ Süleyman Tarman, **Ankara AGSL 1. Ulusal Sanat Eğitimi ve Sorunları Sempozyumu, 28-30 Nisan 1999, Bildiriler** (Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, No.25), s.325-340.

²⁵ C.Demirci, "Yaratıcı Düşünce", **Dil Dergisi**, (Sayı:88, Ankara. 2000), s. 5-14.

²⁶ Tom Filsinger, "Creativity and Rebellion: Why Go Hand in Hand", <http://ezinearticles.com/?Increase-Creativity:-By-Developing-The-Curiosity-Habi &id=273814>, (Ağustos 2006).

- Kendini gerçekleştirme
- Psikoanalitik kuramlar
- Davranışsal kuramlar
- Kavramsal yaklaşım

4.1 Kendini Gerçekleştirme

Yaratıcılık kavramıyla ilgili olarak ileri sürülen ilk temel yaklaşım, Maslow'un kendini gerçekleştirme ilkesidir. Bu yaklaşım, insanın doğuştan itibaren sahip olduğu yetenek ve becerilerini, tam ve verimli olarak kullanma gereksinimiyle ilgilidir. Kendini gerçekleştirme; diğerleri arasında kesin gerçeği anlamak ve kültürleri nesnel olarak karşılaştırarak, bunlara kendiliğinden ve içten sahip olmaktır²⁷.

Maslow'a göre, kendini gerçekleştirme, kişinin dokunduğu her şeye, her etkinliğe bireyselliğini yansıtması olarak görülebilir. Bu anlamda, yaratıcı bir ayakkabı tamircisi, marangoz ya da dükkan sahibi olabilir. Kendini gerçekleştirme, yaptığı ne olursa olsun belli bir eylemi yapan bireyin, o eylemi kendi ruhunu ortaya koyan biçimde yapmasıdır. Yaratıcı birey, bir çocuğun gördüklerini görebilir. Önemli olan böyle bir bakış açısını yakalayabilmektir²⁸.

4.2 Psikoanalitik Kuramlar

Yaratıcılık alanında, çağdaş yaklaşımlardan psikoanalitik görüş, yaratıcılığın kökenleri, anlatımları, güdülemeleri, sapmaları ve verimleriyle en çok ilgilenen görüştür. Sigmund Freud'un öncülüğünü yaptığı bu görüş , Ernest Kris, Lawrence Kubi ve Carl G. Jung tarafından geliştirilerek genişletilmiştir²⁹.

Bu kuramın temel savı; yaratıcı ürünün, önceden düşünülen zihinsel faaliyetlerin bir sonucu olduğudur. Beynimiz bilinçli düşüncelerimizin erişemeyeceği

²⁷ Rıdvan Yurtseven, **a.g.e.**, s.39.

²⁸ Nuray Sungur, **Yaratıcı Düşünce** (İkinci basım. İstanbul: Evrim Yayınevi, Ocak 1997), s.41.

²⁹ Halide S. Yavuz, **Yaratıcılık** (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yay., 1989), s.53-67.

düzyeyde bir bilgi süreci içermektedir. Yaratıcı birey çevresinin bilincindedir; önceden seçmeden bilgiyi alır ve kabul eder. Gerçekliğı indirgemekten kaçınır.

4.3 Davranışsal Kuramlar

Maltzman ve Skinner'in kuramlarına göre ; yaratıcı davranışı da içinde olmak üzere, davranışlarımız çevresel uyarılara karşı verilen yanıtlar topluluğudur. Çevresel uyarıları benimsemek, yaratıcı davranışın artmasına neden olur.

Davranışçı kuramcılar yetenek, huy, utku, inanç, duygu gibi kavramları yok sayarak beynin tamamen istenildiğı gibi şekillendirilebileceğini savunmuşlardır.

4.4 Kavramsal Yaklaşım

Kavramsal yaklaşım kuramının öncüleri, Champbell, Mednick ve Staatats' tır. Bu yaklaşıma göre; yaratıcılık, alışılmadık ve yeni zihinsel kavramlar birliğinin oluşturduğu yeteneklerden kaynaklanır. Yaratıcı düşüncenin; insanın elde ettiği yeni bilginin genel sürecin bir sonucu olduğunu ve insanın dünyayı bu sayede tanıdığını ileri sürer. Bu sürecin ilk aşaması değişimin ürünü olarak sorunun zihinde yeni bir yöntemle toplanması ve yorumlanmasıdır. Yaratıcı insanlar, karşılaştıkları sorunlar hakkında daha geniş bir yelpazede ve çeşitlilikte düşünürler³⁰.

5. YARATICI SÜRECİN AŞAMALARI

Yaratıcılık; sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonrada sonucu ortaya koymadır.

Yaratıcılığı sadece bilim adamlarına, sanatçılara, dâhilere özgü bir özellik olarak düşünmek doğru değildir. Her gün neredeyse herkes yaratıcılığın kenarından

³⁰ Rıdvan Yurtseven, **a.g.e.**, s.39.

geçip gitmektedir. “Tanrı büyük yaratıcılığında küçük bir bölümünü insana vermiştir” düşüncesi insanda ileri yaratıcı süreci başlatmıştır. Bazı insanlar içgüdüsel olarak keşiflerde bulunabilirler fakat herkes çalışarak yaratıcı olmayı öğrenebilir.

Örneğin; Newton yerçekimi kanununu bulmadan önce Veba salgını nedeniyle iki yıl kütüphaneden çıkmamıştı.

Yaratıcı insanlar zaman zaman hayatı oyun gibi görmekte, ciddiye almamakta tamamen serbest davranmaktadırlar. Ancak amaca yönelik konularda ise kontrollü oldukları, stratejik, ciddi ve hassas davrandıkları görülmektedir. Yaratıcı insanların planlı çalışma ve gevşemeyen karallığı söz konusudur.

Yaratıcı insanlar toplumun uç kesimindeki insanlardır. Bu kişiler önelerine net hedefler koyarak, kişisel doyumunu yakalarlar. Gösterdikleri yaratıcı eylem büyük gayret ve zorlukları aşmalarının bir sonucudur.

Yaratıcı insanlar, beyinlerini ve zamanlarını israf etmeden amaca yönelik kullanırlar. Zihinsel tekrarlamalar yaparak sezgisel düşünmeye zemin hazırlarlar³¹.

Bu anlamda; yaratıcılık, bilimsel araştırma, çatışmayı çözme, öğrenme ve bir sorun çözme sürecidir. Birçok bilim adamı, yaratıcı sürecin aşamalarıyla ilgili çalışmalar yapmıştır. Bunların en bilenenlerinden biri Wallas’ın oluşturduğu yaratıcılık sürecidir. Wallas, yaratıcılık sürecini dört aşamaya ayırmıştır.

- **Hazırlık:** Bu aşama, problem üzerinde çalışmayı, problemi etraflıca araştırmayı ve problem hakkında olabildiğince bilgi toplamayı içerir. Sorunun unsurları ve bunların birbirleriyle ilişkisi belirlenmeye

³¹ Nevzat Tarhan, “Değişimci yaratıcılık”, **Özgür ve Bilge Dergisi**, (Nisan 2002), s.8.

çalışılır. Soruna değişik açılardan bakılır ve diğer insanların sorun hakkında ne bildiği ya da düşündüğü öğrenilir.

- **Kuluçka:** Yapılan bir işten sonuç alınmadığı zaman onu terk etmek yerine kuluçkaya yatırmak bir kenara bırakmak gerekir. Bu fikirlerle zaman zaman ilgilenilir rutin işlere devam edilir. Yaratıcı insanların yarıda bırakılmış fikirlerle uğraşmaktan zevk aldıkları bilinir.

Bu sürece seçenek üretme ya da toplama süreci de diyebiliriz. Dolaylı ya da doğrudan karar vermek için yeni seçenekler araştırıldığı aşamadır.

- **Aydınlatma:** Bu aşama, sorunun çözümünde kullanılacak yeni yöntemin birden farkına varma aşamasıdır. Sorunun çözümünü oluşturacak parçaların bir araya geldiği ve bütünleştiği ani bir parlamadır. Bu ani ışık dikkatli bir araştırma ve çalışmanın sonucudur.
- **Doğrulama:** Sorunun çözümünde kullanılacak yeni yöntemin, uygulamaya değer olup olmadığını araştırmayı ve uygulamayı ifade eder. Geriye dönerek, sorunun ve sorunun çözüm yolunun değerini araştırmayı gerektirir³².

6. YARATICILIĞIN ÖLÇÜLMESİ İLE İLGİLİ TESTLER

Yaratıcılık testleri zekâ testlerinde olduğu gibi bireyin yeteneklerini karşılaştırır. Bu testlerle bireylerin yaratıcılıklarını kesin olarak ölçmek mümkün değildir. Buna rağmen, çok yaratıcı bireylerle az yaratıcı bireyler arasındaki ayırımı ortaya koyma konusunda yardımcı olurlar.

Yaratıcı bireyler pratik zekâyâ sahip, olaylara ve nesnelere farklı gözlerle bakabilen, nesnelere olağan kullanım yerlerinden başka alanlarda da

³² Rıdvan Yurtseven, **a.g.e.**, s.39.

kullanılabileceğini kolaylıkla düşünebilen bireylerdir. Yaratıcılık bireylerin bu özelliklerinden yola çıkılarak hazırlanan yaratıcılık testlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³³:

- Orijinal kullanım testi
- Uçları birleştirme testi
- Sonuçlar testi
- Anagram (Harflerden kelime türetme) testi
- Cümle veya hikâye tamamlama testi
- Mürekkep lekesi (Rorschach) testi
- Resim yorumlama testi
- Resim tamamlama (Frank) testi

6.1 Orijinal Kullanım Testi

Yaratıcı bireyler sözcüklerin olduğu kadar aletlerin de değişik yerlerde kullanılıp, farklı amaçlara hizmet edebileceğini görebilecek pratik zekaya sahiptirler. Orijinal kullanım testi işte bu özelliği ortaya çıkarmayı amaçlar. Bu testte değerlendirmeyi yaparken orijinallik için kullanılan ölçütün ne olduğu belirlenmelidir. Bunun için kullanılabilecek ölçüt, çalışılan grup içinde en nadir olarak verilen cevabın en çok yaratıcılık içerdiğinin kabul edilmesidir. Bir cevap ne kadar ilginç ve seyrekse, o cevabın puanı o kadar yüksek olur.

Orijinal kullanım testinde bireye, belirli bir nesnenin kullanılabileceği altı tür uygulamayı sıralaması istenir. Örneğin, Kalem silgisinin kullanılabileceği yerler nereleridir?

Bu soruya verilen bir cevapta, radyatör kayışları üzerindeki gres yağı lekelerinin çıkarılması önerilmiştir³⁴. Bu cevap çok seyrek alınabilecek bir cevaptır. Bu yüzden bu cevaba değerlendirme yapılırken en yüksek puan verilmiştir.

³³ Şebnem Aktan, “Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığın Yönetimi” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986) s.86

6.2 Uçları Birleştirme Testi

Yaratıcılığın ölçülmesinde başvurulan bir diğer çalışma ise 1967 yılında Mednick tarafından bulunan uçları birleştirme testidir. Bu testte bireylerin birbirinden uzak fikirler arasında kurdukları bağlantı ve ilişkiler değerlendirilir³⁵. Mednick modellere anlam vermeye Kent Rosanoff kelime birleştirme testi ile başlamıştır. Yayınlanmış Minnesota örneklerine göre Kent-Rosanoff binde 1 den daha sık ortaya çıkmayan cevapları numaralı örnekler olarak belirlenmiştir. Mednick ise % 1 veya 2 sıklıktaki cevaplara göre deneklere bunları nasıl elde ettiklerini ve kelimeleri orijinal olarak canlandırıcı yeniden oluşumu sağlayan şeyin ne olduğunu sormuştur.

6.3 Sonuçlar Testi

Sonuçlar testinde var olmuş nadir durumlar ve sorular vardır. Cevap veren düşünebildiği kadar sonuca ulaşabilir. Bireyden, belirli bir değişim olursa bunun sonucunda ortaya çıkabilecek bütün olayları sıralaması istenir. Örneğin, insan gözü X ışınına sahip olsaydı ne olurdu? Kişi düşünme kapasitesini zorlayarak hayal ve yaratıcılık güçlerini kullanarak olayın meydana gelmesiyle ortaya çıkabilecek sonuçları tahmin edip, cevaplar bulmaya çalışır. Bu testle de en açık ve en az ortaya çıkan cevap en yüksek puanı alır.

6.4 Anagram (Harflerden Kelime Türetme) Testi

Anagram da bireyin uzun ve çok harfli bir kelime verilerek bu kelimelerdeki harflerden mümkün olduğunca çok sayıda kelime türetmesi istenir. Burada üretilen kelime sayısı kadar, bu kelimelerin diğerleri tarafından da üretilme dereceleri önemlidir.

³⁴ Şebnem Aktan, a.g.e., s.87.

³⁵ “Measuring creativity”, <http://www.m1creativity.com/map2003/assess/theory.htm>, (Ağustos 2006).

Bu testte de diğer yaratıcılık testlerinde olduğu gibi önemli olan cevapların yani üretilen kelimelerin az duyulmuş ya da seyrek rastlanılan cinsten olmasıdır. Testlere verilen cevaplar seyreklik derecelerine göre puanlandırılmaktadır ve seyrek cevap yaratıcılık yeteneğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Burada da çok açıkça ortaya konduğu gibi yaratıcılıkta en önemli unsur orijinalliktir. Yukarıda sayılan ve daha sonra açıklanacak olan testlerin hepsinde önemli olan seyrek yani orijinal cevapların daha yüksek puanları aldığı görülmektedir.

6.5 Cümle veya Hikâye Tamamlama Testi

Projektif metodlar içinde en basit olanı ve en çok kullanılanı bu testtir. Bu testi yorumlamak diğer testlerden daha kolaydır. Bu testte deneğe seri halde eksik ya da yarım kalmış cümleler ya da tamamlanmamış hikâyeler verilir. Test uygulanan kişi bunları fazla düşünmeden, aklına ilk geldiği şekilde, dilediğince tamamlar. Denek bütün bunları yaparken, aklındaki bütün duygu ve düşüncelerini, istek veya korkularını tamamladığı cümle ya da hikâyede tamamıyla olmasa bile kısmen açıklar.

Cümle veya hikâyenin tamamlama testini yoğun şekilde kullananlar, bu yolla deneklerin bazı arzu ve ihtiyaçlarını yansıtabileceğini ileri sürerler. Ancak bu testten daha başarılı ve derinlemesine inebilecek testler mümkündür.

Bu testin daha değişik bir çeşidi de, verilen iki hikâyeye deneğin mümkün olduğu kadar fazla isim türetmeye çalışmasıdır. Hikâyeler için isim bulma testi ile cümle ve hikâyeye tamamlama testinde önemli olan mümkün olduğu kadar türetmeler yapmaktır. Çünkü değişik olan cevaplara diğerlerinden daha fazla puan verilir ³⁶

6.6 Mürekkep Lekesi Testi (Rorschach Testi)

Mürekkep lekesi testi, diğer bir projektif testtir. Bu test her biri diğerinden daha karmaşık olan mürekkep lekeleri olan kartlardan ibarettir. Mürekkep bir parça

³⁶ Şebnem Aktan, a.g.e., s.89.

kağıt üzerine dökülür ve ikiye katlanır böylece iki taraflı simetrik bir leke elde edilir. Birçok desenlerdeki gibi en az standart olanı seçilir. Son şekli ile bu test mürekkep lekelerinden meydana getirilmiş 10 karttan oluşmuştur. Bunlardan beşi siyah ve beyaz, beşi ise renklidir.

Bireye bu kartlar teker teker gösterilir. Birey kartta neler gördüğünü anlatır. Bir tek kartta değişik birçok şeyi görebileceği gibi, birçok kartta aynı şüpheli şekli görebilir. Test kapasitesi bizim alışılmış hayali yüzler görme eğilimimiz, hayvanlar, sahne mücadelesi veya bulutlu formasyonlarda periler diyarı figürleri üzerindedir.

Denek, bu kartlar üzerindeki lekeleri yorumlayarak anlatmaya çalışırken, kendi kişiliğinin önemli noktalarını, bazı açıklayamadığı isteklerini ve ihtiyaçlarını, geçmiş yaşantısını, sosyal-kültürel durumunu ortaya çıkaracak ipuçlarını verir. Böylece testi uygulayanlar denegin, kişiliğini, ilgi ve isteklerini, duygu ve düşüncelerini kısmen de olsa belirleyerek bazı sonuçlara ulaşır.

Kişilerin mürekkep lekesi testleri ile diğer testlerle ölçülmeye çalışılan kişisel yaratıcılığın onların cevaplarıyla daha fazla ortaya çıkarmak mümkündür. Yani bu testlerin diğerlerinden daha başarılı olduğu savunulmaktadır. Çünkü denek, bu cevaplarda kendisi ve kişisel yaratıcılığı hakkındaki soruları cevaplarırken olduğundan daha az utangaçtır ve onlara göre dramatik gördükleri şeylerin ileride genellikle değişecek cevapları olduğunu savunurlar. Yaratıcılık testi olarak mürekkep lekesi testi kullanıldığında cevapların seyrekliğine göre puan verilmekte ve cevapların anlam taşıma niteliği aranmaktadır.

Mürekkep lekesi testi, Hozman ve diğerlerinin sistematik çalışmaları ile iyileştirilmiştir. Bunlar birçok yeni mürekkep lekesi testi geliştirmiş, Rorschach'ın orijinal lekeleri üzerinde araştırmalar yaparak aralarında ilişki kurmuşlar ve temel konjonktürler arasında çeşitlendirmişlerdir. Böylece test 45 karta paralel formlarda diğer kişilik testleriyle ilişkiler kurarak zenginleşmiştir³⁷.

³⁷ <http://www.whonamedit.com/doctor.cfm/1232.html>, (Ağustos 2006).

6.7 Resim Yorumlama Testi (Thematic Apperception Test)

Morgan ve Murray tarafından geliştirilen bu test, “Thematic Apperception Test” olan isminin kısaltılmışı olan TAT ile tanınır. Ayrıca testin adı Türkçe de Tematik Algılama Testi olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. TAT öznelerin hikâyeler anlattığı resimler serisinden ibarettir. Özne genellikle her bir resmin etrafında hayal edilen ürünleri içine alır ve kendine uygun düşen karakterler hakkındaki anlatımlarını hikâyeleri içinde anlatır. Bu test bir kişinin tasavvur edilebilir ürünlerinde tekrar ortaya çıkabilen temel temaları meydana çıkarıp tarif etmek amacıyla yapılmıştır (Algılamanın anlamı önceki kişisel örneklerin temelinde kesin yollarla kavranmasına hazırlıktır). Testin adı öznenin başka manaya da gelebilen canlandırıcı şeye göre onun belirli bir yol içinde kavradığı kişisel hazırlıklarını ve o hikâyeleri tercih ettiği bir piyes veya hikaye planına göre veya temalardaki kendi varsayımlarını yansıtmalarını açıklar.

Test uygulayan resimde neler olduğunu bunların sebeplerini ve sonuçlarını sorar. Denek bunlara cevap verebilecek nitelikte bir hikâye anlatmak zorundadır. Denek bu hikâyeyi hazırlarken aklındaki bütün bilinçli veya bilinçsiz yaşantısından edindiği sonuçlardan yararlanır. Böylece deneğin gizli ihtiyaç ve amaçları olaylar karşısındaki tavır ve tutumları ile ortaya çıkar. TAT konuşmalarında deneğe 20 resim hakkında hikaye anlatılır. Eğer özel bir problem kişinin aklını meşgul ediyorsa bir hikâyede onu gösterebilir. Bu yüzden TAT kişilik özelliklerini bir kişide test ederek bulmayı mümkün kılan maharetli bir tercümandır.

TAT görüşmelerinde anlatılan hikâyeleri değerlemede iki değerleyici bağımsız olarak çalışırlar ve yorumlamaları orijinalliklerine göre değerlendirirler. Yaratıcılığı yüksek olan kişilerin resimler hakkında anlattıkları hikâyelerin diğer kişilerin anlattıklarından daha farklı olduğu gözlemlenmiştir. Bu yüzden puanlama yapılırken farklılıkları çok olan, anlatılan diğer hikâyelere benzemeyenlere daha yüksek puanlar verilmektedir³⁸.

³⁸ <http://web.utk.edu/~wmorgan/tat/tattxt.htm>, (Ağustos 2006).

6.8 Frank Resim Tamamlama Testi

Genellikle entelektüel kabiliyetin testi gibi, yaratıcılık performans testleri ağırlıklı olarak sözsel materyallere dayanmaktadır. Bu konuda sözsel olmayan testlerde oluşturmak gerekmektedir. Çünkü gerçek yaşam yaratıcı faaliyetlerden olan mimari, matematik, heykeltıraşlık, ressamlık, müzik ve mekanik buluşlar gibi sözsel olmayan konular için de yaratıcılık açısından büyük kabiliyetlere ihtiyaç duyar. Bu konuda Guilford idrak kabiliyetinin yapısı için model geliştirirken kendi yayınlarının da ötesine giderek yaratıcılığın sözsel olmayan testlerinin çeşitlerini geliştirmede bu konuya gereken önemi göstermiştir.

