

ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YENİLİK

98737

YÜKSEK LİSANS TEZİ
End. Müh. Erkul ÇOKHIZLI
401 97 0012 011

İ.T.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ YÖNETİM MERKEZİ

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 5 Haziran 2000
Tezin Savunulduğu Tarih : 20 Haziran 2000

Tez Danışmanı : Doç.Dr. İsmail H. BİÇER
Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Haluk ERKUT (İ.T.Ü.)
Y.Doç.Dr. Fatma KÜSKÜ (İ.T.Ü.)

HAZİRAN 2000

ÖNSÖZ

“Sürekli gelişme”, “mükemmele yolculuk”, “değişim ve ilerleme”, “esneklik”, “farklı olma” ve “yenilik” lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca sıkça karşıma çıkan ve başarılı örgütleri tanımlamak için kullanılan kavramlar arasındalar. Tüm bunların merkezinde ise insan var. İnsanı farklı ve değerli kılan da düşünebilmesi, özellikle de tüm bu kavramları anlamlı kılacak olan yaratıcı düşünce yeteneği.

Günümüzde bunu farkına varmış olan firmalar, çalışanlarının enerjileri yanında yaratıcı yeteneğini de işe yansıtma yarışına girmekteler. Sadece bir kaç kişi ya da gruba değil, tüm örgüte dayalı olarak çalışmalar içindeler.

Bu çalışmada, sanatsal bir öge olmaktan öte, iş dünyası için gereklilik arz eden yaratıcılık yeteneği üzerinde durulacak ve örgütsel boyutta neler yapılması gerektiği açıklanmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmam esnasında bana gösterdiği tüm hoşgörü, değerli yardımları ve tavsiyeleri için danışmanım Doç. Dr. İsmail Hakkı Biçer’e ve değerli zamanından fedakârlık ederek bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan Arçelik A.Ş. İnsan Kaynakları ve Kalite Sistemleri Bölümü’nden Yılmaz Bulut’a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Haziran 2000

Erkul ÇOKHIZLI

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı	1
2. YARATICILIK	3
2.1. Yaratıcılığın Tanımı	3
2.2. İşletmelerde Yaratıcılık Yeteneği	5
2.2.1. Yaratıcılığın Önemi	5
2.2.2. Yaratıcılığın Kullanılması	6
2.3. Yaratıcı Kişi	8
2.3.1. Yaratıcı Tutum ve Davranışlar	8
2.4. Yaratıcı Süreç	11
2.4.1. Yaratıcı Sürecin Safhaları	12
2.5. Yaratıcı Düşünce	15
2.5.1. Yanal Düşünce	15
2.5.2. Yaratıcı Düşünce Teknikleri	19
2.6. Yaratıcı Ortam	27
2.6.1. Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi	28
2.6.2. Özgürlük ve Özerklik	31
2.6.3. Baskı	31
2.6.4. Kaynaklar	32
2.6.5. Örgütsel Engeller	32
2.7. Yaratıcılığın Yönetimi	33
2.7.1. Yaratıcılığın Önündeki Engeller	33
2.7.2. Engellerin Aşılması	38
2.7.3. Yaratıcılığın Yönetiminde Dört Önemli Unsur	42
2.7.4. Yaratıcılık ve Motivasyon	44

2.7.5. Yönetimsel Faaliyetler Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar	45
2.7.5.1. Tutumlar	46
2.7.5.2. Takım Kurma	47
2.7.5.3. Planlama	47
2.7.5.4. Günlük Faaliyetlerde	48
2.7.5.5. Problemlerin Ele Alınması	48
2.7.6. Grup Çalışmaları	49
2.7.6.1 İki Önemli İhtiyaç: Ego ve Yakın İlişki Kurma İhtiyacı	49
2.7.6.2 Grup Kompozisyonu	51
2.7.6.3 Grup Çalışma Teknikleri	52
2.8. Örgütsel Yaratıcılık	55
2.8.1. Karşılıklı Etkileşimli Örgütsel Yaratıcılık Modeli	56
2.8.2. Örgütsel Bilgi Yaratımı ve Örtülü Bilgi	59
2.8.2.1. Bilgi Dönüşümü	59
2.8.2.2. Örgütsel Koşulların Uyumlaştırılması	61
2.8.2.3. Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci	63
3. YENİLİK	67
3.1. Yeniliğin Tanımı	67
3.2. İşletmelerde Yenilik İhtiyacı	68
3.2.1. Örgüt İçi Nedenler	68
3.2.2. Örgüt Dışı Nedenler	68
3.2.2.1. Rekabet	69
3.2.2.2. Teknolojik Değişim	70
3.2.2.3. Sosyo-kültürel Gelişmeler	71
3.2.2.4. Çok Uluslu Şirketler	71
3.3. Yenilik Çeşitleri	72
3.4. Yenilik Kaynakları	75
3.5. Yenilik Stratejileri	78
3.6. Yenilik Süreci	80
3.6.1. Yeni Fikrin Geliştirilmesi	80
3.6.2. Yeni Ürün Geliştirme	83
3.6.3. Yeni Fikrin Ticarileştirilmesi	86
3.7. Yenilik Çalışmalarında Başarısızlık Nedenleri	89
3.8. Yenilik ve Yaratıcılık	91
4. YARATICILIK, YENİLİK VE REKABET	96
4.1. Rekabet Üstü Olmak	101

5. UYGULAMA: ARÇELİK A.Ş.'DE YARATICILIK ve YENİLİK	104
5.1. Sorumluluk ve Yetkinlik	106
5.1.1. Katılımcı Performans Yönetim Sistemi	106
5.2. Başarının Ödüllendirilmesi	110
5.2.1. Planlanmış Ödüller	110
5.2.2. Durumsal Ödüller	113
5.3. Açık İletişim	115
5.4. Hatadan Öğrenme	116
5.4.1. PUKÖ Döngüsü	116
5.5. Takım Çalışması	118
5.5.1. Kalite Çemberleri	119
5.6. Bireysel Öneri Sistemi	120
5.6.1. Arçelik Bireysel Öneri Sistemi (ARBÖS)	120
5.7. Arçelik A.Ş.'de Teknolojik Yenilik	123
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	125
KAYNAKLAR	129
ÖZGEÇMİŞ	

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1 Yaratıcı Düşünce Teknikleri.....	24
Tablo 2.2 Değişim Kavramları.....	26
Tablo 2.3 İki Yönlü Bilgi Akışını Artıracak Mikro-beceriler	31
Tablo 2.4 Yaratıcılığın Yönetiminde Dört Önemli Unsur	43
Tablo 3.1 Yenilik Çeşitleri	74
Tablo 3.2 Proje Düzeyinde Yeni Ürünün Başarı Faktörleri.....	84
Tablo 3.3 İşletme Düzeyinde Yeni Ürünün Başarı Faktörleri	84
Tablo 3.4 Yeni Ürün Geliştirme Süreci	87
Tablo 3.5 Yenilik Eşitliği	92
Tablo 3.6 Yeni Ürün Geliştirme Çabaları İçin Bir Numaralı Başarı Faktörleri.....	93
Tablo 5.1 Arçelik Öneri Sistemi'ne Gelen Öneri Sayıları.....	123
Tablo 5.2 Arçelik A.Ş.'de Teknoloji Yaratımı	124

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : Kavramlar ve Yaratıcılık	25
Şekil 2.2 : Yaratıcı İş Ortamının Değerlendirilmesinde Temel Oluşturan Kavramsal Model.....	29
Şekil 2.3 : Bireysel Yaratıcılık.....	44
Şekil 2.4 : Örgütsel Yaratıcılık Modeli	57
Şekil 2.5 : Yaratıcı Kişi, Süreç ve Koşul Arasındaki Kavramsal Bağlantılar.....	58
Şekil 2.6 : Bilgi Dönüşümü.....	60
Şekil 2.7 : Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci.....	64
Şekil 3.1 : Yenilik Süreci.....	80
Şekil 3.2 : Yenilik Süreci Modeli	81
Şekil 3.3 : Lineer Olmayan Yapıda Yeni Ürün Geliştirme Süreci	87
Şekil 3.4 : Yaratıcılık ve Yenilik Modeli.....	94
Şekil 4.1 : Yaratıcılık, Yenilik ve Rekabet	97
Şekil 4.2 : Teknolojik Yeniliğin Önerti ve Sonuçları.....	99
Şekil 4.3 : Rekabet ve Rekabet Üstü	101
Şekil 5.1 : Katılımcı Performans Yönetim Süreci.....	107
Şekil 5.2 : Planlanmış Ödüllendirme Süreç Akış Şeması.....	111
Şekil 5.3 : Durumsal Ödüllendirme Süreç Akış Şeması	114
Şekil 5.4 : PUKÖ Döngüsü.....	117

ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YENİLİK

ÖZET

Günümüzün firmaları, teknolojinin ve pazar ihtiyaçlarının sürekli olarak değiştiği ve giderek globalleşen bir ortamda iş yapmak zorundadırlar. Böyle bir ortam, işletmeleri sürekli olarak yeni problemlerle karşılaştırmakta, belirsizlik altında karar vermeye ve değişime zorlamakta, hatta dev kuruluşları bile tehdit etmektedir. Ancak yine böyle bir ortamda fırsatları doğru bir şekilde değerlendiren, eski başarılarına saplanıp kalmayan ve zorlukları pratik yollarla aşan firmalar büyük başarılar kazanmaktadır.

Sürekli olarak kendilerini geliştirmeye zorlanan firmalar, ayakta kalabilmek için rakipleri karşısında kalıcı bir rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Kalıcı bir rekabet avantajı ise, ya rakiplerden farklı ve değer yaratan stratejiler uygulamanın ya da herkesin yaptığını daha iyi yapmanın sonucudur. Ancak her iki yaklaşım için de ürün, hizmet, sistem ve anlayışlarda sürekli olarak küçük ya da büyük yenilikler yapmaya ihtiyaç vardır.

Oluşturulan rekabet avantajının kalıcılık kazanması ise rakipler tarafından tekrarlanmamasına bağlıdır. Ancak günümüzün gelişmeleri bu koşulun olasılığını azaltmaktadır. Başarıyı devamlı kılacak şey yeniliklerde süreklilik kazanılmasıdır. Yeniliklerin süreklilik kazanması da büyük ölçüde firmanın varlık ve becerilerine bağlıdır. Özellikle, “farklı”yı, “yeni”yi ve “daha iyi”yi arama çabalarının kaynağı olan yaratıcılık yeteneği, sürekli gelişim ve yenilik için giderek önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak, kalıcı bir rekabet avantajını sürekli yenilik, sürekli yeniliği ise yaratıcılık yeteneği ortaya çıkarmaktadır.

Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etme çabalarını beş ana sebebe bağlamak mümkündür:

1. Uzun dönemli finansal performanstaki başarı yenilik ile ilgilidir: Uzun dönemde başarılı firmalar yeniliği önemli bir şirket değeri olarak görmektedirler.
2. Müşteriler artan bir şekilde yeniliği talep etmektedir: Müşterilerin her gün yeni bilgi ve teknolojiyi tecrübe etmeleri, kullandıkları ürün/hizmette yenilik beklentilerine sebep olmaktadır.
3. Rakipler yenilikleri kopya etmede başarılı hale gelmektedir: Artık patent gibi koruyucular ayrıcalık için garanti vermemektedir. Pazarda kalıcı ve ilerde olma yenilikte sürekliliği gerektirmektedir.
4. Yeni teknolojiler yenilikleri mümkün kılmakta: Eğer firmalar yenilikçi teknolojileri kullanmazlarsa, rakipler bunu onların yerine gerçekleştirecek ve pazarı kapacaklardır.

5. Dünün başarılı olmuş ve işe yarayan yaklaşımları artık işe yaramamaktadır: Belirsizlikteki ve karşılıklı etkileşimdeki artış, eski problemlere yeni bakış açıları gerektirmektedir.

Bu çalışmada, yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt için neler yapılması gerektiği üzerinde durulacaktır.

Şüphesiz ki, “farklı”yı, “iyi”yi ve “daha iyi”yi arama ile ilgili olan yaratıcılık, yenilikçi firmaların en önemli kaynağıdır. Bu firmalar, özellikle sürekli gelişme ve yenilik açısından, artan bir şekilde yaratıcılıktan elde edilebilecek sayısız ekonomik yararın farkına varmaktadır. Bu sebeple, öncelikli olarak yaratıcılığın ne olduğu ve bir örgüt içinde nasıl harekete geçirilebileceği üzerinde durulmalıdır.

İnsana özgü bir yetenek olan yaratıcılık, alışılmışın dışında (yeni), kullanışlı (bir soruna çözüm getiren veya bir fırsat ortaya koyan) ve anlaşılabilir (tekrarlanabilir) kavramlar çıkarma yeteneğidir.

Örgütsel düzeyde ise, kompleks bir sosyal sistem içersinde birlikte çalışan bireyler tarafından kullanışlı ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratımı olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak, genel kabul gören yaratıcı davranış ya da yaratıcı davranışın sonucu ile ilgili tanım bir örgüt içine yerleştirilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın anlaşılabilmesi için yaratıcı kişi, yaratıcı süreç, yaratıcı ortam, yaratıcı sonuç ve bunlar arası etkileşimin doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir.

Yaratıcılık sadece şanslı insanlara özgü bir yetenek değildir. Herkes yaratıcı potansiyele sahiptir, ancak bazı insanlar sadece daha iyi fikirler üretebilmekteyken, diğerleri ise gerçekten büyük ve orijinal fikirler yaratabilmektedir.

Ancak herkesin belirli bir düzeyde yaratıcı olmaları, yaratıcı sonuçları garanti etmez. Çünkü yaratıcı sonuçlar büyük ölçüde insanların nasıl yönetildiklerine ve içinde bulunulan ortama, özellikle yaratıcılık için esas olan içsel motivasyonu sağlayacak koşullara bağlıdır. Bu doğrultuda yaratıcılık düzeyini artırmak isteyen yöneticiler, teşvik, özerklik, kaynaklar ve mücadeleci bir iş gibi yaratıcılığı artıracak koşulları ve uygun örgüt kültürünü sağlamalıdır.

Yaratıcılığı ve yeniliği sağlamanın en kolay yolu ise grup ve bireysel düzeyde yaratıcılık tekniklerini kullanmaktır.

Ayrıca, yaratıcılığı ve yeniliği engelleyen unsurların doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Genel olarak dört ayrı engelden bahsetmek mümkündür:

- Algıya yönelik engeller
- Duygusal engeller
- Zihni ve anlatımla ilgili engeller
- Kültürel ve örgütsel engeller

Örgütsel yaratıcılık düzeyini artırmak için bu engellerin aşılması gerekmektedir. Bu konuda başarılı olan firmalar, çalışanlarının yaratıcı yeteneklerini harekete geçiren bir takım stratejiler uygulamakta ve şirket performansında büyük değişimler

yaşamaktadırlar. Bu stratejilerden bazıları; firmanın herkesten gelebilecek fikirlere açık tutulması; vizyon ve odak konular yaratılması; başarı için organize olma; takım çalışması; tüm kuralların yıkılması; yaratıcılık için çalışanların eğitimi sayılabilir. Kısaca, herkesin katılımının sağlandığı, bürokrasinin en aza indirildiği ve hızlı hareket edildiği örgütlerde yaratıcılık ve yenilik olasılıkları artmaktadır.

Fikirlerin yaratılmasından sonraki adım, bu fikirlerin somutlaştırılması ve kullanılması, yani yenilik haline getirilmesidir.

Ancak, yaratıcı fikirden yeniliğe giden yol uzun ve zordur. Yenilik çalışmalarında en önemli problem, yeni fikir yaratan kişi ile bunu yenilik haline getirecek kişinin farklı olmaları ve bundan dolayı ortaya çıkan kopukluktur. Bir başka deyişle, yaratıcılık ile yenilik arasında bir köprü kurulamamaktadır. Bu tür bir problem yeni fikirlerin hiçbir zaman fark edilmemelerine neden olduğu gibi yaratıcılığı da öldürecektir.

Bu tür bir problemin çözümü ve sürekli gelişim ve yeniliğin canlı tutulması için, firmalar çeşitli yollar denemekte ve sistemler (öneri sistemi) kurmaktadır. Böylece farklı bölüm ve kişilerden bir çok değerli fikre ulaşabilmektedirler.

Yeni fikirlerin yaratıldığı ilk aşamada çok sayıda fikir ortaya konabilir, ancak bunların ikinci aşamaya geçebilmesi için şirket amaçlarına uyumlu olmalı, müşteri ve/veya çalışanları tatmin etmeli, yapılabilir ve başarı olasılığı olumlu olmalıdır.

Ortaya konulan yeni ve kullanışlı fikirler farklı yenilik çeşitlerini vurgulayacaktır. Genel geliştirme çalışmaları ile ilgili fikirler geliştirme süreciyle ele alınırken, yeni ürünlerle ilgili fikirler bir ürün yöneticisi denetiminde ürün geliştirme sürecine katılacaktır. Eğer öneri tamamen yeni bir iş ile ilgili ise daha dikkatli bir yaklaşım yürütülmelidir, çünkü bu tür bir yenilik en fazla risk taşıyan yenilik çeşididir. Sonuç olarak, fikir üretilmesinin ardından uygulanacak adımlar yeniliğin türüne göre değişiklik kazanacaktır.

Yenilik süreci, yaratıcı düşünce ürünlerinin ticarileştirilmesi ile son bulur. Bu aşamada, firmaya pazarda farklı kılacak yeni ürün/hizmetler müşteriye sunulur ve/veya firmaya işi daha iyi yapmasını sağlayacak yeni süreçler kullanılmaya başlanır.

Sonuç olarak, 21. yüzyılda çalışanların yaratıcılığı ve enerjilerini en üst düzeyde işe yansıtmasını sağlama, örgütler için bir gereklilik arz etmektedir.

Yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt için aşağıdaki sonuçlar çıkartılabilir:

- Katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmeli
- Yeni fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesi için bilgi, uzmanlık ve parasal kaynak gibi kaynaklar amaçlı bir şekilde yaratıcılığı ve yeniliği sağlamak için ayrılmalı
- Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden bir vizyon ve liderlik
- Yaratıcılık için tek kaynak olan insana ve onun fikirlerine değer verme

- Odaklanılacak konular yaratma ve çalışanlarla paylaşma
- Takım çalışması
- Hayat boyu öğrenme
- Herkesin katıldığı, bürokrasinin minimize edildiği ve hızlı hareket edildiği bir örgüt yapısı oluşturulmalı



ORGANIZATIONAL CREATIVITY AND INNOVATION

SUMMARY

Companies have to operate in a rapidly changing environment. Technology and markets have been changing and becoming global. Such conditions have companies face new problems, make decision under uncertainty, and these conditions force them to change them selves and even threaten giant firms. However, in the same conditions companies that are not the victim of old success, use opportunities effectively, and overcome the difficulties in practical ways are getting big successes.

Forcing continuous change and improvement firms try to gain a sustainable competitive advantage to have a long life. A sustainable competitive advantage is the result of either implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by a current or potential competitor or superior execution of the same strategy. In order to achieve both these ways, firms have to radically or incrementally innovate their products, services, processes and approaches.

Sustainability of a competitive advantage is achieved when the advantage can resist duplication by other firms. But the possibility of this condition is getting smaller nowadays. So companies need continuous innovation and continuous innovation depends on assets and skills possessed by the firm. Especially, creative ability that is the resources of new, better and different ideas is getting more important for continuous improvement and innovation in this days.

As a result, a sustainable competitive advantage is achieved by continuous innovation, and continuous innovation by creative ability.

We can say five main reasons for organizations to foster creativity and innovation:

1. Superior long-term financial performance is associated with innovation: the companies are most successful stress innovation as an important corporate value
2. Customers are increasingly demanding innovation: because customers experiences new ideas and technologies daily, they have come to expect innovation in all the goods and services they use
3. Competitors are becoming better at copying past innovations: patents offer little guarantee of exclusivity. Continuous innovation is needed to stay ahead in the marketplace
4. New technologies enable innovation: if a company doesn't exploit innovative technology its competitors will, and they will take the market with them

5. What used to work doesn't work anymore: increasing complexity and inter-connectedness requires taking a fresh look at old problems.

This study is focused on the question of what actions have to be taken to prepare organizations for creativity and innovation.

Of course, creativity is key resource of innovative firms. They increasingly recognize the numerous economic benefits that can be derived from corporate creativity, especially as the need for ongoing improvement and innovation. So, we have to understand what creativity is at first.

Creativity is defined as a human process leading to a result which is novel (new), useful (solves an existing problem or satisfies an existing need), and understandable (can be reproduced).

At organizational level, it is the creation of a valuable, useful new product, service, idea or process by individuals working together in a complex social system. An understanding of organizational creativity will necessarily involve understanding the creative process, the creative product, the creative person, the creative situation and the way in which each of these components interacts with the others.

Creativity is not something for special people. It should be understood that all people are creative, but some people can only produce better ideas while the others can produce really big and strange ideas.

However all people are creative, it doesn't guarantee the creative result. Actually, creative result is highly depend on how people are treated or managed, and conditions affecting intrinsic motivation that is essential for creativity. In order to increase the level of creativity, managers must provide a culture and conditions such as autonomy, resources, and challenging jobs that foster creativity.

The easiest and the most beneficial means of improving creativity and innovation, is through the use of creative techniques by individuals and groups.

Also, it's necessary to understand the roadblock to creativity and innovation. We can define four main groups of block to creativity:

- Perceptual Blocks
- Emotional Blocks
- Intellectual and Expressive Blocks
- Cultural and Environmental Blocks

In order to increase the level of creativity, organizations have to manage to break down these barriers. Successful companies have pursued some strategies that have freed the intellectual creativity of all members of the organization and revolutionized the performance of these companies. For example, opening up the company to ideas from everyone, creating visions and themes, organizing for success, team working, breaking all the rules, training to creativity. Shortly, the possibilities of creativity and

innovation are increased when everyone is involved, bureaucracy minimized, and actions taken quickly.

After creating new ideas, the second step is innovation that turns these ideas to useful product/service and process.

However, the road from idea to innovation is long and difficult. The major problem is that the people who have the idea are very often not the people who can turn it into a product or process. Such a problem may become a black hole for good ideas that will never be realized.

To solve this problem and promote continuous improvement and innovation, firms use various ways and systems (suggestion system), and collect many ideas from different departments and groups.

However many ideas can be created, these ideas should meet some criteria to pass the second step of innovation in which product or process is developed. These ideas should demonstrate feasibility, provide a satisfactory return, meet customer's needs, fit the corporate strategy, and the like.

Because of the different kinds of proposals that will usually be submitted, a different handling of ideas is necessary. General improvements can be handled by well-established improvement process. Proposals for new product development will be handled in the scope of the usual product development process under supervision of the product managers. Finally, proposals for new corporate ventures have to be handled by means of specially defined innovation process, because this latter kind of idea usually characterized by much higher risk.

Finally, the last step of innovation is commercialization in which companies introduce the market new product or service that gives companies a competitive advantage by achieving relatively high differentiation, and start to use new process that supports relatively low cost advantage.

In conclusion, Twenty-first-century organizations have to have their people add their creative ideas and energy into the business.

We can say that creative and innovative organizations should:

- Provide high involvement
- Channel money, expertise and information to create new ideas and turn them into innovations
- Develop vision and leadership that encourages creativity and innovation
- Value people that is the single resources of creativity
- Create focus topics, goals and share them with people
- Team working
- Lifelong learning
- Design an organization in which everyone is involved, bureaucracy minimized, and actions taken quickly.

1 . GİRİŞ

1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

Günümüzün firmaları, teknolojinin ve pazar ihtiyaçlarının sürekli olarak değiştiği ve giderek globalleşen bir ortamda iş yapmak zorundadırlar. Böyle bir ortam, işletmeleri sürekli olarak yeni problemlerle karşılaştırmakta, belirsizlik altında karar vermeye ve değişime zorlamakta, hatta dev kuruluşları bile tehdit etmektedir. Ancak yine böyle bir ortamda fırsatları doğru bir şekilde değerlendiren, eski başarılarına saplanıp kalmayan ve zorlukları pratik yollarla aşan firmalar büyük başarılar kazanmaktadır.

Sürekli olarak kendilerini geliştirmeye zorlanan firmalar, ayakta kalabilmek için rakipleri karşısında kalıcı bir rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Kalıcı bir rekabet avantajı ise, ya rakiplerden farklı ve değer yaratan stratejiler uygulamanın ya da herkesin yaptığını daha iyi yapmanın sonucudur. Ancak her iki yaklaşım için de ürün, hizmet, sistem ve anlayışlarda sürekli olarak küçük ya da büyük yenilikler yapmaya ihtiyaç vardır. Başka bir deyişle, sürekli gelişme ve mükemmeli arama anlayışının firmalar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Oluşturulan rekabet avantajının kalıcılık kazanması ise rakipler tarafından tekrarlanmamasına bağlıdır. Ancak günümüzün gelişmeleri bu koşulun olasılığını azaltmaktadır. Başarıyı devamlı kılacak şey yeniliklerde süreklilik kazanılmasıdır. Yeniliklerin süreklilik kazanması da büyük ölçüde firmanın varlık ve becerilerine bağlıdır. Özellikle bilgi çağına girdiğimiz şu günlerde düşünsel becerilerimiz, bedensel becerilerimize ve diğer kaynaklarımıza göre daha önemli hale gelmekte, “farklı”yı, “yeni”yi ve “daha iyi”yi arama çabalarının kaynağı olan yaratıcılık yeteneği giderek önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların enerjilerinin yanında yaratıcılığını da en üst düzeyde işe yansımaları sağlama, 21. yüzyılda ayakta kalmanın “kritik başarı faktörü” olacaktır.