Frank resim tamamlama testi yukarıdaki saptamalara uygun sözsel olmayan yaratıcılık testidir. Bu test özgür-cevap testi yazarı Kate Frank tarafından hazırlanmıştır. Testte deneğe çizmeye başlaması için birkaç çizgi hazırlanır ve verilen sınırlar (çerçeve) içinde çizimin bitirilmesi istenir. Değerleme yapılırken yine en farklı çizime en yüksek puan verilerek puanlama sistemi oluşturulur.

Yukarıda anlatılan bütün yaratıcılık testlerinin hepsi ayrı ayrı kimseler tarafından değerlendirildiği için testlerden elde edilen sonuçlarda tarafsızlık sağlanmaya çalışılmıştır.

Testlerin hepsi, bireylerin mümkün olduğu kadar bağımsız olarak verdikleri cevaplarla ilgilendikleri görülmektedir. Değerleme yapıldığında bireylerin bunlardan bazalarına cevap verirken daha başarılı oldukları görülmektedir. Yani bir testte en yüksek puanı alan kişinin diğerlerinde de aynı oranda başarılı olacağını düşünmemek gerekir. Ancak bir testte başarılı olan kimsenin diğer testlerde de başarılı oldukları belirli bir başarı seviyesinin altına düşmedikleri görülmektedir³⁹.

Yaratıcılık testleri sayesinde yalnızca yaratıcı ve yaratıcı olmayan özellikler belirlenmez. Bu testler sayesinde kişilerin yaratıcılık yetenekleri ortaya çıkarıldığı gibi, belirli konularda yaratıcı olan kişilerde teşhis edilir. Bu yüzden yaratıcılık

³⁹ Şebnem Aktan, a.g.e., s.91.

testlerinden örgütlerin rehberlik, işe alma, eğitim ve iş değerlemesinde yardımcı olarak yararlanabilmek mümkündür.

Yaratıcılık testlerinin genel başarısı yanında bunlara yöneltilen bazı eleştirilerin olduğunu da gözden uzak tutmamak gerekir. Çünkü bu eleştiriler testlerle ilgili bazı gerçekleri ortaya çıkarmaktadır.

7. YARATICILIK TESTLERİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Yüksek yaratıcılığı olan kişilerle çalışırken bu testler uygulanmak istendiğinde ve testlerle ilgili açıklamalar yapıldığında kişilerin canı sıkılıp oldukça kızılmaktadırlar. Bu, testlerin kötü olduğu anlamına gelmez. Çünkü yüksek IQ sahibi kişiler de zekâ testlerinden hoşlanmazken en iyi öğrenciler bile imtihanlarda hastalanmayı düşünürler. Bütün bunlara rağmen testlerin objelerine çok dikkat ederek en iyiyi yapmaya çalışmak gerekir.

Bu konuyla ilgili noktaları aşağıdaki gibi maddeleştirmek mümkündür.

- Testler çok yüzeyseldir ve gerçek dünyadaki yaratıcı çalışmalarda olduğu gibi kişilerin varlıklarına daha derinlemesine inememektedir.
- Küçük parçalarda yaratıcı kabiliyetin ölçülmesi faktör analizi ile çok uğraşarak yapılmaktadır. Testi uygulayanlar “bütün idrak kabiliyeti özelliklerini” kendi kendilerine belirlemişlerdir ve bizim söyleyeceklerimiz için gerekli fırsatları hazırlayamazlar.
- Bu madde ilk iki maddeye bağlıdır. Bu kısa ve açık zamansal test yaratıcılık için gerekli süreyi vermez. Çünkü her zaman birimleri tarafından körüklenmezse yaratıcılık süreci kendi adımlarıyla, acelesiz, uzun zaman periyotları içinde davranışsal sessizlikle ilerler.

Bazı araştırmalarda bugünkü testlere geniş hazırlık süresi (kuluçka dönemi) döneminde bir fırsat hazırlamak mümkündür.

Yüksek yaratıcı çalışmaların ölçülmesinde bütün birleştirici eğilimler çok önemlidir. Bizler en erken zamanda bunu varolan bazı testlerle tarif edebiliriz ancak bu konuda yeni ve daha iyi ölçümlerin bulunması zamanla olacaktır.

Yaratıcılığın ölçülmesi ile ilgili bugün varolan eksikliklere sahip olmakla beraber bize yaratıcı kişileri tespit etmede büyük yardımlar yapmaktadır. Bu nedenle testlerdeki eksiklikler giderildikçe ve konu ile ilgili daha iyi ölçümü sağlayan testler geliştirildikçe problemin çözümünde başarı artacaktır⁴⁰.

⁴⁰ Şebnem Aktan, **a.g.e.**, s.92.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YARATICILIK

1. YARATICI YÖNETİM

Çoğu işletme 10 yıl öncesine kadar firma birleşmeleri, küçülme ve kalite iyileştirme gibi çeşitli araçlar kullanarak kârlılığını ve verimliliğini koruyabiliyordu. Artık bir işletmenin kurumsal olarak kârlılığını ve verimliliğini koruyabilmesi piyasaya sorunu çözen yeni, farklı ve yaratıcı önlemler üretmesine bağlı olduğu görülmektedir. Yaratıcı olamayan işletmelerin, dünya değişirken oldukları yerde çakılıp kalma gibi bir tehlike ile karşılaşmaları kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu nedenle geleceği yaratırken bugün elde edilen sonuçlara mutlaka bakılmalıdır.

Yaratıcı insanlarla yeni fikirler üreterek, bu fikirleri paraya ve geleceğe dönüştürmek artık bir zorunluluktur. Kurumsal seviyede pazarın ihtiyaçları ile yaratıcı fikirlerin birleştirilmesi kâra ve verimliliğe dönüştürülmesi gelecek açısından vazgeçilmez olarak görülmektedir. Bu durumu yaratıcı düşünce konusunda yaptığı çalışmalarıyla tüm dünya çapında tanınan Dr. Edward de Bono şu sözlerle vurgulamaktadır⁴¹: “Rekabet yoğunlaştıkça, yaratıcı düşünceye olan gereksinimde artacaktır. Her şeyi daha iyi yapabilmeyen sonu yoktur. Etkili ve problem çözücü bir yaklaşım artık yeterli değildir. İş yaşamı, rekabetçi talepleri karşılamak için hem stratejik seviyede hem de çalışan seviyesinde yaratıcılık gerektirmektedir.”

Yaratıcı yönetim, yeni kavramlar, düşünceler, yöntem ve yönelimler ile yeni işlem biçimlerinden oluşur. Yaratıcı yönetim, yaratıcı düşünceyi uygulamaya ya da onu başarılı bir biçimde sürdürmeye dayanır⁴².

⁴¹ M.Cemal Yıldırım, “Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite”, (Kalder Forum Nisan-Mayıs-Haziran 2001), s.17-18.

⁴² Atilla Filiz, “Yönetimde Yenilikçilik”, <http://www.isyonetimi.net/pages/makaleler/makale4.htm>, (Ağustos 2006).

Yukarıda anlatılanlar ışığında iş dünyasında yeni bir çağdan söz etmek mümkündür. Bu çağ yaratıcılık çağıdır. Nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴³:

- Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme işletmelerin gideceği bir sonraki basamak olarak yaratıcılığı öngörüyor.
- Bilgi çağındayız ve günümüzde bilgi ödüllendiriliyor yaratıcılık bilgiye değer kazandırarak onu kullanışlı hale getiriyor.
- İşletmelerin başarı ve büyüme için kendilerini hızlı bir şekilde yeniden keşfetmeleri giderek artan bir zorunluluk haline geliyor.
- Günümüzde pek çok kişi yaratıcı bir işi hak ettiğini düşünüyor ve yetenekli insanlar teknolojik imkanlar sayesinde hiç olmadıkları kadar hareket kabiliyetine sahipler.
- Günümüzün yeni önceliği tasarım.
- Pazar politikaları değişiyor. Şimdi patron müşteriler (zeki, talepkar, olması gerekenden fazla sadık olmayan). Bu yeni patron sadece yarın benim için ne yapacaksın diye soruyor ve bunun cevabını sadece yaratıcılık verebiliyor.
- Küresel rekabet milletlerin sahip olduğu fikirlerin, becerilerin ve yaratıcı yapılanmalarının da hareket kabiliyetini artırmaktadır.
- Küresel yaratıcılık haritasını reddeden işletmeler, önemli stratejik fikirlerin dışına itiliyorlar.

Günümüz yeni yönetin anlayışı, yönetimin rolü kontrol edenden yaratıcılığı özgür kılana doğru değiştiriyor.

⁴³ John Kao, **Jamming**, (Harper Collin Publisher, 1997), s:4-17.

2. YARATICI LİDERLİK

Yaratıcılık ve yenilikçilik tek başına ve kendiliğinden ortaya çıkmaz. Kararlı bir liderlikle yönetilmesi gerekmektedir. İşletmenin öğrenmesi ve öğrendiklerini doğru kullanarak yeniye yönelmesi, kendisine rekabet avantajı ve farklılık sağlayacaktır. Yenilikler ve farklılıklar genellikle modern toplum ihtiyaçlarıyla bağlantılı olarak değişim, dönüşüm hedefleriyle ve uygulamalarıyla doğrusal ilişki içindedir⁴⁴.

Modern toplum, bir bilgi toplumu olmaktan çok bir hayal toplumu olarak görülmektedir. Bu toplumun verilerden, çok iyi fikirlerden etkilendiği görüşü ise, her geçen gün biraz daha yaygınlaşan bir görüş haline gelmektedir. Geçmişten günümüze kadar gelen ham maddeler ve onlardan üretilen somut ürünler, beyin gücü ile yenilikçi fikirlerin kaynağını oluşturmaktadır.

Bu yeni dünyada zirveye yükselebilmek mümkündür. Ancak, bunun için yeni bir tür liderliğe gereksinim vardır. Bu yeni tür liderliğe yaratıcı liderlik denilmektedir. Diğer bir deyişle; yenilikçi fikirlere esin kaynağı olan ve bunları su yüzüne çıkararak yaşama geçirme becerisine sahip olan liderliğe yaratıcı liderlik denir.

Dünya genelinde televizyon programları hazırlayan Fox Entertainment Group CEO'su Peter Chernin, aşağıdaki ilkelerin gözetilmesi durumunda lider olarak iyi bir kariyer yapılabileceğini ve başarılı olunacağını ifade etmektedir.

Peter Chernin'e göre, yaratıcı liderliğin üç ilkesi şunlardır:

- İnsanlarda ilgi yaratmak
- Yüksek kalite düzeyi belirlemek ve buna bağlı kalmak
- Yapılan işle, özel ve kişisel bir bağlantı kurmak ve kendini ona adanmak

⁴⁴ Necip Özçer, **a.g.e.**, s.85.

İnsanlarda İlgi Yaratmak: İş dünyasındaki yaratıcılığın özünde, insanlara odaklanmak yatar. Başka insanların gereksinimleri, arzuları ve sevdikleri hakkında kesin bilgi sahibi olmadığı sürece, en yetenekli profesyonel yönetici bile kendisini yararsız hissedecek; işinin sınırları içine hapsolacak, başkalarını nasıl etkilediğinden haberi olmayacaktır.

Liderin, başka insanlarla bağlantılar kurabilmek için büyük bir adım atarak, kendi alanının dışına çıkması gerekir. Kendisine benzemeyen insanlara, ürünler, hizmetler ve fikirlerle ulaşabilmek için daha önce hiç bilmediği dünyalara girmesi ve hayata daha önce hiç aklına gelmeyen açılardan bakması gerekmektedir. Bu ürkütücü olabilir ancak elde edilecek sonuç, daha güvenli sınırlar içinde kalınarak ulaşılabilecek sonuçlara göre çok daha değerli ve kapsamlı olacaktır.

Yaratıcı liderlik, gerçekte çok sıkıcı bir yer olan kişinin kendi içine hapsolüp kalmak yerine, kendi dışına çıkarak başka insanlara ulaşabilme becerisine dayanır. Bu durum televizyonculukta olduğu kadar vergi muhasebesinde, biyolojide ve gemi inşa işinde de geçerlidir; eğer başka insanlara ulaşmak gibi bir istek yok ise kalıcı bir yarar sağlamakta mümkün olmayacaktır.

Yüksek Kalite Düzeyi Belirlemek ve Buna Bağlı Kalmak: Kalite standartları iyimserliğin en üst düzeyde ifade edilmesidir. İşin kalitesine ve insanların karakterine ilişkin büyük beklentilerin karşılanabileceği ve karşılanması gerektiği konusundaki bir inançtır. Liderin, kendisinde olsun başkalarında olsun mükemmellikten daha azına razı olması, hem eldeki olanaklar hem de gelecek potansiyeli konusunda kötümser olması demektir. Kötümserlik ise, yaratıcı liderliğin düşmanıdır. Yüksek standartlar ile büyük umutlar, yaratıcı liderliği besler. Liderin dünyayı fırsatlarla dolu görebilme yeteneği, çevredeki güçlü insanları, değerli dostları, azimli ve hırslı meslektaşları yakınlaştıracaktır. En iyi olma olasılığında ısrar edilmesi, hem

bunun gerçekleşmesine hem de bu yöndeki çabalara yön verilmesine olanak sağlayacaktır.

Yapılan İşle, Özel ve Kişisel Bir Bağlantı Kurmak ve Kendini Ona Adamak: Burada kastedilen, gece geç saatlere kadar işyerinde kalmak ya da patronun gözüne girmek için çalışmak değildir. Her türlü disiplin ve görev kaygısından ve beklentiden bağımsız olarak bir konuda kararlı olmaktır. Gerçek bir adanmışlığı, bir lidere kimse emredemez. Bu, liderin kendi içinde başlamalı, kendi hızında ilerlemeli ve kendi hırslarının gücüne bağlı olarak gelişmelidir. Adanmışlık, başka insanlara ulaşma isteği, kendi yüksek standartlarını belirleme ve bunlardan ödün vermeyi reddetme kararlılığından kaynaklanır.

Eğer bir iş disiplin kaygısıyla ya da görev olduğu için yapılıyorsa, işten nefret edilme olasılığı yüksektir. Oysa, içten bir şevk ve kişisel bir kararlılık ile çalışılıyorsa, iş, çalışana iş gibi gelmez. Şevk, en önemli unsurdur. Şevk, liderin çevresindeki herkesin kendisini daha zengin hissetmesini sağlar; lidere izleyiciler kazandırır. Müşterileri artırır ve işten ayrılmayı düşünen çalışan sayısını azaltır. Böylece, çalışmanın karşılığı alınmış olur. Şevkle çalışmanın temelinde ise kesin bir kararlılık bulunur. İş dünyasında, yapılan işe kesinkes adanmaktan daha güçlü hiçbir silah yoktur.

Liderin sahip olduğu sıra dışı nitelikler kendisine, mesleki başarıdan fazlasını kazandırabilir ve insanlarla zengin ilişkiler kurmasına yardımcı olabilir. Unutulmamalıdır ki, bir işe katılabilecek en güçlü unsur kişinin yüreğidir.

Yaratıcı liderlik, büyük ilerlemelerin temelini oluşturur. Fikirlerin ve hayallerin gücü ivedilikle gereklidir. Hayal toplumunda yaratıcı liderlik işletmeleri koruyacak, işletmelere esin kaynağı olacak ve geleceği şekillendirecektir⁴⁵.

⁴⁵ Peter Chernin, "Yaratıcı Liderlik", **Excellence Dergisi**, (Ocak 2003, Sayı:70), s.5.

Yukarıda açıklandığı gibi liderlik günümüzde artık, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. Günümüz toplumunda kişilerin bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri son derece hızlı bir şekilde gelişmektedir. Buna bağlı olarak, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “isi yapan kişi” olmaktan çıkarmaktadır. Bu yeni toplum düzeninde, rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü bir iş dünyası söz konusudur. Çalışanların moral ve tatmin duygularının verimlilik ve etkinliğine yansıdığı bu iş dünyasında, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık gücü, en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu durum, liderin varlığı ve fonksiyonunu, geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karışık hâle gelmektedir. Yaşanan değişimler doğrultusunda, liderin başarılı olmasının temel şartı çevresinde ve etkilediği gruptaki iletişim ve sosyal etkileşim yapıcılığına odaklanmıştır. Bu anlamda, çevresindeki mevcut koşullara cevap verecek şekilde esnekliğe sahip olan ve yalnız kendilerini değil, bir bütün olarak grup ve toplulukları değişen durumlara hızla uyarlamada yardımcı olan ve destek sağlayan liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bunun sonucu olarak, işletme-çevre arasındaki karşılıklı etkileşimde işletmenin kazançlı çıkmasını amaçlayan yaratıcı liderlik anlayışı giderek daha büyük önem kazanmaktadır⁴⁶.

İşletmelerin yaratıcılığı, çalışanların özellikle de üst düzey yöneticilerin katkıları ve yaratıcılıklarıyla ölçülür. Yukarıda da sözü edildiği gibi modern ve gelişmiş topluma ilişkin bir düşünce tarzı da, modern toplumun bilgi toplumu olmaktan çok hayal toplumu olduğu ve çok iyi, yenilikçi fikirlerden etkilendiğidir. Bu durumda da yaratıcılığı ile yeni fikirlere esin kaynağı olan ve bunları gün ışığına çıkaran liderlik önem kazanmaktadır⁴⁷.

Yaratıcı lider, yaratıcılığın önemini gösterirken aynı zamanda yaratıcılığı öğretmeye çalışan kişidir. Lider, çevresindekilerin yaratıcılığının gelişmesine yardım

⁴⁶ Sabahat Bayrak, “Değişen Liderlik Anlayışı ve Liderlik Gerçeği”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997), s.356.

⁴⁷ <http://www.insankaynaklari.com>, (Ağustos 2006).

eder ve onları bu konuda cesaretlendirir. Lider sadece konmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla örgütlerin canlı kalmasını sağlayan kişidir⁴⁸.

Günümüzde belli yerlere gelmiş, dünya çapında bilinirlik kazanmış ve zirveye oturmuş kuruluş sahiplerinin, yeni fikirlerin gücüne inanan kişiler olduğu görülmektedir.

Yaratıcı bir işletme ortaya çıkarmak çok kolay bir uğraş değildir. Bunun için, çevredeki değişimlere ayak uydurabilen, esnek, hoşgörü ve güvene dayalı bir yapı, seçim ve terfilerini, yetenek ve bilgilerine göre elde etmiş, farklı ve aralarında açık bir iletişim kanalı olan çalışanlar gereklidir.

Çevreyi keşfederek işletmeleri geliştirmek yaratıcı bir liderin ana görevi olmalıdır. Bunun yolu da etrafa bakmak, iyi gözlem yapmak, sürekli öğrenmek ve sınırların dışında düşünmekten geçmektedir.

Yeni fikirleri bulup, onları uygulamaya koyarken birçok engellerle karşılaşılır. Bunlar bazen başarıyla, bazen de başarısızlıkla sonuçlanır. Asıl önemli olan, başarısızlıkla sonuçlanan girişimlerde hatanın nerede olduğunu bulabilmek, çözümleyebilmek ve hiç yılmadan yepyeni alanlara atılabilmektir. Büyük işletmelerin başarılarının nedenine bakıldığında, asla yılmadan sürekli deneyip yaratıcı fikirler geliştirdikleri için bu konumlara geldikleri göze çarpmaktadır. Burada “Prensi bulmak için çok sayıda kurbağa öpmek zorunda kalınır.” sözünü hatırlamakta yarar vardır.

Çalışanların yaratıcılığa özendirilmesi konusunda, liderlere, önemli görevler düşmektedir. Çalışanlarını yaratıcılığa teşvik eden bir lider, astlarının aldığı riskleri üstlenir, karşısındakini iyi ve dikkatli dinler. Yaratıcı lider, sorgulamanın olduğu, fikirlerin özgürce ifade edildiği ortamlar yaratır ve yeni fikirleri ödüllendirmeye dayalı sistemler geliştirir. Bunun dışında, çalışanlar da, liderleriyle açık bir şekilde iletişim kurabileceklerini, kendi fikirlerinin de değerlendirildiğini, inisiyatif kullanıp

⁴⁸ <http://www.işyönetimi.net>, (Ağustos 2006).

yeni şeyler ortaya koyabileceklerini bilmeli, yaratıcı düşünme seanslarına dönüştürülen toplantılara katılabilmelidirler⁴⁹.

3. YARATICI YÖNETİMİN UNSURLARI

Yaratıcılık, genel olarak sanatla bağlantılı görülmekte ve son derece özgün fikirlerin ifadesi olarak düşünülmektedir. Oysa iş hayatında özgünlük yeterli değildir. Bir fikrin yaratıcı olması için aynı zamanda uygun yararlı ve uygulanabilir olması gerekir. Örneğin; bir ürünü iyileştirmek ya da bir üretim sürecine yeni bir yaklaşım tarzı getirmek yoluyla işin yapılma tarzını etkilemelidir. İş hayatında yaratıcılığın şu üç unsurundan söz etmek mümkündür.

- Uzmanlık
- Yaratıcı düşünme becerileri
- Motivasyon

3.1.Uzmanlık

Uzmanlık bir insanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içerir. Bir insanın bu uzmanlığı nasıl edindiği öğretim yoluyla mı, pratik deneyle mi, yoksa meslekten öteki kişilerle iletişim sonucu mu önemli değildir.