Sonuç olarak, kalıcı bir rekabet avantajını sürekli yenilik, sürekli yeniliği ise yaratıcılık yeteneği ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada, uzun dönemli bir başarı için kolayca formüle edilebilecek bu sürecin yerine getirilebilmesi için nasıl bir yapı ve sistem kurulması gerektiği ve ne tür sorunlarla karşılaşılabileceği gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, örgüt içinde yaratıcı yeteneğin harekete geçirilmesi için yaratıcı süreç, yaratıcı düşünce teknikleri, uygun örgütsel koşullar ve yaratıcı yeteneğin yönetimi üzerinde ağırlıklı olarak durulacaktır.

nc bölümde ise, yaratılan fikirlerin somutlaştırılması ve kullanılması, yani yenilik haline getirilmesi üzerinde durulacaktır.

Dördüncü bölümde, firmaların yaratıcılık ve yenilik üzerindeki eğilimleri rekabet boyutunda ele alınacaktır.

Son bölümde ise, teorik bölümde ele alınan konunun bir uyarlamasını görebilmek için Arçelik A.ř.'nin yaratıcılık ve yenilik ile ilgili çalışmaları incelenecektir.

2. YARATICILIK

Rekabetin globalleştigi, bilgi ve teknolojinin sınır tanımadan aktığı bir dünyada şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri tek konu insan kaynaklarıdır. Bununla birlikte, “bilgi”ye verilen önemin giderek artığı şu günlerde, düşünsel beceriler, bedensel becerilerden daha önemli hale gelmiştir. Düşünsel becerilerin bir boyutu olan “mantık” hayatta kalabilmek için gereklidir, ancak günümüzün hızla değişen koşullarında başarılı olabilmek için “yaratıcılık”a daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü, yaratıcılık “farklı”yı, “yeni”yi ve “daha iyi”yi arama ile ilgilidir.

Bu bölümde, “Neden yaratıcı olunmalı?”, “Yaratıcı yetenekten nasıl yararlanılmalı?” ve “Örgütsel bir ortam içinde yaratıcılık nasıl geliştirilir?” gibi sorulara yanıt aranacaktır. Bu doğrultuda, örgütsel yaratıcılığın harekete geçirilebilmesi için yaratıcı süreç, yaratıcı düşünce teknikleri, uygun örgütsel koşullar ve yaratıcı yeteneğin yönetimi üzerinde ağırlıklı olarak durulacaktır.

2.1. Yaratıcılığın Tanımı

“Yaratıcılık nedir?” sorusuna farklı alanlarda farklı yanıtlar getirilmektedir. Psikologlar, tarihçiler, eğitimciler, sosyologlar ve düşünürler yaratıcılık üzerinde durmuş, kimisi süreci yansıtmaya çalışırken kimisi de yaratıcılığı belirli insanlara verilmiş bir yetenek olarak değerlendirmiştir. Örneğin, Bill Mayers yaratıcılığı çok üstün bir bireysel özellik olarak kabul etme eğilimindedir ve yaratıcılığı “dahiler için bir Tanrı vergisi ” olarak göstermektedir.

Genel olarak yaratıcılığın nesnel olarak belirlenmesinde iki düşünce biçimi söz konusudur. Birinci düşünceye göre; yaratıcılık yalnızca dahilere özgü bir ayrıcalık ve Tanrı vergisidir. Sadece şanslı kişilere tanınmış, ilham veren ve kontrol edilmeyen

bir güç olarak düşünülür. İkinci düşünceye göre ise; yaratıcılık analiz edilebilir, incelenebilir ve her bireyin sahip olduğu bir özellik olarak kabul edilebilir. [1-2]

Görülüyor ki; birinci yaklaşım yaratıcılığa, insanın ruhsal derinliklerine nüfuz etmiş ve insan doğasından ayrılmayan, örneğin; konuşma yeteneği gibi bir özellik gözüyle bakarken ikincisi; yaratıcılığı, bilimsel yolla çözümlenebilen değişkenler topluluğu olarak kabul etmektedir. Psikiyatrist Lawrence Kubie, yaratıcılık konusunda şu yargıya varmaktadır;

“ Eğer, alışık olduğumuz bilgi ve tutumlarımızla yetiniyorsak, bu yaratıcılık yeteneğimizin az olduğunu göstermez, fakat bu yeteneğimizi bastırdığımızı ifade edebilir. Engelleri keşfeder ve onları ortadan kaldırabilirsek, yaratıcılık bir kaynak gibi harekete geçecektir”.[1]

Yaratıcılık, zihnimizde mevcut bulunan iki ya da daha fazla kavramdan yeni kombinasyonlar oluşturma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Mevcut kavramlar arasında yeni ilişkileri görebilme, konulara farklı perspektiflerden bakabilme yeteneğidir. Bu tanım hem sanatı hem de bilimi kapsamaktadır; hem yeni bir senfoni ya da bir roman yazma için hem de bilimsel bir buluş için geçerlidir. Her yaratma rakamlar, renkler, notalar, kimyasal maddeler, mekanik elemanlar ya da kelimelerden oluşmuş yeni kombinasyonlardır. Belki politik bir çözüm, matematiksel bir ispat, bilimsel bir keşif ya da resim için yeni bir fikir olarak ortaya çıkar, ancak her birinde ulaşmak istenen bir amaç mevcuttur ve bu amaca ulaştıracak metod yaratıcılık sürecidir. Kısaca, yaratıcılık yeni kombinasyonlar oluşturma yeteneği, yaratıcılık süreci ise bunu gerçekleştirecek vasıta, oluşturulan yeni kombinasyonlar da yenilik olarak adlandırılır.[3,4]

Ancak yaratılan fikrin yeni olması yeterli değildir. Orijinallik yanında kullanışlı olması da gereklidir. Bu doğrultuda yaratıcılık, alışılmışın dışında (yeni), kullanışlı (mevcut bir soruna çözüm getiren veya bir ihtiyacı tatmin eden) ve anlaşılabilir (tekrarlanabilir) sonuçlar çıkaran insana özgü bir süreçtir.[4-6]

Yaratıcılık bir takım devrimci ya da yıkıcı özellikler içermektedir ve değişim fikri ile doğrudan ilişkilidir.[6] Örneğin, Picasso “Her yaratıcı hareket öncelikle bir yıkım hareketidir” demektedir.

Yaratıcılık bir düşünce şekli olarak da değerlendirilmekte ve gözlem, bilgi, deneyim veya düşüncelerimizi yeni düşünce veya kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirme olarak tanımlanmaktadır. Bunu hangi ölçülerde yapabileceğimiz belli başlı üç faktöre bağlıdır; [7]

- Doğuştan gelen yeteneklerimiz,
- Daha önceki deneyimlerimiz ve yaşam biçimimiz,
- Uygun yöntem ve yaklaşımları kullanmamız.

Sonuç olarak yaratıcılık;

- İnsana özgü bir yetenektir ve herkes yaratıcı potansiyele sahiptir,
- Amaçlı olarak yeni ilişkiler kurma sürecidir,
- “Daha iyi”yi ve “farklı”yı ortaya koyan fikirdir, yani bir sonuçtur.

2.2. İşletmelerde Yaratıcılık Yeteneği

2.2.1. Yaratıcılığın Önemi

Farklı özellikte ve büyüklükte bir çok firma için yaratıcılık hemen hemen her gün yöneticilerin zihinsel meşguliyetinin merkezinde bulunmaktadır; finansal hizmet veren firmalar servis ve pazarlama stratejilerinde sürekli olarak yeniliğe gitmekte; danışmanlık firmaları sürekli gelişme için araçlar geliştirmekte; biyoteknoloji firmalarında çalışanlarının yarısından fazlasını bilim adamları teşkil etmektedir. Bu durumda olan şirketler için yaratıcılığın yönetimi rekabet konusunda kritik bir öneme sahip olmakta ve “ Yarat ya da öl ” onlar için bir söylem haline gelmektedir.

Yaratıcılık hoş bir şey yapmaktan öte rekabet ile ilgili bir konudur ve geliştirilmesi, boşa harcanmaması gereken önemli bir kaynaktır. Geleceğin iş dünyası koşullarına uygun örgütsel yapılar oluşturulurken, yaratıcılığa verilecek önem, firmaların hayatta kalmalarında kritik bir rol oynayacaktır.[5]

Yaratıcılık özellikle gelişen endüstrilerde önemli bir rekabet aracı olmaktadır. Gelişen endüstrileri kuşatan yaratıcılık patlaması sadece yeni teknolojileri değil, stratejileri ve iş süreçlerini de kapsamaktadır.

Günümüzün hızla değişen global iş dünyasında problem çözme ve karar alma çalışmaları giderek karmaşık bir hal almaktadır. Gelecek ile ilgili belirsizlik, rekabet ve sosyal ortamın doğası karar alma çalışmalarını güçleştirirken, bilgi ve teknolojiadaki değişim sürekli yeni problemler doğurmaktadır. Böyle bir ortamda mevcut metot ve yaklaşımlara bağlı kalınamamakta ve yaratıcılık bir zaruret haline gelmektedir.[3]

De Bono bir işletmenin özünü şu dört sözcükle özetlemektedir: yeterlilik, denetim, özen ve yaratıcılık.

De Bono' ya göre yaratıcılık işin ruhudur. Yaratıcılık yoksa ruhu olmayan bir vücuda sahipsiniz demektir. **Her işletmenin ana amacı olan değer üretimini sağlayacak olan yaratıcılıktır.**[8]

Yaratıcılığı kullanamazsak, bildiklerimizde, deneyimlerimizde ve değerlerimizde var olan potansiyelin büyük bölümünü kullanamayız. Yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur.

Dördüncü bölümde, iş dünyasının yaratıcılığa artan şekilde önem vermesinin sebepleri üzerinde daha detaylı olarak durulacaktır.

2.2.2. Yaratıcılığın Kullanılması

Daha önce tanımlandığı gibi yaratıcılığı yeni kavramlar veya ilişkiler üretebilmek için kullanırız. Bu bir soruna yeni bir çözüm, yeni bir ürün veya yeni bir davranış biçimi olarak ortaya çıkabilir. “Peki bunu neden yapalım?” diye sordüğümüzda, verilebilecek yanıtlar “mevcuttan hoşnut olmamak”, “mevcudu yetersiz bulmak”, “mevcuttan daha iyisini yapabileceğimizi düşünmek”, “başkalarının mevcuttan daha iyisini yapabiliyor olması”, “mevcuttan sıkılıp kanıksamamız” gibi yanıtlar verilebilir. Özetlersek “yaratıcılığımızı herhangi bir düzeyde yenilik getirmek” amacıyla kullanırız.[7]

Yaratıcılığımızı kullanabileceğimiz durumlara aşağıdaki örnekleri verebiliriz:

➤ Bireysel

Sorunların çözümü,

Mevcut durumu geliştirmek,

Girişimcilik ve meslek seçimi,
Geleceğin planlanması.

➤ Kurumsal

Kurumsal sorunların çözümü,
Mevcut süreç ve sistemlerin geliştirilmesi,
Yeni iş alanları veya yatırımların belirlenmesi,
Kurumsal vizyon ve stratejilerin geliştirilmesi,
Ürün veya hizmet tasarımı,
Sistem, süreç veya teknoloji tasarımı.

➤ Toplumsal

Toplumsal politika ve stratejilerin belirlenmesi,
Kaynakların değerlendirilmesi veya yeni kaynakların
yaratılması,
Yeni iş olanaklarının yaratılması,
Toplumsal kurum ve sistemlerin yapılanması,
Bireysel ve kurumsal yaratıcılığın desteklenmesi.

De Bono, yaratıcılığın bir şirkette iki şekilde kullanılmasını önermektedir: [8]

1 . Şirketteki herkesin genel düşünce becerisinin bir parçası olarak. Yaratıcılık üretim aşamasında kullanıldığında, kalite yükseltilmesi, iş iyileştirme, maliyet kısma önerileri gibi süreçleri daha etkili kılacaktır. Yaratıcılık somut fikirleri sağlamakla kalmaz, insanları yapmakta oldukları iş konusunda düşünmeye yönelttiği için önemli bir itici güç de oluşturur.

Yaratıcılık toplam kalite yönetiminin ve maliyet kısma yönelik tüm uygulamaların temel bir parçasıdır. Analiz sizi ancak belirli bir aşamaya kadar getirebilir. Daha ileri gidebilmek için seçenekler ve yeni fikirler mutlaka gereklidir. Sorun çözücülerin yaratıcılığa çok ihtiyaçları vardır; özellikle de sorunun nedeni ortadan kaldırılamıyorsa ve bir çıkış yolu bulunması gerekiyorsa. İyileştirme özellikle de birbirini izleyen küçük adımlarla yapılan iyileştirme, çok büyük ölçüde yaratıcılığa bağlıdır.

Başta üst yönetici de içinde olmak üzere tüm yöneticiler yaratıcılığa katılmalıdır. Bu görevi başkalarına devretmek yeterli değildir.

2 . Strateji, araştırma, ürün tasarımı, pazarlama, işçi ilişkileri, finans ve üretim yöntemleri gibi özel alanlarda odaklaşan yaratıcılık da gereklidir. Bu alanlarda, sorunları çözmek ya da fırsatlar yaratmak için, yeni fikirlere sürekli olarak ihtiyaç vardır. Yalnızca deneyime, bilgiye ve analize güvenmek, yalnız üç tekerleği olan bir arabaya güvenmekten farksızdır.

Zaten çok fazla fikir olduğunu söylemek hiçbir zaman yeterli değildir. Hiçbir zaman çok fazla fikir olamaz. Olsa bile, bunların tümünden değer elde etme konusunda yine de yaratıcılık gerekir.

2.3. Yaratıcı Kişi

Yaratıcılık ile ilgili araştırmalar genel olarak dört ana konu üzerinde yapılmaktadır:

- 1 . Yaratıcı kişi
- 2 . Yaratıcı süreç
- 3 . Yaratıcı ortam
- 4 . Yaratıcı sonuç

Örgütsel yaratıcılığı anlayabilmek için bu dört öge ve bunlar arası etkileşimin anlaşılması gerekmektedir.

Yaratıcılığı geliştirmek için en etkili yol yaratıcı insanları incelemek ve onların yöntemlerini kullanmaktır. Yaratıcılığın bilimsel incelenmesinde kişilik önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalarda yaratıcı davranışta güdüleme ve yaratıcı kişilerin yaşam biçimlerine özgü özellikleri incelenmiştir.[9]

2.3.1. Yaratıcı Tutum ve Davranışlar

Haefele, yaratıcı bireyin kişiliğini tanımlama konusunda yapılan araştırmaları dört büyük başlık altında incelemiştir:[4]

- 1 . Diğer insanlarla olan ilişkilerinde:

➤ Katılımcı değildir

- Az sayıda yakın arkadaş sahibidir
- Bağımsızdır
- Dominanttır ve diğer kişileri etkileyebilmektedir
- İnatçı ve cesurdur
- Kişiler arası ilişkilere en az düzeyde ilgi gösterir
- Yargıda bağımsızdır, özellikle baskı altındayken. Yargılamayı geciktirebilir
- Geleneksel ahlak sahibidir

2 . İşe karşı tutumu:

- Fikir ve nesneleri insana tercih etme eğilimindedir
- Yüksek düzeyde entelektüel ilgi sahibidir
- İş güvenliğine az düzeyde önem verir
- Rutin ve detaylı işlerden tatmin olamaz
- Yüksek düzeyde beceriklidir
- Şüpheli ve dikkatlidir
- Doğru ve dürüstür
- Belirsizliğe karşı tahammül gösterir
- İnatçıdır
- Teorik değerler üzerinde durma eğilimindedir

3 . Kendisine karşı tutumları:

- Kendi kendini tetkik eder
- Yeni tecrübelerle açıktır
- Az düzeyde kendini koruma ihtiyacı içindedir
- Kendini bilir
- İç olgunluk sahibidir
- Duygusal olarak kararlı bir yapı gösterememe söz konusudur

4 . Diğer karakter özellikleri ve yetenekleri:

- Orijinallik [5,10]
- Özerklik, standart ve kontrollerle kısıtlanmaz [5,6]
- Her şeyi öğrenme konusunda bir ihtiyaç içindedir. Meraklıdır ve kendine güven sahibidir [6,11]
- Güdülerinde süreklilik söz konusudur [9,11]

- Tenkitçidir ama yapıcıdır [9,11]
- Problemlere karşı hassastır [5,10]
- Duygu ve düşüncelere açıktır. Ona göre duygu, düşünmeden daha önemlidir [11]
- Esnek düşünebilme yeteneğine sahiptir [7,5]
- Çabuk düşünebilme yeteneğine sahiptir [4,7]
- Çok yönlüdür, değişik ilgi alanlarına sahiptir [9]
- Konuya odaklanabilme yeteneğine sahiptir [5,7]
- Ekonomik değerlere önem vermez [9,11]

Yukarıda bahsedilen özelliklerin hepsinin bir kişide bulunması imkansızdır, ancak yaratıcı olarak görülen insanlarda bu özelliklerin diğer insanlara nazaran daha çok bulunması beklenmelidir.

Yaratıcı kişi üzerine yapılan çalışmalarda, aslında yaratıcılığı belirli insanlara özgü bir yetenek olarak ele almaktadır. Ancak tespit edilen ortak yöntem ve davranış biçimleri diğer insanlar için problem çözme, karar alma ve fikir üretme konularında yol gösterici olacaktır.

Yaratıcılığı her insana özgü bir yetenek olarak düşünmemiz, her insanın aynı düzeyde yaratıcı olduğunu kabul etmemiz anlamına gelmez. Kimi insanlar adaptif bir yaratıcılığa (**adaptive creativity**) sahipken, diğer insanlar yenilikçi yaratıcılığa (**innovative creativity**) sahiptir. [12]

Adaptif yaratıcı bireyler mevcudu geliştirmeye yönelik yeni fikirler üretmektedirler. Böylece işlerini daha iyi yerine getirebilme yolları bulmakta, mevcut ürün ya da hizmeti geliştirmekte ve genel olarak daha az kaynak harcamaya yönelik fikirler üretmektedirler. Yenilikçiler ise gerçekten büyük ve ilginç fikirler yaratmakta ve tamamen farklı fikirler üretebilme yeteneğine sahiptir. Kısaca, ilk tip yaratıcılar daha iyi fikirler üretme eğilimindeyken, ikinci tip yaratıcılar farklı fikirler üretmektedirler.

2.4. Yaratıcı Süreç

Yaratıcılığı tanımlamada diğer bir inceleme şekli de süreç üzerinde durularak geliştirilmiştir.

Yaratıcı süreç ortaya yeni bir şey çıkaran herhangi bir süreçtir; Bu, bir fikir, bir nesne, yeni bir biçim, yapıt ya da eski öğelerin değişik bir düzenlemesi olabilir. Gerekli olan yeni yaratılanın, ne olursa olsun bir sorunun çözümlenmesine yardım etmesi, katkıda bulunmasıdır. Yaratıcı süreçte bir amaç güdülür. [9]

Farklı alanlarda yapılan çalışmalarda yaratıcılık süreci üç ile yedi arasında değişen farklı safhalara ayrılmaktadır. Tüm bu çalışmalarda gözlenen benzerlik, hangi alanda olursa olsun sürecin aynı olduğunu göstermektedir. Yaratıcılık süreci üzerinde yapılan ciddi araştırmalar tarihsel sırayla aşağıda verilmiştir:

Helmholtz:

- 1 . Hazırlık (Preperation)
- 2 . Kuluçka (Incubation)
- 3 . Açıklama (Illumination)

Graham Wallas, Helmholtz'a bir ilavede bulunarak:

- 1 . Hazırlık (Preperation)
- 2 . Kuluçka (Incubation)
- 3 . Açıklama (Illumination)
- 4 . Doğrulama (Verification)

James Webb Young:

- 1 . Materyalleri bir araya getirme
- 2 . Bu materyalleri kafamızda özümseme
- 3 . Kuluçka
- 4 . Fikrin doğması
- 5 . Fikrin pratik yararının geliştirilmesi

Jossep Rossman:

- 1 . Bir ihtiyaç ya da zorluğun gözlenmesi
- 2 . İhtiyacın analizi

- 3 . Mümkün olan bilgilerin toplanması
- 4 . Objektif czmlerin oluşturulması
- 5 . Önerilen czmlerin avantaj ve dezavantajları için kritik analizinin yapılması
- 6 . Yeni fikrin doğuşu, buluş
- 7 . En iyi czmn test edilmesi ve mkemmekel czm için önceki adımların tekrarı

Alex Osborn:

- 1 . Oryantasyon : Problemin tespit edilmesi
- 2 . Hazırlık : Verilerin toplanması
- 3 . Analiz : Uygun materyalin analizi
- 4 . Kuluçka
- 5 . Sentez : Parçaların bir araya getirilmesi
- 6 . Doğrulama : Sonuç fikirlerin yargılanması

Sonuç olarak farklı alanlarda yapılan çalışmalar benzer yapıda süreçler ortaya çıkarmıştır. Ancak yaratıcı sürecin yukarıda tanımlanan sırada, sistematik bir düzen içinde gerçekleşmediği de tartışılmaktadır. Belirli koşullarda yaratıcı sürecin bazı öğeleri, diğerlerine nazaran daha ne çıkmaktadır. [11]

Yaratıcı süreç tamamen problem czme süreci olarak da ele alınmakta ve süreç aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

- 1 . Hipotezin kurulması
- 2 . Hipotezin test edilmesi
- 3 . Sonuçların aktarılması

2.4.1. Yaratıcı Sürecin Safhaları

Haefele, yukarıda tarihsel sırada bahsedilen çalışmalar doğrultusunda dört adımlı süreç üzerinde durmaktadır: [4]

- 1 . Hazırlık (Preperation)
- 2 . Kuluçka (Incubation)
- 3 . Kavrama (Insight)
- 4 . Doğrulama (Verification)

Yaratıcılığın mevcut iki ya da daha fazla kavramdan yeni kombinasyonlar oluşturma yeteneği, yaratıcılık sürecini ise bunu gerçekleştirecek vasıta olarak tanımlamıştık. Bu tanımlarla birlikte, yaratıcılığı ve yaratıcı süreci daha iyi anlayabilmek için aşağıdaki kısa denklemi dikkate almak yararlı olacaktır.

$$A + B \rightarrow C$$

Yukarıdaki denklem ile ifade edilmek istenen, A ve B gibi mevcut iki kavram bir şekilde bir araya getirilerek veya ilişkilendirilerek yeni bir kavram olan C meydana getirilmekte, yani yaratılmaktadır.

Hazırlık çalışmasında amaç A ve B'yi kafaya yerleştirmek ve aktif kılmak, kuluçka safhasında bunları bir araya getirmek, kavrama safhasında yeni kavram olan C'yi algılamak, doğrulamada ise C'yi anlamak ve gerçekleştirmektir.

Hazırlık çalışmaları ile;

- ✓ Problem anlaşılır,
- ✓ Çalışmanın yönü analiz edilir,
- ✓ Gerekli materyal toplanır,
- ✓ Mevcut kavramları harekete geçirmek ve problemi daha iyi ortaya koyabilmek için eldeki kaynaklar üzerinde çalışılır.

Yaratıcı eylem beynimizin konu üzerine odaklanması ile başlar. Konu ile ilgili olarak belleğimizdeki kayıtları değerlendirir, bilgi toplar, bunları amacımıza uygun bir şekilde düzenler ve değerlendirmeye başlarız. Bu esnada bir takım sembol, resim, benzerlik ve modeller kullanır, kural ve genellemeler yaparız. Yaratıcılık kavram ve olaylar arasında yeni ilişkiler kurmaya dayandığına göre, elimizdeki malzeme, yani konu ile ilgili bilgilerimiz ne kadar çoksa yaratıcı bir fikir üretmemiz o kadar kolaydır. Ancak, bazen çok bildiğimiz veya üzerinde çok durduğumuz bir konuyla ilgili yeni bir şey düşünemeyebiliriz. “İşletme körlüğü” olarak nitelendirilen bu durum, konu ile ilgili uyarıları kanıksamamız veya alıştığımız kural, yöntem ve sınırları doğal ve vazgeçilmez görmemizden, yani onları veri olarak kabul etmememizden kaynaklanır.

Kuluçka evresi basit bir anlatımla bekleme evresidir. Hazırlık safhasının bir çözüm üretmeden sonlandırılmasıyla başlar ve sonunda kavrama safhasına ulaşılır. Ancak bu geçiş aniden gerçekleşir ve bazen başka konularda çalışılırken ortaya çıkar.

Kuluçka evresi çok kısa olabileceğı gibi uzunca bir zamanı da gerektirebilir. Süre uzadıkça motivasyonun önemi artacaktır. Genelde bu safha dinlenerek veya başka problemler üzerinde çalışılarak geçirilir. Ancak bu süre içinde sürekli olarak sorular bilinçli ya da bilinçaltında tekrarlanıp durur, hatta uyusak bile beynimiz çalışmasını sürdürür. Araya giren yeni uyarılar, gözlemler, düşünceler ve deneyimler, peşinde olduğumuz fikrin ortaya çıkmasına katkı bile yapabilir.

Kavrama safhasında ise probleme bir cevap bulunmuş, bir uyarı aranan ilişkinin doğmasını sağlamıştır. Artık resmin son parçası da tamamlanmış, yeni fikirler geliştirilmiştir. Bazen yeni fikrin doğuşunu sağlayan uyarının ne olduğunu bile fark edemez, birden aklımıza geldiğini sanırız. Bu duruma bilim ve teknik alanlarında sayısız örnek gösterebiliriz. Günlük hayatta da örnekler bulmamız mümkündür. En önemli sorunlara çoğı zaman üzerinde çalışırken değıl, farklı ortam veya konumlarda çözüm buluruz.

Doğrulama safhasında, büyük karar alınmıştır artık ve çok sayıda küçük kararlarla ilgilenilmesi gerekmektedir. Oluşan yeni kavram aslında tatmin ve memnuniyet açısından kişiseldir. Bu yeni fikir çevreye aktarılmalı ve doğruluğı ortaya konmalıdır, aksi taktirde bir anlamı olmayacaktır. Bu aşamada yapılan yanlışlıklar yüzünden bir çok değıerli fikir kaybolabilir. Ayrıca daha sonra da değıinileceğı gibi özellikle çevresel koşullar fikir ne kadar iyi de olsa farkına varılmamasına neden olabilmektedir. Yani bu aşamada sorumluluk sadece fikri anlatacak bireylerin üzerinde değıildir. Onu dinleyecek ve fikri uygulamaya sokacak olan kişilere, yani yöneticilere de özel görevler düşmektedir.

Yaratıcı sürecin yerine getirilmesi, yaratıcı sonuçların üretilebilmesi için gerek bireysel gerekse grup çalışmalarına dayalı teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler, yaratıcı düşünce teknikleri ve grup çalışmaları incelenirken ele alınacaktır.

2.5. Yaratıcı Düşünce

Yaratıcılık ciddi, maksatlı ve sistematik olarak yeni fikir, kavram ve değer üretimidir. Mevcut anlayış ve kavramlardan sıyrılarak, bir şeyi anlama ve yapma konusunda yeni yollar ortaya koymaktır. Sistem ve fikirleri yeniden şekillendirme ile ilgili olduğu gibi, mevcut fikrin korunarak belirli değişikliklere gitmekle de ilgilidir, çünkü geçerli ve değerli bir fikrin unsurlarının yeniden düzenlenmesi de gerekebilmektedir. Ancak koşulların değiştiği, yeni bilgilere ulaşılabilirdiği ve orijinal fikrin mevcut koşullarda etkinliğini yitirdiği durumlarda tüm yapının yeniden şekillendirilmesi gereklidir.[13,14]

Peki bu yaratıcılık nasıl sağlanacak? Dikkatli ve detaylı analiz, değerlendirme ve sonuç çıkarma çalışmaları orijinal ve yararlı fikir yaratma için yeterli olacak mı? Yoksa, belirli kalıplardan kurtulup özgür fikirler üretmek için **dikey düşünce** (vertical thinking) ya da kritik düşünceye dayalı bu yaklaşımlar dışında yeni tekniklere mi ihtiyaç vardır?

Yaratıcı düşünce alanında dünyanın önde gelen uzmanlarından olan Edward de Bono geliştirdiği “**yanal düşünce**” (lateral thinking) kavramı ile yaratıcı düşünce ile ilgili önemli araç ve teknikler sunmaktadır.

Ancak, gerek De Bono gerekse diğer uzmanlar yaratıcılık için her iki düşünce şeklinin de gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. [15,16]

2.5.1. Yanal Düşünce

Edward de Bono yayınladığı Lateral Thinking isimli kitabıyla problem çözmede çok yönlü düşüncenin kurallarını ortaya koymuştur. Geleneksel düşünme sisteminin kırıltarak problemlere yeni bir bakış ve yaratıcı çözümler getirebilmeyi hedeflemektedir. [17]

Yanal düşünce metodu ciddi, maksatlı ve sistematiktir; saf, doğal yeteneklere ve çılgınca hareketlere dayalı değildir. Bilişsel teori (cognitive theory) – aktif ve kendi kendini düzenleyen bilgi sistemi şeklinde çalışan insan beyni - ve bilgiye dayalı bu yaratıcı düşünce araçları, normal düşünce şeklinin dışında maksatlı bilgi üretmek

isteyenler için tasarlanmıştır. Yeni fikir, kavram ve anlayış yaratma şansını artırıcı teknikler sunmaktadır.

De Bono'ya göre beynin sinirsel ağı, bilgileri anlama yeteneğinin temeli olan kalıpları biçimlendirerek işler. Bu kalıplar zamanla takviye edildikçe kuvvetlenir. Bir defa beyin bu kuvvetli algı kalıplarını oluşturduğu zaman, belirli bir konuda uğraşırken bu şablonun dışında fikirler üretilmesi giderek güçleşir. Çevrede gerçekleşen çeşitli uyarılar kanıksanmaya başlanır ve iş ortamında “işletme körlüğü” olarak adlandırılan durum ortaya çıkar.

Bu modeli daha iyi anlayabilmek için yeryüzü ve onun diğer elemanlarla etkileşimini dikkate almak yararlı olacaktır. Bölgeler üzerinde rassal olarak hareket eden hava sistemi yağmur yoluyla yeryüzü ile etkileşimde bulunur ve yağmur sularının oluşturduğu küçük nehir ve akarsuları yeryüzünde oluklar açacaktır. Böyle bir tasvirde yeryüzünü insan beyni, yağmur damlalarını da yeni bilgi ve deneyimler olarak düşünersek, ikili etkileşimi görmek kolay olacaktır. Önceki deneyimlerimiz yeni bilgi ve tecrübelerin algılanmasına etki edecektir; beyindeki kuvvetli algı kalıpları akarsu ve nehirlerin yeryüzünde yarmış olduğu oluklar gibi hareket ederek hep aynı şekilde düşünmemize, karar vermemize ve çözümler üretmemize sebep olacaktır. Sonuç olarak, bilgiler (yağmur damlaları) ve beynin (yeryüzü) etkileşimde bulunduğu ve güçlü algı kalıplarının (akarsu yatakları) organize edildiği bir sistem ortaya çıkar. Yanal düşünce de bu modele göre tasarlanmıştır. Bir defa birey bu kuvvetli ana düşünce kalıplarına girdiğinde, herhangi bir şey onu oradan çıkarmak için yapılmadıkça hep o kalıp içinde kalacaktır. Diğer kalıplar nehirlerin birbirine paralel olduğu gibi ana kalıplara paraleldir, ancak bunlar insanlar için gerçekte görünmez durumdadırlar. Ancak birey bir şekilde bu algısal kalıplardan çıkabilirse, diğer kalıplarla bağlantı kurma şansı artacak ve bu yolla değerli ve yeni fikir, kavram ve anlayışlar üretebilecektir.

De Bono'ya göre yaratıcılık şu dört şeyi gerektirir:[8]

- Motivasyon
- Tutumlar
- Odak noktalar
- Teknikler

Motivasyon

Yaratıcı olan kişilerle olmayanlar arasındaki başlıca fark motivasyon ya da başka bir deyişle meraktır. Motive olmuş insan durup, seçenekler aramaya isteklidir. Motive olmuş insan sunulmakta olan belli seçeneklerin ötesinde seçenek aramaya isteklidir. Motive olmuş insan durup, başkalarının önemsemediği şeyler üzerinde yoğunlaşır, 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 gerekeni kendilerinin yapabileceğini hissetmeleri gerekir.

Yaratıcılığın olasılıklarına inanç duymalıdır. 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 korumak olarak gören yöneticiler, yaratıcılığı fazladan zahmet sayarlar.

Motivasyon, şirket kültürü değişiklikleri ile, yaratıcılığın mantığının keşfedilmesiyle, eğitimle, sorumlulukları düzenleyen ve itici güç sağlayan yapı değişiklikleriyle yükseltilebilir. Yaratıcılık ve motivasyon arasındaki ilişki, yaratıcı ortam konusu incelenirken daha detaylı olarak açıklanacaktır.

Tutumlar

Tutumları ortaya çıkaran kısmen motivasyon, kısmen de yanlamasına düşünce tekniklerinin uygulanmasıdır. Çeşitli tutumlar vardır:

Meydan okuma tutumu:

- “Bu iş nasıl böyle yapılabildi?”
- “Bunu niye yapıyoruz?”
- “Şuna bir bakalım. Bunu yapmamız gerçekten gerekli mi?”

Olasılık arama tutumu:

- “Burada seçenekler var mı?”
- “Başka hangi olasılıklar var?”
- “Başka ne gibi bir açıklama olabilirdi?”

Kışkırtma tutumu:

- “Bu çılgınca bir fikir gibi görünebilir, ama bir bakalım”
- “Bu fikirde bazı ilginç noktalar var”
- “Fikir hoşuma gitmedi, ama iyi bir kışkırtma”

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 belki öyle olmadığı ve istenirse değiştirilebileceği inancına da dayanmaktadır.

Yaratıcılık tutumunun anahtar öğelerinden biri, çaba gösterme isteğidir. Önemli olan yaratıcı çabadır. Bu çaba gösterilirse, sonucu alınacaktır; bu sefer ya da her seferinde mutlaka sonuç alınacak demek değildir bu, ama zaman zaman alınacaktır. Amaç denemek, çaba göstermek, düşünmeye biraz zaman ayırmaktır.

Yaratıcılık karşısında tutumları çok büyük ölçüde şirket kültürü belirler. Üst yönetici yaratıcılığa ilgi gösteriyorsa, pek çok şey olacaktır. Yaratıcılık, araştırma ve pazarlama bölümleri ile sınırlı, yüzeysel bir etkinlik olarak görülüyorsa, önemli bir şey olmayacaktır.

Sonuç olarak iki tutum söz konusudur:

- 1 . Olasılıklara, işe, sorunlara ve diğer kişilere ilişkin yaratıcı tutum.
- 2 . En üst düzey yönetimin, diğer yönetimlerin ve bireylerin bu yaratıcılığa ilişkin tutumları.

Odak noktaları

Sorun genelde aranıp bulunmayı gerektirmez, kendi kendini haber verir. Oradadır ve onunla ilgilenilmesi gerekmektedir. Bir çok sorun yaratıcı düşüncüyü gerektirir. Ama yaratıcılık gerektiren ve sorun olmayan pek çok başka alan da vardır. Bu alanlarla

hiç ilgilenilmemiştir, oysa fikirlerde bir değişiklik yapılması, tasarruf ya da daha fazla verimlilik sağlayabilir.

De Bono, yaratıcılık gereksinimlerini somutlaştırmak için “**Yaratıcılık Hedef Listesi**” yapılmasını önermektedir. Yaratıcılık Hedef Listesi yaratıcılık gerektiren alanların biçimsel bir listesidir. Sorunlar bu alanların en fazla yarısını oluşturabilir. Bu liste şirket içi yayınlar ve panolar vasıtasıyla çalışanlara duyurulur.

Hedef listesindeki noktalar yeterince belirli olmalı, nasıl daha fazla kâr ederiz gibi genel şeyler olmamalıdır.

Listede üç tip nokta olabilir:

1 . Belirli bir sorun:

Boyanın daha çabuk kurumasını nasıl sağlarız?

2 . İyileştirme amaçlı bir yönlendirme:

Satış teslimi bilgilerini hızlandırabilir miyiz?

3 . Bir alanla ilgili genel ihtiyaç:

Ambalajlama alanıyla ilgili yeni fikirler üretelim.

Yaratıcılık Hedef Listesi çok basit gibi görünmekle birlikte, yoğunlaşılacak alanları bulmanın ve onları tanımlamanın önemli bir değeri vardır.

Yaratıcılık Hedef Listesi oluşturulunca, bu liste hem bir meydan okuma, hem de bir fırsat olur. Yaratıcı olmak isteyen kişilerin belirli odak noktaları, üzerinde çalıştıkları net bir konu vardır. Böylece düşüncelerde dağınıklık engellenir. Örgüt içinde herkes bir fikir üretebilir, ancak farklı yönlerde kaymış düşünceler örgütü bir yere götürmeyecektir.

2.5.2. Yaratıcı Düşünce Teknikleri

Yaratıcılık, mevcut algı kalıplarından çıkmayı gerektirir. Oysaki, aktif ve kendi kendini düzenleyen bilgi sistemi şeklinde çalışan insan beyninde, bilgiler kendi kendini diziler ve kalıplar şeklinde düzenlenmektedir. De Bono’ya göre, yeni fikirlerin çoğunlukla şans, yanlışlık ya da rastlantı sonucu ortaya çıkmasının sebebi de budur. Tüm bu olayların kendiliğinden olmasını beklemek yerine, yaratıcılık süreci bilerek kullanılmaya başlanmalıdır. Yaratıcı düşünce teknikleri bu amaçla geliştirilmiştir.

De Bono gibi bazı uzmanlar da yaratıcı düşünce için teknikler geliştirmişlerdir. Ancak geliştirilen teknikler çok sayıda olmakla birlikte üç basit prensibe dayanmaktadırlar: dikkat (attention), kaçış (escape) ve hareket (movement).[18]

Dikkat (Attention)

Yaratıcılık öncelikli olarak dikkatin bir konu üzerini odaklanmasını gerektirmektedir. Üzerinde durulan konular normal olarak alışılmış şeylerdir. Yaratıcı düşünce teknikleri, insanların olaylara farklı yollardan dikkat harcaması ve bu yolla girişimler yapması konusunda yardımcı olmaktadır.

Kaçış (Escape)

Dikkatin belirli noktalara odaklanmasından sonra, yaratıcı düşünce tekniklerinin arkasında yatan ikinci prensip alışılmış düşünce kalıplarından kaçıştır. Örneğin, De Bono “No”ya (Hayır!) benzer bir sözcük olan “Po”yu önerir. “Po” (Provocative Operation) sözcüğü, bir ifadenin kışkırtma amacıyla kullanıldığını belirten bir koruyucu işaret görevini yapar. Önüne geldiği fikrin aslında nihai fikir olmadığını, nihai fikre ulaşabilmek için bir tür aşama olduğunu, bu nedenle doğru olması gerekmediğini ima eder. Bu durum, yeni denge (nihai karar) noktasına ulaşmadan önce dengesiz bir ortamdan (PO) geçmek zorunda kalınmasına benzer.

Hareket (Movement)

Bir konu üzerinde odaklanmak ve alışılmış düşünce kalıplarından sıyrılmak yaratıcı fikirler için yeterli olmayacaktır. Yargıya varmanın doğal zihinsel süreci, yeni düşünceleri komik ya da verimsiz bularak reddetme eğiliminde olacaktır. Hareket prensibi, düşüncelerin ilişkilendirilmesi ve keşiflerin yapılması konusunda sürükleyici bir rol oynayacaktır. Örneğin beyin fırtınasının temel kuralı, düşünceleri yargılamaksızın yapılabilecek her türlü fikrin ortaya konulmasıdır. Başka bir deyişle hareketi sürekli kılmaktır.

Plsek bu üç prensibi aşağıdaki gibi özetlemektedir: [13]

Dikkat (Attention)

Neye?

- Mevcut koşullardaki unsurlara
- Özellik, nitelik ve kategorilere

- Varsayımlara, şablonlara ve paradigmalara
- Mecaz ve benzerliklere
- Çalışan ve çalışmayan şeylere
- Genelde dikkat sarf edilmeyen konulara

Kaçış (Escape)

Nereden?

- Mevcut düşünce şeklinden
- Zaman ve mekandan
- Erken yargıya varmaktan
- Kurallar ve engellerden
- Eski deneyimlerden

Hareket (Movement)

Hangi anlamda?

- Zaman ve mekanda
- Bir görüşten diğer görüşe
- İşbirliğinde serbestlik
- Fikirlerin kurulmasında

De Bono tarafından geliştirilen yaratıcı düşünce tekniklerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

Kışkırtma (Provocation)

Yeni fikir ve kavramlar yaratma için kullanılan, egzotik görünümlü bir tekniktir ve insanların alışılmış algı kalıplarından sıyrılmasına yardımcı olur.

Kışkırtma yöntemlerinden birisi, normal kabul ettiğimiz şeylerden kaçmaktır. Bunu gerçekleştirmek için konu veya süreç ile ilgili olarak kabul edilebilir kavramlar listelenir ve bunları iptal ederek ya da tersini düşünerek olağan dışı ve mantıksız kavram ve koşullar ortaya çıkarılır. Aslında kışkırtma tek başına bir sonuç fikri yaratmaz, üzerinde düşünülmesi gereken durumlar ortaya konur. Bundan sonra, beyin oluşmuş olan bu kararsız durumu çözmek için diğer algı kalıpları ile ilişki kuracaktır. Böylece insan beyninin kendi kendini düzenleyen ve kalıplar oluşturma eğiliminde bulunan yapısı kullanılarak yeni fikir ve kavramlar ortaya konur.

Örneğin kişisel bilgisayar (PC) geliştirme konularıyla ilgilenen bir mühendisin durumunu düşünelim. İlk olarak mühendis PC ile ilgili alışılmış şeyleri listeleyecektir. Bu liste, PC'nin bir güç kaynağına ihtiyacı vardır, bir takım görsel özelliklere sahiptir ve bilgi girişi için bir keyboarda ihtiyacı vardır gibi fikirleri

İçerebilir. Mühendis alışılmışın dışına çıkıp, “PC’nin bir keyboarda ihtiyacı yoktur” diyerek yeni fikir ve kavramlar geliştirmek için bir başlangıç sağlayacaktır. Bundan sonra ise, mühendis mantıksız ve imkansız gibi görünen bu durumu kullanışlı ve değerli bir fikir haline getirmek için çalışacaktır.

Rasgele Sözcük (Random Word)

İlk bakışta saçma gibi görünen bu teknik, aslında insan kafasının algı kalıplarına sıkışıp kalma eğilimi düşünüldüğünde oldukça mantıklı görülmektedir.

Bu teknikle bir liste, kitap ya da sözlükten rassal olarak bir kelime seçilir ve araştırma konusu ile ilişkisi kurulmaya çalışılır. Yargıda bulunmaksızın her türlü fikir not alınır ve rassal olarak seçilen diğer sözcüklerle desteklenir.

Rassal olarak seçilen kelimeler vasıtasıyla ulaşılmak istenen noktaya alışılmışın dışında bir noktadan ulaşılmaya çalışılır. Bu oluşum kafamızdaki asimetric algı kalıpları ile ilgilidir. Kelimelerin rassal seçimi ile de başlangıç noktasının bilinçli olarak seçilip, var olan fikirlere dayalı olması engellenmektedir.

Örneğin, müşterilerinden servis kalitesi hakkında daha fazla geri besleme sağlamaya çalışan bir hotelde, sözlükten rassal olarak seçilen “radar” kelimesiyle başlanarak şu fikirler üretilmiştir: Radar kelimesi radyo dalgalarının yansıma prensibini hatırlatmaktadır. Yansıma ise aynayı akla getirmektedir. Aynalar her zaman bir oda içinde odak noktalarıdır, özellikle banyolarda. Eğer bir şekilde banyodaki aynaya bir form yerleştirilebilirse, büyük olasılıkla daha rahat farkına varılacak ve doldurulacaktır.

Diğer bir örnek, bir fabrika içinde bilgi akışını yeniden tasarlamakla sorumlu tutulan bir grupla ilgili. Grup rassal olarak seçtiği “şemsiye” kelimesiyle başlayarak şu fikirlere ulaşmıştır: Şemsiye kolayca açılıp kapanabilen bir araçtır. Bilgi sistemleri de bireylere özel çalışmaları hızla yapma imkanı verecek esnekliğe ihtiyaç duyarlar. Şemsiye taşınabilir özelliktedir, benzer şekilde bilgi sistemine bağlı terminallerin zemine bağlı kalmaktansa, taşınabilir ve istenen herhangi bir yerden sisteme takılabilir bir cihaz olarak tasarlanabilir. Şemsiyelerin diğer bir kullanım alanı fotoğrafçılıkta ışığın belirli noktalara yansıtılmasıdır. Buradan çıkışla, manuel değil optik scanner vasıtasıyla bilgi girişleri düşünülebilir.

Kavram Yelpazesi (Concept Fan)

İlgi duyulan konu süreçleri içeriyorsa kavram yelpazesi ile birçok yaratıcı fırsata ulaşılabilir.

Kavram yelpazesini geliştirebilmek için mevcut akış şeması çıkarılır ve genel sürecin her aşamasının arkasında yatan kavramlar ortaya çıkarılır. Temeli oluşturan bu kavramları gerçekleştirebilmek için kullanılan yol, olası yollardan sadece birisi olduğu fark edildiğinde yaratıcı fırsatlar ortaya çıkmaya başlar. Kavram yelpazesi, yaratıcı akış şeması olarak düşünülebilir ve özellikle süreç ve ürün tasarımlarında yüksek derecede kullanışlı bir araçtır.

De Bono dışında da bir çok uzman yaratıcı düşünceyi destekleyen teknikler geliştirmişlerdir. Bunlardan bazıları, Tablo 2.1' de özetlenmektedir. [18]

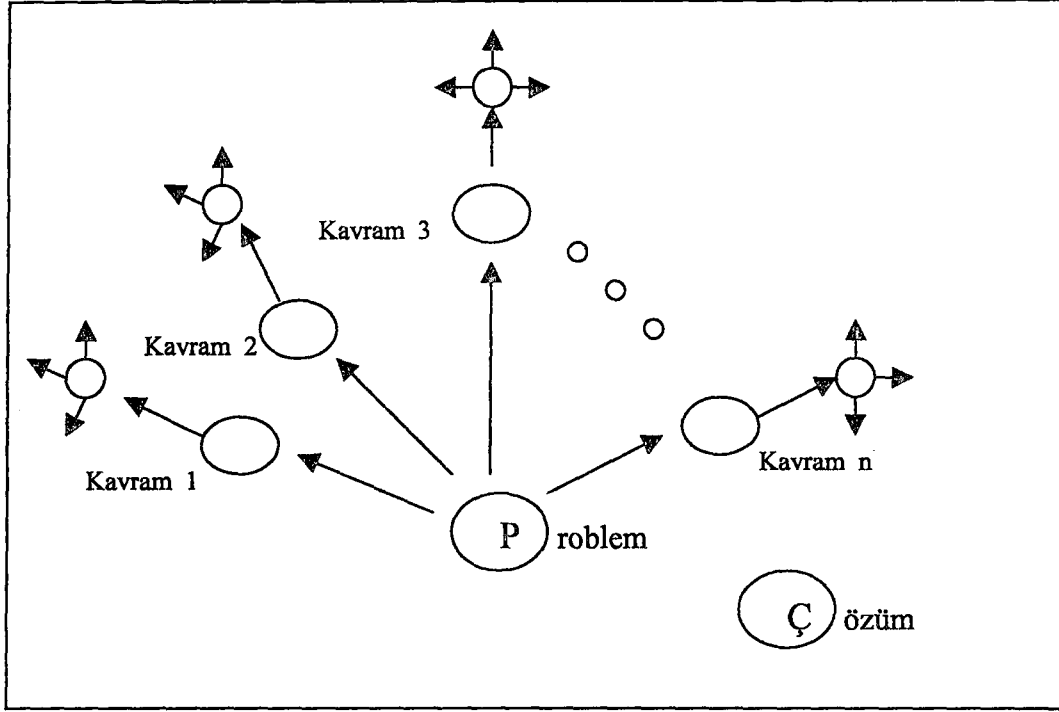
Yaratıcılık ve Kavramlar

Yaratıcı düşünce sürecinde kavramlar önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, düşünce süreci birbiri ile ilgili kavramları takip etmektedir. Bir düşünce diğer bir düşünceyi doğurmaktadır. Örneğin, sadece bir portakalı düşündüğümüzde birbiriyle ilgili uzun bir liste çıkartabiliriz.