3.2.Yaratıcı Düşünme Becerileri

Yaratıcı düşünme insanların sorunlara ve çözümlere nasıl yaklaştıklarını, var olan fikirleri yeni birleşimler halinde bir araya getirme kapasitelerini gösterir. Beceri biraz kişiliğe, bunun yanı sıra kişinin nasıl düşündüğüne ve çalıştığına bağlıdır. "Kuluçkaya yatırma", zor sorunları geçici bir süre bir yana bırakma, başka bir şey üzerinde çalışma, sonra yeniden yeni bir bakış açısıyla o işe geri dönme becerisidir. Uzmanlık ve yaratıcı düşünme bir bireyin hammaddeleridir deyim yerindeyse, onun

⁴⁹ <http://www.insankaynaklari.com>, (Ağustos 2006).

doğal kaynaklarıdır. Ama insanların gerçekten ne yapacaklarını üçüncü bir faktör belirler, o da motivasyondur⁵⁰.

3.3.Motivasyon

Günümüz iş dünyasında insan unsurunun en yüksek değer olduğu herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Çalışanların verimliliğini ve yaratıcı gücünü artırmak ise ancak onu en iyi şekilde motive etmekle mümkündür⁵¹.

İster bir ödül, ister bir ceza söz konusu olsun, dışsal motivasyon insanın dışından gelir. Buna karşılık, içsel motivasyon tutkuya ve ilgiye insanın bir şey yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanır. İnsanlar içsel olarak motive olduklarında, çalışmalarını o işin içerdiği zorluklar ve zevk için yaparlar. İşin kendi motive edicidir.

İnsanlar, dışsal baskılarla değil, öncelikle işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorluklarla motive olduklarını hissettiklerinde azami düzeyde yaratıcı olurlar. Buna, yaratıcılıkta İçsel Motivasyon İlkesi denir.:

4. YARATICILIĞI ETKİLEYEN YÖNETİM UYGULAMALARI

Yöneticiler çeşitli yönetim uygulamalarıyla, uzmanlık, yaratıcı düşünme ve motivasyon gibi yaratıcılık unsurlarının hepsini etkileyebilirler. Genel anlamda yaratıcılığı etkileyen yönetim faktörlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Zorluk derecesi
- Özgürlük tanınması
- Kaynakların tahsisi
- Çalışma grubu özellikleri
- Üst yönetim teşviki
- Genel işletme ortamı

⁵⁰ Mustafa Üstün, "Yaratıcılık", <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain03.html>, (Ağustos 2006).

⁵¹ Üzeyir Garip, **İş Hayatında Motivasyon**, (Hayat Yayınları: İstanbul, 2000), s.10.

4.1. Zorluk –Kolaylık Derecesi

Yöneticilerin yaratıcılığı harekete geçirmek için yapabilecekleri şeyler arasında belki de en etkili olanı, yanıltıcı biçimde basit görünen bir iştir. İnsanları doğru işlerde çalıştırmak. Yöneticiler, insanları uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine uygun işlere verebilir ve içsel motivasyonu ateşleyebilirler. Kişi-iş uyuşmasının kusursuzluğu çalışanların becerilerini zorlar. Ne var ki, zorlama derecesi çok önemlidir. Sıkılmalarına yol açacak kadar az yılmalarına ve denetimi yitirme korkusu yaşamalarına yol açacak kadar da yıldırıcı olmamalıdır.

İyi bir eşleştirme için yöneticilerin çalışanlar ve mevcut işler konusunda zengin ve ayrıntılı bilgiye sahip olmaları gerekir. Bu tür bilgi derlemesi genellikle zor ve zaman alıcıdır. İyi eşleştirmelerin bu kadar seyrek olmasının nedeni de budur. Yöneticilerin yaratıcılığı yok etmesinin en temel nedenlerinden biri, çalışanlar ve işler arasında doğru bağlantılar kurmak için gerekli bilgiyi elde etmeye çalışmamalarıdır.

4.2. Özgürlük Tanıma

Özgürlük tanıma söz konusu olduğunda, yaratıcılığın anahtarı, insanlara araçlarla yani, süreçle ilgili özerklik vermektir; amaçlarla ilgili özerklik tanıma zorunlu değildir. Burada önemli olan, hedeflerin işletme içinde gereğince açıklanması ve hedeflerin anlamlı bir süre boyunca değişmeden gündemde kalmasıdır. Hedefin sürekli değişmesi, hedefe yönelik yaratıcı bir çalışmanın gerçekleştirilmesini zorlaştırır.⁵²

Sürece ilişkin özerklik yaratıcılığı artırır, çünkü insanlara çalışmalarına nasıl yaklaşacakları konusunda özgürlük vermek, içsel motivasyonlarını ve sahiplik duygularını artırır. Sürece ilişkin özgürlük çalışanların uzmanlıklarından ve yaratıcı düşünme becerilerinden azami düzeyde yararlanacak şekilde sorunlara

⁵² Alan Barker, **a.g.e.**, s.16-26.

yaklaşmalarını sağlar. Görev zorlu olmakla birlikte bu zorluğu aşmak için kendi güçlü yönlerinden yararlanmaları sağlanmış olur.

4.3. Kaynak Tahsisi

Yaratıcılığı etkileyen iki önemli kaynak zaman ile paradır. Yöneticilerin bu kaynakları dikkatle tahsis etmeleri gerekir. Bir ekibe ya da bir projeye ne kadar süre ve para ayrılacağına karar vermek de incelikli bir yargı gücünün ürünü olup, yaratıcılığı destekleyebileceği gibi yok da edebilir.

Bazı koşullarda zaman baskısı zorluk duygusunu artırma yoluyla içsel motivasyonu büyütürken yaratıcılığı artırırken işletmelerin, gelişigüzel ya da olağanüstü zorlayıcı bitim tarihleri ise yaratıcılığı yok edebilir. Gelişigüzel bitim tarihleri güvensizliğe; zorlayıcı bitim tarihleri ise insanın enerjisini tüketmesine yol açar. Bu durumda çalışanlar aşırı kontrol altında tutuldukları ve başarısız oldukları hissine kapılırlar; bu da motivasyonu engeller. Bununla birlikte yaratıcılık çoğunlukla zaman alan bir şeydir. Yeni kavramları keşfetmek, benzersiz çözümleri bir araya getirmek zaman alıcı olabilmektedir. Keşif için zaman ayırmayan ya da programlarında kuluçka dönemine yer vermeyen yöneticiler farkına varmadan yaratıcı süreci engellemiş olurlar.

Yöneticiler, bir ekibin bir görevi tamamlamak için gerek duyduğu finansman, insan kaynakları ve diğer kaynaklar gibi makul ihtiyaçlarını belirlemeli; ayrıca işletmenin o görev için makul ölçüler içinde ne kadar yatırım yapabileceğini bilmelidirler.⁵³

4.4. Çalışma Grubunun Özellikleri

Yaratıcı fikirler geliştiren ekipler oluşturmak için, özen göstermek gerekir. Farklı bakış açıları ve kariyer geçmişleri olan, karşılıklı olarak birbirini destekleyici gruplar oluşturulmalıdır. Çünkü ekipler işe ilişkin değişik entelektüel temellere ve

⁵³ Mustafa Üstün, "Yaratıcılık", <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain03.html>, (Ağustos 2006).

yaklaşımlara yani, farklı uzmanlık ve yaratıcı düşünme üsluplarına sahip insanlar içerdiğinde, fikirler çoğunlukla heyecan verici ve yararlı biçimlerde birleşip ortaya çıkar.

Bununla birlikte, çeşitlilik yalnızca bir çıkış noktasıdır. Yöneticiler ekiplerin diğer üç özelliği de bir araya getirmesini sağlamalıdır:

- Üyeler ekibin hedefine ilişkin heyecanı paylaşmalıdır.
- Üyeler zor dönemlerde ve başarısızlıklarda ekip üyelerine yardım etmeye istekli olmalıdır.
- Her üye öteki üyelerin gündeme getirdiği farklı bilgi ve bakış açısını tanımalıdır.

Bu faktörler sadece içsel motivasyonu artırmakla kalmaz, uzmanlık ve yaratıcı düşünme becerilerini de artırır.

Görüldüğü gibi, bu tür ekiplerin yaratılması, yöneticilerin çalışanlarına ilişkin derin bir bilgisinin olmasını gerektirir. Yöneticiler çalışanları sadece bilgileri açısından değil, potansiyel ekip arkadaşlarına ve işbirliği sürecine ilişkin tutumları açısından, problem çözme yöntemleri ve motivasyon nitelikleri açısından da değerlendirmelidir.

Yöneticilerin yaratıcılığı yok etmelerinin en yaygın nedenlerinden biri, türdeş ekipler oluşturmaktır. Türdeş ekipler çoğunlukla "çözümler"e daha çabuk ve süreç içinde daha az sürtüşmeyle ulaşırlar. Bu tür ekipler yüksek moralle çalışmakla birlikte, uzmanlığı ve yaratıcı düşünmeyi artırmak için pek bir şey yapmazlar. Herkes masaya benzer bir zihin yapısıyla oturur; aynı zihin yapısıyla kalkar⁵⁴.

⁵⁴ Necip Özçer, **a.g.e.**, s.87.

4.5. Üst Yönetim Teşviki

Birçok yönetici aşırı derecede meşguldür. Yöneticiler sonuçlara ulaşmak için baskı altındadır. Bu yüzden, yaratıcı çabaları-sadece yaratıcı başarıları değil, başarısız çabaları da övmeyi ihmal etmeleri kolaydır. Yöneticilerin yaratıcılığı geliştirebilecekleri çok basit yollardan biri, böyle bir şeyin olmasına izin vermeleridir.

Çalışanlar belli bir süre için kendilerini teşvik eden bir unsur olmaksızın da işlerini ilginç ve heyecan verici bulabilirler. Ancak bu tutkuyu canlı tutmak için çalışanların yaptıkları işi işletme için veya üst yönetim için önemli olduğunu hissetme ihtiyacındadır.

Her yeni fikir dikkate alınmaya değer olmayabilir. Fakat bu durum işletme yöneticilerini alışılmış bir tutum sergileyerek yaratıcılığa zarar veren tepkiler göstermeye itmemelidir. Yöneticiler yeni fikri daha fazla irdelemek için gerekçeler aramak yerine bu fikirden yararlanmak için nedenler aramalıdır.

Sonuç olarak işteki yaratıcı fikirlerin yeni ve yararlı olması zorunludur. Ancak burada bir ikilem söz konusudur. Hangi fikirlerin başarısız olacağını önceden bilmek mümkün değildir. Bununla birlikte başarısız sonuçlarda son derece aydınlatıcı olabilir. İşle ilgili birçok durumda, neyin işe yaramayacağını bilmek, neyin işe yarayacağını bilmek kadar yararlı olabilir. Çalışanlar sonuçta ticari başarı getirmeyen projelere herhangi bir "başarısızlık değeri" tanındığını görmezlerse, deneylere girişme, keşiflerde bulunma ve işleriyle bireysel düzeyde bağlantı kurma olasılıkları giderek azalacaktır. İçsel motivasyonları yok olup gidecektir.

Üst yönetim, çalışanların yaratıcılığını kararlı bir şekilde teşvik etmelidir. Yöneticiler, örnek alınacak model işlevini görerek, zor sorunlar karşısında azimli olarak ve ekip içinde işbirliği ve iletişimi teşvik ederek yaratıcılığı desteklediklerini göstermelidirler⁵⁵.

⁵⁵ Alan Barker, **a.g.e.**, s.13-26.

Üst yönetim, esnek, öğrenmeye açık, deneme izni verebilen, grup yaratıcılığına destek olan, ana hedefleri belirlemeyi ilke edinmiş ve paylaşabilen bir işletme kültürü oluşturmayı amaç edinmelidir. Buna dayalı olarak, iş konseptleri buluşçuluğuna ve çözümlerine giden yolda ilerlemelidir⁵⁶.

4.6. Genel İşletme Ortamı

Üst yönetim teşviki elbette yaratıcılığı besler, ama yaratıcılığın gerçekten geliştirilmesi bütün şirketin desteklemesiyle olur. Böyle bir desteği sağlamak, işletme liderinin görevidir. Liderler, uygun sistemleri ya da yöntemleri uygulamaya sokmalı ve yaratıcı çabaların birincil öncelik olduğunu açıkça ortaya koyan değerleri vurgulamalıdır.

Yaratıcılığı destekleyen işletmeler düzenli olarak yaratıcılığı ödüllendirir, ama yenilikçi fikirler getirmeleri için insanlara "rüşvet vermek" üzere parayı kullanmaktan kaçınırlar. Para ödülleri insanlarda sanki kontrol altında tutuluyorlarmış hissi uyandırdığı için bu tür bir taktiğin işe yarama olasılığı düşüktür. Buna karşılık, yaratıcılığın yeterince tanınmaması ve ödüllendirilmemesi de işletme içinde olumsuz duyguların gelişmesine yol açabilir. İnsanlar kendilerini kullanılmış ya da en azından yaratıcı çabalarından ötürü takdir görmemiş hissederler. Bu durumda çalışanların içsel motivasyonlarını yok eder.

İşletme liderleri, enformasyon paylaşımını ve işbirliğini zorunlu kılarak ve yönetim sorunlarının büyümesine izin vermeyerek yaratıcılığı destekleyebilirler. Enformasyon paylaşımı ve işbirliği, yaratıcılığın üç unsurunu da destekler. Katı ve insan karşıtı kişiler dışında, enformasyon paylaşımı ve işbirliği insanların işten aldıkları zevki, buna bağlı olarak da içsel motivasyonlarını artırır.

İşletme ortamında, işletme politikalarına ilişkin sorunların büyümesine izin vermek doğru değildir. İşletme içi çekişmeler, hizipleşmeler ve dedikodu yaratıcılık

⁵⁶ Mustafa Üstün, "Yaratıcılık", <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain03.html>, (Ağustos 2006).

açısından özellikle zararlıdır. Nedeni insanların işten uzaklaşmasına yol açmasıdır. İçsel motivasyon açısından son derece önemli olan ortak amaç ve heyecan duygusu, çalışanlar arasındaki bu hizipleşmeler sonucunda kaçınılmaz olarak azalır.

Ayrıca, hizipleşme uzmanlığı da zayıflatır. Bunun nedeni açık iletişimin önüne set çekmesidir. İletişimin engellenmesi bilgi akışını durdurur ve uzmanlık da bundan olumsuz etkilenir⁵⁷.

5. YARATICI İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ

Yaratıcılığın, işletme başarısında kritik bir etken haline geldiği kabul edilen bir gerçektir. İş dünyasında hangi liderle konuşursanız konuşun söz er ya da geç yaratıcılık ve yenilikçiliğe gelir. Ancak bu konuşmaların çoğu sadece boş sözlerdir. Bu liderlerden sadece bazıları işyerlerinde yaratıcılığın gerçek anlamda nasıl teşvik edileceğini bilir ve çok azı da bunu uygular⁵⁸.

Bir işletmenin yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip olabilmesi için işletmede çalışanların yaratıcılığının teşviki büyük önem taşır. Yaratıcılık açısından önemli olan işletme ortamının sahip olması gereken bazı özelliklerden söz etmek mümkündür. Bunlar; açık fikirliliğe önem veren, sezgi yeteneğini geliştiren, eşitliği koruyucu, geliştirici, cesaretlendirici ve açıklayıcı olma özellikleridir.

Açık Fikirlilik: Açık fikirlilik, farklı durumlara uyum sağlama yeteneğini ve yaratıcılığı da beraberinde getirir. Çalışanların yaratıcı tekniklerle ve farklı yöntemler denemelerine olanak tanır. Açık fikirliliğe önem veren bir ortamda yaratıcılık çabalarına da değer verilir. Yeni fikirler herhangi bir yargılamaya tutulmadan değerlendirilir.

Sezgi: Bir işletmenin algısını, çalışanların algısının toplamı belirler. Bu nedenle, sezgisi kuvvetli çalışanlar olan bir işletme, çevresindeki tüm gelişmelerin

⁵⁷ Alan Barker, a.g.e., s.13-26

⁵⁸ Wayne Moris, "Organisational Creativity- the Top Ten Enablers", <http://www.centerofcreativity.com>, (Ağustos 2006).

farkına varır. Yapılan işin hem profesyonel hem de kişisel bazda doyurucu olması, çalışanların genel algıya ortak olabilmeleri gerekir. Çalışanların kişisel algılarının işletmenin genel bütünlüğü içinde yer bulabilmesi, katılımcı bir atmosferin oluşmasına olanak sağlar.

Eşitlik: Her insana, topluma kattığı çeşitlilik nedeni ile saygı duyulmalıdır. Önderlik teknikleri çalışanların farklı gereksinimlerini karşılayabilmek için bireyselleştirilmelidir. Ayrıca öne sürülen fikirlerde herhangi bir önyargı güdülmeden kullanıma sokulmalıdır.

Gelişim: Fikirlerin özgürce ifade edilmesi teşvik edilir. Eğitim etkinlikleri ve alıştırmaları aracılığı ile elde edilen bilgiler, yaratıcılığın gelişmesiyle ilgili temel oluşturur.

Cesaretlendirme: Çalışanlar, yaratıcı düşünme ve değişik yanıtlar üretme konusunda cesaretlendirilmelidir. Yaratıcı olma çabalarının ödüllendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Buna ek olarak bu çalışmaların oluşmasına olanak verecek zaman da sağlanmalıdır. Çalışanlara özgürlük ve kendini ifade edebilme fırsatı da verilmelidir.

Açıklayıcılık: İyi bir iletişim yaratıcı bir işletme ortamı için son derece önemlidir. Yapılması gerekenin açıkça belirtilmesi ve yerinde eleştiriler, bir işletmenin başarısının temelini oluşturur. Birçok çalışan, müşterileriyle bire bir ilişki içinde bulunmak durumundadır. Genel yapı ile yaratıcı ifade arasında bir denge kurulmalıdır⁵⁹.

6. İŞLETMLERDE YARATICI DÜŞÜNME TEKNİKLERİ

Yaratıcılığın ortaya çıkmasını ve gelişmesini kolaylaştıran bazı yöntemlerden söz etmek mümkündür. Bunlardan birkaç tanesi oldukça yaygın kullanım alanına sahiptir. Bu teknikler şu şekilde sıralanabilir:

⁵⁹ Trevor Bentley, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık** (Çeviren: Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları, Mayıs 2004) s.30-40.

- Tartışma yöntemleri
- Analitik yöntemler

6.1. Tartışma Teknikleri

Bu yöntemler grup yaratıcılığı için organize edilmiş formal sistemler olarak tanımlanabilir.

Grup çalışmalarını kişisel çalışmalardan üstün kılan iki özellikten söz etmek mümkündür. Bunlar daha geniş bilginin bulunması ve çok yönlü düşünmenin sağlanmasıdır. Tartışma gruplarındaki kişilerin birbirlerinden farklı nitelikte olması sorunlara değişik çözümler getirmelerini sağlar.

Toplantıların başarılı olmasını sağlayan en önemli etken kurallardır. Bütün toplantılarda fikir ve düşüncelerin serbestçe akımı önemlidir. Gruptaki her birey aklına gelen tüm fikirleri ortaya koymaya teşvik edilmeli verimliliğin sağlanabilmesi için katı kurallardan kaçınılmalıdır.

Grup üyelerinin davranış şekli aşağıdaki gibi olmalıdır:

- Enerji veren
- Bilgi arayan
- Bilgi veren
- İlk kaynak olana yardımcı
- Fikir veren
- Taktir ve tenkit eden
- Ahenk sağlayıcı
- Kolaylaştırıcı
- Teşvik eden

6.1.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası kavramı ilk olarak dünyanın önde gelen reklam firmalarından Batten, Barten, Durstine & Osborn Inc. Firması kurucularından Alex Osborn tarafından ortaya atılmıştır⁶⁰. Osborn beyin fırtınası için dört basit kural ortaya koymuştur. Bunlar;

- **Eleştiri yasak:** fikirler oturum sırasında değil daha sonra yargılanmalıdır.
- **Özgürlük:** ortaya ne kadar uçuk fikir atılırsa, o kadar iyidir.
- **Hep daha fazlası:** ortaya atılan fikir ne kadar çoksa, iyi bir fikirle karşılaşma şansı da kadar çoktur.
- **Birleştir ve iyileştir:** grup üyeleri kendi fikir katkılarını yapmanın yanı sıra diğer fikirleri iyileştirme, birleştirme veya değerlendirme önerilerinde de bulunmalıdır⁶¹.

Osborn tarafından geliştirilen ve günümüze değin gelişerek yaygınlaşan beyin fırtınası, tekniği, herhangi bir konuda fikir ve çözüm üretmek ve karar almak amacıyla grup çalışmalarında kullanılan etkili bir yöntemdir.

Bu teknik, belirli sayıda bir katılımcı ile gerçekleştirilir. Belirli kurallar uygulanır ve katılımcıların yeni ve yaratıcı fikirler üretmesi hedeflenir.

Bu teknikle bütün fikirler toplanıncaya kadar herhangi bir değerlendirme yapılmaz. Her fikir saygındır ve fikir üretme ortamında herkes eşittir.