Bu düşünce sürecindeki ilişkili kavramlar bazı avantajlar sunmakta, bireyleri daha verimli kılmaktadır. Ancak, bu bağımlılık yeni ve daha iyi ilişkileri gözden kaçırmamıza sebep olmaktadır. Başka bir deyişle, eski deneyimlerimize dayalı olarak olaylara yaklaşmamız yeni yaklaşımları geliştirmemizi engellemektedir. Şekil 2.1'de, çözüme ulaşmada yaşanan bu sorun yansıtılmaktadır. Daha yaratıcı olabilmek için bu düşünce sürecinde bir takım kışkırtmalar üreterek yeni ilişkilerin gözlenmesi sağlanmalıdır.[19]

Tablo 2.1 Yaratıcı Düşünce Teknikleri (Plsek, 1978; 67)

Teknik	Tanım
Bir Başkası Olma	Diğer insanlar, görevler ve hatta hayvanlar listelenir ve her birinin düşünülen konu üzerine ne gibi yaklaşım ve içgörüşler sunacağı üzerinde durulur.
Element	Mevcut koşulların manzarası üzerinde odaklanılır. Bu manzara içindeki unsurlar listelenir (listelenen unsurlar ne kadar sıradan olursa o kadar iyidir). Bu listelenen unsurlar sistematik olarak değiştirilerek veya ikame edilerek orijinal ve kullanışlı durumlar kavranmaya çalışılır.
Morfolojik Analiz	Diğer yaratıcı tekniklere bağlı olarak kullanılır. Örneğin kavram yelpazesi ile üretilmiş yeni fikirler bir araya getirilerek çok sayıda yaratıcı senaryolar geliştirilir. Daha önce üretilen fikirler bilinçli ya da rassal olarak seçilir.
Amaç Hiyerarşisi (Purpose hierarchy)	Problem, fırsat ya da üzerinde durulan bir konu ifade edilir. Ardından, “Niçin bu konuyla ilgileniyoruz?”, “Amacımız ne?” gibi sorular sorarak çeşitli amaçlar tanımlanır. Elde edilen bu amaçlar rasyonel bir şekilde düzenlenir. Örneğin büyükten küçüğe, stratejikten operasyonele gibi koşula en uygun şekilde sıralama gerçekleştirilir. Elde edilen bu amaçlar hiyerarşisi yaratıcı alternatifler üretmek için başlangıç noktası olarak ele alınır ve amaca ulaşmaya çalışılır.
Kelime Oyunu (Word Play)	Amaç hiyerarşisinde olduğu gibi problem, fırsat ya da üzerinde durulan konu tanımlanır. Bu tanım içinden anahtar kelimeler işaretlenir ve rasgele iki kelime bir araya getirmek için seçilir. Eğer iki kelime bir arada anlamsız gözüküyorsa devam edilebilir. Seçilen bu kelime çifti üzerinde düşünülmesi sonucu ortaya çıkan değerlendirmeler mevcut durum üzerinde uygulanır. Kelime oyununun bir diğer şekli ise, bu anahtar kelimelere eş ya da zıt anlamlı kelimeler ilave edilmesidir.
Benzerlikler (Analogies)	Başka durumlarla ilgili kavram, yaklaşım ve fikirler üzerinde çalışarak koşullara adapte edilir. Benzer koşullar rasgele veya bilinçli olarak seçilir. Zaman zaman başka bir ortam uzaktan seyredildiği gibi bir başkası gibi düşünölmeye çalışılır.
Cinematics	Konu ile ilgili çeşitli fotoğraflar seçilir, oynanan rol canlandırılır, hayal edilir veya gerçekten mekân ziyaret edilir. Yavaş bir şekilde sahne keşfedilmeye çalışılır ve neler olup bittiği tartışılır. Böylece problemle ilgili daha önce fark edilmeyen konular üzerinde çalışılır.
Tersine çevirme (Reversals)	Yalnızca bir yönden düşünölmeye alışılmış şeyler tanımlanır (örneğin, her zaman kârlar arttırılmaya, maliyetler ise düşürölmeye çalışılır). “Ne olur?” sorusu sorularak geçici bir şekilde mevcut yön tersine çevrilir. Bu soruya yönelik çeşitli cevaplar aranır ve bunlardan hareketle mevcut durumla ilgili yeni düşünceler kavranmaya çalışılır.



Şekil 2.1 Kavramlar ve Yaratıcılık (Provost, Langley, 1998; 31-38)

Tablo 2.2’de kategorilere ayrılmış **değişim kavramları** (change concept) listelenmektedir. Değişim kavramlarının kullanımı, üzerinde çalışılan problem veya fırsat ile ilgili yeni düşünceleri kışkırtacaktır.

Kullanışlı değişim kavramları her zaman yüksek tekniğe ihtiyaç duymayacaktır. İlk bakışta mantıksız görülebilmesine rağmen, yeni ve daha iyi yolları bulma konusunda ilgi ve istek gerektirmektedir.

Değişim kavramı değişik şekillerde kullanılabilir:

- Değişim kavramı rassal olarak seçilebilir. Böylece rasyonel karar almadan kaçınılmakta, daha yaratıcı fikirler üretilebilmektedir.
- Fırsat veya probleme uygulanabilir bir kategori belirlenir ve bu kategori içinden rassal olarak değişim kavramı seçilir.
- Farklı değişim kavramları üzerinde çalışılır ve çıkan sonuçlar kullanılmak üzere dökümanite edilir.

Tablo 2.2 Değişim Kavramları (Provost, Langley , 1998; 36)

a. İsrafi bertaraf et.	
▪ Kullanılmayanı elimine et ▪ Çoklu girişleri elimine et ▪ Fazlalıkları azalt ▪ Kontrolü azalt ▪ Yeniden kullan	▪ İkameleri kullan ▪ Sınıflandırmayı azalt ▪ Aracıları kaldır ▪ Hedefleri değiştir
b. İş akışını geliştir.	
▪ Senkronize et ▪ Çoklu süreçlerle programla ▪ Dokunulmamayı azalt ▪ Süreç adımlarını yakınlaştır ▪ Dar boğazları bul ve kaldır ▪ Otomasyona git	▪ İş akışını kolaylaştır ▪ İşleri paralel gerçekleştir ▪ Aynı sistem içindeki insanları dikkate al ▪ Çoklu süreç birimlerini kullan ▪ Süreç adımlarını değiştir
c. Envanteri optimize et.	
▪ Envanteri tahmin edilen taleple eşle ▪ Çekme sistemlerini kullan	▪ Seçenekleri azalt ▪ Aynı kalemdeki çoklu markaları azalt
d. İş ortamını değiştir.	
▪ Bilgiye girişi izin ver ▪ Uygun ölçüler kullan ▪ Temel koşullara dikkat et ▪ Eğitim düzenle ▪ Ödeme sisteminin motivasyonu azaltıcı öğelerini minimize et	▪ Çalışma için daha çok kaynağa yatırım yap ▪ Çekirdek süreç ve hedeflere odaklan ▪ Riski paylaş ▪ İşbirliğini arttır
e. Üretici-tüketici ilişkisi	
▪ Müşteriyi dinle ▪ Müşterinin ürünü kullanmasını yönlendir ▪ Müşteri için sonuca odaklan	▪ Beklentilerde bir anlaşmaya ulaş ▪ Tedarikçilerle çalış
f. Zamana odaklan.	
▪ Hazırlık süresini kısalt ▪ Bakımı optimize et	▪ Bekleme zamanını azalt ▪ Uzmanların zamanını genişlet
g. Varyasyona odaklan.	
▪ Standartlaştır ▪ İşe karışmaları durdur ▪ Operasyonel tanımları geliştir ▪ Tahminleri geliştir	▪ Koşullu planlar geliştir ▪ Ürünleri seviyelerine ayır ▪ Varyasyonları kullan
h. Ürün / servise odaklan.	
▪ Özellikli üretim (Mass customization) ▪ Her yerde ürün/servis sun ▪ Her zaman ürün/servis sun ▪ Elle tutulmayan varlıkların üzerinde dur	▪ Modayı etkile ya da avantajını kullan ▪ Ürün parça sayısını azalt ▪ Ürünleri farklılaştır

2.6. Yaratıcı Ortam

Yaratıcılık ile ilgili çalışmalarda üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri de örgütsel koşullardır. Çevresel bir çok unsur insanların yaratıcı fikirler üretme yeteneği üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yapmaktadır. Prosedürler, politikalar, ödül ya da cezalandırmalar, iletişim, kaynaklar, işbirliği, müşteriler vb. bir çok faktör yaratıcı davranışları kısıtlamakta ya da olumlu yönde geliştirmektedir. Özellikle yaratıcılığı artırmada en çok görev düşen yöneticiler, bir çok sebepten dolayı yaratıcılığı tehdit eder durumdadır. Yeni fikirlere ve risk almaya açık olmayan, kısa döneme odaklanmış yöneticiler, yaratıcılık önünde önemli bir engel teşkil ederler.

Herkes az yada çok yaratıcı yeteneğe sahiptir, ancak bireylerden, hatta yüksek düzeyde yaratıcı yeteneğine sahip bile olsalar, yeni ve yararlı fikirler çıkması büyük ölçüde nasıl yönetildiklerine ve şirket kültürüne bağlıdır. [20]

Şirket kültürü yaratıcılık ve yenilik üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle risk almaya ve orijinal düşüncelere açık kültürler daha büyük olasılıkla yaratıcılığı harekete geçirecektir. Böyle bir kültür, açık ve informal bir atmosfer gerektirmektedir. Sürekli iyileştirmenin ihtiyacına inanmış, belirsizlik halinde bile desteğini çekmeyen, yanlışları en az doğrular kadar bir öğrenme kaynağı olarak gören yöneticilere ihtiyaç duyulacaktır. [21,22]

R.L. Bencin'e göre yaratıcılık için çevre karmaşık olmalıdır, aşırı düzen yaratıcılığı öldürür. Astlar amirlerine aşırı bağımlı olmamalıdır. Görüşe karşı görüşle yanıt verme alışkanlığı astlara kazandırılmalıdır. Düşünce ve fikir oluşturma konularında yarışmak yaratıcılığı arttıracaktır. Bu nedenle yarışmaktan korkulmamalıdır. [1]

Yaratıcı ortam için kullanılan bu ifadeler bürokratik örgütlenme ile taban tabana zıtlık gösterir. Bu tip bir örgütlenmede genel kabul, yaratıcılığın sadece üst yönetimin bir sorumluluğu olmasıdır. Yaratıcı bir örgütlenmenin özellikleri ise şöyle açıklanmaktadır:

- Örgütün yatay ve dikey iletişim kanalları açıktır
- Fikir ve teklif sistemleri bulunur, ayrıca örgüt dış kaynaklarla olan ilişkileri teşvik eder

- Çok değişik özellikteki ve kademedeki bireylerin sorun çözümüne katılmaları sağlanır. Bu amaçla sorun çözümünde uzman olmayan personelden de yararlanılır
- Seçim ve terfi liyakat esasına göreدير
- Örgüt temel araştırmalara yatırım yapar
- Planlar esnek ve uzun vadelidir
- Yöneticiler, yeni fikirlerle ilgilenir ve rasyonel olsun olmasın her fikre şans tanırırlar
- Oldukça yerinden yönetilen bir yapıya sahiptirler. Risk yüklenmeyi ve toleranslı davranmayı amaçlarlar
- Çalışanların değişik görüşleri aykırıda olsa özgürce tartışılabilir

Yaratıcı ortam ile ilgili çalışmalar büyük ölçüde motivasyona dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Şekil 2.2, yaratıcılık üzerine etki eden koşulları özetlemektedir.

2.6.1. Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi

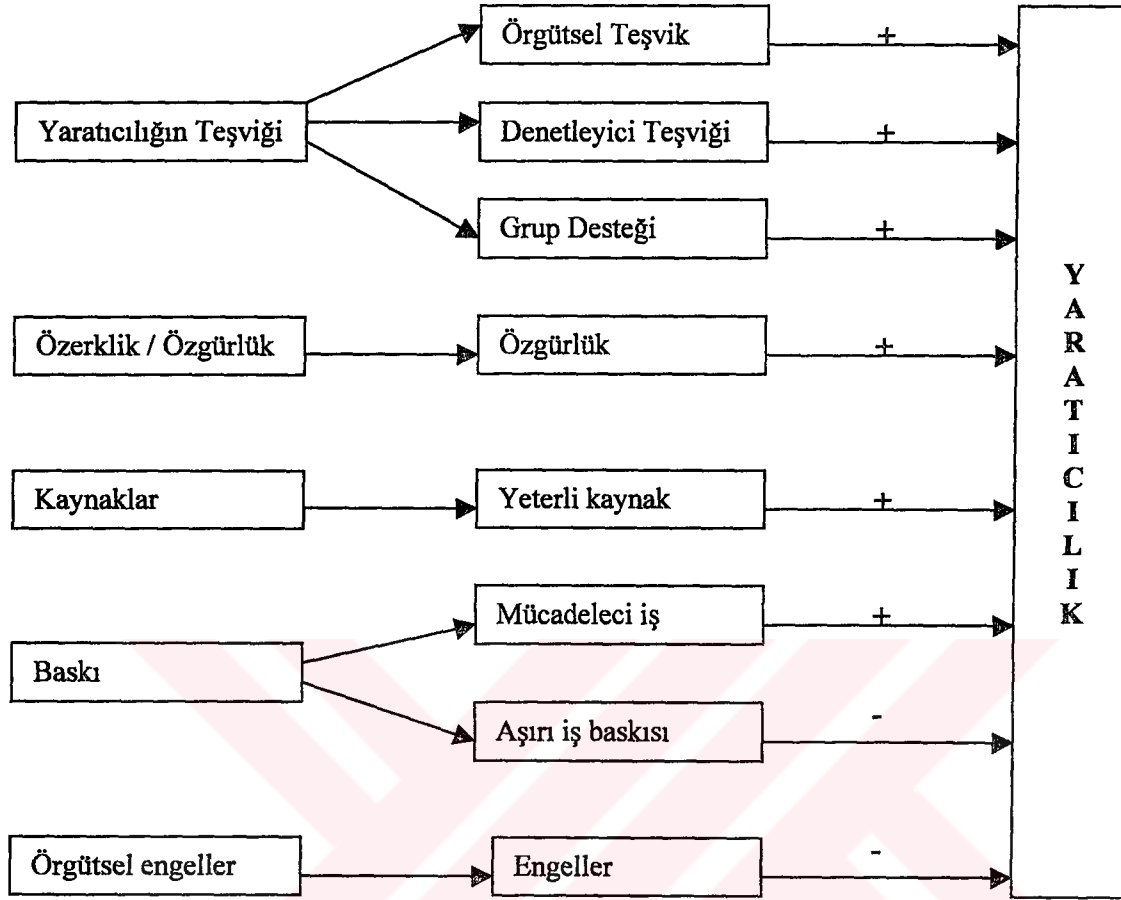
Yaratıcılık yeni alanlarda başarılı çalışmalar gerektirecektir. Ancak yeni alanlara hareket kaçınılmaz olarak hem iç hem de dış çevreden kaynaklanan dirençle karşılaşacaktır. Bu direnci kırmak için yaratıcılığın teşvik edilmesi gerekmektedir. [23]

Yeni fikirlerin yaratılması ve geliştirilmesi konusundaki teşvik, örgüt içinde üç seviyede gerçekleştirilmektedir: örgütsel, denetleyici ve grup desteği.[24]

Örgütsel destek:

Yaratıcılığın örgütsel desteğinde bir kaç unsur göz önüne alınmalıdır:

- En aşağıdan en yukarıya tüm yöneticilerin risk alma, yeni fikir üretme ve yeniliğe değer verme konusunda teşviki olmalıdır. Yaratıcılık üzerine yapılan psikolojik araştırmalar, orijinal ve kullanışlı fikirlerin insanlara bu konuda izin verilmesi durumunda daha olası olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, çalışanların amaçlı olarak fikir üretebilecekleri ve bunları paylaşabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda, öneri sistemleri kurulmalı, açık iletişim sağlanmalı ve takım çalışmalarına ağırlık verilmelidir.



Şekil 2.2 Yaratıcı İş Ortamının Değerlendirilmesinde Temel Oluşturan

Kavramsal Model (Amabile, Conti, Conn, Lazenby, Herron, 96; 1159)

- Yeni fikirlerin adil ve destekleyici bir şekilde değerlendirilmesi örgütsel teşvikte ikinci bir öge olarak ortaya çıkmaktadır. Kritik bir şekilde ve tehdit eder bir durumda fikirlerin göz önüne alınacağı konusundaki beklentiler, yaratıcı fikirleri kısıtlamaktadır.
- Yaratıcılığın tanınması ve ödüllendirilmesi bir diğer ögedir. Her ne kadar sadece ödülü almaya yönelme yaratıcılığı zayıflatır da, fazladan bir ikramiye, çalışanın yeteneğinin onaylanması, gelecekte daha ilginç bir iş veya çalışana daha iyisini yapma şansı olarak algılanan ödüller yaratıcılığı artıracaktır.

- Katılımcı yönetim, tüm örgütün karar almaya katılması diğer önemli bir unsurdur. Çünkü diğer uygun fikirlerin keşfi, yaratıcı yeni fikrin üretiminin olasılığını da artıracaktır.

Denetimcinin desteği:

Araştırmalar denetimci ya da proje yöneticisinin yaratıcılıktaki rolünü üç alanda göstermektedirler:

- Amacın açıklık kazandırılması
- Çalışanlarla açık etkileşim
- Denetimcinin iş ve fikir konusundaki desteği

Daha önce açıklandığı gibi yaratıcı süreç içinde problemin tanımlanmasının aldığı rol hatırlanırsa, amacın açıklık kazanmasının bireyler açısından önemi ortaya çıkacaktır. Denetimci ile çalışanlar arası açık etkileşim ve denetimcinin desteği sonucunda; yaratıcılık için gereklilik arz eden motivasyonu zayıflatacak negatif eleştiri korkusu azalacaktır.

Daniel White, yönetici ile bireyler arasındaki diyalog üzerinde durmakta ve düşüncelerin nasıl etkilenecek yaratıcılığın desteklenebileceğini açıklamaktadır.[25]

White, diyalog ile ilgili çeşitli teknikler tanımlamakta ve bunları mikro-beceriler (Micro-skills) olarak adlandırmaktadır. Bu teknikler iki yönlü bilgi akışını artırmak için kullanılır. Bazı tekniklerde soru yoluyla daha fazla bilgi edinilmesi amaçlanırken, diğerlerin de ise ilave bilgiler sunularak diğer kişinin bilgisini artırmaya ve ileriki çalışmaları yönlendirilmeye çalışılmaktadır. (Tablo 2.3)

Çalışma grubunun desteği:

Fikirlerle açıklık, yapıcı eleştiriler, bütün olarak amaca odaklanma, bireylerin geçmişlerindeki çeşitlilik alışılmadık fikirlerin üretilmesini artıracak ve motivasyonu yükseltecektir.

Tablo 2.3 İki Yönlü Bilgi Akışını Artıracak Mikro-beceriler (White, 1996; 33)

Mikro-beceriler	Tanım
Aydınlatma (Clarifying)	Toplantının odak noktalarının kurulması.(Belirli koşullarda bir konu üzerinde sınırlandırılır.)
Sorgu (Probing)	Bilgi toplama ve konuşmayı yönlendirmek için açık ve kapalı sorular sorulur. Örneğin, Ne? Neden? Niçin?
Aktif dinleme (Active listening)	Uygun fikir ve gerçeklerin üzerinde durma ve yeniden bahsetme. Böylece dikkate alındığı hissi verilecek ve konuşmanın yönü şekillendirilecek.
Paylaşılmış gözlemler (Sharing observations)	Her iki tarafın değer, motivasyon ve yargılarının farkına varılması, duygu ve enerji düzeyinin değerlendirilmesi ve gözlenenlerin ifade edilmesidir.
Seçeneklerin araştırılması	Fikirlerin fayda ve maliyetlerinin değerlendirilmesi ve böylece fikirlerin daha iyi anlaşılması.
Öneride bulunma (suggesting)	Bilgi ve önerilerin sağlanması, uygun hikaye ve örnekler kullanılarak açıklanması.
Farklılıkların keşfi (Exploring differences)	İki seçenek arasındaki farklılıkların tanımlanması, uzlaşma yoluyla ortak noktaların araştırılması.
Faaliyet planlama (Action planning)	Hareketleri belirleme ve değerlendirme, zamanı tanımlama ve zorlukları ortaya koymadır.

2.6.2. Özgürlük ve Özerklik

Çalışanların ve grupların kendi çalışmalarını ve fikirlerini kontrol etmesi, konuyu sahiplenmeleri, günlük işlerin yürütülmesindeki özerklik yaratıcılığı gayretlendirecektir. Araştırmalar, bireylerin kendilerine verilen görevleri yerine getirme konusunda izleyeceği yolu kendilerinin seçmesi durumunda daha yaratıcı bir iş çıkaracaklarını göstermektedir. Sonuç olarak, sorumluluk verme ve yetkilendirme önem kazanmaktadır.

Yöneticiler çalışanlara, çalışanın özerkliğine zarar vermeden yön vermeyi becerebilmelidirler. [m56]

2.6.3. Baskı

Bu konudaki araştırmalar iki ayrı baskı şeklini tanımlamaktadır: aşırı iş yükü baskısı ve meydan okuma. İlki yaratıcılık üzerinde negatif etkiye bulunurken ikincisi pozitif etkiye bulunacaktır. Farklı alternatiflerin keşfedilmesi ve bu keşif için düşünülen

zaman karşılıklı olarak yaratıcı sonuç üzerinde etki yapacaklardır. Özellikle zamanın bir kontrol vasıtası olarak görülmesi yaratıcılığa negatif yönde etki yaparken, zamanı önemli bir projenin gerekli bir ögesi olarak algılanması çalışmaya mücadeleci bir yön katacak ve dolayısıyla da motivasyon ve yaratıcılık üzerinde olumlu etkide bulunacaktır.

İşe mücadeleci bir yön kazandıracak bir diğer nokta ise amaçlardır. Amaçların açık ve anlaşılır olması gerek bireysel gerekse grup çalışmalarında yaratıcılık için olumlu bir ortam oluşturacaktır. [26]

2.6.4. Kaynaklar

Pratik kısıtlamalar dışında aşırı kaynak kısıtlamaları çalışanları psikolojik olarak etkileyecek ve motivasyon düzeyini belirleyecektir.

Yeni fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesi için bilgi, uzmanlık ve parasal kaynak gibi kaynaklar amaçlı bir şekilde yaratıcılığı ve yeniliği sağlamak için ayrılmalıdır. Özellikle, bilgiyi mümkün olduğu kadar geniş tabanda ve eşit derecede paylaşmak gerekir.[27,28]

John Clees'e göre yaratıcılık açık bir ruh hali gerektirir, bu sebeple uygun bir fiziksel ortam oluşturularak konu üzerinde odaklanılması sağlanmalı ve yeterli zaman ayrılmalıdır. [29]

2.6.5. Örgütsel Engeller

Geleneksel ve rijit yapılar, formal yönetim gibi örgütsel engeller yaratıcı fikirlerin ya hiç üretilmemesine ya da üretilse bile hiç farkına varılmamasına sebep olmaktadır. Bu konu ileriki bölümlerde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

Yapılan çalışmalar çoğunlukla yaratıcı ortam ve yaratıcı kişiyi ayrı ayrı ele alınmaktadır. Oldham ve Cummings her iki ögenin bir arada bulunmasının önemini vurgulamaktadırlar. [30]

2.7. Yaratıcılığın Yönetimi

Yaratıcı kişi, süreç ve ortam gibi kritik faktörler incelendikten sonra, bu kısımda, bir örgüt içinde yaratıcılık seviyesinin belirli hedefler doğrultusunda nasıl artırılabilirliği üzerinde durulacaktır.

Yaratıcılık gibi bir kavramın yönetilmesi ilk bakışta anlamsız, saçma ve hatta paradoksal görülebilir, ancak günümüzde firmaların sürekli olarak müşterileri için yeni ürün/hizmet sunmaya çalıştığı, yönetsel araç ve süreçlerde gelişme yolları aradığı düşünülürse yaratıcılık yeteneği yönetiminin önemi anlaşılacaktır.

“Yaratıcılık yönetilemez”, “büyük şirketler küçük bir firma kadar yaratıcı olamaz”, “yaratıcı hareketler çoğunlukla şans eseri gerçekleşir” gibi bazı yanlış inanışlar da söz konusudur ve bunlar yaratıcılık üzerinde yeterince durulmamasına sebep olmaktadır. Halbuki örgütler yaratıcılığın nasıl geliştiğini anlayabilirlerse yaratıcı performansı geliştirebilmek için spesifik ve pratik çalışmalar yapabilecekler, şirket büyüdükçe ve tecrübe kazandıkça yaratıcılık potansiyeli de artacaktır. [31]

Yaratıcılığın yönetimi ele alınmadan önce, yaratıcılığın önündeki engeller doğru bir şekilde anlaşılmalıdır.

2.7.1. Yaratıcılığın Önündeki Engeller

Yeni ve kullanışlı fikir üretme konusundaki yetersizlik yaratıcılık yeteneğinin az olduğunu göstermez, ancak bu yeteneğin bastırıldığını ifade edebilir. Bu nedenle engellerin keşfi ve ortadan kaldırılmaları yaratıcılığın harekete geçirilmesi için önemlidir.

James Adams, yaratıcılığı engelleyen faktörleri dört grupta toplamaktadır:[32]

- Algıya yönelik engeller
- Duygusal engeller
- Zihinsel ve anlatımla ilgili engeller
- Kültürel ve örgütsel engeller

Algıya yönelik engeller

- **Bekleneni görme, basma kalıplar:** Eğer ön yargılar tarafından kontrol ediliyorsanız olayları açık bir şekilde görmeniz mümkün olmayacaktır, çünkü basma kalıplar sebebiyle yeni kombinasyonları algılamakta güçlük çekilecektir. Yaratıcılığı, farklı parçaları bir araya getirip bütün olarak yararlı ve işlevli kılmak olduğu düşünülürse, ön yargıların bu süreci nasıl etkileyeceğini görmek kolay olacaktır. Örneğin, yüksek teknoloji bir firmada insanlar sorunlara teknolojik çözümler üretmeye alışmışlardır, ancak zaman zaman basit yöntem ve prosedüre dayalı çözümler gözden kaçırılabilir.
- **Problemi tanımlamada zorluk:** Problem çözümünde, problemi açık ve belirli bir şekilde tanımlamanın önemi çok büyüktür. Yanlış yönlendirilmiş, yetersiz bilgi ve ip uçları karşılaşılan problemi anlaşılabilir yapabilir. Diğer önemli bir nokta, problemi tanımlama için minimum çaba harcama eğilimidir.
- **Problem alanını aşırı daraltmaya yönelik eğilim:** Problemi tanımlamada yaşanan zorluklar gibi problem alanını sınırlamaktan kaçınma konusunda da zorluklar yaşanmaktadır. Ancak, farkında olmadan kafamız içinde gerçekleştirilen düşünce sınırları bizleri yeni çözümler üretme konusunda kısıtlar.
- **Olayları farklı açılardan görme konusundaki yetersizlik:** Dünyaya hep aynı pencereden bakarak farklı bir şeyleri görmeyi bekleyemeyiz. Olayları farklı açılardan değerlendirmek, beynimizde daha çok sayıda yeni ilişkinin kurulmasını ve daha yaratıcı düşüncelerin oluşmasını sağlayacaktır.
- **Doyum (saturation):** İnsan zihninde bir takım şeyler kaydedilmişse bilinçli bir şekilde bunlara ulaşmak mümkün olacaktır. Ancak tamamen benzer bir girdi yeniden kaydedilmeyecektir. Örneğin, gün boyu gözümüzün önünde olan bazı şeyleri çizmemiz istendiğinde yaşadığımız problem bu doyumdan kaynaklanmaktadır. Hafızamız tüm detayları kaydetmeyecektir.
- **Tüm duyu organlarını kullanmadaki başarısızlık:** Beş duyu organımız olmasına rağmen, çoğunlukla sadece görme ve duyma ile ilgileniriz. Ancak, yeni fikirler üretmek için ulaşabildiğimiz her türlü yardıma ihtiyacımız vardır. Bu sebeple herhangi biri göz ardı edilmemelidir.

Duygusal Engeller

- **Hata yapma, başaramama ve risk alma korkusu:** En yaygın ve genel duygusal engeldir. Bir çoğumuz, doğruyu yaptığımızda ödüllendirilerek, hata yaptığımızda ise cezalandırılarak büyümüşüzdür. Bir başarısızlık anında sevdiklerimizi hayal kırıklığına uğrattığımızı düşünürüz. Benzer şekilde riskten kaçındığımızda daha güvenli bir yaşam sürdüreceğimizi düşünürüz. Oysaki, yaratıcı bir fikir ortaya koymak istiyorsak mutlaka risk alır, hata yapma ve başaramama durumunu göz önünde tutarız.
- **Belirsizliğe karşı müsamaha gösterememe:** Güvenlik ve nizam bir gereksinimdir, ancak yaratıcı fikir ortaya koyarak problemi çözmek bir kaos ortamı doğurabilir ve alışılmış olunan şeylerden uzak kalınabilir. Bu sebeple belirsizliğe karşı bir müsamaha yeteneği gereklidir.
- **Fikir üretme yerine fikir eleştirme:** Kritik ve eleştiri yapma yaratıcılık açısından önemlidir, ancak çok erken ve yoğun eleştiriler zararlı olabilir. Çünkü, her yeni fikir ilk zamanlarda kırılındır, olgunlaşması ve inandırıcılık kazanması için zamana ihtiyacı vardır. Aynı zamanda bir fikir başka fikirleri doğuracak olması düşünüldüğünde, ilk zamanlarda fikirlerin öldürülmesinin sonraki ve belki de daha iyi fikirlere ulaşılmasını zorlaştıracakları ortaya çıkacaktır.
- **Gevşeme konusundaki eksiklik:** Bilinçaltı yaratıcılıkta önemli bir rol oynamaktadır. Herkes problemin çözümünün aniden ortaya çıktığına dair tecrübelerle sahiptir. Bir konu üzerinde günlerce belki haftalarca kafa yorduktan sonra çözüm aniden şekillenir. Sanki fikir bilinçaltımızda kuluçkaya yatmıştır ve zamanını beklemektedir. Bu nedenle ilk gelen çözümün en iyi çözüm olduğu düşünülmemelidir.
- **Aşırı şevke karşı mücadele eksikliği:** Motive olmadıkça elinizden gelenin en iyisini yapamazsınız. Ancak, başarı için aşırı motivasyon, özellikle çabuk çözüme kavuşma isteği yaratıcılık sürecini zorlaştıracaktır.
- **Gerçek ve fanteziyi ayırmadaki yetersizlik:** Yaratıcı kişi hayal gücünü kontrol edebilmelidir. Tüm duyuları (göz, kulak vb.) kullanmadıkça hayal gücü insana

hizmet etmeyecektir. Yaratıcı insanın serbestçe ve kuvvetlice fantezi kurabilme yeteneğine ihtiyacı vardır, ancak gerçekte fanteziyi birbirine karıştırmamalıdır.

Zihni ve anlatımla ilgili engeller

Zihni engeller, etkin olmayan mental taktik seçimi ya da akli kaynaktaki eksiklik sonucu ortaya çıkar. Anlatımla ilgili engeller ise, fikirlerimizi diğer insanlara aktarmamızda zorluklar çıkartır. Bunlar :

- 1 . Doğru olmayan bir dil (sözlü, matematiksel, görsel vb.) kullanarak problemi çözme. Örneğin, görsel olarak kolayca çözülecek bir sorunun matematiksel olarak ele alınması
- 2 . Esnek olmayan ya da yetersiz zihinsel problem çözme stratejisi kullanımı
- 3 . Eksik ya da yanlış bilgi
- 4 . Fikri anlatmada yanlış dil kullanılması (sözlü, görsel vb.).

Kültürel ve örgütsel engeller

Kültür sosyal bir varlık olan insanın davranışları ve düşünce şekillerine etki eden en önemli unsurlardan biridir. Ancak, kültürü oluşturan bazı unsurlar yaratıcılığın önünde bir engel teşkil etmektedir. James Adams bu konuda şu örnekleri vermektedir;

- Tabular,
- Fantezi ve düşünme zaman kaybıdır,
- Eğlence sadece çocukların işidir,
- Problem çözme ciddi bir iştir ve mizahın yeri yoktur,
- Sebepler, mantık, numaralar, fayda ve pratiklik iyi, hissetme, sezgi, kalitatif yargı ve eğlence kötüdür,
- Gelenekler değişime tercih edilir,
- Problemler bilimsel düşünce ve parayla çözülür.

Bunlara ilave olarak;

- Bazı davranışlara müsamaha göstermeme,
- Soru sorma, daha fazlasını ve iyisini isteme konularında çekinik kalma,

- Fikirleri dinlememe ve denememe gibi kötü alışkanlıklar da yaratıcılığı engellemektedir. [33,34]

Şirket kültürünün oluşturulması son yılların en önemli yönetsel konuları arasındadır. Çünkü, kültür insanlara yapmak zorunda olduğu şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Böylece amaçların yerine getirilebilmesi için tüm çalışanların kabiliyet ve kapasiteleri bir noktaya toplanabilmektedir.

Ancak firmalar çoğunlukla tek tip bir yapı oluşturma eğilimindedir. Benzer şekilde düşünen, karar veren ve hareket eden bir insan topluluğuna dönüşülmektedir. Böyle bir ortamda ise yaratıcılık yeteneği ya en az düzeye indirilir ya da tamamen yok edilir. Oysaki, geleneksel davranışlardan uzak birey ya da gruplar olaylara farklı açılardan bakma olanağı ve dolayısıyla da yaratıcılık için uygun ortamı sağlayacaktır. [35,36]

Kültürel faktörlerin yanında bazı örgütsel unsurlar da yaratıcılık önünde önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar: [37]

- Eski başarıların verdiği güven
- Hata yapma korkusu
- Bilinenin verdiği rahatlık
- Yeni bilgiye duyulan ihtiyacın farkına varılmaması
- Uzun dönem yerine kısa döneme odaklanma
- Ar-Ge'den gerçekçi olmayan beklentiler
- Zayıf liderlik, yaratıcılık yeteneğinin harekete geçmesine engel olurlar.

Bunlara ilave olarak, John Kao örgütsel yapı ile ilgili şu öğeler üzerinde durmaktadır:

- Bürokratik yapı ve tavırlar
- Standart prosedürlerin uygulanmasına verilen önem
- Sıkı bir kontrol sistemi
- Zayıf bir iletişim
- İhtiyaç duyulan kaynakların minimize edilmesi
- Başarıyı ödüllendirmekten kaçınma
- Kültür ve geleneklere aşırı bağlılık

Bazen firmalar rakiplerinden gelen sürprizler, satış veya kârlılıkta yaşanan düşüş ya da bir üst yöneticinin ısrarı nedenleriyle yaratıcılık üzerine eğilebilir. Ancak, bu konuda yapılan çalışmalar belirli bir noktaya hiç odaklanılmaması ya da yetersiz kalması ve fikirlerin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler hakkında bir anlaşmaya varılmaması sebepleriyle sonuçsuz kalmaktadır.[37]

Çeşitli nedenlerle başlayan yaratıcılık başarılı bir yenilik haline gelememektedir. Bunun sebepleri:

- Firma yeterince deneyime sahip olmayabilir. Bir çok firma için “yeni”, mevcut ürün/hizmetin geliştirilmesi ya da değişik versiyonlarının çıkarılması anlamına gelmektedir.
- Yeni fikirlerin ticarileştirilmesini sağlayacak kişiler mevcut değildir.
- Kariyer ile ilgili problemler söz konusudur. Özellikle yöneticiler riskli fikirlerin üzerine gidip, başarısız olma durumunda kariyerlerinin tehlikeye gireceğini düşünürler.
- Bir önceki nedenle paralel olarak başarısızlık durumundaki cezalar bir diğer engeli teşkil edecektir.

Kısaca, fikirleri işleyecek bir sistem mevcut olmadığından, ortaya çıkan fikirler hayata geçirilemez ve mevcut olan yaratıcılık da durur. [12,38]

2.7.2. Engellerin Aşılması

Tanımlanan bu engellerin ortadan kaldırılması ile örgüt içindeki tüm bireylerin yaratıcılık kabiliyeti serbest bırakılacak ve bu yolla firmanın performansı önemli ölçüde değiştirilebilecektir.

Blanton Godfrey, yaratıcılığın önündeki engelleri yıkmak için kullanılabilecek araç ve yolları şu şekilde sıralamaktadır:[39]

■ **Firmanın herkesten gelebilecek fikirlere açık tutulması:**

Yaratıcılığın sadece bazı insanlara özgü olduğu düşüncesinden vazgeçilip, iyi bir fikrin her seviye ve fonksiyondaki çalışandan gelebileceği kabul edilmelidir. Çalışanların katılımının sağlanması yaratıcılık için en önemli koşullardan biridir. [40]

Bu konuda en başarılı firmalardan biri olan Toyota Motor'un yönetim kurulu başkanı Eiji Toyoda bir röportajında şöyle demiştir: “ Japon işçilerinin özelliklerinden biri de, elleri kadar zekâlarını da kullanmalarıdır. İşçilerimiz yılda 1,5 milyon öneri getirir ve bunların %95'i uygulamaya konur. Toyota'nın atmosferinde iyileştirme isteği elle tutulacak kadar somuttur”. Toyota sisteminin anahtar parçası hızlı bir geri besleme sunmasıdır. Bu yolla sadece yeni fikirlere ulaşılmaz, çalışanların katılım ve sahiplik duygusu kazanmaları da sağlanır.

Öneri sistemi dışında farklı araç ve programlar da geliştirilmiştir, ancak önemli olan işe yarar ne varsa kullanılmasıdır. En bilinen ve yaygın kullanılan teknik beyin fırtınasıdır. Eleştiri olmaksızın insanların desteği sağlanır ve bu yolla duygusal engeller aşıldığı gibi ardışık fikirlerin üretilmesine de imkan tanınır.

Sadece firma çalışanlarını ele almak yerine tedarikçi ve özellikle müşterilere de açık olunmalıdır. Tedarikçilerin ürünün ilgili parçası için doğru uzman olabileceği unutulmamalıdır. Müşteriler ise yeni fikirlerin alınabileceği en iyi yerdir. Müşteri şikayetleri ve önerileri dikkatlice ele alınmalı, bu konuda program ve sistemler geliştirilmelidir. [41]

Sıradan müşteriler dışında bazı önde gelen, aynı konuyla ama farklı alanda ilgilenen kullanıcı, araştırmacı, firma ya da kuruluşlar yeni ve büyük fikirler için önemli bir kaynak olmakta, 3M gibi başarılı ve yenilikçi firmalar bu yolla önemli başarılar sağlamaktadır. Örneğin oldukça geniş ve kârlı ürün yelpazesine sahip olan 3M, değişik ülkelerdeki uzman doktor, veteriner ve hatta Hollywood'un ünlü makyajcılarından yararlanarak, ameliyat esnasında enfeksiyonun yayılmasını önleyen üç yeni malzemeyi geliştirmiştir. [42]

■ Vizyon yaratılması:

Çoğu zaman ihtiyaç duyulan şey, neyi başaracağımızı ortaya koyacak olan açık bir vizyondur. Vizyonun ortaya konması ve bunun insanlara anlaşılabilir bir şekilde aktarılması bir çok fikrin akmasına sebep olacaktır.

■ Takım çalışmaları:

Grup çalışmaları sırasında bir çok insan yalnız olduklarından daha çok yaratıcıdırlar. Grup süreci insanları uyarır ve tartışmalar ise olaylara farklı açılardan bakılmasına sebep olur. Bu konu üzerinde ileriki bölümlerde daha detaylı durulacaktır.

■ Konu yaratma:

Fikirler çoğunlukla kendiliğinden gelmez. Bir çok firmada öneri kutularının istenen sonucu vermemesinin sebebi de budur. Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerle dolu olan firmalar aslında bu fikirleri zorlarlar. Odaklanılacak konular ve hedefler ortaya konur ve bunlar insanlara aktararak ortaya çıkan sonuçlar değişik çalışmalarda değerlendirmeye alınır. Vizyona benzer bir özellik arz eder ancak daha kısa vadeli hedefleri yansıtır.

■ Tekrar tekrar deneme:

Yaratıcılıkla ilgili yaşanabilecek en kötü alışkanlık deneme çalışmalarının sürekli kılınmamasıdır. Asla tekrarlamaktan vazgeçilmemeli, hatalar bir öğrenme kaynağı olarak görülmelidir. Bu konuda en güzel örnek, Edison'un ampülü icat etmesi sırasında binlerce deney yapmasıdır. [33]

■ Başarı için organize olmak:

Daha önce açıklanmaya çalışılan yaratıcı ortam oluşturularak yaratıcı fikirler teşvik edilmeli ve uyarılmalıdır. Ancak yaratıcı ortamda belirtilen unsurlar yaratıcılık ile ilgiliydi. Yaratılan fikirlerin somutlaştırılması yani yenilik haline getirilmesi ve fikirlerin uygulanması da desteklenmelidir. Sonuç olarak, bir çok konuda olduğu gibi üst yönetimin katılımı ve desteği öncü koşul olarak ortaya çıkmaktadır.

Yaratıcı bir örgüt için John Kao ve Tom Peters şu önerilerde bulunmaktadır: [5,43]

- Açık ve merkezi olmayan bir örgüt yapısı
- Sorumluluğu dağıtmak
- Yönetimsel müdahaleleri minimize etmek
- Her seviyede iletişimi teşvik etmek
- Herkesin tüm bilgilere ulaşmasını mümkün kılmak

- Başarıyı ödüllendirmek
- Hayat boyu öğrenmeye odaklanmak
- Hata yapma konusunda özgürlüğü desteklemek
- Deneysel davranışları teşvik etmek
- Risk alan ve soru soran bir kültür oluşturmak

■ **“Burada icat edilmedi (NIH–Not Invested Here)” düşüncesinin yok edilmesi:**

Yaratıcılık ve yenilik ile ilgili önemli bir engel tüm fikirleri kendimiz üretmeliyiz inancıdır. Çalmayı yanlış bir eylem olarak görmemiz, bunun sebebidir. Oysaki, iş hayatında bu her zaman doğru değildir. Diğer insanlardan ve şirketlerden patentli olmayan değerli fikirlerin alınması ve uygulanması, müşteri tatmini için en etkili yollardan biridir.

Bu tür bir sendromun diğer bir yansıması ise, farklı grup/bölümlerden gelen önerilerin küçümsenmesidir. Oysaki, farklı tecrübe ve görüş açılarına sahip grup/bölümlerin fikirlerine açık olunmalıdır.

■ **Tüm kuralların yıkılması:**

Mevcut ürün ve süreçlerde yapılacak geliştirmeler çok nadir olarak işletme performansında büyük sıçramalara sebep olmaktadır. Büyük başarılar, temel olarak farklı düşünmeyi ve bu yolla kuralların yıkılmasını gerektirmektedir.[44,45]

■ **Yaratıcılık için çalışanların eğitimi:**

Yeni fikir üretme çabalarında başarılı olabilmek için kullanılacak teknik ve diğer öğelerin çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Esnek düşünebilme, yeni ilişkiler kurabilme, yargılamayı erteleyebilme gibi yaratıcı tutum ve davranışların çalışanlara kazandırılması ile yaratıcı düşünce tekniklerinin kullanılması yaratıcılık seviyesini artırmak için düşünülmelidir.

■ **Uсталık:**

Bir çok firmada bazı birimlerin veya insanların diğerlerine göre daha iyi bir performans gösterdiği gözlenebilmektedir. Bu tür kişi veya birimlerin başarı nedenlerinin ortaya konması ve mümkünse tüm firmaya yansıtılması gerekmektedir.

Sonuç olarak yaratıcılık için üç önemli faktör ortaya çıkmaktadır:

- Herkesin katılımı
- Bürokrasinin minimize edilmesi
- Hızlı hareket edilmesi

Bunlara paralel olarak, tüm çalışanları ile birlikte yaratıcılık ve yenilik konularında başarılı ve bu konuda en önemli örneklerden biri olan 3M, başarısını altı faktöre bağlamaktadır: [12]

1. Vizyon: 3M'in vizyonu basittir: dünyanın en yenilikçi kuruluşu olmak. Bu vizyon, insanların sürekli olarak kendilerine şu soruyu sormaları için tasarlanmıştır, "Bugün yaptığım iş yarının iyi bir ürününe dönüşecek midir?"

2. Önceden Görme (Foresight): Pazarın yeni fikirlere hazır olduğunun ortaya konması anlamına gelmektedir.

3. Gergin amaçlar (Stretch objectives) koyma: Çalışanları alışılmışın dışına çıkararak yaratıcılık ve yeniliğe sürükler. 3M'in amacı, gelirinin %30'unu dört yıl içinde çıkarılan ürünlerden elde etmektir.

4. Yetkilendirme (Empowerment): 3M, çalışanlarını çalışma saatlerinin %15'ini yeni ürünler ile ilgili fikirler üzerinde çalışmalarını konusunda serbest bırakmıştır.

5. İletişim: Farklı fonsiyonlardaki insanların tecrübelerini bir araya getirerek yeni fikirler yaratmasını teşvik eder.

6. Tanınma: 3M'de başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir ve özellikle bazı derneklere üyelikleri sağlanır.

2.7.3. Yaratıcılığın Yönetiminde Dört Önemli Unsur

Yaratıcılık insan, iş ve içinde bulunulan koşulların karşılıklı etkileşimlerinin sonucudur ve yaratıcılığın yönetilmesi ve teşvik edilmesi için şu unsurlar üzerinde durulmalıdır: insan, iş, örgütsel ortam, çevresel koşullar. Tablo 2.4'de bu dört unsur özetlenmektedir. [5]

Tablo 2.4 Yaratıcılığın Yönetiminde Dört Önemli Unsur (Kao, 1989; 7)

İnsan Motivler Kişilik Beceriler Deneyimler Psikolojik tercihler	İş İç ve dış etmenler Yaratıcı iş Operasyonel ve Yönetimsel iş
Örgütsel Koşullar Yapı Kültür Roller Politikalar İnsan Kaynakları sistemi İletişim sistemi	Çevresel Koşullar Dış kaynaklar: sermaye, insan, bilgi Rekabet Sosyal değerler Düzenlemeler Teknolojik düzey

Eleman seçimi, örgüt içine monte edilmesi ve gelişmelerinin desteklenmesi ile yöneticiler yaratıcı insanlar üzerinde etki yapabilirler. Çünkü, işe uygun insan mantığıyla hareket edilerek çalışanların yetenekleri ile işin gerekleri arasında denge kurulması ve çalışanların gelişimine yardımcı olunması hem motivasyonun sağlanması hem de yeni fikirlerin üretilmesi açısından önemlidir.

Bireysel ilişkiler vasıtasıyla güven ve paylaşma için uygun ortam hazırlanabilir, çalışanlar motive edilebilir ve yaratıcılık için önemli olan odaklanmaya yönelik amaç ve hedeflere açıklık kazandırılmasıyla fikir üretimi geliştirilebilir. Bu nedenle her seviyedeki iletişime açık olunması ve çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olunması gerekir.

Yöneticiler, işlerin tanımlanması, beklentilerin hazırlanması ve hedeflerin desteklenmesi ile yaratıcı işler üzerinde de tesirde bulunurlar. Problemin çerçevesini çizebilir, nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyabilir ve böylece belirli konulara odaklanılmasını sağlayabilir. Yöneticilerin bütçeleme, kaynak aktarımı, pazar ihtiyaçları, rekabetin yarattığı baskılar ve teslim tarihleri ile ilgilendikleri düşünülürse, yaratıcılık ile işletmenin önceliklerini bütünleştiren bir konuma gelmektedirler.

Yaratıcı koşullarda önemli bir unsur yapılan işin niteliğidir. Bu sebeple, çalışan ile iş arasındaki etkileşim dikkate alınmalı, doğru işe doğru insan seçilmelidir.

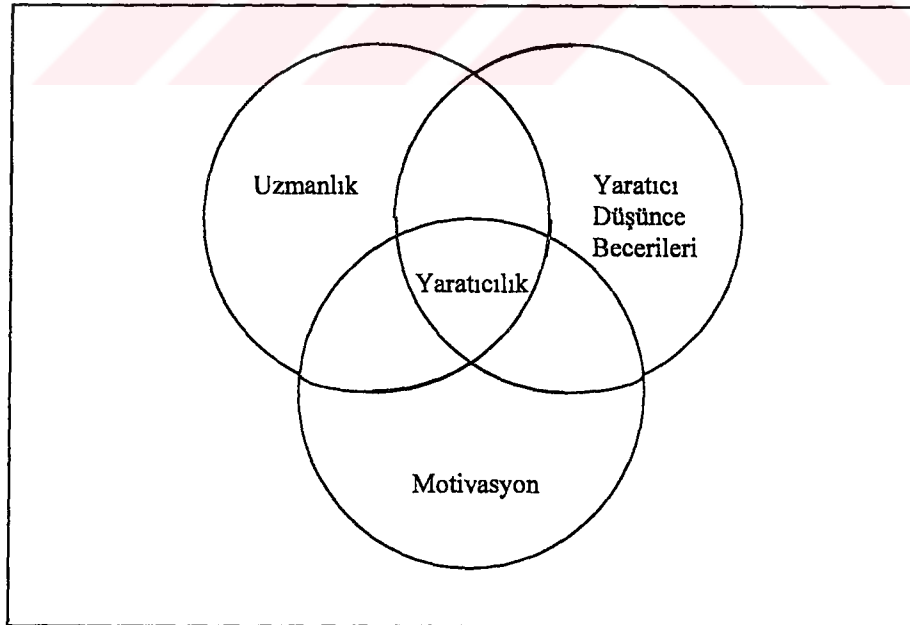
Yönetici bir çok örgütsel araç ve sistem üzerinde oynayarak örgütsel koşulları yaratıcılığı teşvik edici yapıya dönüştürebilirler. Bu noktada ele alınacak unsurlar arasında örgütsel yapı ve kültür, insan kaynakları sistemi ve liderlik stili sayılabilir. Daha önce bahsedilen yaratıcı koşullar ve yaratıcılığın önündeki engellerin aşılması için alınması gereken örgütsel tedbirler, olması gereken örgütsel koşullar hakkında yeterli bilgi vermektedir.

Firma dışında gerçekleşen çevresel olaylar aslında kontrol dışındadır. Ancak, yöneticiler yaşanan gelişmeleri izlemeleri ve oluşan fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir. Böylece yaşanan sorunların çözümü dış çevreden bulunabilir ve hayata geçirilmeyen bazı fikirler teknolojik ilerlemeler ile tekrar ele alınabilir. Bu sebeple hayata geçirilememiş fikirler, zaman zaman tekrar değerlendirilmelidir. [33]

2.7.4. Yaratıcılık ve Motivasyon

Motivasyon, yaratıcılık için en önemli konulardan biridir. Yaratıcılığın yönetimi için bir bakış açısı olarak motivasyon ve motivasyon kaynakları üzerinde durulabilir.