Bu teknik böylece eleştirel yargının sınırlamalarını ortadan kaldırır. Sıkılganlık, önyargılı eleştirme, baskı kurma, eleştirilme endişesi veya baskı altında ezilme gibi duygusal eğilimleri aşarak yaratıcı düşünceyi özendirir.

⁶⁰ Yekta Özözer, **Ne Parlak Fikir**, (İstanbul: Sistem Yay., 2004), s.254.

⁶¹ Alan Barker, **a.g.e.**, s.47-48.

Böylece yaratıcı düşünceleri ararken duygusallık ve akılcı olmayan davranışlar, beyin fırtınası tekniğinin getirdiği demokratik ve disiplinli ortamda dizginlenmiş olur.

Beyin fırtınası tekniği, stratejilerin üretilmesinden basit problemlerin çözümüne kadar çok çeşitli alanlarda etkili olarak kullanılabilir. Eğer problem karmaşık ve çok yönlü bir problem ise o zaman problemin kısımlara ayrılması ve her birinin ayrı oturumlarda tartışılması gerekir.⁶²

6.1.1.1. Beyin Fırtınası Uygulama Süreci

Beyin fırtınası toplantı düzeninde gerçekleştirilir ve aşağıdaki kurallar uygulanır⁶³;

1. Görüşülecek konu seçilir ve tahtaya yazılır. Seçilen konunun bütün katılımcılar tarafından doğru anlaşılması çok önemlidir. Bu nedenle seçilen konu açık ve kesin bir dille ifade edilir.
2. Toplantı konusu "problem belirleme" ise, grup üyeleri olası problemler için önerilerde bulunurlar. Konu, bilinen bir problemi çözmek ise, üyeler çözüm önerirler.
3. Gruptaki her üye sırayla söz alarak fikir belirtir. Her söz alışta sadece bir fikir açıklanır.
4. Fikirler, kısa ve özlü olarak iletilir.
5. İlgili konuda aklına bir fikir gelmeyen üye "pas" geçer.
6. İletilen bütün fikirler herkesin görebileceği bir yere kaydedilir.

⁶² Ebru Fırat, "Fırtınadan Geriye Kalanlar", **Capital Dergisi**, (1 Ağustos 2005), <http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, (Ağustos 2006).

⁶³ <http://www.polater.com.tr/>, (Ağustos 2006).

7. Fikirler belirtildiğinde üzerinde kesinlikle tartışılmaz. Ancak iletilen fikir anlaşılamadıysa açıklama talep edilebilir.
8. Bütün fikirler ortaya konulduktan sonra herkes pas geçince ilk tur oylamaya geçilir. Fikirler tek tek oylanır, üyeler istedikleri her öneriye oy verebilirler.
9. İlk tur oylama sonucu en çok oy alan öneriler daire içine alınır ve bu fikirler üzerinde tartışılır. Yine tüm üyeler pas geçince ikinci tur oylamaya geçilir.
10. İkinci tur oylamada üyeler sadece bir öneriye oy verebilir. Bu oylama sonucunda öneriler önem sırasına göre belirlenmiş olur

6.1.1.2. Beyin Fırtınasında Temel İlkeler

Beyin fırtınası tekniğinin etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi için dikkate alınması gereken temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁶⁴.

- Doğru katılımcı sayısını belirlemek
- Kurallara bağlı olmak
- Yaratıcılığı teşvik etmek
- İyi rehberlik

Doğru Katılımcı Sayısını Belirlemek: Beyin fırtınası uygulamasında katılımcı sayısı 6 ile 8 kişi arasında olabilir. Katılımcı sayısının az olması, yeni fikirlerin üretilmesi olanağını sınırlar. Bununla birlikte sayının fazla olması da toplantı süresini uzatır ve toplantı hâkimiyetini sağlamayı güçleştirir.

Kurallara Bağlı Kalmak: Beyin fırtınası, belirli bir disiplin gerektirir. Uygulama sürecinin adımları titizlikle uygulanmalıdır. Ancak bu disiplin katılık içinde olmamalı, yapıcı, zevkli ve eğlenceli bir atmosfer içinde uygulanmalıdır.

⁶⁴ <http://www.polater.com.tr/>, (Ağustos 2006).

Yaratıcılığı Teşvik Etmek: Yaratıcı düşünceler ancak uygun ortamda geliştirilebilir. Bu nedenle kişiler zorlanmamalı, sadece teşvik edilmelidir.

Kimi öneriler aşırı iyimser hatta fantezi bile olsa kesinlikle alaycı tavır alınmamalı, fikirler eleştirilmemelidir.

Özellikle farklı, ilginç fikirlerin gelmesi için benzetmeler yapılır, çağrışım ve anımsatma yoluyla başka bağlantıların kurulması sağlanır.

İyi Rehberlik: Gruba beyin fırtınası sırasında rehberlik edecek bir kişi belirlenir. Rehber, beyin fırtınası uygulaması süresince akışı yönetir.

Rehber, fikirlerin sırayla gelmesini izler, gelen fikirlerle ilgili herhangi görüş belirtmez ve katılımcıların rahatça görebileceği bir tahtaya veya panoya yazar. Sadece gerekmesi halinde iletilen fikri açık ve anlaşılır yazmak için fikri ileten onay olarak kısaltma veya düzenleme yapabilir.

6.1.1.3 Beyin Fırtınası Uygulamalarında Yapılan Hatalar

Beyin fırtınası uygulamalarında yapılan temel hataları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁶⁵:

- Bireysel baskınlıklar
- Kurallara uyulmaması
- Yaratıcı ortamın oluşmaması
- Rehberin uygun ortamı sağlayamaması
- Toplantı düzeninin oluşmaması
- Kısır tartışma

⁶⁵ <http://www.polater.com.tr/>, (Ağustos 2006).

Bireysel Baskınlıklar: Demokratik ve fikirsel üretimde eşitlik ortamı sağlanmazsa, baskın kişi ve yöneticilerin etkisinde kalmabilir. Bu durumda yaratıcı ve özgün fikirler üretilemez. Baskın kişinin dediği olur.

Kurallara Uyulmaması: Tekniğin kurallarına uyulmaması durumunda verimli ve etkili bir sonuç çıkamayabilir.

Yaratıcı Ortamın Oluşmaması: Toplantıda yaratıcı ortamın sağlanmaması ve teşvik edilmemesi durumunda sadece bilinen fikirlerle yetinilir. Dolayısı ile şu üç konuda dikkatli olunması gerekir:

- Zaman baskısı yaratılmamalıdır
- Fikirlerin tartışılmasına engel olunmalıdır
- Rahat ve huzurlu bir ortam sağlanmalıdır

Rehberin Uygun Ortamı Sağlayamaması: Rehberin yeterli yetkinlikte olmaması durumunda tekniğin tam olarak uygulanması, grubun baskın olması ve çalışmayı istediği yöne götürmesi mümkündür. Rehber, beyin fırtınası tekniğini bilen ve olaylara tarafsız yaklaşabilen bir kişi olmalıdır. Aynı zamanda, grubu yönlendirebilmeli ve grubu yeni fikirler için teşvik edebilmelidir.

Toplantı Düzeninin Oluşmaması: Düzenli ve ciddi bir toplantı düzeni sağlanmazsa kargaşa ve dağınıklık oluşur. Zaman kaybı, sıkıntı ve güvensizlik doğar.

Kısır Tartışma: Fikirleri hemen yargılama ve sabit fikirli olma durumunda fikir üretme çabası, katkısı olmayan tartışmalara dönüşebilir. Ana konudan sapmalar ve farklı konularda tartışmalar doğabilir⁶⁶.

⁶⁶ <http://www.polater.com.tr>, (Ağustos 2006).

6.1.2. Gordon (Synetic) Yöntemi

Tartışma yöntemlerinden bir diğeri Will J. Gordon tarafından yaratılmıştır. Bazı kaynaklarda synectics olarak geçen yöntem bazı yazarlar tarafından yaratıcısı Gordon'un ismi verilerek Gordon yöntemi olarak anılmaktadır.

Gordon'a göre, "İnsanların yaratıcılık süreçleri tanımlanabilir. Bu tanım öğretilbilir bir yöntem halinde sunulursa hem bireylerin hem de grupların yaratıcı üretimlerini artırır. Bilim ve sanattaki yaratıcılık eşdeğerdir. Kişisel yaratıcılık süreci ile grup yaratıcılık süreci arasında benzerlik vardır."

Başka bir deyişle, yaratıcılık bir süreçtir. Önemli olan, olaylara, fikirlere, kurallara, davranışlara, nesnelere farklı bakabilmek ve değiştirmeyi istemektir⁶⁷.

Synetics'in kelime anlamı: değişik ve ilgisiz görülen elemanların bir araya getirilip birleştirilmesidir.

Gordon yöntemi, sınırlamaları, önyargıları ve olumsuz tepkileri ortadan kaldırmak, mantıklı düşünmenin sınırlarını genişletmek amacıyla sorunun açıklanmadığı bir yöntemdir⁶⁸.

Gordon yöntemi beyin fırtınası yöntemine çok benzer 5-7 kişiden oluşan bir grup ve bir liderden oluşur. En önemli özelliği, gerçek problemi yalnızca lider bilir ve gruba ancak sorunun genel bir anlatımı yapılır. Grup üyeleri, bu durumda çabucak çözüme varamadıkları için, yüksek sayıda fikir üretirler. Üyeler, sorunun gerçek niteliğini bilmedikleri için çözüme ne kadar yakın olmadıklarını da bilmezler.

⁶⁷ Tülay Çellek, "Sanat ve Bilim Eğitiminde Yaratıcılık", *Pivolka*, 2(8), (2003), s:7.

⁶⁸ İsmet S. Barutçugil, *Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yöntemi*, (Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981), s.182.

6.1.2.1. Gordon Yönteminde Başarı Koşulları

Bu teknikte sağlanacak başarı, lidere bağlıdır. Çünkü tartışılan konunun gerçek problemle bağdaşabilmesi için liderin geniş bir düşünme gücüne sahip olması gerekir. Lider yardımlara hazır ve objektif fikirlerin tartışılmasındaki yönetimi ile uyanık bir rehber olmalıdır.

Bu yöntemin başarısını etkileyen diğer unsurlar ise oturuma katılan kişiler ve zamandır. Gerçek bir başarının sağlanabilmesi için grupların sorunla ilgilenen bölümlerden gelen ve grupta yer almaya ilgi ve arzu duyan kişilerden oluşması ve oturumların üç saat veya daha uzun süren bir zamana yayılması gerekir.

6.1.2.2. Gordon Yönteminin İlkeleri

Gordon yönteminde iki temel ilkedden söz etmek mümkündür; değişikliği alışılmış yapma, alışılmışı değişik yapma. Burada ilk olarak benzerlikleri araştırmak gerekir. Ele alınan problemin eskiden gelen bir problem olup olmadığına bakılır. Problemin yeniyse onun nasıl bir akıl yürütmeye görüldüğüne bakılır. Benzer problemleri çözmeye alışılmış metotlar rehber olarak kullanılır. Alışılmışı değişik yapmak içinse, peşin hükümleri ve farkına varılabilen huyları bir kenara bırakmak gerekir.

Gordon alışılmışı değişik yapma yollarını aşağıdaki gibi açıklamıştır⁶⁹:

- **Kişisel Benzetme:** Grup üyeleri, kendilerini icat etmesi gerekli olan makine veya ürünün kabuğuna sokmalıdır.
- **Dolaysız Benzetme:** Grup üyeleri, ele alınan problemin temel unsurları ile başka durumlar arasında benzerlik bulmaya çalışırlar. Bunu yaparken diğer bilimlere başvurur. Gordon özellikle biyoloji bilimini örnek göstermiştir.

⁶⁹ <http://olc.spsd.sk.ca/DE/PD/instr/strats/synetics/index.html>, "What is Synetics", (Eylül 2006) .

- **Fantastik Benzetme:** Doğal ve mekanik dünya fantastik benzetme için iyi bir kaynaktır. Problemin çözümüne ilişkin benzetimin doğru olduğu tüm grup üyeleri tarafından açıkça görüldüğünde bu çözümün yeteri kadar fantastik olmadığı karar verilerek alışılmışın dışında yeni çözümler aranır. Fantezi dünyasından özgürce yararlanmak için çaba harcanır. Fiziksel koşullar düşünülmez.
- **Sembolik Benzetme:** Problemi özetleyen bir imajdan ibarettir. Bu imaj genellikle biyolojik temellidir. Benzetmeler yapıp modeller kurulur⁷⁰.

Gordon'a göre, beyin fırtınası tekniğinde üyeler problemin çözümü için en iyi fikri ileri sürdüklerini savunurlar. Bu durum kişinin kendi yaratıcılığında tatmin olmasını sağladığından yararlı görüşlerin geliştirilmesini engeller ve yaratıcı fikirlerle yetinmesine neden olur. Bunun aksine Gordon yönteminde, tam olarak bilinmeyen bir problem söz konusu olduğu için en iyi çözüm yolundan söz edilememektedir.

6.1.2.3. Gordon Yöntemini Uygulamada Görülen Zorluklar

Bu yöntemin başarısı iki temel unsura bağlıdır. Bunlardan birincisi, nadir olarak bulunan liderlik becerilerinin hepsinin birden bir kişide toplanması, diğeri ise esas fikrin ustaca anlatılanların içine gizlenebilmesidir. Bu zorlayıcı şartlara rağmen Gordon metodunun özellikle pratik buluşlarda başarılı olduğu tespit edilmiştir.

6.1.3. Philips 66 Buzz Toplantıları

Beyin fırtınası tekniğinin uyarlaması olan bu yöntem, J. Donald Philips tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemde çok sayıda kişinin aynı anda beyin fırtınası toplantısı yaptığı düşünülebilir⁷¹.

⁷⁰ P.Bessis-H.Jaqui, **Yaratıcılık Nedir?**, (İstanbul: Reklam Yayınları, 1973), s.42.

⁷¹ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (Üçüncü basım. Ankara: Turhan Kitabevi, 1979), Teknik Editör ve Çevirenler Osman Tekok, Bintuğ Aytok, Birol Bumin, s.286.

Toplantıya katılanlar 6 şar kişilik küçük gruplara ayrılırlar. Her grubun bir lideri ve bir kaydedicisi vardır. Bu kişilerin toplantı başlamadan önce belirlenmesi gerekmektedir. Tartışılacak problemin açıklanmasından sonra, beyin fırtınası yöntemini uygulayarak her grup kendi arasında toplanarak, yaratıcı alternatifler geliştirmeye çalışır. Belli bir zaman sonra liderin işareti ile fikir üretme işi sonlandırılarak, üretilen fikirlerin geliştirilmesine başlanır. Üzerinde çalışılan fikirler arasından problemin çözümüne en uygun olan seçilir. Seçilen fikir grup lideri tarafından diğer gruplara açıklanır. Böylece büyük grup için tartışma ortamı hazırlanmış olur⁷².

J. Donald Philips'in bu tür toplantıları düzenlemekteki amacını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Bütün fikirlerin büyük bir grup içinde paylaşılmasını sağlamak.
- Büyük gruplarda konuşmaya isteksiz olan ya da konuşmak için yeterli süreyi bulamayan katılımcıların küçük gruplar aracılığıyla görüşlerini dile getirmelerini sağlayarak katılımı maksimize etmek.

Philips 66 Buzz toplantılarının başarısı, liderin büyük grubu kısa sürede küçük gruplara ayırabilmesine ve beyin fırtınası hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmasına bağlıdır. Bu yöntemin yararları ve sakıncaları genel olarak beyin fırtınası yöntemiyle aynıdır. Beyin fırtınası yönteminden farklı olan sakıncası ise, küçük grupların hızlı hareket ederek faydalı olabilecek bazı fikirleri tartışmanın dışında bırakmasıdır⁷³.

6.2. Analitik Teknikler

Analitik teknikler sorunlara sistematik araştırma yoluyla yeni yaklaşımların bileşimlerin bulunmasını amaçlar. Bu nedenle problemleri ve onun elemanlarını mantıksal çerçeve içinde incelemekten geçirir. Böylece, öncelikle temel ilişkiler

⁷² www.gppb.gov.ph/cgi-bin/listings/files/VE_Manual-Part%205.pdf, (Ağustos 2006).

⁷³ Herbert G. Hicks, **a.g.e.**, s.287.

belirlenir, daha sonra, bunların soruna uygulanması sağlanır. Bu teknikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür,

- Özelliklerin sıralanması tekniği
- Girdi-çıkıtkı tekniği
- Matris tekniği

6.2.1 Özelliklerin Sıralanması Tekniği

Bu teknik, yaratıcılık bilimleri öncülerinden olan Robert Crawford tarafından geliştirilmiştir. Bu teknikte ilk adım, bir ürünün, nesnenin veya fikrin temel özelliklerini teker teker belirlemektir. Bu özellikler renk, hacim, malzeme türü, maliyet ve benzeri nitelikler olabilir. İkinci adımda bunları tek tek ele alarak, mantıklı her yolla değiştirerek yeni bileşimler elde edilmeye çalışılır.

Yaratıcılıkla ilgili diğer tekniklerde olduğu gibi bu teknikte de önerilen değişiklikler hiçbir şekilde sınırlandırılmaz ve bazı görüşler fantezi olsa bile geri çevrilmez. Çünkü yaratıcılık gücünün önyargı ve değerlendirmelerden arıtılması ile fikirler daha kolay olarak yüzeye çıkarılabilir. Böylece yeni düşüncelerin yaratılması sağlanmış olur. Problem hakkındaki tüm fikirler toplandıktan sonra, problem veya durumun oluşturduğu sınırlamalara göre değerlendirme yapılır⁷⁴.

6.2.2. Girdi Çıkıtkı Tekniği

General Elektrik şirketi tarafından geliştirilmiş ve enerjinin değişik şekillerde kullanılmasını içeren problemler üzerinde düşünmede yararlanılan bir tekniktir. Bu teknik de çalışmaya, arzulanan sonuçlar veya istenen çıkıtkı ile başlanır. Daha sonra bu çıkıtkıyı sağlayacak kaynakların tanımlaması yapılır. Daha sonra belirlenen kaynaklarla istenilen çıkıtkının sağlanması için tüm olanaklı bileşenlerin bulunması için çalışmalar yapılır.

⁷⁴ Baykal, a.g.e., s.277-278.

Genellikle son çözümün kısıtlayıcı durumlarını ve özelliklerini göz önünde bulundurmak gerekir. Fakat bu kısıtlayıcı faktörler tekniğin ilk basamaklarında kullanılırsa fikirlerin serbestçe akışını önlediği için verimliliği olumsuz yönde etkiler.

Bu yöntem var olan tüketici gereksinimlerini ve gereksinimlerin gelecekte nasıl değişeceğini araştırarak bunlara uygun teknolojiler geliştirmeye çalışan, teknolojik tahmin tekniklerinin bir benzeridir⁷⁵.

6.2.3 Matris Tekniği

Dr. Fritz Zwıck tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu teknikte, öncelikle sorun etraflıca tanımlanır. Sorunun tanımlanmasından sonra kullanılabilir bütün teorik çözümler listelenir. Listelenen bu çözümler tek tek ele alınarak değerlendirme yapılır.

Probleme ilişkin değişkenler iki boyutlu bir matrisle listelenir. Böylece mümkün olan her bileşim göz önünde tutulur⁷⁶.

7. YARATICILIĞIN GEREKLERİ

Yaratıcılık ve yaratıcılığın hayata geçirilmesi olan yenilikçiliğin ön plana çıktığı günümüzde, standardizasyona doğru yönelen eğitim planları, problem çözme ve düşünme yöntemleri nedeniyle farklılaşmalar azalmakta ve yaratıcılık faaliyetleri kısır döngü içine girebilmektedir. Bu kısır döngüden kurtulabilmek için işletmeler, analitik yetkinlikleri geliştirmek kadar, farklı bakış açıları geliştirecek eğitim programlarını da uygulamaya geçirmelidirler. İlk anda ilgisiz gibi görülebilecek, hoş görünün, esnekliğin, hobilerin zenginleştirilmesine olanak veren programların uygulanması işletmeye beklenenden daha fazla yarar sağlayabilir⁷⁷.

⁷⁵ İsmet Barutçugil, **a.g.e.** s.181.

⁷⁶ Herbert G. Hicks,**a.g.e.** s. 283.

⁷⁷ Necip Özçer, **a.g.e.**, s.20.

Yeni fikirlere ve bu yeni fikirleri uygulamaya istekli olan bir işletme için, yaratıcılığın gereklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Motivasyon
- Tutumlar
- Odak noktaları

7.1. Motivasyon

Çalışma hayatında, yaratıcı kişilerle yaratıcı olmayanlar arasındaki başlıca farkın motivasyon olduğu düşünülmektedir. Motive olmuş insan durup, seçenekler aramaya isteklidir. Sunulmakta olan belli seçeneklerin ötesinde seçenek armaya isteklidir. Başkalarının önemsemediği şeyler üzerinde yoğunlaşabilir. Yaratıcı düşünceden kendisine ayrı bir fayda sağlamasa da hoşlanır.

Bazı kişilerin motive olabilmeleri için, yaratıcılığın gereğini, mantığını, ve değerini görmeleri gerekir. Aynı zamanda da yapılması gerekenleri kendilerinin yapabileceğini hissetmeleri gerekir.

Yaratıcılığın olasılıklarına inanç duyulmalıdır. Düşünen kişiler arasında, ufukları bir şeyleri düzeltmekle sınırlı olanlar çoğu zaman daha iyi ya da daha farklı fikirler üretecek vizyona sahip değillerdir. Yönetimi yalnızca varlığını koruma olarak gören yöneticiler, yaratıcılığı fazladan zahmet sayarlar.

Motivasyon, şirket kültürünün değişmesiyle, yaratıcılığın mantığının keşfedilmesiyle, eğitimle, sorumlulukları düzenleyen ve itici güç sağlayan yapı değişiklikleriyle yükseltilebilir⁷⁸.

7.2. Tutumlar

Tutumları ortaya çıkaran kısmen motivasyondur. Çeşitli tutumlar vardır:

⁷⁸ Edward De Bono, **Rekabet Üstü**, (Birinci Basım. Remzi Kitabevi, 1996), s:167.

Meydan okuma tutumu:

- Bu iş nasıl böyle yapılabildi?
- Bunu neden yapıyoruz?
- Bunu yapmamız gerçekten gerekli mi?

Olasılık arama tutumu:

- Burada seçenekler var mı?
- Başka hangi olasılıklar var?
- Başka ne gibi bir açıklama olabilir?

Kışkırtma tutumu:

- Bu çılgınca bir fikir gibi görülebilir, ama bir bakalım.
- Bu fikirde bazı ilginç noktalar var.
- Fikir hoşuma gitmedi, ama iyi bir kışkırtıcı.

Odaklaşma tutumu:

- Şu konuda yoğunlaşalım.
- Gerçekte burada ne yapmaya çalışıyoruz?
- Şuna daha önce hiç bakmamıştık, hadi şimdi bakalım.

Bütün bu tutumlar, yaratıcılığın ve daha fazla düşünmenin önemli bir fark oluşturacağı inancına dayanmaktadır. Bunun yanı sıra, iyi yapıldığı düşünülen işlerin de aslında iyi olmadığı ve istenirse değiştirilebileceği inancına da dayanmaktadır.

Yaratıcılık tutumunun anahtar öğelerinden biri, çaba gösterme istekliliğidir. Önemli olan yaratıcı çabadır. Bu çaba gösterilirse sonucu alınacaktır. Amaç denemek, çaba göstermek, düşünmeye biraz zaman ayırmaktır.

Yaratıcılık karşısındaki tutumları çok büyük ölçüde şirket kültürü belirler. Tepe yönetim yaratıcılığa ilgi gösteriyorsa pek çok şey olacaktır. Yaratıcılık, araştırma ve pazarlama bölümleriyle sınırlı, yüzeysel bir etkinlik olarak görülüyorsa önemli bir şey olmayacaktır.

Anlatılanlar ışığında işletmelerde iki tür tutumdan söz etmek mümkündür:

- Olasılıklara, işe, sorunlara ve diğer kişilere ilişkin yaratıcı tutum.
- Tepe yönetimin, ara yönetimin ve bireylerin yaratıcılığa ilişkin tutumu⁷⁹.

7.3 Odak Noktaları

Yöneticiler sorunlarının bilincindedirler. Sorun arayıp bulunmayı gerektirmez, genellikle kendi kendini haber verir. Birçok sorun yaratıcı düşüncüyü gerektirir. Ama yaratıcılık gerektiren ve sorun olmadığı için ilgilenilmemiş pek çok başka alanda vardır. Oysa fikirlerde bir değişiklik yapılması, tasarruf ya da daha fazla verimlilik sağlayabilir⁸⁰.

8. İŞLETMELERDE YARATICILIĞIN ENGELLERİ

Yaratıcılık orijinal fikirlerin ifadesini sağlayan bir düşünce sanatı ise, iş yaşamında yaratıcılık da uygun kullanıma ve harekete geçirilebilecek fikirler üretme olarak tanımlanabilir. İş yaratıcılığı deneyim, yaratıcı düşünce gibi bireysel hammaddenin motivasyon ortamında ürüne dönüşmesidir.

Yaratıcılığın öldürülmesi demek, bir organizasyonun potansiyel rekabet gücü olan yeni fikirlerin öldürülmesi demektir. Bu nedenle aşağıdaki öldürücü yaklaşımlardan kaçınacak politikalar üretilmesi gerekir.

⁷⁹ Edward De Bono, **a.g.e.**, s.168.

⁸⁰ Edward De Bono, **a.g.e.**, s.169.

- Bölücülük (benim bölümüm, benim adamlarım)
- Sistemin tutuculuğu (benim sistemim)
- Yetki kıskançlığı (benim yetkilerim)

Bu üç yaklaşım yaratıcılığın ve yenilikçiliğin önündeki en büyük engellerdir ve mutlaka yok edilmesi gerekir.

Enerji düzeyi azaldığında ya da günlük sorunlarla uğraşıldığı sürece yaratıcı olabilmek zorlaşmaktadır. Yaratıcı özgürlüğü güvence altına almak için yapılması gerekenler şunlardır:

- Hayır demeyi bilmek, önemli olmayan şeyleri ertelemek
- Yeni fırsatlar arama, dinlenme, ilişki kurma gibi aktivitelere "evet " demek
- Yaratıcılık etkenlerinin genellikle yapılan işlerin görünmeyen kısmında olduğunu bilmek
- Liderlerin güvenini kazanmak
- Hem cesur hem de başkalarını düşünen olmak
- Hem bağımsız hem bağımlı çalışmayı öğrenmek
- Kabuktan çıkıp başka şapkalar giymek

Örgütlerde yaratıcılığın engellenme şekillerini aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür:

- Tavırların yaratıcılığı engellemesi
- Davranışların yaratıcılığı engellemesi
- Düşünce süreçlerinin yaratıcılığı engellemesi

8.1. Tavırların Yaratıcılığı Engellemesi

Tavırların yaratıcılığı engelleme nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yeni gerçekler ve bakış açıları ortaya koymak yerine, diğerleriyle geçinmek için çok çaba harcama
- Geleceği tahmin etmek veya fikirlerle oynamak yerine, tüm hareketlerin hesabını verme gereksinimlerini hissetme
- Pratik ve ekonomik görünebilmek arzusuyla, düşünceleri mükemmelleştirmek yerine çoğunlukla çok çabuk hüküm verme
- Şüphe ve bilmemeyi ifade etmek, çok meraklı olmak ya da "Neden?" diye sormaktan endişe duyma
- Karar vermeye ve meseleleri çözmeye yönelik olarak yaklaşımları tercih etmeme
- Yeni fikirlerin tehlikesine atılmak yerine, bildik ve tanıdık olanın güvenliğini arzulama
- İş hakkında çok fazla şey bilindiği için, yeni fikirlerin açık fikirlilikle değerlendirilmesini çoğunlukla engelleme
- Başkalarının fikirlerinin daha iyi olabileceğini itiraf etmeye isteksiz olma, kendi fikirlerini geliştirme teşebbüslerini önemsememe
- Eksik fikirlere güvenmeme

8.2. Davranışların Yaratıcılığı Engellemesi

- Eleştirilmekten korkma nedeniyle hata yapmayı ve kötü görünmeyi engelleyecek her şeyi yapma
- Başkalarına olan güvensizlik, bilgi paylaşma ya da yeni fikirlerin belirsizliğine yönelme konusunda tereddüde düşme
- Gerçek problemi çözmek yerine, mevcut ilk çözümü seçip daha iyi olasılıkları açığa çıkarma konusunda başarısızlığa uğrama
- Herhangi bir problemin tek doğru cevabı olduğuna inanarak, çalışan bir çözüm bulunca durmaya razı olma
- Bir problemi anında çözmeye çalışma ve bu nedenle, problemi bir süre gelişimine bırakacak yaklaşımları benimsememe
- Problemi çözerken açıkça ortada olan farklı yolları seçmek yerine, en direk yolu seçmeye kendimizi mecbur hissetme

- Çalışan bir çözüm bulduktan sonra, problem çözme sürecini uygulamaya götürmekte başarısız olma
- Bir şeyin yapılamayacağı ya da bir problemin çözülemeyeceği varsayımını çok çabuk kabullenme

8.3. Düşünce Süreçlerinin Yaratıcılığı Engellemesi

- Yeni fikirleri değerlendirirken düşünceye güvenip, fikirleri fiziksel olarak denemeye güvenmeme
- Gerçeklerin açık bir yorumlanmasını yapmaya çalışmak yerine, edinilmiş fikirlere dayalı varsayımlar ya da deneyime ve söylentilere dayalı kategoriler yaratma
- Esnek olmama ve dünyaya dair yanlı bakış açılarına fazlasıyla güvenme
- Problemi çözerken, altta yatan anahtar gerçekler ile belirgin semptomları veya sebep ile etkiyi birbirinden ayıramama
- Problemleri başkalarının anlayacağını varsaydığımız dille tartışma; jargonlar ya da belirsiz terminoloji kullanma
- Çok büyük problemleri, daha küçük bileşenlere ayırmaksızın üstlenme
- Bir problemin daha küçük bileşenleri ile uğraşırken, büyük resmi kaçıрма
- Bilginin günlük aktivitelerimizle açık bağlantısı yoksa, onu alakasız olduğu gerekçesi ile vaktinden önce bir kenara atma
- Problem çözmenin karmaşık olduğuna inanarak, çok belirgin olan şeyleri görmeyi başaramama⁸¹.

⁸¹ Necip Özçer, “Mantığı Bir Kenara Bırakmadan Nasıl Yaratıcı Olunur”, <http://www.kalder.org>, (Ağustos 2006).

9. İŞLETME FAALİYET ALANLARI VE YARATICILIK

Zorlu rekabet ortamında faaliyet gösteren günümüz işletmelerinde yaratıcılığın önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. İşletme faaliyet alanları ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

9.1 Mal ve Hizmetler

Yeni bilinmeyen ürünler yapmak ve eski bilinen ürünleri iyileştirmek işletme yönetiminin temel görevidir. Yeni üründen kasıt teknolojidен ve buluşlardan yararlanarak bilinmeyen ürünler ortaya çıkarmaktır. Yenilikler tüketici ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Bir ürüne yeni bir görünüş vererek (biçim, ambalaj, koku, renk, v.b.) ürünle ilgili yeni hizmetler sağlayarak, ürünün sunulabileceği yeni pazarlar bularak ya da ürünü daha kullanışlı hale getirerek de yenilik yapılmış olur⁸².

9.2 Pazar

Yaratıcı düşünce olarak pazar ele alındığında akla ilk gelen özel türden bir ürünün gelişmemiş olduğu yeni bir pazarın yaratılmasıdır.

Bir işletme için yeni olmayan ürünler özellikle uluslar arası piyasalarda yeni ürünün yaptığı gibi yeni pazarların açılmasını sağlayabilir⁸³.

9.3 Arz

Bir ürünün bünyesine hammadde olarak birçok madde girmektedir. Gelişen teknoloji ve yenilikler ürünün içine giren bileşimleri değiştirmekte bunlara yenilerini eklerken daha önce kullanılanlardan bazılarının tamamıyla değişmesine neden olmaktadır.

⁸² P.Bessis-H.Jaqui, **a.g.e.**, s.49.

⁸³ P.Bessis-H.Jaqui, **a.g.e.**, s:53

Günümüzde ürün bünyesine giren hammaddelerin çoğu doğanın yanı sıra gelişmiş laboratuvarlarda üretilen yapay maddelerdir. Ürün imalatında kullanılan bu maddelerin her biri bir yaratıcılık örneği olarak karşımıza çıkmaktadır⁸⁴.

9.4 Reklâm

İşletmelerin en önemli ve yaygın tutundurma faaliyeti reklamdır. Reklam, ürünün ne olduğunu, ne yaptığını anlatmak ve ürünün potansiyel alıcı kitlesinden yeni kişilere denetmek, o kitle için marka imajını yaratmak amacını güden haber ve bilgi verme amacıdır.

Reklâm yapımcıları, mesajlar, resimler, filmler hazırlayarak satışı etkileme sorumluluğunu üzerlerine alırlar. Hazırlanan reklamların amaca ulaşabilmesi için yaratıcılık potansiyelinin maksimum kullanımı gerekmektedir⁸⁵.

9.5 Organizasyon

İşletmelerin kuruluş aşamasında oluşturdukları organizasyon yapısı işletmelerin buldukları çevredeki değişimler, yeni sosyal düzenlemeler gibi dış çevresel faktörlerdeki değişikliklerin zorlamasıyla ortaya çıkabilir. İşletme yeni düzene ayak uydurabilmek için bir takım yeni düzenlemeler yapmak zorunda kalır.

İşletmenin dış çevresinde birtakım ihtiyaçlardan yeni düzenleme zorunluluğu ortaya çıkar. Bu durumda yapının değiştirilmesiyle bünyesel zorlamalara cevap vermeye çalışılır.

Burada esas olan çalışanların yaratıcı yeteneklerini açıkça sergileyebilecekleri, geliştirebilecekleri bir organizasyon yapısının benimsenmesidir⁸⁶.

⁸⁴ P.Bessis-H.Jaqui, **a.g.e.**, s:54

⁸⁵ P.Bessis-H.Jaqui,, **a.g.e.**, s:57

⁸⁶P.Bessis-H.Jaqui,, **a.g.e.**, s:59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEYÇELİK A.Ş.'DE YÖNETİMİN YARATICILIĞA YAKLAŞIMINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde ele alınan işletmede yönetimin yaratıcılığa uygun koşulları sağlayıp sağlayamadığına ilişkin olarak yapılan anket sonuçları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Daha önceki bölümlerde, rekabet geliştikçe yaratıcı düşüncenin de gelişmesinin işletmeler açısından önemi vurgulanmıştır. Yapılan literatür araştırmasında ise, işletmelerin yaratıcı özellikler sergileyebilmeleri için çalışanlarının yaratıcılığını canlandırmalarının gerekliliği ortaya çıkarılmıştır.

Bu doğrultuda yürütülen araştırmanın amacı Beyçelik A.Ş. işletmesinde yönetimin, çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkarılması için uygun koşulları sağlayıp sağlayamadığını belirlemektir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan çalışmada, 5'li Likert ölçeğinde geliştirilmiş olan, Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi uygulanmıştır. Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi, örgütsel yaratıcılığı ölçmede kullanılan bir ölçüm aracıdır. Ankette alınan sonuçlar, altı kategoride toplanmaktadır. Anket, uygulamanın yapıldığı işletmede yaratıcılığa uygun bir ortamın olup olmadığı konusunda bilgi edinmeyi amaçlamaktadır. Başka bir deyişle işletmelerde yaratıcı ortamın koşulları olan, açık fikirlilik ve sezgi kullanımına ne kadar izin verildiği, eşitlikçi, geliştirici, açıklayıcı ve cesaretlendirici olup olmadığını belirleme konusunda rehberlik etmektedir. Bu altı kategori, daha

yaratıcı bir işletme ortamı oluşturmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesini sağlayacaktır.

36 sorunun yer aldığı ankette soruların 18'i yaratıcılığın ortaya çıkarılması için olması gereken koşullara diğer 18'i ise yaratıcılığı engelleyen faktörlere yöneliktir. Tablo 1.'de görüldüğü gibi **1, 3 ve 5**'inci sorular işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, yönetim tarafından **kritik edilme** konusundaki yaklaşımları ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır. **7, 9 ve 11**'inci sorular işletme çalışanlarının, yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, yönetim tarafından **azarlanma** konusundaki yaklaşımları ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır. **13, 15 ve 17**'inci sorular işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, **fırsatçılık** konusundaki yaklaşımları ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır. **19, 21 ve 23**'üncü sorular işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, **tekilcilik** konusundaki yaklaşımları ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır. **25, 27 ve 29**'uncu sorular işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, **egoistlik** konusundaki yaklaşımları ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır. **31, 33 ve 35**'inci sorular ise işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, dogmatiklik konusundaki yaklaşımları ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

2, 4 ve 6'nci sorular işletmede çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmayı kolaylaştıran etkenlerden açık fikirliliğin, **8, 10 ve 12**'inci sorular sezgisel yaklaşımın, **14, 16 ve 18**'inci sorular eşitlikçi davranışın, **20, 22 ve 24**'üncü sorular geliştiriciliğin, **26, 28 ve 30**'uncu sorular cesaretlendiriciliğin, **32, 34 ve 36**'nci sorular açıklayıcılığın, var olup olmadığını ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi, işletmenin içinde bulunduğu yaratıcı ortamı ve yaratıcılığa olan yaklaşımı negatif ve pozitif olarak ölçmektedir. Elde edilen pozitif puan **İdeal Ortam Puanı**, negatif puan ise **Kapalı Ortam Puanı** olarak adlandırılmaktadır.

Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi'nin en önemli işlevi, işletmenin içinde bulunduğu çalışma ortamının daha yaratıcı bir yaklaşıma sahip olabilmesi için

yapılacak çalışmalara yol göstermesidir. Uygulamadan elde edilecek sonuçlara göre, pozitif puan alınan konuların geliştirilmesi ve negatif puan alınan konuların ortadan kaldırılması için neler yapılabileceği belirlenmeye çalışılacaktır.

Tablo 1. Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi Puanlama Yöntemi

KAPALI	İDEAL
1. _____ Kritik 3. _____ 5. _____ Ara Toplam _____	2. _____ Açık Fikirlilik 4. _____ 6. _____ Ara Toplam _____
7. _____ Azarlama 9. _____ 11. _____ Ara Toplam _____	8. _____ Sezgisel Yaklaşım 10. _____ 12. _____ Ara Toplam _____
13. _____ Fırsatçılık 15. _____ 17. _____ Ara Toplam _____	14. _____ Eşitlik 16. _____ 18. _____ Ara Toplam _____
19. _____ Tekilcilik 21. _____ 23. _____ Ara Toplam _____	20. _____ Geliştirici 22. _____ 24. _____ Ara Toplam _____
25. _____ Egoistlik 27. _____ 29. _____ Ara Toplam _____	26. _____ Cesaretlendirici 28. _____ 30. _____ Ara Toplam _____
31. _____ Dogmatik 33. _____ 35. _____ Ara Toplam _____	32. _____ Açıklayıcılık 34. _____ 36. _____ Ara Toplam _____
GENEL TOPLAM (KAPALILIK PUANI) : ____	GENEL TOPLAM (İDEALLİK PUANI) : _____

Trevor Bentley, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık**

(Çeviren: Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları, Mayıs 2004) s.187-188.

Tablo 2. Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi Genel Puanlama Yöntemi

GENEL PUAN REHBERİ	
KAPALI	İDEAL
18-41 Kapalı	18-41 İdeal
42-65 Nötr	42-65 Nötr
66-90 İdeal	66-90 Kapalı

Trevor Bentley, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık** (Çeviren: Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları, Mayıs 2004) s.188.

3. BEYÇELİK A.Ş.'NİN GENEL TANITIMI

Beyçelik Kalıp ve Oto Yan Sanayi Pazarlama ve Ticaret A.Ş.1993 yılında kurulmuş olup halen Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde 37.000 m2 kapalı alan içerisinde yıllık 40.000 ton sac işleyerek 380 direkt 172 endirekt toplam 552 personeli ile otomotiv sektöründe sac kalıpcılığı ve seri üretimi ile imalat yapmaktadır.

İşletmenin üretiminin büyük bir kısmı FIAT-TOFAŞ, FORD OTOSAN ve 2006 yılından itibaren OYAK RENAULT gibi dünyanın önde gelen otomotiv firmalarının ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir.

4. BEYÇELİK A.Ş.'DE YÖNETİMİN YARATICILIĞA YAKLAŞIMI

Beyçelik A.Ş. işletmesi 1993 yılından beri faaliyet göstermesi itibari ile genç çalışan kitlesine sahip bir işletmedir. Otomotiv sektöründeki yenilik ve hızlı değişim her işletmede olduğu gibi bu işletmede de yaratıcılığın ön planda olmasını gerektirmektedir.

Yönetimin yaratıcılığa yaklaşımını belirlemek üzere düzenlenen ilk 3'ü yaş, cinsiyet ve eğitim durumuna ilişkin kişisel sorulardan oluşan 39 soruluk anket

Beyçelik A.Ş. de çalışan beyaz yakalı personele uygulanmış olup 55 adet anket toplanmıştır. Ankete katılan çalışanların yaşları 23 ile 39 arasında değişmekte olup 55 katılımcıdan 46'sı erkek 9'u bayandır. Katılımcıların 1 tanesi yüksek lisans 50'si lisans ve 4'ü ise lise mezunudur.