Bireysel yaratıcılık şu üç ögenin fonksiyonudur: uzmanlık, yaratıcı düşünce becerileri ve motivasyon (Şekil 2.3).



Şekil 2.3 Bireysel Yaratıcılık (Amabile, 1998; 78)

Uzmanlık eğitim, deneyim ve diğer insanlarla olan etkileşimler sonucu kazanılan ve çalışmalarda kullanılan her türlü bilgilerin bütünüdür.

Yaratıcı düşünce insanların problemlere ve çözümlere nasıl yaklaştığına işaret etmektedir. İnsanların kişiliğine ve nasıl bir düşünce yapısına sahip olduğuna bağlıdır.

Motivasyon ise diğer iki önemli kaynağa nazaran, insanın yapabilecekleri üzerinde daha fazla belirleyici rol oynamaktadır. Başka deyişle, ilk iki kaynağı harekete geçirecek güç motivasyondur.

Ancak, tüm motivasyon formları aynı düzeyde yaratıcılık üzerinde etki yapmamaktadır. İki çeşit motivasyon söz konusudur: dışsal ve içsel. Dışsal motivasyon dış faktörlerce desteklenmekte ve bu doğrultuda özellikle parasal ödüller kullanılmaktadır. Ancak bir çok durumda parasal ödüller insanlara kontrol edildikleri hissini vermekte ve işlerini görmeleri konusunda yetersiz kalmaktadır. Oysaki, içsel motivasyonla bağlantılı olan tutku ve ilgi yaratıcılık açısından daha esastır ve önemli ölçüde çalışma koşullarından etkilenir.

Yöneticiler bu üç unsura tesir ederek yaratıcılık yeteneğini yönetebilirler, ancak ilk iki unsurun ele alınması zaman alıcı ve daha güç bir iştir. İçsel motivasyona yönelik çalışmalar daha hızlı sonuçlar üretecektir. [46]

İçsel motivasyon konusundaki uygulamalar altı genel kategoriye ayırmak mümkündür: meydan okuma, özgürlük, kaynaklar, çalışma grubu özellikleri, denetimci desteği ve örgütsel destek. Başka bir deyişle yaratıcı bir ortam oluşturulmaya çalışılır. Bu noktada yapılması gerekenler, yaratıcı ortam üzerinde durulurken açıklanmıştır.

2.7.5. Yönetimsel Faaliyetler Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Bir çok konuda olduğu gibi yaratıcılığın yönetiminde de yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır. Herkes çeşitli seviyelerde yaratıcılık yeteneğine sahiptir, ancak bu özelliğin ortaya çıkması izin verilmesine, yani yöneticilere bağlıdır.

Jeffrey Beir (Lotus Development Corp.), yaratıcılık için yönetimsel faaliyetlerde beş alana dikkat çekmektedir: tutumlar, takım kurma, planlama, günlük yönetimsel faaliyetler ve problemlerin ele alınması. [47]

2.7.5.1. Tutumlar

Beir, altı değişik tutumdan bahsetmekte ve bunları lehte ve aleyhte olmak üzere ikiye ayırmaktadır; eşitlik, kapsama, güven ve odaklanma gibi tutumları desteklerken; kural kitaplarına ve backup planlarına aleyhte bir tavır göstermektedir.

Eşitlik, orijinal ve kullanışlı fikirlerin her yerden gelebileceğine inanma anlamına gelmektedir. En iyi fikirlerin yöneticilerin kafalarında değil, tartışmaların gerçekleştiği ortamlarda meydana geleceğine inanılmalıdır. Böyle bir tavrın hiyerarşik bir yapıya uymayacağı açıktır.

Kapsama, tüm fikirlerin dikkatlice ve sabırla dinlenilmesi anlamına gelmekte ve herkesi kapsamalıdır. Aynı zamanda, en iyi fikrin henüz konuşmamış kişiden geleceği farz edilmelidir.

Güven, insanların yaratıcılık kabiliyetlerine güvenme anlamındadır ve eğer kısıtların kalktığı doğru bir ortam kurulabilirse, çalışanların verilen görevi yerine getirebilecekleri kabul edilmelidir. Katı ve standart bir yapıdan ziyade, değer insanların yeteneklerinde yatmaktadır. Yaratıcı sürecin temel riski de budur, ancak **yaratıcılık için en önemli kaynak insan değil, tek kaynak insandır.**

Odaklanma, güvenle ilişkilidir ve yapılacak iş yaratıcılığa odaklanmaktır.

Aleyhte tavırlardan biri **kural kitaplarına** karşı tavidir. Hiyerarşik yapıda hemen hemen her şeyi kapsayan kural kitapları mevcuttur. Ancak rijit yaklaşımlar yaratıcılığın hızlı bir şekilde yok olmasına sebep olacaktır.

Diğer bir aleyhte tavır da **planların gözden geçirilmesine** yöneliktir. Bir çok firma, sadece planların detaylı olarak gözden geçirilmesi için büyük zamanlar harcamaktadır. Aslında bu tür faaliyetler çok doğaldır ve hiç kimse riskte olmak istemez. Ancak yaratıcı çalışmalarda ve özellikle yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde bunlar için harcanacak zaman yoktur. Bu sebeple, herkesin bir arada olduğu, hiç kimsenin diğerinden bir şey gizlemediği düşünülmelidir.

2.7.5.2 Takım Kurma

Düzensiz ve riskli görünen yaratıcılık çalışmaları, temel yaratıcı takım kurma prensipleri uygulanabilirse büyük ölçüde verimli sonuçlar verebilecektir. Bu prensipleri şu şekilde sıralayabiliriz: açık ve heyecan verici vizyon ve amaçlar ortaya koyacak bir yıldız oyuncu vasıtasıyla takımın bir araya getirilmesi, küçük ve fiziksel olarak yakın takım kurulması, mümkün olduğunca birbirine saygı duyan insanlardan takımın kurulması ve takım ile yönetim arasında köprü görevi görececek bir lider.

Yaratıcı insanların zafer için çalıştıkları düşünülürse, grup üyelerine heyecan verici bir şeye olan ihtiyaç ortaya çıkacaktır ve bunun en iyi yolu insanları takıma katılmaları konusunda etkili olacak yıldız oyunculardır. Bunlar grup üyelerince takdir edilen kişilerdir ve takım lideri olmaları gerekmemektedir.

Takım çalışmalarına yön verecek vizyon ve amaçlar, açık ve heyecan verici olmalıdır. Heyecan verici vizyon, yaratıcı bireylerin aşırı tutkuyla vizyona bağlanmasına ve dolayısıyla sahiplik ve aitlik duygusuna sebep olacaktır. Küçük bir grup olma, fiziksel olarak yakınlık, karşılıklı arkadaşlık ve saygı takım çalışmalarının etkinliği üzerinde olumlu etkide bulunacaktır.

2.7.5.3. Planlama

Yaratıcı projelerin planlanması sırasında yöneticilerin öncelikli olarak uyum göstermesi gereken iki konu vardır. İlki, planlama sürecinde olabildiğince yavaş hareket edilmeli, böylece planları yerine getirirken daha hızlı olunması sağlanmalıdır. İkinci olarak, tüm çalışanların katılımı sağlanmalı, fikirleri alınmalıdır.

Planlama sırasında ele alınması gereken diğer önemli hususlar ise şunlardır:

- Örgütün her seviyesinde amaçları ve öncelikleri ile açıkça ifade edilmiş bir vizyon olmalıdır.
- Olası engeller tanımlanmalı ve nasıl etkisiz hale getirileceği ortaya konmalıdır.
- Yaratıcı çalışmalarda, örneğin yeni ürün geliştirme çalışmalarında, özellikle üst yönetici ve müşteriler gelişmeleri izlemek isteyecekler ve somut sonuçlar

arayacaklardır. Aslında bu tür dış ihtiyaçların karşılanması, yeni ürünün yaratılmasını zorlaştıracaktır. Bu sebeple yöneticiler, gerek dış ihtiyaçlar gerekse sürecin doğası arasında bir denge tutturmalıdır.

2.7.5.4. Günlük Faaliyetlerde

Yaratıcı çalışmaların yönetilmesi sırasında yöneticilerin günlük faaliyetleri için beş önemli konu ortaya çıkmaktadır: vizyonun korunması, müşteri girdilerinin kullanılması, geri beslemenin izlenmesi, takım içinde grup çalışmalarının ve takımlar arası ilişkilerin yönetilmesi.

Vizyon ve amaçların her zaman göz önünde tutulması sağlanmalıdır. Toplantılarda gerçekleşen olayların ve pazar dinamiğinin vizyonla ilişkisi kurulmalı, tepkiler dinlenmeli ve cevap verilmelidir. İnsanların fikirlerini eleştirirken vizyondan yararlanılmalıdır. Kötü fikirlere direkt katı eleştiri göstermektense, vizyona bağlı bir açıklama yapılmalı veya sorular sorarak fikrin kullanışsız olduğunu çalışanın kendisinin görmesi sağlanmalıdır.

Müşteriler ile kurulacak irtibatlar sayesinde ürünle ilgili olasılıklar görülebilecek ve daha iyi fikirlerin oluşması sağlanabilecektir.

Geri beslemelerin izlenmesi, yöneticilere koşulların nasıl geliştiği hakkında bilgi verecek, olası problemlerin görülmesine imkan sağlayacaktır.

Grup tartışmaları sırasında, odaklanılan konular üzerinde daha iyi fikirler üretilebilecek ve herkesin katılımı ile fikir hakkında uzlaşmaya varılabilecektir.

Karşılıklı çalışan **takımların** birbirlerine gereksiz detay iletmesi veya bazı şeyleri saklaması önlenmelidir. Daha öncede değinildiği gibi yaratıcı çalışmalarda bu tür gereksiz şeyleri ayıklamak için zaman yoktur.

2.7.5.5. Problemlerin Ele Alınması

Problemleri, yerine göre değişik tipte karşılaşılsa da genel olarak dörde ayırmak mümkündür:

- Uzun süre üzerinde çalışılan ama çözüm için bir şey yapılamayacak gibi görünen problemlerde, yargıda bulunmaksızın ve üretken olmayı bir kenara bırakarak ilk

akla gelen bir kaç fikir üzerinde durulması önerilmektedir. Diğer bir yaklaşım ise kısıtlamaları bir kenara bırakıp insanların problem üzerinde çalışmalarına izin verilmesidir.

- Diğer bir problem çalışanların asıl çalışmaya uymasa da sırf kendilerini tatmin etmek için çalışmalar yapmalarıdır. Bu noktada vizyonun hatırlatılması gerekmektedir.
- Mükemmeliyetçilik, özellikle yaratıcılık çalışmalarında er ya da geç problem yaratacaktır. Nerede durulması gerektiği konusu bir kenara bırakıp sürekli mükemmelin aranması durumunda, yine vizyon ve pazar koşulları hatırlatılmalıdır.
- Diğer önemli bir sorun, takım üyelerinin sıkı sıkıya birbirine sarılmaları sonucunda takım dışındaki insanların küçük görülmeye başlanmasıdır. Farklı takımlar arası etkileşim ve günün birinde takımın dağıtılacağı düşünülürse, yöneticilerin bu sorunu tespit etmeleri ve çözmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanların diğer takımlarla iletişim kurmaları için teşvik etmeli, birbirine saygılı olmalarını ve takdir etmelerini sağlamalıdır.

2.7.6. Grup Çalışmaları

Grup çalışmaları sırasında bir çok insan yalnız olduklarından daha çok yaratıcıdırlar, çünkü bu tür çalışmalar insanları uyarır ve yaşanan tartışmalar ise olaylara farklı açılardan bakılmasına sebep olur.

Ancak her grup çalışmasının orijinal ve kullanışlı fikirler çıkararak problemleri çözeceği ve yeni fırsatlar yaratacağı düşünülmemelidir. Grubu oluşturan bireyler ve bireyler arası etkileşimin şekli yaratıcı süreç üzerinde belirleyici rol oynayacaktır. Bu sebeple grubu oluşturma aşamasında dikkatli davranılmalıdır.

2.7.6.1. İki Önemli İhtiyaç: Ego ve Yakın İlişki Kurma İhtiyacı

James Adams, her grup veya örgüt içinde zıt amaçlı çalışan iki güçlü ihtiyaç üzerinde durmaktadır: yakın ilişki kurma ihtiyacı ve ego. [32]

Yakın ilişki kurma ihtiyacı, bireyleri grup onayını kazanmaya yönelik davranışlarda bulunmaya sevk eder. Bu doğrultuda grup içinde sevilen, saygı duyulan ve değer verilen bir birey haline gelmeye çalışırlar.

Aslında doğal olan bu ihtiyaç, daha önce açıklanmaya çalışılan yaratıcılığın önündeki engellerin bir çoğunun temelini oluşturur. İnsanları çoğunluğun düşündüğü ve davrandığı gibi düşünüp davranmaya zorlar, aksi taktirde gruptan dışlanılacağına inanılır. Bu sebeple grup üyeleri büyük ölçüde birbirine saygı duyan insanlardan oluşturulmakta, ancak böyle bir koşulda bile kabullenme ihtiyacı bir takım duygusal engellere neden olmakta, hiç kimse saygı duyduğu iş arkadaşları önünde hataya düşmek istememektedir.

Bununla birlikte doğru bir şekilde yönlendirilmiş yakın ilişki kurma ihtiyacı, yüksek motivasyon desteği sağlayabilir.

Ego ihtiyacı, yakın ilişki kurma ihtiyacıyla zıt amaçlı olarak çalışmakta ve bireyleri diğer insanları etkilemeye yöneltmekte, önemli ve göze çarpan biri olmaya sevk etmektedir. Ancak grup içinde önemli olmanın en kolay yolu tenkitçi olmaktır ve bu tenkitçi yaklaşım daha önce belirtildiği gibi yaratıcı çalışmalara önemli ölçüde zarar vermektedir.

Diğer insanları etkilemek için denenen teknikler ego ihtiyacını büyük ölçüde tatmin etmekte, ancak yanlış yönlendirilmiş teşebbüsler yaratıcılık için destekçi olmamaktadır. Örneğin, klasik bir batı tarzı olan otoriter yaklaşım insanların motivasyonunu azaltmakta ve açık bir şekilde yaratıcılığı tehdit etmektedir. Bireyleri isyana teşvik etmekte ve kavramsallaştırma çalışmaları için olumsuz bir ortam oluşturmaktadır.

Otoriter davranışlara zıt olarak işbirlikçi yaklaşım, yavaş olsa da yaratıcılığı teşvik edicidir. İletişim büyük ölçüde informal olarak gerçekleşmekte, herkesin katılımı ve başarı için sorumluluk duyması sağlanmaktadır. Böylece hem ego ihtiyacı hem de yakın ilişki kurma ihtiyacı karşılanmaktadır.

Başarılı bir şekilde bu iki ihtiyacın idare edilmesi grup çalışmalarının başarısında önemli rol oynamaktadır. Hem bu amacı yerine getirmek hem de yaratıcı çözümler

retmek için, beyin fırtınası, gordon tekniği ve synectics gibi grup çalışma teknikleri geliştirilmiştir.

2.7.6.2. Grup Kompozisyonu

İnsanların verileri algılamalarında ve zmsemelerinde, karar verişlerinde ve problem çözme yollarında farklı tercihleri söz konusudur. Başka bir deyişle, düşünce şekilleri insandan insana değişmektedir.

Düşünce şekilleri ile ilgili olarak geniş kabul gören ayırım beynin iki ayrı bölümüne dayalı olarak yapılmaktadır. Sol beyinle düşünce yani analitik ve mantıksal olarak problemlere yaklaşma ve çözme, sezgisel, değerlere dayalı ve lineer olmayan sağ beyinle düşünceden açık bir farklılık göstermektedir. Kimi insanlar olaylara duyguları, inançları ve değerleriyle yaklaşıp karar verirken, kimileri de verilere dayalı ve gerçekçi hareket etmeyi tercih etmektedir.

Diğer bir ayırım çalışma stillerinde ve karar verme faaliyetlerinde gözlenmektedir. Örneğin bazı insanlar yalnız çalışmaya yönelirken, bazıları grup çalışmalarından hoşlanmaktadır. Karar alırken bazı insanlar yapısal ve mantıksal bir süreç doğrultusunda gerekli tüm bilgileri toplamayı tercih ederken, diğerleri duygu ve değerlerine dayalı olarak hareket etmektedir. Aciliyet ne düzeyde olursa olsun bazı insanlar olası tüm alternatifleri üretmek için tüm kaynakları taramaya yönelirken, bazıları da konu ne olursa olsun hızlı karar vermeye önem vermektedir. Bu tür yaklaşım ve tercih farklılıklarını uzatmak mümkündür.

Bireyler arası bu farklılık sebebiyle insanlar birbirini anlamaz veya yeterli saygıyı göstermezler. Bunun neticesinde de, bireysel anlaşmazlıklar körüklenmekte ve özellikle grup çalışmaları istenen sonucu vermemektedir.

Yeniliği teşvik etme konusunda başarılı olmuş yöneticiler, bu farklı yaklaşımları birbirine sürterek üretken sonuçlar çıkarmayı başarabilmektedirler. Yaratıcı aşınma (**creative abrasion**) olarak adlandırılan bu süreçte, yöneticiler farklı insanların farklı düşünce şekillerine sahip olduklarını kabul etmekte ve örgütleri veya grupları maksatlı olarak bu farklılığı barındıracak şekilde oluşturmaktadırlar. Temel kurallar konularak farklı yaklaşımların karşılıklı saygı içinde birlikte çalışmaları sağlanmakta

ve yaratıcı süreç disipline edilmektedir. Bir başka deyişle, **bireysel yaratıcılık ile takım oyunu arasında denge kurulmaktadır.** [48]

Sadece aynı şekilde düşünen ve hareket eden kişilerden oluşmuş bir grubun yeni ve kullanışlı fikirler üretmesi oldukça güçtür. Neticede yaratıcılık beynin sadece bir bölümüne mahsus bir özellik değildir. Grup kurulurken beynin tümünün kullanılabileceği bir kompozisyon oluşturulmalıdır. Yaratıcılık ve yenilik konusunda başarılı olunmak isteniyorsa, sizin gibi düşünmeyen ve hareket etmeyen kişilerle çalışılması gerekmektedir.

Doğal olarak bu çeşitlilikteki bir grubun, birlikte verimli bir şekilde çalışması için yöneticilere özel görevler düşmektedir.

Şüphesiz ki, grubun bir bütün olarak hareket etmesinde en önemli güç ortak amaçlardır. Yöneticiye düşen görev, bu ortak amacın her zaman insanların önünde olmasını sağlamaktır.

Gruptaki her bireyin katılımı sağlanmalı, konuşma imkanı tanınmalıdır. Faaliyetlere rehberlik edecek temel kurallar açık hale getirilmeli, böylece olası anlaşmazlıkların çalışmayı durdurması engellenerek bir karar verilmesi sağlanabilecektir.

Hem muhalif tartışmalara hem de uzlaşma çalışmalarına yeterli zaman ayrılmalıdır. Böylece hem yaratıcı alternatiflerin açığa çıkartmak için hem de bir seçeneği ya da planı seçmek için zaman bırakılmış olunacaktır. Çünkü yaratıcılık ve yenilik çalışmalarında beyin fırtınasına olduğu kadar aksiyon planlarına da ihtiyaç duyulacaktır.

2.7.6.3. Grup Çalışma Teknikleri

Yakın ilişki kurma ve ego gibi ihtiyaçları, yaratıcılığa engel olan unsurları da aşarak karşılanmasının sağlanması ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yönelik, grup çalışmalarına dayalı çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda tanımlanmıştır:

■ Beyin Fırtınası (Brainstorming):

Alex Osborn tarafından geliştirilen beyin fırtınası, en bilinen ve yaygın kullanılan fikir üretme tekniğidir. Algısal engellerden kaynaklanan fikirlere önyargıyla yaklaşma sebebiyle yaratıcı olunamadığı düşüncesine dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu doğrultuda tenkit ve yargılamaya hiç yer verilmemiştir.

5 ile 12 arasında katılımcıdan oluşan grup, konu ile ilgili olarak fikir üretmekte ve temel dört kural çerçevesinde hareket etmektedir:

- Bir fikri tenkit etme tamamen engellenmiştir. Osborn'a göre herhangi bir yargılamaya yönelik tavır, insanları fikir üretmekten ziyade fikri savunmaya itmektedir.
- Ancak fikirleri geliştirme ve bir araya getirme teşvik edilmektedir. Bir fikrin başka ve daha iyi fikirleri doğuracağı düşünülmektedir.
- Büyük miktarda fikir araştırılmaktadır. Osborn'a göre bu nicelik, niteliğe dönüşecektir.
- Tüm katılımcıların akıllarına gelen her türlü fikri özgürce ifade etmeleri teşvik edilmekte, katılımcıların rahat olabilecekleri bir atmosfer yaratılmaktadır.

Beyin fırtınası toplantıları katılımcılar, grup lideri ve fikirleri kaydedecek bir sekreterden oluşmakta ve 30-45 dakika kadar sürdürülmesi önerilmektedir.

Toplantıya katılanların büyük bir kısmının konunun çeşitli yönleri ile ilgili ve bu alanda bilgili olmaları kesinlikle gereklidir. Diğer taraftan, grupta konu hakkında hiç bir şey bilmeyen birkaç kişinin de bulunması yararlı olabilmektedir. Ayrıca katılımcının toplantının hangi amaçla yapıldığı ve beyin fırtınası çalışmasının ne şekilde gerçekleşeceği açık bir şekilde anlaması sağlanmalıdır.

Grup lideri, bir beyin fırtınası toplantısındaki en önemli kişidir. Herkesin katılımının sağlanması ve yargıdan uzak serbestçe fikirlerin ortaya konması için uygun ortamın yaratılması grup liderinin görevidir.

Yaratılan fikirlerin kaydedilmesi ile fikirlerin kaybolması önlenir ve değerlendirme aşaması için bir liste oluşturulur.

30-45 dakikalık fikir üretme aşaması bittikten sonra, seçilen beş kadar kişi tarafından fikirler değerlendirmeye alınır ve en iyi fikir seçilmeye çalışılır.

Toplantı sırasında fikir ne kadar çılgın ve kullanışsız olursa olsun ifade edilmeli ve dinlenilmelidir. Bu sayede bir kışkırtma sağlanacak ve daha değerli fikirlere ulaşılabilinecektir.[11]

Toplantı sırasında ele alınacak sorunların genel değil, mümkün olduğunca basit ve özel olmalıdır. Örneğin, örgüt kalitesini yükseltmek çok geniş bir problemdir. Böyle bir problem daha spesifik parçalara bölünmesi gerekmektedir.[3]

Ayrıca liderin baskın bir rolü olmadığı ve tenkit yapmanın yasaklandığı düşünülürse, ego ihtiyacının nasıl kontrol edildiği ortaya çıkmaktadır.

■ Gordon Tekniği:

Bu teknik te, beyin fırtınasına benzer bir grup konferans tekniği olup, tartışma konuları bağımsız olarak seçilir. Bu iki teknik arasında temel fark, gordon tekniğinde grup lideri dışında, toplantıya katılanlardan hiçbiri sorunun niteliğini bilmez. Grup üyelerinin, sorunun niteliğinden habersiz bırakılmalarının sebebi, çok çabuk ve ani sonuçlara varılmasını önlemektir. Bu tekniği savunanlara göre, tipik bir beyin fırtınası aslında yüzeyde kalır. Belirli çözümlerin çoğu yapaydır, yenilik yaratmaktan çok, oyundur. Bunun sonucunda da katılımcılar, sorunu çözdükleri sonucuna çok erken kapılırlar.[49]

Gordon tekniğinin uygulanması genellikle üç saat sürer ve beş ile on iki aday toplantıya katılır. Toplantı lideri, konuyu geniş anlamda ele alır ve genelden özele varılmaya çalışılır. Örneğin; toplantı bir firmanın ulaştırma sorunu ile ilgili olarak yapılacaksa, tartışma konusu, bazı şeylerin taşınması olabilir. Bu tekniğin başarısı, büyük ölçüde grup liderine bağlıdır. Teknik, sezgi gücünü ve ileriye görmeyi gerektirir. Ayrıca fikirlerin akımı sırasında gerçek sorunla bağdaştırılması esastır.

■ Synectics:

Diğer bir grup problem çözme tekniğidir ve Synectics Inc. tarafından geliştirilmiştir. Beyin fırtınasından daha karmaşık bir teknik olup, tenkit etmeye ve daha üst düzey uzmanlığa izin vermektedir, ancak yaratıcılık sürecini tehlikeye atacak ego ihtiyacına

izin verilmemektedir. Beyin fırtınasında olduğu gibi grup amaçları konulmakta ve böylece katılımcıların yakın ilişki kurma ihtiyacını tatmin etmelerine imkan tanınmaktadır.

Synectics sürecinde grup problemi olan bir müşteri ile çalışır ve müşteriye gruba girdi sağlaması konusunda geniş fırsatlar tanınır. Müşteri aslen problemi tanımlar ve ortaya konan fikirleri seçer. Synectics'in en ilginç özelliklerinden biri, süreç içinde liderin problem çözümüne direkt katkısı olmamasıdır. Lider, daha çok kolaylaştırıcı ve kayıt edici bir işleve sahiptir.