5. BEYÇELİK A.Ş.'DE UYGULANAN YARATICILIK YAKLAŞIMI ANKETİNE İLİŞKİN BULGULAR

5'li Likert ölçeğinde geliştirilmiş olan, Yaratıcılık Yaklaşımı Anketinin puanlandırılması şu şekildedir

Kesinlikle katılıyorum=1 puan, Katılıyorum=2 puan, Emin Değilim=3 puan, Katılmıyorum=4 puan, Kesinlikle Katılmıyorum=5 puan

Tablo 3. Yönetimde Yaratıcılık Anketine İlişkin İstatistiksel Veriler

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Emin Değilim		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşim hakkında bana bir açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiriliyor.	1	2.0%	7	14.3%	15	30.6%	22	44.9%	4	8.2%
Olabildiğince yaratıcı olmak yolunda cesaretlendiriliyorum.	9	16.7%	29	53.7%	10	18.5%	4	7.4%	2	3.7%
Yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılıyor.	1	1.9%	15	27.8%	16	29.6%	19	35.2%	3	5.6%
Yönetim, iş konusunda esneklik sağlıyor.	4	7.4%	33	61.1%	7	13.0%	9	16.7%	1	1.9%
Bulduğum yerde yeni fikirlere değer verilmiyor	1	1.9%	6	11.3%	13	24.5%	25	47.2%	8	15.1%
Yönetim yeni fikirlere ve değişime açık.	11	20.0%	33	60.0%	8	14.5%	1	1.8%	2	3.6%
Yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol ediyor.	4	7.4%	30	55.6%	9	16.7%	10	18.5%	1	1.9%
Yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlıyor.	4	7.4%	24	44.4%	21	38.9%	4	7.4%	1	1.9%
Yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı yada ilgi yetersiz	1	1.9%	3	5.6%	15	27.8%	29	53.7%	6	11.1%
Yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duyar.	7	13.0%	30	55.6%	10	18.5%	7	13.0%		

İş ortamında çok az esneklik söz konusudur.	4	7.4%	14	25.9%	9	16.7%	24	44.4%	3	5.6%
Yönetim yaratıcı düşüncelerimi korur.	4	7.3%	28	50.9%	17	30.9%	5	9.1%	1	1.8%
Bazı düşüncelerim başka birisininmiş gibi sunuldu.	2	3.6%	8	14.5%	10	18.2%	24	43.6%	11	20.0%
Getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulur.	2	3.7%	20	37.0%	18	33.3%	7	13.0%	7	13.0%
Yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilirlik için dikkatli olmam gerekir.	26	47.3%	23	41.8%	3	5.5%	2	3.6%	1	1.8%
Yönetim çalışanlarına gücünü ya da yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışabilir.	8	14.8%	19	35.2%	17	31.5%	9	16.7%	1	1.9%
Yönetim çalışanlarının düşüncelerinden yararlanır.	8	14.8%	40	74.1%	5	9.3%			1	1.9%
Yönetim bana saygı duyar ve bana güvenir.	7	13.0%	33	61.1%	11	20.4%	3	5.6%		
Yönetim elindeki bilgi konusunda açık değildir.	2	3.7%	8	14.8%	25	46.3%	14	25.9%	5	9.3%
Bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulur.	8	14.8%	32	59.3%	9	16.7%	4	7.4%	1	1.9%
Yönetim herkese aynı biçimde davranır.	4	7.4%	18	33.3%	13	24.1%	7	13.0%	12	22.2%
İşletmemizin tutumu yaratıcılığımızı geliştirir.	5	9.1%	41	74.5%	6	10.9%	3	5.5%		
Yönetim çalışanlarına manevi destek verir.	17	30.9%	28	50.9%	7	12.7%	2	3.6%	1	1.8%
Düşüncelerimi yönetime karşı açık ve dürüst bir biçimde açıkça tanımlayabiliyorum.	10	18.2%	25	45.5%	16	29.1%	3	5.5%	1	1.8%
Zaman zaman kendimi yetersiz ve güçsüz hissediyorum.	5	9.3%	12	22.2%	11	20.4%	22	40.7%	4	7.4%
Yönetim belli düşünceleri, anlaşılmasını sağlayacak biçimde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamaz.	3	5.7%	30	56.6%	11	20.8%	8	15.1%	1	1.9%
Yönetim kimin yönettiğini açıkça belli eder.	8	14.5%	37	67.3%	6	10.9%	3	5.5%	1	1.8%

Yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahibim.	4	7.3%	19	34.5%	20	36.4%	9	16.4%	3	5.5%
Yönetim, yapılan herşeyi doğruluk açısından kontrol eder.	9	16.7%	32	59.3%	12	22.2%	1	1.9%		
Gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını gördüm.	6	10.9%	21	38.2%	19	34.5%	8	14.5%	1	1.8%
Yönetim hatalarımı kabul etmez.	12	21.8%	9	16.4%	15	27.3%	17	30.9%	2	3.6%
Yönetim içinde bulunan durumu açıkça ortaya koyabilir.	16	29.6%	27	50.0%	9	16.7%	2	3.7%		
Yönetim dogmatik davranır, onun düşüncelerini değiştirmem olanaksızdır.	12	21.8%	14	25.5%	10	18.2%	18	32.7%	1	1.8%
Yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlar.	5	9.1%	40	72.7%	7	12.7%	3	5.5%		
Yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünür.	11	20.0%	17	30.9%	13	23.6%	13	23.6%	1	1.8%
Müşterilerle doğrudan ilişki içine girmek konusunda cesaretlendirilirim.	8	14.8%	26	48.1%	13	24.1%	7	13.0%		

Yukarıda yer alan Tablo 3'deki veriler doğrultusunda, işletme yönetiminin yaratıcılığa yaklaşımı aşağıdaki tablo ve grafikler yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

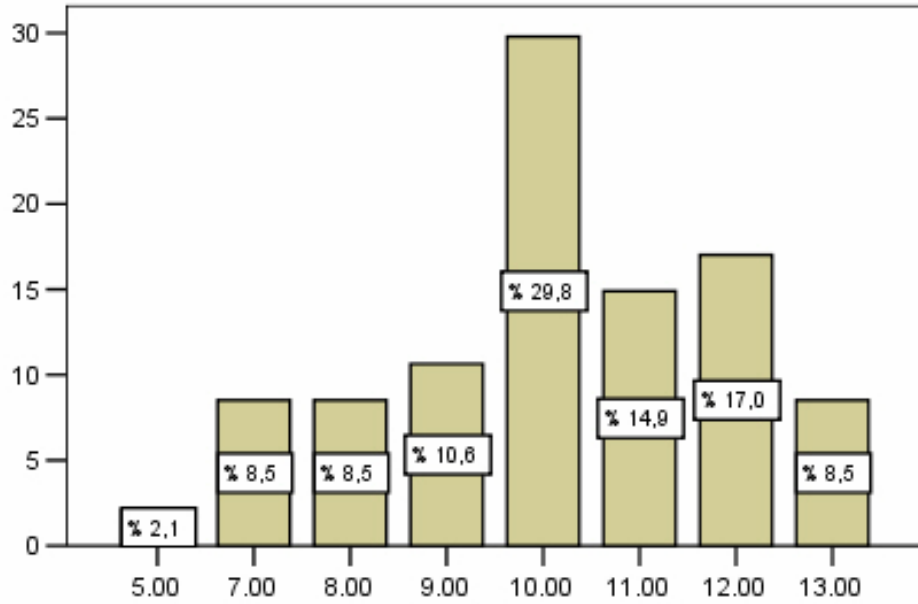
5.1. Kritik Edilme Faktörü

Ankette yer alan 1, 3 ve 5'inci sorular işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, yönetim tarafından kritik edilme konusundaki yaklaşımları ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

Tablo.4. Kritik Edilme Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	5.00	1	1.8	2.1	2.1
	7.00	4	7.3	8.5	10.6
	8.00	4	7.3	8.5	19.1
	9.00	5	9.1	10.6	29.8
	10.00	14	25.5	29.8	59.6
	11.00	7	12.7	14.9	74.5
	12.00	8	14.5	17.0	91.5
	13.00	4	7.3	8.5	100.0
	Toplam	47	85.5	100.0	
Boş	8	14.5			
Toplam	55	100.0			

Tablo 4 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun fikirlerine yönetim tarafından önem verildiği, yaptıkları işin yargılanmadan ve kötü yönde eleştirilmeden değerlendirildiği görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik.1. Kritik Edilme Faktörüne İlişkin Dağılım

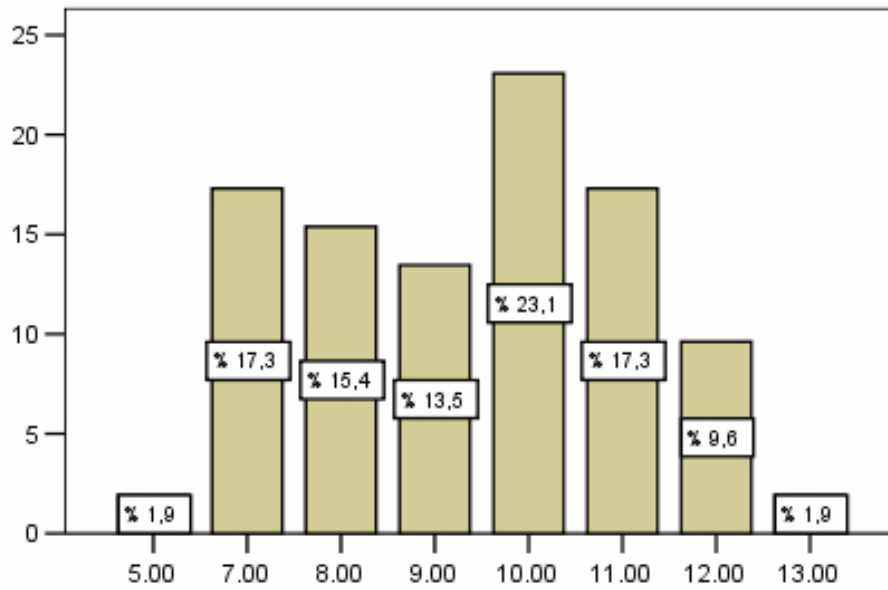
5.2. Azarlama Faktörü

7, 9 ve 11'inci sorular işletme çalışanlarının, yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, yönetim tarafından azarlama konusundaki yaklaşımları ortaya çıkarmaya yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Tablo.5. Azarlama Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	5.00	1	1.8	1.9	1.9
	7.00	9	16.4	17.3	19.2
	8.00	8	14.5	15.4	34.6
	9.00	7	12.7	13.5	48.1
	10.00	12	21.8	23.1	71.2
	11.00	9	16.4	17.3	88.5
	12.00	5	9.1	9.6	98.1
	13.00	1	1.8	1.9	100.0
	Toplam	52	94.5	100.0	
Boş	3	5.5			
Toplam	55	100.0			

Tablo 5 verileri incelediğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun iş ortamının yeteri kadar esnek olduğu, baskıcı bir kontrolün olmadığı ve yeni fikirlerin yeteri kadar ilgi gördüğü görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik.2. Azarlama Faktörüne İlişkin Dağılım

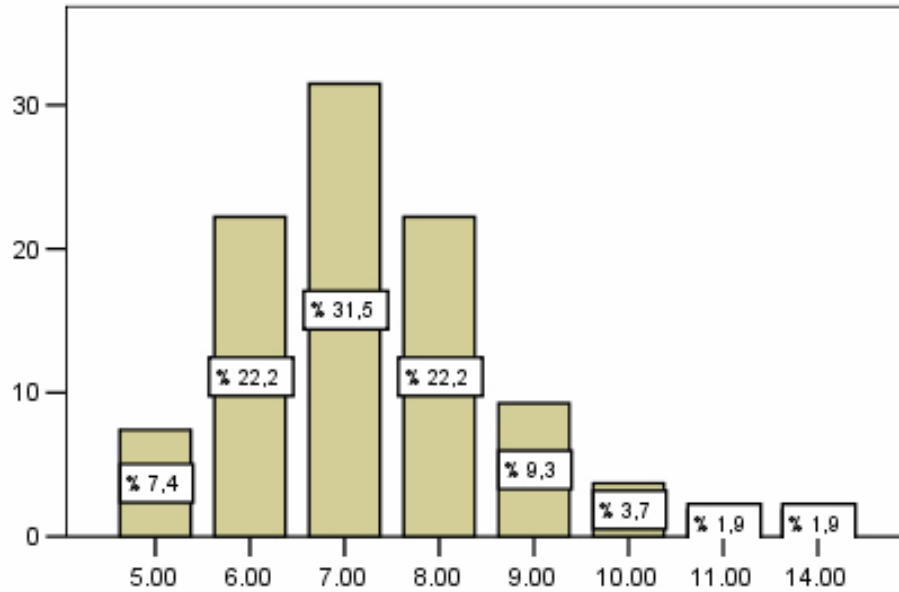
5.3. Fırsatçılık Faktörü

13, 15 ve 17'inci sorular işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, fırsatçılık konusundaki yaklaşımlarını ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

Tablo.6. Fırsatçılık Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	5.00	4	7.3	7.4	7.4
	6.00	12	21.8	22.2	29.6
	7.00	17	30.9	31.5	61.1
	8.00	12	21.8	22.2	83.3
	9.00	5	9.1	9.3	92.6
	10.00	2	3.6	3.7	96.3
	11.00	1	1.8	1.9	98.1
	14.00	1	1.8	1.9	100.0
	Toplam	54	98.2	100.0	
Boş	1	1.8			
Toplam	55	100.0			

Tablo 6 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yönetimle konuşurken doğru anlaşılabilmek için dikkatli olmak gerektiği ve bazı düşüncelerinin üst yönetime başkasının düşünceleriymiş gibi sunulduğu görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik.3. Fırsatçılık Faktörüne İlişkin Dağılım

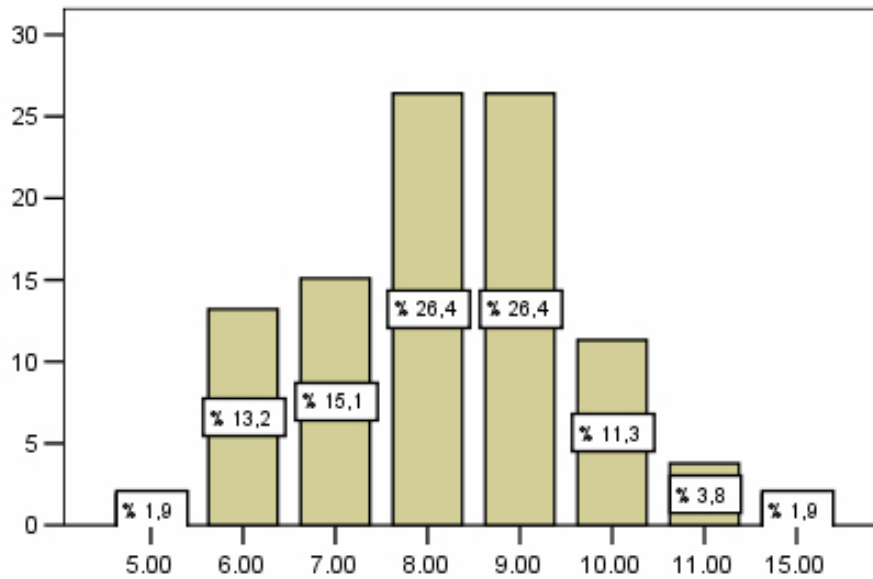
5.4. Tekilcilik Faktörü

19, 21 ve 23'üncü sorular işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, tekilcilik konusundaki yaklaşımlarını ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

Tablo.7. Tekilcilik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	5.00	1	1.8	1.9	1.9
	6.00	7	12.7	13.2	15.1
	7.00	8	14.5	15.1	30.2
	8.00	14	25.5	26.4	56.6
	9.00	14	25.5	26.4	83.0
	10.00	6	10.9	11.3	94.3
	11.00	2	3.6	3.8	98.1
	15.00	1	1.8	1.9	100.0
	Toplam	53	96.4	100.0	
Boş	2	3.6			
Toplam	55	100.0			

Tablo 7 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yönetimin elindeki bilgi konusunda açık olmadığı, bütün çalışanlara aynı şekilde davranmadığı ve çalışanlara manevi destek verilmediği görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik4. Tekilcilik Faktörüne İlişkin Dağılım

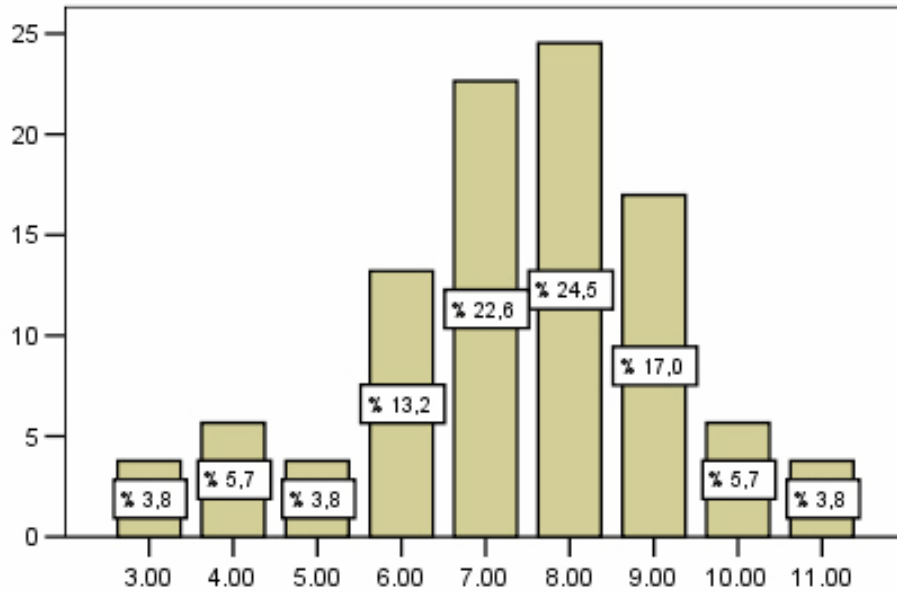
5.5. Egoistlik Faktörü

25, 27 ve 29'uncu sorular işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, egoistlik konusundaki yaklaşımlarını ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

Tablo.8. Egoistlik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	3.00	2	3.6	3.8	3.8
	4.00	3	5.5	5.7	9.4
	5.00	2	3.6	3.8	13.2
	6.00	7	12.7	13.2	26.4
	7.00	12	21.8	22.6	49.1
	8.00	13	23.6	24.5	73.6
	9.00	9	16.4	17.0	90.6
	10.00	3	5.5	5.7	96.2
	11.00	2	3.6	3.8	100.0
	Toplam	53	96.4	100.0	
Boş	2	3.6			
Toplam	55	100.0			

Tablo 8 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yönetimin her konuda yetkisini hissettirerek, çalışanların kendilerini yetersiz ve güçsüz hissetmelerine neden olduğu görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik 5. Egoistlik Faktörüne İlişkin Dağılım

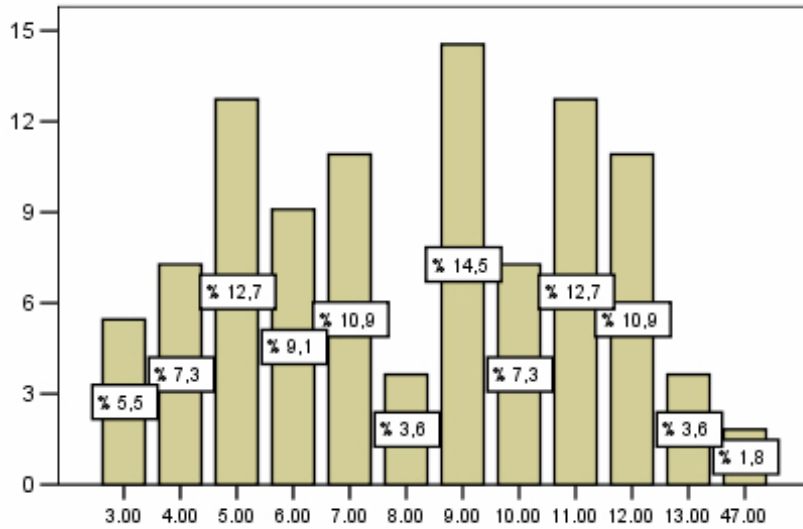
5.6. Dogmatik Faktörü

31, 33 ve 35'inci sorular ise işletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen, dogmatiklik konusundaki yaklaşımlarını ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

Tablo.9. Dogmatik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	3.00	3	5.5	5.5	5.5
	4.00	4	7.3	7.3	12.7
	5.00	7	12.7	12.7	25.5
	6.00	5	9.1	9.1	34.5
	7.00	6	10.9	10.9	45.5
	8.00	2	3.6	3.6	49.1
	9.00	8	14.5	14.5	63.6
	10.00	4	7.3	7.3	70.9
	11.00	7	12.7	12.7	83.6
	12.00	6	10.9	10.9	94.5
	13.00	2	3.6	3.6	98.2
	47.00	1	1.8	1.8	100.0
	Toplam	55	100.0	100.0	

Tablo 9 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yönetimin hata kabul etmediği ve kendi düşüncelerinin doğru olduğunda ısrar ettiği görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik 6. Dogmatik Faktörüne İlişkin Dağılım

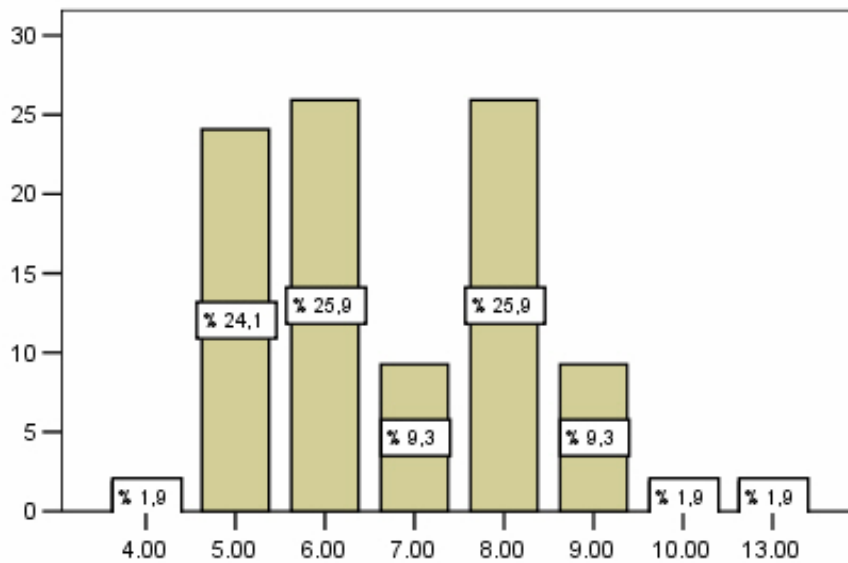
5.7. Açık Fikirlilik Faktörü

2, 4 ve 6'ncı sorular işletmede çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmayı kolaylaştıran etkenlerden biri olan açık fikirliliğin, var olup olmadığını belirlemeye yönelik sorulardır.

Tablo.10. Açık Fikirlilik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	4.00	1	1.8	1.9	1.9
	5.00	13	23.6	24.1	25.9
	6.00	14	25.5	25.9	51.9
	7.00	5	9.1	9.3	61.1
	8.00	14	25.5	25.9	87.0
	9.00	5	9.1	9.3	96.3
	10.00	1	1.8	1.9	98.1
	13.00	1	1.8	1.9	100.0
	Toplam	54	98.2	100.0	
Boş	1	1.8			
Toplam	55	100.0			

Tablo 10 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yönetimin yeni fikirlere açık ve cesaretlendirici olduğu görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik 7. Açık Fikirlilik Faktörüne İlişkin Dağılım

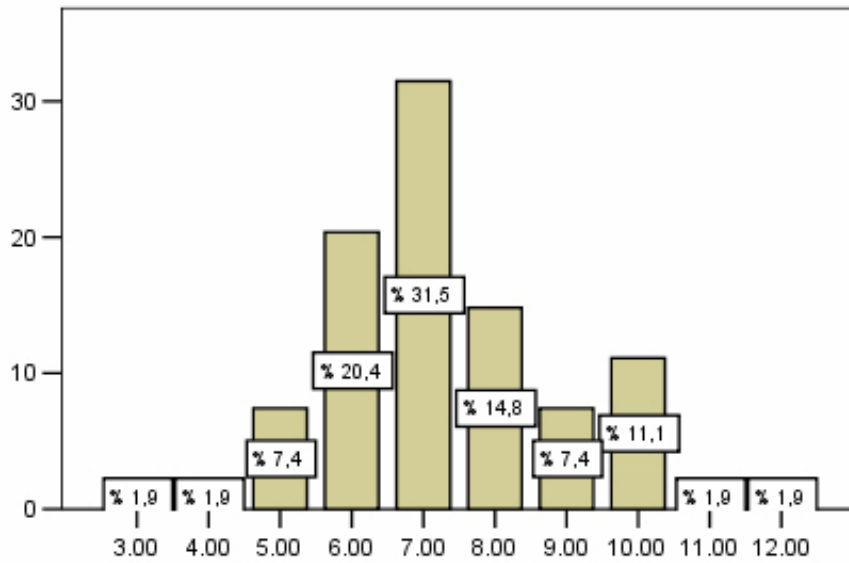
5.8. Sezgisel Yaklaşım Faktörü

8, 10 ve 12'inci sorular işletmede çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmayı kolaylaştıran etkenlerden biri olan sezgisel yaklaşımın, var olup olmadığını belirlemeye yönelik sorulardır.

Tablo.11. Sezgisel Yaklaşım Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	3.00	2	3.6	3.8	5.6
	5.00	4	7.3	7.4	11.1
	6.00	11	20.0	20.4	31.5
	7.00	17	30.9	31.5	63.0
	8.00	8	14.5	14.8	77.8
	9.00	4	7.3	7.4	85.2
	10.00	6	10.9	11.1	96.3
	11.00	1	1.8	1.9	98.1
	12.00	1	1.8	1.9	100.0
	Toplam	54	98.2	100.0	
Boş	1	1.8			
Toplam	55	100.0			

Tablo 11 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yönetim tarafından anlaşıldıkları ve fikirlerine önem verildiği, görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik 8. Sezgisel Yaklaşım Faktörüne İlişkin Dağılım

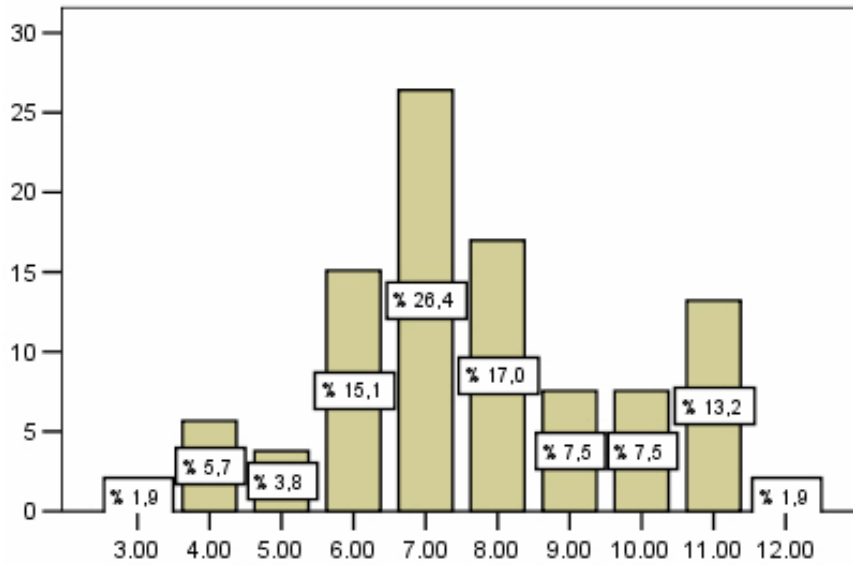
5.9. Eşitlik Faktörü

14, 16 ve 18'inci sorular işletmede çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmayı kolaylaştıran etkenlerden eşitlikçi davranışın, var olup olmadığını belirlemeye yönelik sorulardır.

Tablo.12. Eşitlik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	4.00	4	7.3	7.6	9.4
	5.00	2	3.6	3.8	11.3
	6.00	8	14.5	15.1	26.4
	7.00	14	25.5	26.4	52.8
	8.00	9	16.4	17.0	69.8
	9.00	4	7.3	7.5	77.4
	10.00	4	7.3	7.5	84.9
	11.00	7	12.7	13.2	98.1
	12.00	1	1.8	1.9	100.0
	Toplam	53	96.4	100.0	
Boş	2	3.6			
Toplam	55	100.0			

Tablo 12 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yönetimin kendilerine güvendiği ve yönetim tarafından saygı gördükleri görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik 9. Eşitlik Faktörüne İlişkin Dağılım

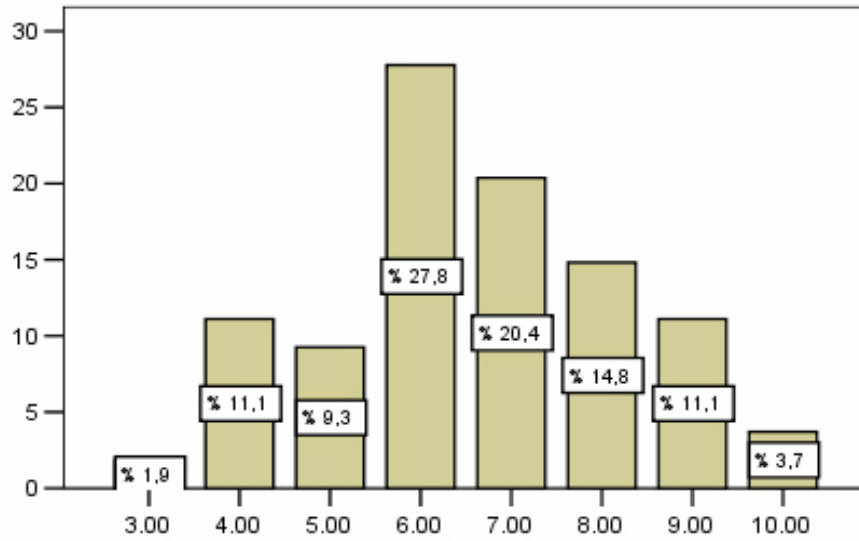
5.10. Geliştiricilik Faktörü

20, 22 ve 24'üncü sorular işletmede çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmayı kolaylaştıran etkenlerden geliştiriciliğin, var olup olmadığını belirlemeye yönelik sorulardır.

Tablo.13. Geliştiricilik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	3.00	1	1.8	1.9	1.9
	4.00	6	10.9	11.1	13.0
	5.00	5	9.1	9.3	22.2
	6.00	15	27.3	27.8	50.0
	7.00	11	20.0	20.4	70.4
	8.00	8	14.5	14.8	85.2
	9.00	6	10.9	11.1	96.3
	10.00	2	3.6	3.7	100.0
	Toplam	54	98.2	100.0	
Boş	1	1.8			
Toplam	55	100.0			

Tablo 13 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yönetim tarafından kendilerine yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulduğu ve özgürlük tanındığı görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik 10. Geliştiricilik Faktörüne İlişkin Dağılım

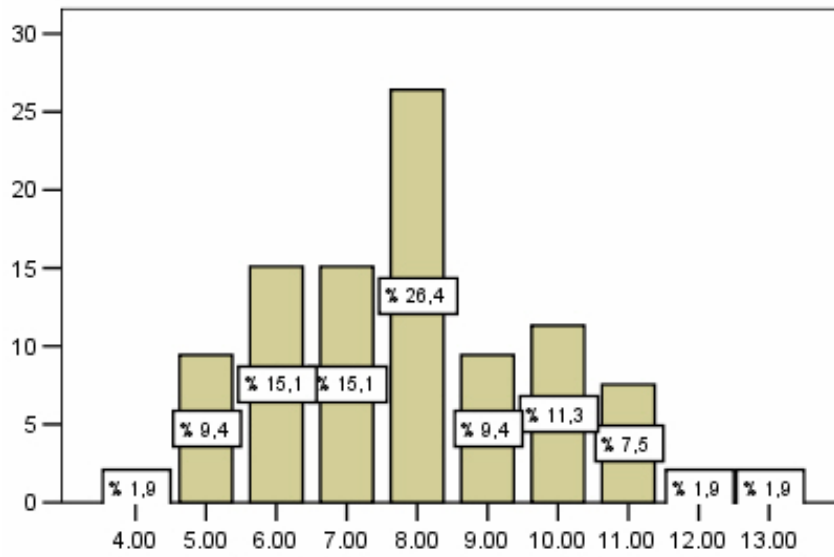
5.11. Cesaretlendiricilik Faktörü

26, 28 ve 30'uncu sorular işletmede çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmayı kolaylaştıran etkenlerden cesaretlendiriciliğin, var olup olmadığını belirlemeye yönelik sorulardır.

Tablo.14. Cesaretlendiricilik Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	4.00	1	1.8	1.9	1.9
	5.00	5	9.1	9.4	11.3
	6.00	8	14.5	15.1	26.4
	7.00	8	14.5	15.1	41.5
	8.00	14	25.5	26.4	67.9
	9.00	5	9.1	9.4	77.4
	10.00	6	10.9	11.3	88.7
	11.00	4	7.3	7.5	96.2
	12.00	1	1.8	1.9	98.1
	13.00	1	1.8	1.9	100.0
	Toplam	53	96.4	100.0	
Boş	2	3.6			
Toplam	55	100.0			

Tablo 14 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yaratıcılık için gerekli zaman ve kaynağa sahip oldukları ve risk alma konusunda cesaretlendirildikleri görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik 11. Cesaretlendiricilik Faktörüne İlişkin Dağılım

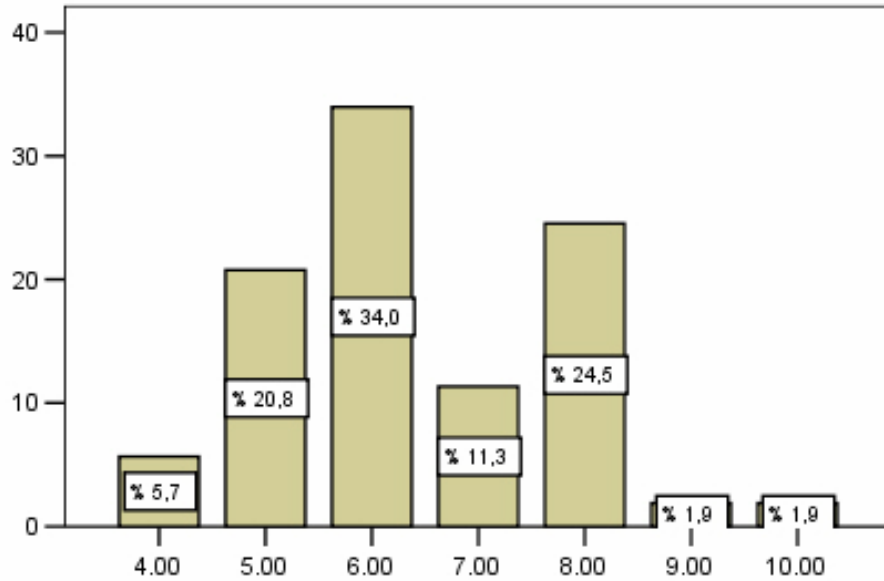
5.12. Açıklayıcılık Faktörü

32, 34 ve 36'ncı sorular işletmede çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmayı kolaylaştıran etkenlerden açıklayıcılığın, var olup olmadığını belirlemeye yönelik sorulardır.

Tablo.15. Açıklayıcılık Faktörüne İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	4.00	3	5.5	5.7	5.7
	5.00	11	20.0	20.8	26.4
	6.00	18	32.7	34.0	60.4
	7.00	6	10.9	11.3	71.7
	8.00	13	23.6	24.5	96.2
	9.00	1	1.8	1.9	98.1
	10.00	1	1.8	1.9	100.0
	Toplam	53	96.4	100.0	
Boş	2	3.6			
Toplam	55	100.0			

Tablo 15 verileri incelendiğinde işletme çalışanlarının çoğunluğunun yönetimin içinde bulunulan durumu açıkça ortaya koyabildiği ve gereken eleştiri ve yönlendirmeyi yaptığı görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.



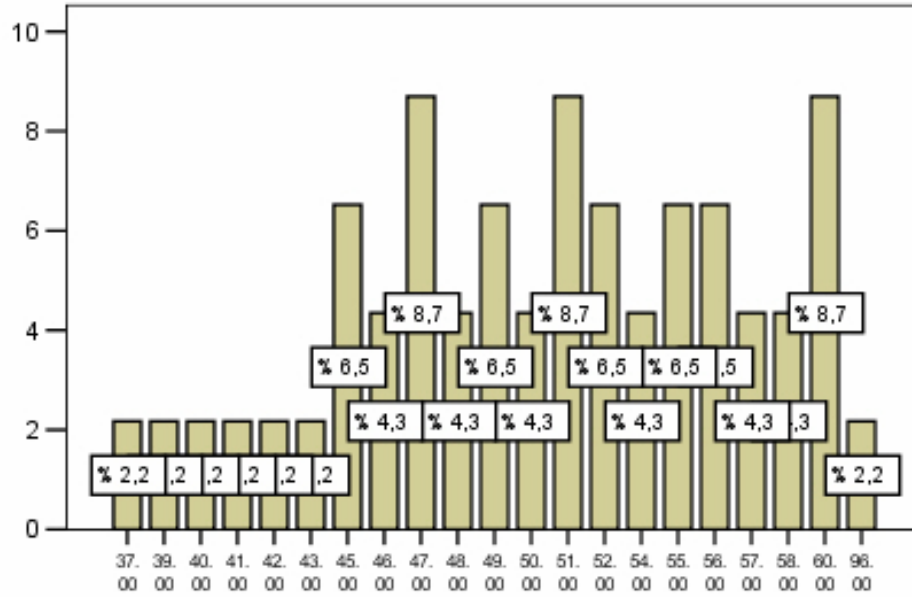
Grafik 12. Açıklayıcılık Faktörüne İlişkin Dağılım

5.13. Kapalı Ortam Puanı

İşletme çalışanlarının yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen yönetsel davranışlardan kritik etme, azarlama, fırsatçılık, tekilcilik, egoist olma ve dogmatik olma davranışlarına yönelik olarak üçlü gruplar halinde daha önce ele alınan 18 sorunun genel puanlandırması Tablo 16. da yer almaktadır. Bu puanlandırma işletme ortamının yaratıcılığa kapalı olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

Tablo16. Kapalı Ortam Puanına İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	37.00	1	1.8	2.2	2.2
	39.00	1	1.8	2.2	4.3
	40.00	1	1.8	2.2	6.5
	41.00	1	1.8	2.2	8.7
	42.00	1	1.8	2.2	10.9
	43.00	1	1.8	2.2	13.0
	45.00	3	5.5	6.5	19.6
	46.00	2	3.6	4.3	23.9
	47.00	4	7.3	8.7	32.6
	48.00	2	3.6	4.3	37.0
	49.00	3	5.5	6.5	43.5
	50.00	2	3.6	4.3	47.8
	51.00	4	7.3	8.7	56.5
	52.00	3	5.5	6.5	63.0
	54.00	2	3.6	4.3	67.4
	55.00	3	5.5	6.5	73.9
	56.00	3	5.5	6.5	80.4
	57.00	2	3.6	4.3	84.8
	58.00	2	3.6	4.3	89.1
	60.00	4	7.3	8.7	97.8
96.00	1	1.8	2.2	100.0	
	Toplam	46	83.6	100.0	
	Boş	9	16.4		
	Toplam	55	100.0		



Grafik 13. Kapalı Ortam Puanına İlişkin Dağılım

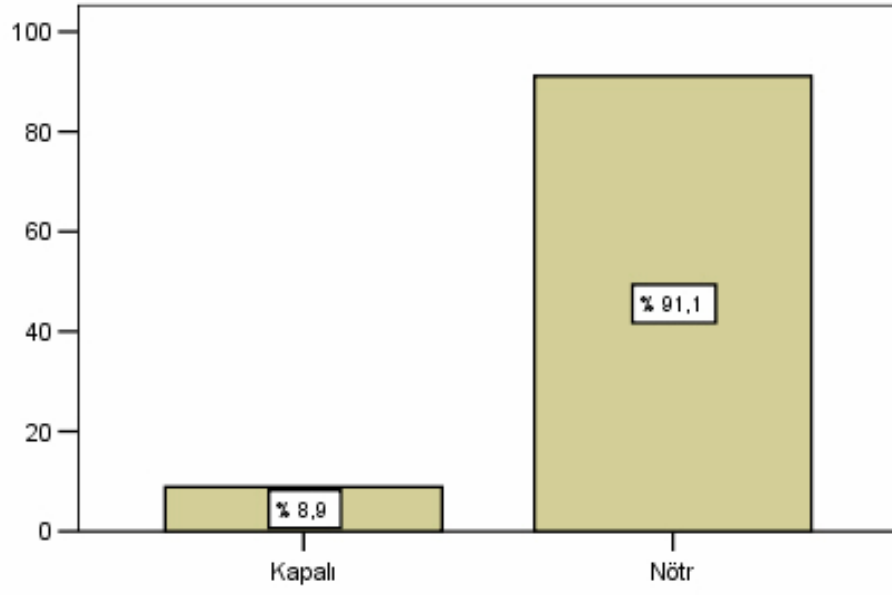
5.14. Kapalı Ortam Puanının Genel Dağılımı

İşletme ortamının yaratıcılığa kapalı olup olmadığına dair soruların genel puanlandırması sonucunda, işletme çalışanlarından % 8,9'u işletmenin yaratıcılığa kapalı olduğu yönünde bir yaklaşım sergilerken % 91,1 nötr yaklaşım sergilemişlerdir.

Tablo.17. Kapalı Ortam Puanının Genel Dağılımına İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Kapalı	4	7.3	8.9	8.9
	Nötr	41	74.5	91.1	100.0
	Toplam	45	81.8	100.0	
Boş		10	18.2		
Toplam		55	100.0		

Tablo 17 ve Grafik 14 incelendiğinde işletme çalışanlarının % 91,1'nin işletme ortamında yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyen faktörlerin varlığı konusunda kesin bir yargıya sahip olmadıkları anlaşılırken, % 8,1'inin ise işletme ortamının yaratıcılığa kapalı olduğu görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.