Bu yaklaşım özellikle yenilik sürecinde şirketlere katkıda bulunmaktadır.

Synectics toplantıları, bir beyin fırtınası toplantısından farklıdır. Beyin fırtınası sürecinde, fikirler uçuşur ve katılımcılar ne kadar yaratıcı olduklarını görerek aitlik ve ego ihtiyaçlarını karşılarlar. Synectics sürecinde ise, daha az fikir üretilir ve katılımcılar müşterinin problemine çözüm bulunmasına katkıda bulunarak aitlik ve ego ihtiyaçlarını karşılarlar. Aslında liderde olması gereken en önemli özellik, fikri kabul edilmeyen katılımcıları ikna edebilmeleridir.[32]

2.8. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, kompleks bir sosyal sistem içerisinde birlikte çalışan bireyler tarafından kullanışlı ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratımı olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak, genel kabul gören yaratıcı davranış ya da yaratıcı davranışın sonucu ile ilgili tanım bir örgüt içine yerleştirilmiştir.

Yaratıcılık, bireyler ya da örgütler için değişimin ve ilerlemenin önemli bir ögesini temsil etmekte ve anlaşılması örgütsel etkinlik ve başarı için önemli bir araç sağlamaktadır.

Örgütsel yaratıcılığın anlaşılabilmesi için yaratıcı kişi, yaratıcı süreç, yaratıcı ortam, yaratıcı sonuç ve bunlar arası etkileşimin doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu doğrultuda Woodman, Sawyer ve Grifin bu dört faktör ve bunlar arası etkileşimi içeren kapsamlı bir model geliştirmeyi amaçlamışlardır.

2.8.1. Karşılıklı Etkileşimli Örgütsel Yaratıcılık Modeli

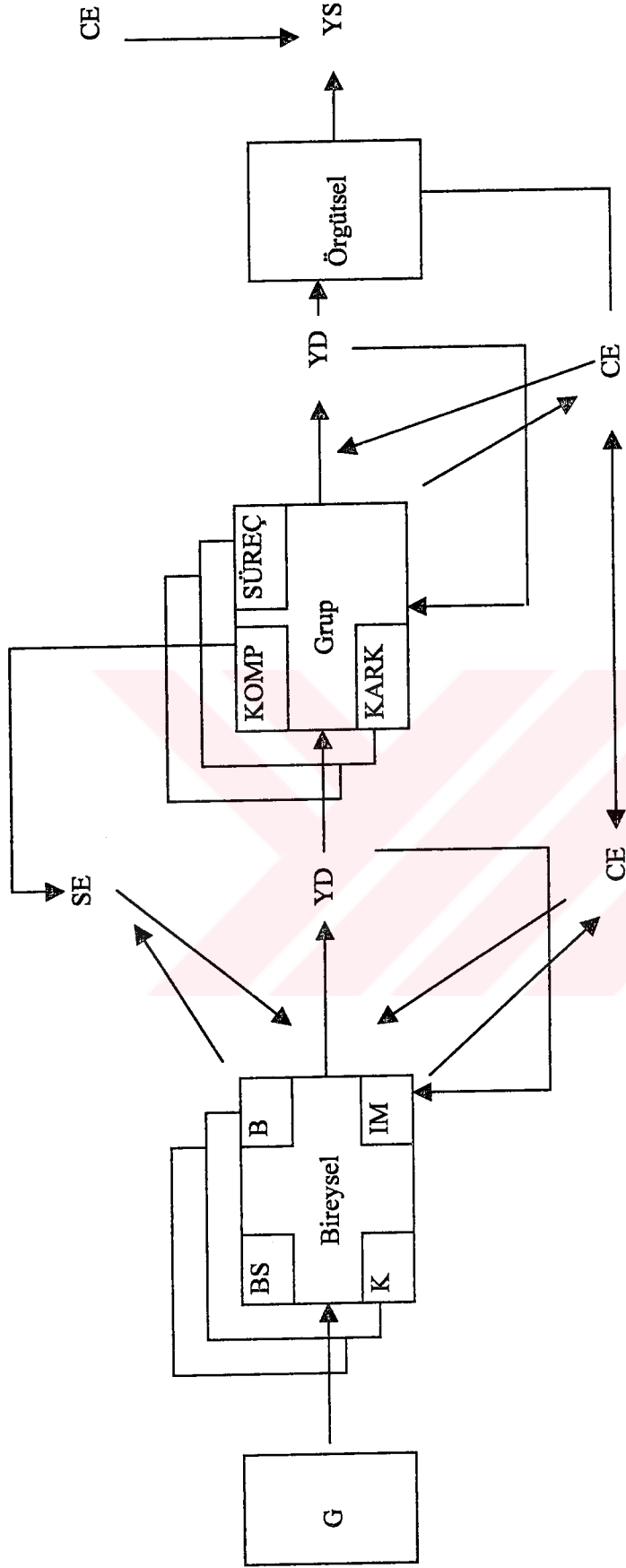
Woodman ve Schoenfeldt (1989, 1990), bireysel düzeyde önerdikleri modelde, yaratıcılığı, belirli bir koşulda bireysel bir davranışın kompleks bir ürünü olarak görmektedirler. Bu ortam, yaratıcılığı engelleyen ya da kolaylaştıran çevresel ve sosyal etmenlerle tanımlanmaktadır. Birey ise, geçmiş koşullarla etkilenmekte ve çeşitli beceri ve kişisel özellikler kazanmaktadır. Yaratıcılık bu iki unsur arasındaki etkileşime dayalı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Woodman, Sawyer ve Grifftin bu modeli genişleterek, örgütsel düzeyde yaratıcılık için bir model geliştirmişlerdir. Şekil 2.4’de bu model sunulmaktadır.[50]

Örgüt içindeki bireylerin yaratıcı davranışları, hem geçmiş hem de mevcut koşullarla tesir edilmiş, kompleks bir kişi-koşul etkileşimidir. Bireyin hem bilişsel beceri ve tercihleri hem de bilişsel olmayan kişisel özellikleri yaratıcı davranışı ile ilişkilidir. Sonuç olarak, bireysel yaratıcılık geçmiş koşullar (özgeçmiş, deneyimler vb.), bilişsel stil ve beceriler, kişisel unsurlar, uygun bilgi, motivasyon, sosyal ve çevresel faktörlerin bir fonksiyonudur. Şekil 2.4’de, yaratıcı davranışın örgütün her seviyede tekrarlanan, karmaşık bir kişi-koşul etkileşimi olduğu varsayılmaktadır.

Grup yaratıcılığı, bireysel yaratıcı davranış girdileri, grubu oluşturan bireyler arası etkileşim yani grup kompozisyonu, grup karakteristiği (normlar, boyut, bağlılık düzeyi), grup süreci (problem çözme yaklaşımı vb.) ve çevresel faktörlerin (örgütün büyüklüğü, grubun görevi) bir fonksiyonudur. Örgütsel yaratıcılık ise, grubun yaratıcı sonuçları ile çevresel etmenlerin (örgüt kültürü, kaynaklar, ödül sistemi vb.) bir fonksiyonudur. Sonuçta da, yaratıcı sonuç (yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç) belirli koşulsal etmenler içinde gerçekleşen bireysel, grup ve örgütsel karakteristik ve davranışlardan çıkmaktadır. Şekil 2.5’de, bu değişkenler ve ilişkiler özetlenmektedir.

Şekil 2.5 ile, Şekil 2.4’deki bilgiler tamamlanmakta ve genişletilmekte, ayrıca bireysel, grup ve örgütsel karakteristiğin yaratıcı süreç ve ortam üzerinde ve sonuç olarak da yaratıcı ürün üzerinde etkisi yansıtılmaktadır.



G : Geçmiş Koşullar
 YD : Yaratıcı Davranış
 BS : Bilişsel Stil/Beceriler
 K : Kişilik

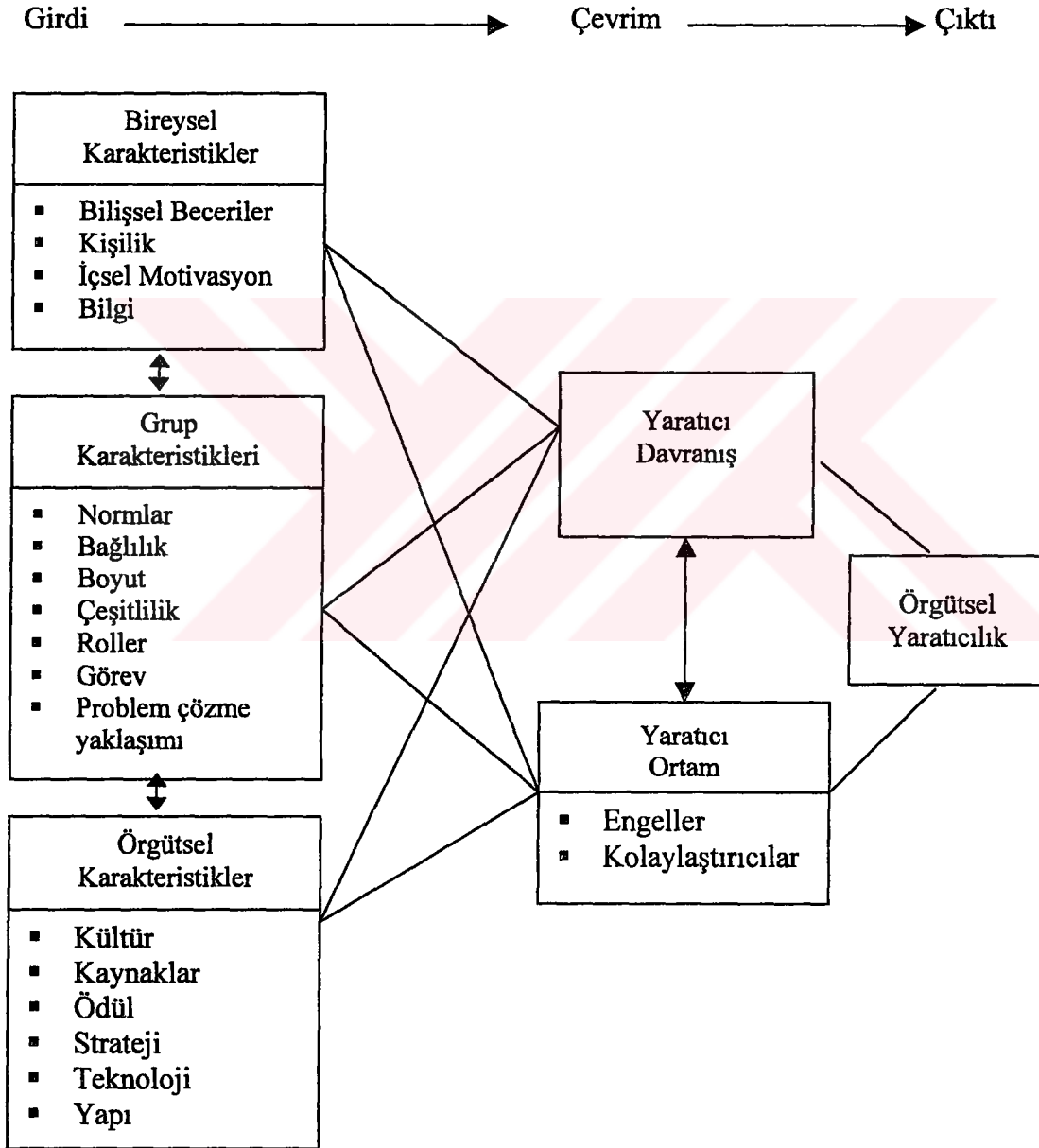
B: Bilgi
 IM : İçsel Motivasyon
 SE : Sosyal Etkiler
 CE : Çevresel Etkiler

G_{KOMP} :Grup Kompozisyonu
 G_{KARK} :Grup Karakteristiği
 G_{SÜREÇ} :Grup Süreci
 YS : Yaratıcı Sonuç

Şekil 2.4 Örgütsel Yaratıcılık Modeli (Griffin, Woodman, Sawyer, 1993;295)

Daha önce de belirtildiği gibi yaratıcı kişi, yaratıcı süreç, yaratıcı ortam ve yaratıcı sonucun öğeleri, örgütsel yaratıcılığın anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Şekil 2.5’de bunlar arasındaki önemli bağlantılar sergilenmektedir.

Bireysel, grup ve örgütsel karakteristiğin bu kompleks mozaigi, bireysel ve grupsal davranışların gerçekleştirileceği bir ortam yaratmaktadır. Bazı unsurlar yaratıcılığı engellerken, kimisi de pozitif tesirde bulunacaktır.



Şekil 2.5 Yaratıcı Kişi, Süreç ve Koşul Arasındaki Kavramsal Bağlantılar
(Griffin, Woodman, Sawyer, 1993; 309)

2.8.2. Örgütsel Bilgi Yaratımı ve Örtülü Bilgi

Bir çok düşünür'e göre "bilgi çağı"na girmekteyiz. Bu doğrultuda, gelecekteki başarı büyük ölçüde bilgiyi üretme ve kullanma etkinliğimize bağlı olacaktır. Nonaka ve Takeuchi, örgütsel bilgi yaratma konusunda sistematik bir yaklaşım geliştirmişlerdir.

Nonaka ve Takeuchi'ye göre, örgütlerin dışarıdan gelen bilgileri problem çözmek ve değişen koşullara adapte olmak için işlemleri gerçek anlamda bir yeniliği ifade etmemektedir. Aslında yenilik çalışmaları ile yapılan, problemleri ve çözümleri yeniden tanımlamak ve bu süreçte çevreyi yeniden şekillendirmek için yeni bilgi ve enformasyonun yaratılmasıdır ve dıştan içe doğru değil, içten dışa doğru bir etkileşim söz konusudur. [51]

Bu doğrultuda, Nonaka ve Takeuchi örgütsel bilgi yaratımı için yeni bir yaklaşım geliştirmişler ve açık (explicit) ve örtülü (tacit) bilgi arasındaki farklılık bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur.

Açık bilgi formal ve sistematiktir. Kelimeler ve numaralar vasıtasıyla ifade edilebilir, kolayca aktarılabilir ve paylaşılırlar. Örtülü bilgi ise, kolaylıkla görünmez ve ifade edilemez. Büyük ölçüde kişiseldir, formüle edilmesi, diğer insanlara aktarılması ve paylaşılması güçtür. Sübjektif içgörüşler ve önseziler bu gruba girmektedir.

Nonaka ve Takeuchi'ye göre bilgi yaratımında, örtülü bilginin dönüşümü ve hareketi önemli bir rol oynamaktadır.

2.8.2.1. Bilgi Dönüşümü

Bir çok konuda olduğu gibi Japon ve Batı yaklaşımlarında, bu iki bilgi türüne verilen önemde de farklılıklar söz konusudur. Japonlar örtülü bilginin önemini vurgularken, Batı'da açık bilgi üzerinde durulmaktadır. Ancak, her iki bilgi tamamen birbirinden ayrılmayacağı gibi birbirine yardımcı özelliklere de sahiptirler. Nonaka ve Takeuchi tarafından bilgi dönüşümü olarak adlandırılan, açık ve örtülü bilgi arasındaki sosyal etkileşim bilgi yaratımında önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda dört ayrı bilgi dönüşümünden bahsedilebilir. Şekil 2.6, bu dört ayrı bilgi dönüşümünü yansıtmaktadır.

	Örtülü Bilgi	-ye	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	Sosyalleştirme		Dışsallaştırma
-den			
Açık Bilgi	İçselleştirme		Kombinasyon

Şekil 2.6 Bilgi Dönüşümü (Nonaka, Takeuchi, 1995; 62)

Sosyalleştirme:

Deneyimlerin paylaşımı yoluyla yeni örtülü bilginin oluşumunu anlatır. Örtülü bilginin elde edilmesinde anahtar faktör deneyimlerin paylaşılması ve ortak zihinsel modellerin, kavrayışların geliştirilmesidir.

Dışsallaştırma:

Dışsallaştırma örtülü bilginin açık kavramlarla ifade edilmesini anlatır. Bir düşüncüyü kavramsallaştırırken genelde kelimelerden yararlanırız ama zaman zaman kelimelerin yetersiz kaldığı durumlarla karşılaşırız. Örtülü bilginin açık hale getirilmesinde de mecaz anlatımlar, benzetimler ve modellemeler önemli bir yer tutar.

Kombinasyon:

Kombinasyon farklı farklı açık bilgilerin bir sistem çerçevesinde entegre edilmesi işlemidir.

Varolan bilgilerin yeniden sınıflandırılması, eklemeler yapılması vasıtasıyla yeni bilgiler ortaya çıkarılabilir. Örneğin üst yönetimin vizyona yönelik hedeflerinin alt kademe yöneticiler tarafından uygun bir şekilde yeniden düzenlenmesi ve alt kademelerin kavrayışına uygun hale getirilmesi kombinasyona örnek verilebilir.

İçselleştirme:

İçselleştirme açık bilgilerin örtülü bilgiye dönüşmesini ifade etmektedir ve deneysel öğrenme ile yakından ilgilidir. Açık bilginin örtülü bilgiye dönüşebilmesi için dokümantasyon ve organizasyonel yayılım önemlidir. Bu şekilde çalışanlar yeni bilgiyi elde ederler ve deneyimlerle bu bilgileri içselleştirerek örtülü bilgiye dönüştürürler.

2.8.2.2. Örgütsel Koşulların Uyumlaştırılması

Örgütsel bilgi yaratma sürecinde örgütün aldığı rol, grup ve bireysel düzeyde bilgi yaratımı için uygun ortamı hazırlamaktır. Nonaka ve Takeuchi beş önemli koşul üzerinde durmaktadırlar:

■ Niyet (Intention):

Bilgi dönüşümü örgütsel niyet tarafından yönlendirilir. Örgütsel niyeti ortaya koyan ise strateji ve özellikle ne tür bilginin yaratılması ve işlenmesi gerektiğini belirten vizyondur.

Örgütsel niyet, bilgilerin doğruluğuna karar vermek için gerekli en önemli kriteri sağlayacaktır. Aksi takdirde, algılanan ve yaratılan bilgi veya enformasyonun değeri hakkında yargıda bulunmak güçleşecektir. Örgütsel düzeyde niyeti vurgulayacak standart ve vizyon, yaratılan bilgilerin değerlendirilmesinde ve doğrulanmasında kullanılabilirler.

Bilgi yaratımı için çalışanların katılımı sağlanmalı, tüm dikkatin belirli noktalara toplanması sağlanmalıdır.

■ Özerklik (Autonomy):

Bilgi dönüşümünün gerçekleştirilebilmesi için gerekli ikinci koşul özerkliktir. Birey düzeyinde, tüm örgüt üyelerinin koşullar uygun olduğu sürece özerk olmalarına izin verilmelidir. Özerk bir şekilde hareket edilmesine izin verilmesiyle, örgüt beklenmedik fırsatların oluşma şansını artırabilecektir. Ayrıca, daha önce de belirtildiği gibi özerklik insanları yeni bilgiler yaratma konusunda motive edecektir.

Örgütsel bilgi yaratımında, özerk birey ve gruplar örgütsel niyeti vurgulayan amacı göz önünde tutarak, görev sınırlarını kendileri koyarlar. İşletmelerde bireyin özerk hareket etmesini sağlayacak en önemli araç kendi kendini organize eden takımlardır. Böyle bir takım farklı fonksiyonlarda çalışan insanlardan teşkil edilmelidir.

■ Düzensizlik ve Yaratıcı Kaos (Fluctuation and Creative Chaos):

Bilgi dönüşümünün gerçekleştirilebilmesinde üçüncü koşul düzensizlik ve yaratıcı kaostur. Bu şekilde örgüt ile dış çevre arasındaki etkileşim uyarılmaktadır. Eğer işletmeler çevresel oluşumlara karşı açık bir tavır gösterebilirse, dış gelişmeleri kendi bilgilerini geliştirmek için kullanabilirler.

Bir örgüt içinde ortaya konan düzensizlik, bireyleri rutin ve alışılmış şeylerin bozulması ile karşılaştırır. Bu bozulma, alışagelmış ve rahat davranışlara ara verilmesi anlamına gelmekte ve insanları temel düşünce ve görüş açılarının doğruluğu hakkında sorgulamaya sürüklemektedir. Böyle bir ortam örgüt üyelerinin yaratıcılığını artırmaktadır.

Performansta hızlı düşüş ve büyüyen rakipler gibi gerçek koşullar bir kaos ortamı yaratabildiği gibi, örgüt liderleri tarafından büyük amaçlar konarak ta maksatlı kaoslar üretilebilmektedir. Yaratıcı kaos olarak adlandırılan bu durumda, örgüt içinde gerilim artacak ve örgüt üyelerinin dikkati bu problemi çözmeye odaklanacaktır.

■ Gereğinden Fazlalık (Redundancy) :

Bu koşul ile ifade edilen, örgüt üyelerinin acil operasyonel gereksinimlerinin ötesinde bilgi ve enformasyon varlığıdır. İşletme ortamında, aktiviteler ve sorumluluklar hakkında bilinçli olarak bilgide aşırıya gitmektir.

Örgütsel bilgi yaratımının gerçekleşmesi için birey ya da gruplar tarafından yaratılan kavram, bu kavrama acil olarak ihtiyacı olmayan diğer bireylerle paylaşılmalıdır. Aşırı bilginin paylaşımı, örtülü bilginin paylaşımını artıracak ve dolayısıyla bilgi yaratımı sürecini hızlandıracaktır. Çünkü bu tür bir paylaşım, olaylara farklı açılardan bakılmasını sağlayacak ve artı bilgiler üretecektir.

Örgüt içinde bu koşulu sağlamak için çeşitli yollar mevcuttur. Farklı fonksiyonlardan oluşmuş gruplar ve çalışanların işletme içindeki rotasyonu gereğinden fazla bilginin bireyler tarafından kazanılmasını sağlayacaktır.

■ Gerekli Çeşitlilik (Requisite Variety):

Bilgi dönüşümüne katkıda bulunacak beşinci koşul çeşitliliktir. Bu koşul, enformasyonun farklı, esnek ve hızlı bir şekilde biraraya getirilmesiyle artırabilir ve örgüt boyunca herkesin bilgiye ulaşmasına izin verilmesiyle de desteklenebilir. Çeşitliliğin maksimize edilmesi için, örgüt içinde her bireyin gerekli duyulan tüm bilgiye hızlı bir şekilde ulaşması sağlanmalıdır.

2.8.2.3. Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci

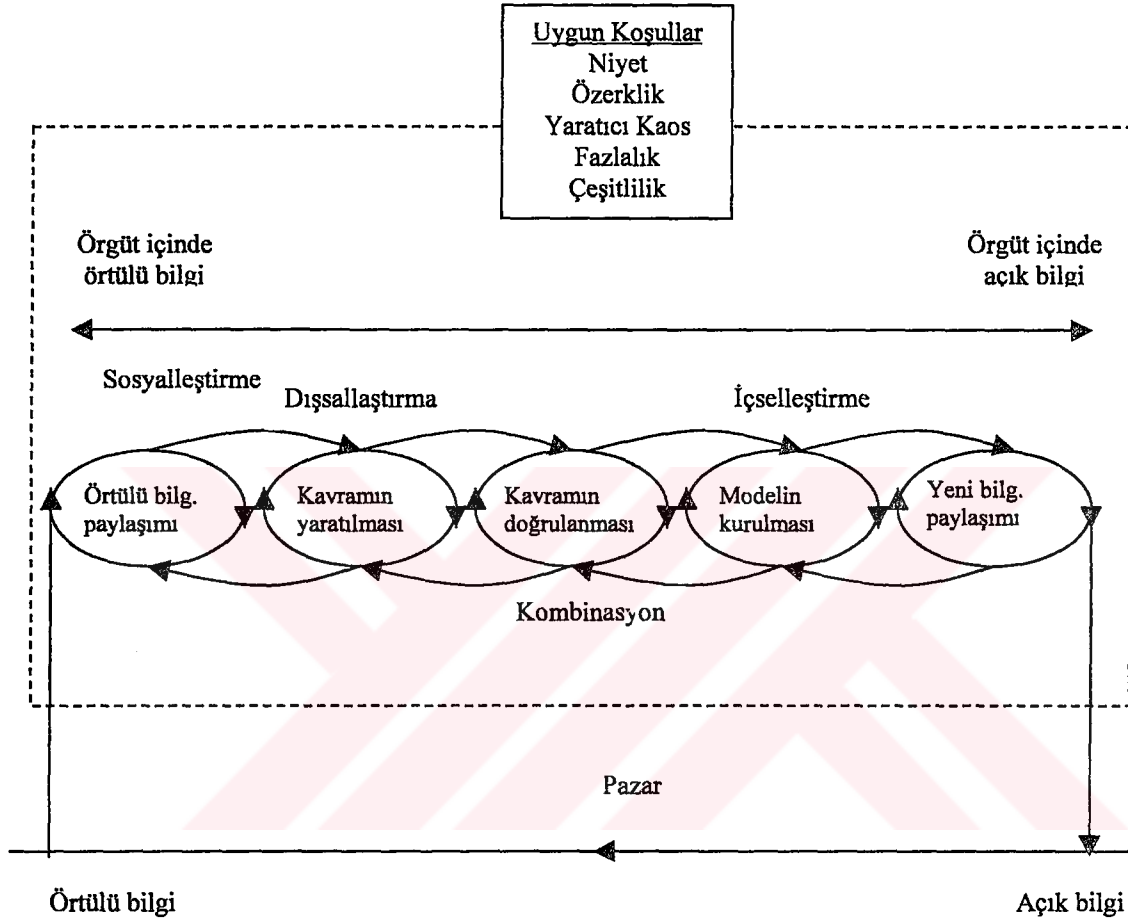
Örgütsel bilgi yaratma süreci, örtülü bilginin paylaşımı ile başlar (sosyalleştirme). Bireylerin zengin ama dokunulmamış bilgileri örgüt içinde genişletilmesi gerekmektedir. İkinci safhada, dışsallaştırmaya benzer olarak paylaşılmış örtülü bilginin, örneğin bir grup çalışmasıyla açık bilgiye dönüştürülmeli, yeni kavram oluşturulmalıdır. Yaratılan kavram, üçüncü aşamada doğrulanması gerekmektedir. Örgüt, bu kavramın üzerinde durmaya değil değmeyeceğini belirler. Devam edilmeye karar verilen kavramlar, dördüncü safhada bir modele dönüştürülür. Bu model, yeni bir ürün için prototip veya yeni bir süreç ya da örgütsel yapı ile ilgili operasyonel bir mekanizmadır. Son safhada, yaratılan bilgi diğer bölümlere ve dış çevreye aktarılır. Şekil 2.7, bu süreci yansıtmaktadır.