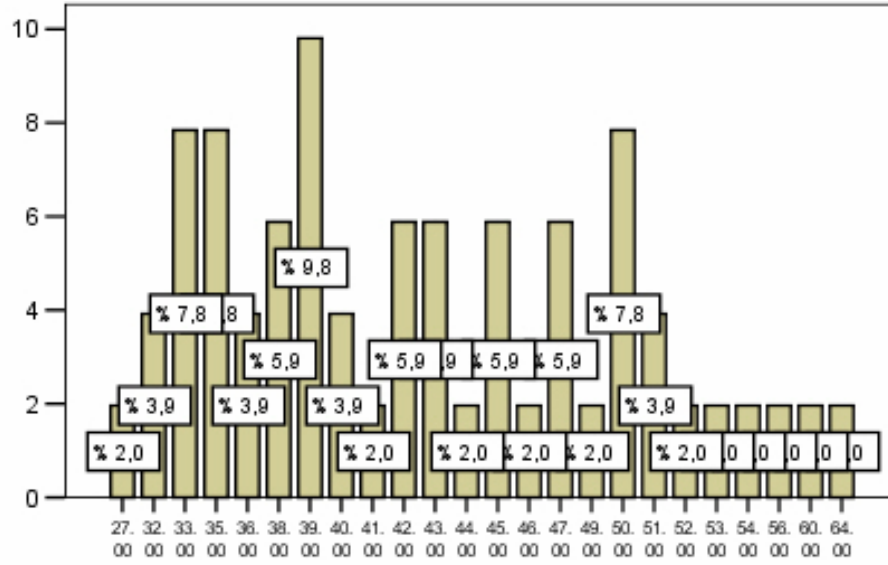
Grafik 14. Kapalı Ortam Durumuna İlişkin Verilerin Dağılım

5.15. İdeal Ortam Puanı

İşletmede çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmayı kolaylaştıran açık fikirlilik, sezgisel yaklaşım, eşitlik, geliştiricilik, cesaretlendiricilik ve açıklayıcılık davranışlarına yönelik olarak üçlü gruplar halinde daha önce ele alınan 18 sorunun genel puanlandırması Tablo 18’de yer almaktadır. Bu puanlandırma, işletme ortamının yaratıcılık için ideal koşullara sahip olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

Tablo 18. İdeal Ortam Puanına İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	27.00	1	1.8	2.0	2.0
	32.00	2	3.6	3.9	5.9
	33.00	4	7.3	7.8	13.7
	35.00	4	7.3	7.8	21.6
	36.00	2	3.6	3.9	25.5
	38.00	3	5.5	5.9	31.4
	39.00	5	9.1	9.8	41.2
	40.00	2	3.6	3.9	45.1
	41.00	1	1.8	2.0	47.1
	42.00	3	5.5	5.9	52.9
	43.00	3	5.5	5.9	58.8
	44.00	1	1.8	2.0	60.8
	45.00	3	5.5	5.9	66.7
	46.00	1	1.8	2.0	68.6
	47.00	3	5.5	5.9	74.5
	49.00	1	1.8	2.0	76.5
	50.00	4	7.3	7.8	84.3
	51.00	2	3.6	3.9	88.2
	52.00	1	1.8	2.0	90.2
	53.00	1	1.8	2.0	92.2
54.00	1	1.8	2.0	94.1	
56.00	1	1.8	2.0	96.1	
60.00	1	1.8	2.0	98.0	
64.00	1	1.8	2.0	100.0	
	Toplam	51	92.7	100.0	
	Boş	4	7.3		
	Toplam	55	100.0		



Grafik 15. İdeal Ortam Puanına İlişkin Dağılım

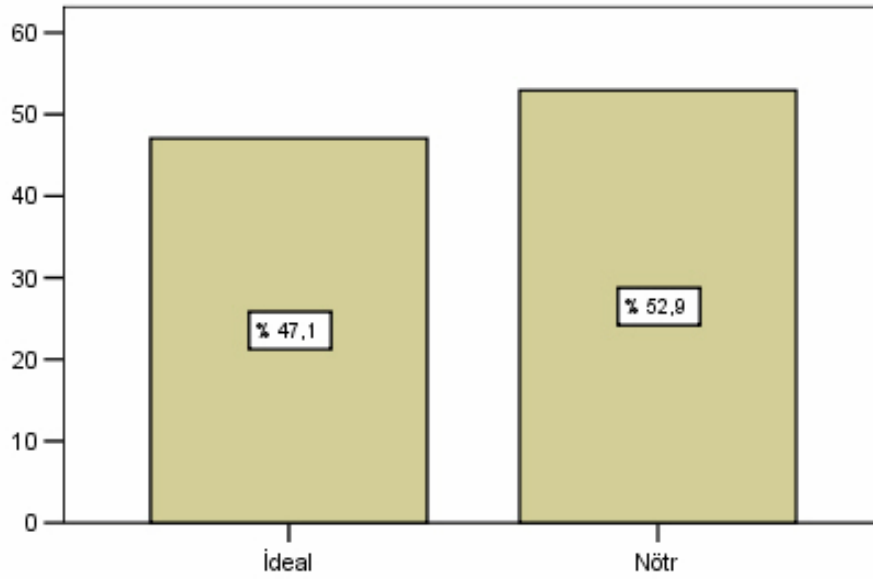
5.16. İdeal Ortam Puanının Genel Dağılımı

İşletme ortamının yaratıcılık açısından ideal olup olmadığına dair sorulan soruların genel puanlandırması sonucunda, işletme çalışanlarından % 47.1'i işletme ortamının yaratıcılık açısından ideal olduğu yönünde bir yaklaşım sergilerken %52.9'u nötr bir yaklaşım sergilemişlerdir.

Tablo 19. İdeallik Durumuna İlişkin İstatistiksel Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	İdeal	24	43.6	47.1	47.1
	Nötr	27	49.1	52.9	100.0
	Toplam	51	92.7	100.0	
Boş		4	7.3		
Toplam		55	100.0		

Tablo 19 ve Grafik 16 incelendiğinde işletme çalışanlarının % 52,9'nun işletme ortamında yaratıcılığı olumlu yönde etkileyen faktörlerin varlığı konusunda kesin bir yargıya sahip olmadıkları anlaşılırken, % 47,1'nin ise işletme ortamının yaratıcılık açısından ideal olduğu görüşüne sahip oldukları anlaşılmaktadır.



Grafik 16. İdeallik Durumuna İlişkin Dağılım

5.17 Araştırma Bulgularının Genel Değerlemesi ve Öneriler

Bu araştırmada, Beyçelik A.Ş.'de işletme yönetiminin yaratıcılığa yaklaşımının, işletme çalışanları tarafından ne şekilde algılandığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırmada bireysel yaratıcılığı etkileyen unsurlar arasında yer alan yaş, cinsiyet ve eğitim durumuna ilişkin sorulara da yer verilmiştir. Ancak, ankete katılan çalışanların yaş dağılımının 23 ile 39 arasında olduğu, 55 katılımcıdan 46'sının erkek 9'unun bayan olduğu ve katılımcılardan 1 tanesinin yüksek lisans, 50'sinin lisans ve 4'ünün ise lise mezunu olduğu anlaşılmıştır. Demografik özelliklerin homojen olması nedeniyle, bu değişkenlerle yaratıcılık yaklaşımı arasında bir korelasyon kurulamayacağı düşünülmüştür.

Araştırmada, Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi aracılığı ile işletme ortamının yaratıcılığın ortaya çıkarılması için gereken koşullara sahip olup olmadığı incelenerek, eğer sahip değilse yapılması gerekenlerin neler olabileceği konusunda önerilere yer verilmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre işletme ortamının yaratıcılığa kapalı duruma gelmesine neden olan olumsuz yönetsel yaklaşımlardan; fırsatçılık, tekilcilik, egoistlik ve dogmatik olma yaklaşımlarının işletmede mevcut olduğu anlaşılmıştır.

Üst yönetimce herkesin fikrinin önemli ve değerli olduğu çalışanlara hissettirilmeli ve tüm çalışanların düşünce ve fikirlerinden yeteri kadar yararlanılmalıdır. Böyle bir yaklaşım fırsatçılığı önleyerek çalışanların kendilerini çekinmeden ifade etmelerini yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymalarını kolaylaştırabilecektir.

Yaratıcılıkta grup çalışması ve etkileşim gereklidir. Ancak, çalışanlar grup çalışmasını çoğu kez varlıklarına karşı bir tehdit olarak algılayabilirler. Bu nedenle bireysel katkı ve etkilerinin yönetim tarafından görülmesi için sürekli kendilerinin diğerlerinden daha iyi olduğunu ispatlamaya çalışırlar. Bu tekilciliğin önlenmesi için yönetim tarafından grup üyelerinin belirlenen hedefe ilişkin heyecanı paylaşmaları sağlanmaya çalışılmalıdır. Zor dönemlerde ve başarısızlıklarda grup üyelerinin birbirlerine yardım etmeye istekli olmaları konusunda desteklenmelidir.

Yönetimin bencilce davranarak, gücünü açıkça belli etmesi çalışanların kendilerini yetersiz ve güçsüz hissetmelerine neden olabilmektedir. İşlerin doğru yapılıp yapılmadığına ilişkin denetim, yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyecektir. Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların hata yapmamaya odaklanarak yaratıcılıklarını kaybetmelerine neden olacaktır. Bu durumun önlenmesi için yönetime düşen, hedeflerin işletme içinde gereğince açıklanması ve anlamlı bir süre boyunca değişmeden gündemde kalmasıdır. Çünkü, çalışanlara, yaptıkları işe nasıl yaklaşacakları konusunda özgürlük vermek içsel motivasyonlarını ve sahiplik duygularını arttırarak problemler karşısında yaratıcı çözümler bulmalarını kolaylaştıracaktır.

SONUÇ

Dünyadaki ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme, çalışma hayatında da kendini hissettirmektedir. Artan rekabet ortamında işletmelerin gelişmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri yaratıcılığın da gelişmesini gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler her türden işte ve her düzeyde çalışanların yaratıcılıklarından yararlanma gereksinimi duyarlar. Bu anlamda geleceğin işletmeleri tüm çalışanların esnekliğini ve yaratıcılığını kullanma becerisine bağlı olarak ya büyüyecekler ya da yok olacaklardır.

İşletmeler açısından; mal, hizmet, pazarlama, reklâm, organizasyon ve yönetim gibi her türlü faaliyet alanını içeren yaratıcılık; bilginin bir girdi olarak kullanıldığı yeni üretim biçimlerinin de dinamiğini oluşturan bir olgudur.

İşletme ortamının çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Yaratıcılık açısından ortamın iyileştirilmesi veya olumsuz hale getirilmesi büyük oranda yöneticinin davranışlarına bağlıdır. Alınan bazı tedbirler ve yapılan değişikliklerle işletme ortamı yeniliklere açık hale getirilebilir.

Yaratıcı bir işletme ortamı sağlamanın ise bazı koşulları vardır. Çalışanların fikirlerinin açıkça desteklenmesi, sezgisel yaklaşıma önem verilmesi, çalışanlar arasında eşitliğin sağlanması, yaratıcılığın geliştirilmesine yönelik yönetim politikalarının benimsenmesi, çalışanların yeni fikirleri ortaya çıkarma konusunda cesaretlendirilmesi ve yaptıkları iş konusunda bilgilendirilmeleridir.

Çalışanları yetkilendirmek ve belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vererek çalışmalarına izin vermek, yaratıcılığı geliştiren bir yaklaşımdır. Çalışanlara dönük iletişimin niteliğini yükselterek çalışanların kaygı ve diğer duygusal tepkilerine yol açacak mesajları vermekten kaçınmak yararlı olacaktır. İletişim ortamını çalışanlar için tehlikelerden arındırmak gerekir. Çalışanların başarılı olacağına inanmak ve onlara güvenmek, onların yaratıcılığını da artıracaktır.

İşletmeler yaratıcı değildir, yaratıcı olan insanlardır. Bir işletmenin yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergileyebilmesi; çalışanlarının içindeki yaratıcılığın yeterince ortaya çıkarılabildiğine bağlıdır.

EK

Sayın ilgili,

Anadolu Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yazılmakta olan yüksek lisans tezi için hazırlanan bu anketi doldurmak için birkaç dakikanızı ayırmanızı rica ediyorum. Cevaplarınız tez uygulamasına dahil edilip sonuçlar toplu olarak yayınlanacaktır. Burada verdiğiniz cevaplar hiçbir şahıs ve kurumla paylaşılmayacaktır. Cevapların güvenilirliği araştırma sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır. Göstereceğiniz ilgi ve hassasiyetten dolayı teşekkür ediyorum.

Öğretim Görevlisi Nermin Zarifoğlu
nzarifoglu@anadolu.edu.tr

Yaşınız? (Lütfen bitirdiğiniz yaşı rakam olarak yazınız)

Cinsiyetiniz?

- Kadın
- Erkek

Eğitim Durumunuz? (Son bitirilen okul)

- İlkokul
- İlköğretim(Ortaokul)
- Ortaöğretim(Lise)
- Önlisans-Lisans(Yüksekokul-Üniversite)
- Lisans Üstü (Yüksek Lisans-Doktora)

Lütfen Arka sayfadaki anketi yanıtlayınız.

YARATICILIK YAKLAŞIMI ANKETİ

	Aşağıda ki ifadelerden sizin için uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşim hakkında bana bir açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiriliyor.					
2	Olabildiğince yaratıcı olmak yolunda cesaretlendiriliyorum.					
3	Yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılıyor.					
4	Yönetim, iş konusunda esneklik sağlıyor.					
5	Bulduğum yerde yeni fikirleri değer verilmiyor					
6	Yönetim yeni fikirlere ve değişime açık.					
7	Yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol ediyor.					
8	Yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlıyor.					
9	Yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı yada ilgi yetersiz					
10	Yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duyar.					
11	İş ortamında çok az esneklik söz konusudur.					
12	Yönetim yaratıcı düşüncelerimi korur.					
13	Bazı düşüncelerim başka birisininmiş gibi sunuldu.					
14	Getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulur.					
15	Yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilirlik için dikkatli olmam gerekir.					
16	Yönetim çalışanlarına gücünü ya da yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışabilir.					
17	Yönetim çalışanlarının düşüncelerinden yararlanır.					
18	Yönetim bana saygı duyar ve bana güvenir.					
19	Yönetim elindeki bilgi konusunda açık değildir.					
20	Bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulur.					
21	Yönetim herkese aynı biçimde davranır.					
22	İşletmemizin tutumu yaratıcılığımızı geliştirir.					
23	Yönetim çalışanlarına manevi destek verir.					
24	Düşüncelerimi yönetime karşı açık ve dürüst bir biçimde açıkça tanımlayabiliyorum.					
25	Zaman zaman kendimi yetersiz ve güçsüz hissediyorum.					

26	Yönetim belli düşünceleri, anlaşılmasını sağlayacak biçimde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamaz.					
27	Yönetim kimin yönettiğini açıkça belli eder.					
28	Yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahibim.					
29	Yönetim, yapılan herşeyi doğruluk açısından kontrol eder.					
30	Gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını gördüm.					
31	Yönetim hatalarını kabul etmez.					
32	Yönetim içinde bulunan durumu açıkça ortaya koyabilir.					
33	Yönetim dogmatik davranır, onun düşüncelerini değiştirmem olanaksızdır.					
34	Yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlar.					
35	Yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünür.					
36	Müşterilerle doğrudan ilişki içine girmek konusunda cesaretlendirilirim.					

KAYNAKÇA

- Akkurt, Dursun. “Düşünme ve Yaratıcılık”, <http://www.ak-kurt.com/dy/htm>, Ağustos 2006.
- Aktan Şebnem. “Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığın Yönetimi.”Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986
- Barker, Alan. **Yenilikçiliğin Simyası**. Birinci basım. İstanbul: MESS Yayın No:391, Aralık 2002.
- Barutçugil, İsmet S. **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yöntemi**, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981.
- Bayrak, Sabahat. “Değişen Liderlik Anlayışı ve Liderlik Gerçeği”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.
- Bentley, Trevor. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık**. Çeviren: Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları, Mayıs 2004.
- Bessis, P ve Jaqui, H. **Yaratıcılık Nedir?**, İstanbul: Reklam Yayınları, 1973.
- Bono, Edward De. **Rekabet Üstü**, Birinci Basım. Remzi Kitabevi, 1996.
- Çellek, Tülay. “Sanat ve Bilim Eğitiminde Yaratıcılık”, **Pivolka**, 2(8), 2003.
- Demirci, Cavide. “Yaratıcı Düşünme”, <http://www.epo.hacettepe.edu.tr/eleman/yavinler/c-yaraticilik.doc>, Ağustos 2006.
- Demirci, Cavide. “Yaratıcı Düşünce”, **Dil Dergisi**, Sayı:88, Ankara. 2000.
- Eşme, İsa. “Eğitimde İyi Örnekler”, <http://www.erg.sabanciuniv.edu/iok2004/DegerlendirmeEsmec.doc>, Ağustos Ebru 2006.

Fırat, Ebru “Fırtınadan Geriye Kalanlar”, **Capital Dergisi**, 1 Ağustos 2005.

<http://www.capital.com.tr/haber.aspx>., Ağustos 2006.

Filiz, Atilla. “Yönetimde Yenilikçilik”,

<http://www.isyonetimi.net/pages/makaleler/makale4.htm>., Ağustos 2006.

Filsinger, Tom. “Creativity and Rebellion: Why Go Hand in Hand”,

<http://ezinearticles.com/?Increase-Creativity:-By-Developing-The-Curiosity-Habit&id=273814>, Ağustos 2006.

Garih, Üzeyir. **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayınları: İstanbul, 2000.

Giblin, Les. **İnsan İlişkilerinde Kendine Güven ve Güç Elde Etmenin Yolları** (Çev: İdil Güpgüpoğlu). İkinci Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995.

Gürol, Meral. “Bilgi Toplumunun Eğitim Sistemi ve Bu Sisteme Eğitimcilerin Yetiştirilmesi”,
1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu. Bildiriler II Ankara:
Kara Harp Okulu 12-13 Ekim 1995.

Hicks, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından** (Teknik Editör ve Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin) Üçüncü Basım. Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.

Kao, John. “**Jamming**”, Harper Collin Publisher, 1997.

Moris, Wayne. “Organisational Creativity- the Top Ten Enablers”,

<http://www.centerofcreativity.com>.

Onur, Bekir. **Gelişim Psikolojisi**. Ankara: İmge Kitabevi Yayıncılık, Mayıs 1997.

Özçer, Necip. **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**. Birinci Basım. İstanbul: Rota Yayınları, Nisan 2005.

Özçer, Necip. “Mantığı Bir Kenara Bırakmadan Nasıl Yaratıcı Olunur”,
<http://www.kalder.org>, Ağustos 2006.

Özözer, Yekta. **Ne Parlak Fikir**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004.

Sungur, Nuray. **Yaratıcı Düşünce** İkinci Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi, Ocak 1997.

Tarhan, Nevzat. “**Özgür ve Bilge Dergisi**”, Nisan 2002.

Tarman, Süleyman. Ankara AGSL 1. Ulusal Sanat Eğitimi ve Sorunları Sempozyumu, 28-30
 Nisan 1999, Bildiriler (Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi yayınları,
 No.25

Tezci, Erdoğan ve Gürol, Aysun. “Oluşturmacı Öğretim Tasarımı ve Yaratıcılık”, **TOJET**
 January 2003 Volume 2, Issue 1, Article 8

Üstün, Mustafa. “Yaratıcılık”,
<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain03.html>, Ağustos 2006.

Yalçınkaya, Timuçin. “Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Artırılmasında Sinerjik İlişkinin
 Rolü”, “**İş Güç**” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:1,
 2002.

Yavuz, Halide S. “**Yaratıcılık**” İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yay., 1989.

Yıldırım, M.Cemal. “**Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite**”, Kalder Forum Nisan-
 Mayıs-Haziran 2001.

Yurtseven, Rıdvan. “**Yaratıcı Yönetim**”. Birinci Basım. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart
 Üniversitesi Yayınları, 2001.

Türkiye sanal Eğitim Kütüphanesi, <http://www.egitim.aku.edu.tr/kho2.htm>, Ağustos 2006

<http://www.geocities.com/enveryolcu/yaraticilik/zeka.html>, “Yaratıcılık ve Zekâ”, Ağustos 2006.

<http://www.hayat8.8m.com/jeolins.html>, “İnsanların Yaşadığı Dönemlerdeki Bazı Jeolojik Olayların Etkileri”, Ağustos 2006.

<http://www.m1creativity.com/map2003/assess/theory.htm>, “Measuring creativity”, Ağustos 2006.

<http://olc.spsd.sk.ca/DE/PD/instr/strats/synetics/index.html>, “What is Synetics”, Eylül 2006.

http://www.tayfundemiroz.com/New_Economy/creativity.htm, Ağustos 2006.

<http://www.whonamedit.com/doctor.cfm/1232.html>, Ağustos 2006.

<http://web.utk.edu/~wmorgan/tat/tattxt.htm>, Ağustos 2006.

<http://www.insankaynaklari.com>, Ağustos 2006.

<http://www.işyönetimi.net>, Ağustos 2006.

<http://www.polater.com.tr/>, Ağustos 2006.

<http://www.longara.bc.ca/ledc/leatoolkit/synetics.htm>, Ağustos 2006.

www.gppb.gov.ph/cgi-bin/listings/files/VE_Manual-Part%205.pdf, Ağustos 2006.