■ Örtülü bilginin paylaşımı:

Örgütsel bilgi yaratımının temelini bireylerin sahip olduğu örtülü bilgi oluşturmaktadır. Farklı geçmiş, bakış açısı ve motivasyona sahip bireyler arasındaki örtülü bilginin paylaşımı, bilgi yaratma sürecinin gerçekleşmesi için kritik bir adım haline gelmektedir.

Bu tür bir paylaşım için, insanların yüz yüze diyalog kurabilecekleri alanlara ihtiyaç vardır. Farklı fonksiyonlardan gelen bireylerin bir amaca ulaşmak için birlikte çalıştıkları takımlar, böyle bir etkileşimin gerçekleşebileceği tipik alanlardır. Örgütsel niyeti paylaşmış, gerekli çeşitliliğe sahip ve gerekenden fazla bilgiyi

tecrübe edecek bireylerden oluşmuş gruplar, örgütsel bilgi yaratımını kolaylaştıracaktır. Yöneticiler, gerekli özerkliği tanıyarak ve büyük amaçlar koyarak yaratıcılığı harekete geçirebilirler.



Şekil 2.7 Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci (Nonaka ve Takeuchi,1995; 84)

■ Kavramların yaratılması:

Örtülü ve açık bilgi arasındaki en yoğun etkileşim, bu ikinci safhada gerçekleşir. Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi değişik tekniklerle gerçekleştirilebilir. Örneğin, tümevarım, tümdengelim veya mecaz ve benzetmeler gibi simgesel dil kullanılmaktadır.

Bu adımda, kavramlar işbirliği içinde diyalog vasıtasıyla yaratılır. Özerklik, bireylerin farklı fikirler söylemesine yardımcı olurken, ortak niyet bu fikirlerin bir

araya gelmesini sağlamaktadır. Kavram yaratmak için alışılmış şeylerin yeniden düşünülmesi gerekmektedir. Çeşitlilik, insanların olaylara farklı açılardan bakmalarına imkan sağlayacaktır. Bilgideki farklılık insanların birbirini anlamasını kolaylaştırırken, yaratıcı kaos temel düşünce şeklinin değiştirilmesine yardımcı olacaktır.

■ Kavramların doğrulanması:

Bilgi yaratımı sırasında, yeni kavramların doğruluğu ortaya konmalı, ihtiyaçları yeterince karşılayıp karşılamadığı belirlenmelidir.

İşletmeler için alışıldık doğrulama kriterleri maliyet, kâr marjı, yeni ürünün firma başarısına katkısını içermektedir. Ancak bu kriterler hem kantitatif hem de kalitatif olmalıdır.

Bilgi yaratan bir firmada yöneticinin ana görevi, strateji ve vizyon ile ortaya konan örgütsel niyet vasıtasıyla doğrulama kriterlerini oluşturmasıdır. Ancak birey ve gruplara özerklik tanınması unutulmamalıdır.

■ Modelin kurulması:

Doğruluğu kanıtlanmış kavram bu safhada somutlaştırılmaktadır. Bu model, yeni bir ürün için prototip ya da yeni bir süreç veya yönetsel bir sistem için operasyonel bir mekanizmadır.

Bir prototip geliştirmek için farklı uzmanlığa sahip insanlardan oluşmuş gruplar, herkesin kabulünü sağlayacak spesifikasyonlar geliştirir ve yeni ürünü gerçekten üretirler. Örneğin yeni bir örgütsel yapının modelini kurmak için de grup, yeni yapıyı çizer, görevleri ve süreçleri tanımlar.

Aşamanın karmaşık olması farklı departmanlar arası işbirliğini zorunlu kılmakta, bilgideki fazlalık ve çeşitlilik süreci hızlandırmaktadır. Bu farklılıkları bir araya getiren ise örgütsel niyettir. Ancak bu aşamada, özellikle kaos uygun düşmemektedir.

■ Fonksiyonlar arası bilginin eşitlenmesi:

Örgütsel bilgi yaratımı asla son bulmamakta ve kendini sürekli olarak yenilemektedir. Hem örgüt içinde hem de örgütler arasında etkileşim gerçekleştirilerek, yeni çevrimler başlatılmaktadır.

Modeli kurulmuş kavramlar, yatay ve dikey olarak örgüt boyunca genişletilerek yeni bilgi yaratma çevrimleri başlatılırken, işletme tarafından yaratılan bilgi müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin ve diğer kuruluşların bilgilerini harekete geçirecektir.

Bu adımın etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için her örgüt birimine, başka yerlerde geliştirilmiş bilgiyi alma ve kullanma konusunda özerklik tanınmalıdır. Çalışanların düzenli bir şekilde rotasyonu, bu bilgi transferini kolaylaştıracaktır. Örgütsel niyet ise, bu konuda kontrol mekanizması görevini görecektir.



3 . YENİLİK

Önceki bölümde yeni ve kullanışlı fikirlerin yaratılması üzerinde durulmuştu. Bu doğrultuda yaratıcılığın önündeki engeller tanımlanmış, herkesin belirli bir düzeyde yaratıcı yeteneğe sahip olduğu kabul edilerek uygun ortam ve teknikler üzerinde durulmuş ve özellikle yöneticilere düşen görevler tanımlanmıştı.

Fikirlerin yaratılmasından sonraki adım ise bu fikirlerin somutlaştırılması ve kullanılması, yani yenilik haline getirilmesidir.

3.1. Yeniliğin Tanımı

Yaratılan yeni fikirlerin orijinal olduğu kadar kullanışlı olması da gerekmektedir. Yaratılan fikirler yalnız kullanılabildiği ölçüde anlam kazanacaktır. Bu fikirler yeni ve yararlı ürün veya hizmet haline getirilmesi ve pazara sunulması yenilik olarak tanımlanır.

Toffler, yeniliğin birbirini üç evrede tanımladığını ifade eden şu süreci kullanmaktadır:

- 1 . Önce yaratıcı ve uygulanabilir bir düşünce vardı
- 2 . Bu düşünce uygulanır
- 3 . Uygulanan düşünce topluma yaygınlaştırılır

Herhangi bir yaratıcı düşünce ticarileşmişse ve yarattığı fayda ile verimliliği artırmışsa yenilik olarak değerlendirilmektedir.

Bu durumda yönetim açısında yenilik; yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması, bulunması, ticarileşmesi, örgütlenmesi ve uygulanması ile ilgilidir. Ancak bu yeni uygulamaların, eskilere nazaran daha ekonomik olması beklenir. Bu tür yeniliğe örgütsel yenilik denir.[1]

Genel anlamda ifade etmek gerekirse, yenilikten beklenen ana amaç; nerede kullanılırsa kullanılsın, yarar sağlamasıdır. Örgütün performans ve etkinliğine katkıda bulunması beklenir.[52-54]

Yenilik örgüt değişimi için bir araçtır. Değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaya ya da öncü bir hareketle çevreyi etkilemeye çalışılır.

3.2. İşletmelerde Yenilik İhtiyacı

Teknoloji ve pazar koşullarının hızla değiştiği günümüzde, yenilik yaratmayan dev kuruluşlar bile yok olma tehlikesi ile karşılaşabilmekte, yenilikçi olmayan bir yönetim sistemi piyasanın taleplerini karşılamada yetersiz kalabilmektedir.

Genel olarak yenilik faaliyetlerinin, örgütün hem iç hem de dış çevresi ile ilgili olduğu söylenebilir.

3.2.1. Örgüt İçi Nedenler

Örgütsel olarak yenilik nedenleri arasında; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, kârı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, örgütte morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir.

Ayrıca yetenekli ve istekli iş görenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, örgütteki tüm iş görenlere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve örgütsel sorunların çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi iş görenlerle ilgili sebepler de söz konusudur.[1]

3.2.2. Örgüt Dışı Nedenler

Örgüt dışı nedenleri pazarla ilgili ve sosyal sebepler olarak ikiye ayırmak mümkündür:

- **Pazarla ilgili nedenler;** öncü firma olmak, öncülüğü korumak, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılara dayanmaktadır.

- **Sosyal nedenler;** değişikliği bekleyen tüketicilerin bu taleplerini tatmin etmek, kamuya karşı işletmeyi yararlı göstermek, işletmenin sosyal sorumluluğunun bilincinde olduğuna ilişkin bir imaj yaratarak, özellikle büyük işletmelere karşı kamunun önyargıya dayalı olumsuzluklarını gidermeye çalışmaktır.

Yenilik kararlarına etki yapan temel çevresel faktörler şunlardır:

- İşletmeyi yeniliğe zorlayan bir öğe olarak rekabet
- Teknolojik değişim
- Sosyo-kültürel gelişmeler, sosyal motivler ve sosyal karakterlerin yenilik hareketlerine etkileri
- Çok uluslu şirketlerin rolü

3.2.2.1. Rekabet

Rekabetin hacmi ve yoğunluk düzeyi değiştikçe firmaların yenilik konularına verdikleri önem de değişecektir. Durağan koşullara nazaran, kıyasıya rekabetin yaşandığı, dinamik dengenin zamansal süresinin kısa olduğu aksak rekabet piyasalarında firmalar daha fazla yenilik yapmaya zorlanacaklardır.

İşletmede bir yenilik motivi olarak rekabetin hacim ve yoğunluğunun değerlendirilmesi sırasında aşağıdaki noktalar üzerinde durulmalıdır:

- 1 . Pazara giriş hakkı, potansiyel rakipler üzerinde belirleyici rol oynayacaktır
- 2 . Patent vb. koruyucular işletmelerin araştırma geliştirme çalışmaları sonucu elde ettikleri entelektüel ve teknik buluşlarını tekele alma imkanı verir
- 3 . Mevcut ve istenilen pazar payları ile bu doğrultuda mücadele edilecek mevcut ve olası rakipler değerlendirilmelidir
- 4 . Pazarın durumu ve kârlılığı ele alınmalıdır
- 5 . Yakın rakipler bire bir analiz edilmeli, firmayla karşılaştırılmalı, olası çalışmaları izlenmeli ve tahmin edilmeye çalışılmalıdır.

Rekabet çevresi, işletmeler üzerinde her zaman bir ekonomik ve teknolojik baskı unsuru olagelmıştır. Yönetici rekabet alanında etkinlik sağlamak için fırsatları görmek ve fırsatlar yaratmak zorundadır. Fırsatları görmek ve yaratmak bir yaratıcılık işidir ve belirgin bir şekilde yenileşmeyle ilgilidir. Günümüzde artan ve

çeşitlenen pazar ihtiyaçlarına teknolojinin olanak tanıdığı en iyi yanıtı veren işletmeler rekabet savaşından galip ayrılabilirler.

3.2.2.2. Teknolojik Değişim

Teknolojiye ilişkin bilginin artmasıdır ve çoğunlukla mevcut mamullerde yeni üretim yöntemleri, yeni tasarımlar ve yeni örgütlenme, pazarlama ve yönetim teknikleri biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Teknoloji, bir çok konuda yapılabilişin sınırını çizmektedir. Teknolojideki gelişmeler yeni üretim olanakları yaratırken, yeni ve daha fazla ürün alınması sayesinde toplumun ekonomik ve sosyal refahında önemli bir rol oynamaktadır. Toplumsal gelişmenin yanı sıra toplumdaki bireylerin yaşam biçimlerinin de değişmesine sebep olmaktadır. İnsanların beklentileri ve isteklerinin farklılaşması toplumu yeniliğe yöneltir, bu ise çevresel bir güç olarak işletmeleri yenileşmeye zorlar.

Teknolojik gelişmelerin işletmeye olan etkilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Teknolojinin işletmelere en önemli etkisi, üretim miktarı ve kalitesinin yükseltilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır
2. Farklı teknolojiler farklı örgütlenme biçimlerine yol açmaktadır
3. Sermaye gereksinimi artmaktadır
- 4 . Ar-Ge'nin önemi artmaktadır
- 5 . Müşteri beklentilerinde değişimler yaşanır

İşletmelerde yeniliğe sebep olan faktörler arasında en önemli rolü teknoloji oynamaktadır. Çünkü teknoloji işletme içindeki personelin niteliklerinden başlamak üzere, araç-gereç, satış yöntemleri, dağıtım ve ulaştırma hizmetleri gibi birçok değişimi kendiliğinden sağlamaktadır.

İşletmeler, teknolojileri uygulayarak teknik yenileşmeyi başarmaktadırlar. Teknik yenileşme beraberinde yönetsel yeniliği getirmekte ve bir bakıma bunu gerekli kılmaktadır.

3.2.2.3. Sosyo-kültürel Gelişmeler

Sosyo-kültürel değişimlerin başlıca nedenleri şu olaylara bağlanmaktadır:

- 1 . Demografik gelişmeler (hızlı nüfus artışı, kentleşme)
- 2 . İletişim araç ve tekniklerinde yaşanan gelişmeler
- 3 . Öğretim ve eğitim sistemi ve yöntemlerinde değişiklikler ve yenilikler
- 4 . Felsefi gelişme ve değişimlerdir.

Özellikle nüfus artışı hareketleri (hızlı kentleşme) ve bilgi patlaması sosyo-kültürel gelişmelerde itici bir güç oluşturmaktadır. Bilgi ve iletişim araçları sayesinde insan çevresini ve kendisini daha iyi algılamakta, eğitim ve öğretim sistemleri yeniliklerle onu daha çağdaş olarak biçimlendirmekte, sonuç olarak insan felsefi açıdan gelişmektedir.

Yaşanan sosyal ve kültürel değişimler, işletmelerin üretme ve satma biçimlerini etkileyerek, işletme üzerinde tesirde bulunurlar.

Felsefi değişimler ve onunla ilgili olarak sosyal karakterlerin yeniliğe açık veya kapalı yapısı, toplumu dolayısıyla da işletmeleri yeniliğe karşı açık ya da kapalı hale getirebilmektedir. Örneğin; geleneksel toplumlarda çağdaş toplumlara nazaran daha az girişimcinin ortaya çıkması rastlantı değildir. Çağdaş toplumlarda kişiler arası ilişkiler ve aile özellikleri daha temelde bireye yeniliğe ve değişime açık bir karakter kazandırmaktadır.

İşletmenin hizmet götüreceği kitlenin beklentileri, dünya görüşleri, gereksinimleri kısaca sosyal karakterleri yenilik hareketlerinin çıkış noktası olarak kabul edilebilir. Söz konusu bu özellikler toplumsal değişme ile değişime uğramaktadır.

3.2.2.4. Çok Uluslu Şirketler

Özellikle ekonomik sebeplerden dolayı gelişmiş ülke şirketleri gelişmekte olan veya hiç gelişmemiş ülkelere yatırımlar yapmaktadırlar. Genellikle yapılan çok uluslu yatırımlar örgütsel çalışmalarıyla yerli ülkede yenileşme hareketlerini başlatmakta ya da hızlandırmaktadır. Çünkü pazarda yerli işletmelerle rekabet eden çok uluslu işletme; üretim, pazarlama, yönetim sistemleri açısından üstün olduğundan düşük

maliyet ve yüksek kalitede mamul üretip, düşük fiyatta satabilecektir. Bu durum; yerli işletmelerin çok uluslu işletmeyle benzer teknolojiler kullanmasını zorunlu kılabilir. Sonuç olarak, çok uluslu şirketler yerli firmaları yenilik yapmaya yönelten birer öncü rol oynamaktadır.

3.3. Yenilik Çeşitleri

Yenilik çok geniş bir alandır; yeni bir ürün/hizmet, yeni bir üretim süreci, yeni bir örgütsel yapı ve yönetsel sistem veya çalışanlar için yeni bir eğitim programı olabilir.

Her bir yenilik çeşidi, farklı yapısal ve finansal gereksinimler arz edecek ve farklı düzeylerde firma başarısına katkı yapacaktır.

Alan West, bu yenilik çeşitlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:[55]

- **Sektör yaratan yenilikler:** Eşsiz, rakiplerden tamamen farklı bir ürün/hizmet sunulması ve bu yolla yeni bir pazar yaratılmasıdır. Örneğin penisilin ilaç sektöründe tamamen yeni bir pazar oluşturmuştur. Ancak, eşsiz ürün üretme çabaları uzun zaman alabildiği gibi anlamlı bir farklılık yaratmadığı takdirde firmaya pahalıya patlayacaktır.
- **Performans geliştirme yeniliği:** Öncü firmanın çıkardığı yeni ürünün ardından rakip firmalar bu ürünün performansını artırarak rekabet etmeye başlarlar. Kendi çalışmalarını mevcut ürünle birleştirirler (herhangi bir korumayla karşılaşmaksızın kopya ederek ya da lisans yoluyla). Böyle bir stratejide daha az finansal kaynağa ihtiyaç duyulmakta ve pazarın ürünü kabul etmeme riski azalmaktadır.
- **Teknolojiye dayalı yeniden düzenleme:** Diğer endüstriyel alanlardaki gelişmeleri de katarak yeni bir ürün üretmeyi kapsamaktadır. Belirli bir ürün için kullanılan klasik malzemeler yenileriyle ikame edilmektedir. Böyle bir stratejide, hızlı bir şekilde pazara girme avantajı oluşmaktadır.

- **Marka yeniliği:** Belirli bir ürünün satın alma isteğini artırmaya yöneliktir. Marka yaratma satışları artıracaktır, çünkü satın alma kararlarında önemli bir kriter teşkil etmektedir.
- **Süreç yeniliği:** Operasyonel faaliyetler sırasında kullanılan metotlarda, iş uygulamalarında yeniliğe gitmektir. Üretim süreçlerinin kalite, maliyet ve zaman boyutlarında yapılacak ilerlemeler firmalara önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Yeni ürün geliştirme sürecini ve diğer fonksiyonel süreçleri kapsamaktadır.
- **Dizayn yeniliği:** Dizaynda yaratılacak farklılık ürüne değer katarak firmaya rekabetten sıyrılma şansı verecek, esnek bir dizayn ile pazar koşullarına uyum sağlanarak ürünün ömrü uzatılabilecektir. Bu noktada imaj, kullanım kolaylığı, etkinlik gibi kriterler üzerinde durulması gerekmektedir.
- **Yeniden düzenleme:** Mevcut ürünün elemanlarını değiştirmeden, yapısını ve özellikle kimyasal yapısını yeniden oluşturmaktır. Örneğin, ürünün yapımında kullanılan malzemenin saflığında yapılacak geliştirmeler ile dayanıklılık gibi belirli özellikleri artırılabilmektedir.
- **Serviste yenilik:** Müşteriler ile firma arasındaki etkileşim üzerinde durularak, daha iyi hizmet verilmeye çalışılması ve bu yolla rekabet avantajı sağlanmaya yönelinmesidir. Özellikle günümüzde ürünlerin fiziksel ve fonksiyonel olarak birbirine yaklaştığı düşünülürse, müşterilere sunulacak ek hizmetlerin ve değerlerin sağlayacağı yararlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.1’de yukarıda bahsedilen sekiz ayrı yenilik için gereksinimler ve yaratacağı avantajlar değerlendirilip, özetlenmektedir.

Tablo 3.1 Yenilik Çeşitleri (Alen West, 1992; 45-79)

	Yenilik Çeşitleri							
Faktörler	Sektör yaratan	Perf. Gelişt.	Tekno-lojik	Süreç	Marka	Düzenleme	Dizayn	Servis
Araştırma maliyeti	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Araştırma hızı	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Üretim hızı	Yavaş	Hızlı	Orta	Orta	Yavaş	Hızlı	Hızlı	Hızlı
Talep tahmini	Karmaşık	Az karmaş.	Karmaşık	Az karmaş.	Az karmaş.	Az karmaş.	Az karmaş.	Az karmaş.
Geri ödeme	Uzun	Orta	Orta	Uzun	Uzun	Kısa	Kısa	Kısa
Rekabet avantajı	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Yaratılan değer	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Beceriler	Araştırma	Mühendislik	Müşteri irtibatı	Mühendislik	Müşteri irtibatı	Müşteri irtibatı	Müşteri irtibatı	Müşteri irtibatı

Yukarıda bahsedilen farklı yenilik çeşitleri, araştırmacılar tarafından farklı kategorilere ayrılmaktadır. Çok sayıda yapılan bu çalışmalarda genel olarak üç ayrım dikkati çekmektedir: [56,57]

- İdari ve teknik
- Ürün ve süreç
- Radikal ve mevcudun geliştirilmesi.

İdari ve teknik yenilikler, farklı karar alma süreçlerini ifade etmekte, ancak her ikisi de örgüt içinde geniş çaplı bir değişimi anlatmaktadır. Teknik yenilikler ürün, servis ve üretim süreci teknolojisi ile ilgilidir. Temel iş aktivitelerine ve ürün ya da sürece yöneliktir. İdari yenilikler ise, örgütsel yapı ve yönetim sürecini içermekte ve indirekt olarak örgütün temel iş aktiviteleriyle ilişkilidir.

Üretim ve süreç yenilikleri, işletmenin yaşamı içinde farklı oranlarda gerçekleşmektedir. Ürün yenilikleri, mevcut ya da yeni pazarların ihtiyaçlarını karşılamak için çıkarılan yeni ürün/hizmettir. Süreç yeniliği ise, örgütün üretim ya da servis operasyonlarında ortaya konan yeni elemanlardır. [58]

Mevcutun geliştirilmesi ve radikal yenilikler değişimin derecesi ile ilgilidir. Radikal yenilikler örgütsel aktivitelerde temelden yapılan değişikliklerdir ve önceki durum ile yeni durum arasında açık bir fark söz konusudur. Mevcut durumda yapılan ufak ama yararlı düzenlemelerde ise, eski ile yeni durum arasında çok az fark söz konusudur.

3.4. Yenilik Kaynakları

Rekabet çevresi, işletmeler üzerinde her zaman bir ekonomik ve teknolojik baskı kurmaktadır. Böyle bir ortamda, işletmeler başarılı olabilmek için fırsatları görmek ve fırsatlar yaratmalıdırlar. Fırsatları görmek ve yaratmak bir yaratıcılık işidir ve birçok yenilik özellikle başarılı olanları, yenilik fırsatlarının amaçlı ve bilinçli olarak araştırılmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuçta, yenilik asla şansa bırakılmamakta, fırsatlar dikkatli bir şekilde izlenerek, ekonomik ve sosyal getiri potansiyeli değerlendirilmektedir. [59]

Yenilik fırsatları şirket ya da sektör içinde bir kaç koşulda mevcuttur. Drucker, bu koşulları şu şekilde sıralamaktadır: [60]

- Beklenmedik olaylar
- Aykırılık
- Süreç ihtiyaçları
- Endüstri ve pazar değişimi

Bunlar dışında, sosyal ve entelektüel çevrede gerçekleşen bir takım koşullar da dikkate alınmalıdır:

- Demografik değişimler
- Anlayışta değişim
- Yeni bilgiler

Amaçlı ve sistematik yenilikler, bu fırsat kaynaklarının analizi ile başlar. Koşullara bağlı olarak bu kaynakların önemi değişecektir, ancak koşul ne olursa olsun tüm kaynakların dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Yenilik kavramsal ve algısal olduğu için ayrıca dış çevreyle irtibat kurulmalı, olaylar dikkatle izlenmeli ve sorgulanmalıdır.

Etkin yenilik, basit ve odaklanmıştır. Drucker, yeniliğin prensiplerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Fırsatların analizi ile başlar
- Basit ve odaklanmış olmalıdır
- Ufak başlar
- Bilgi ve konsantrasyon gerektirir
- Amaçlı ve zor bir çalışmayı gerektirir.

Diğer taraftan etkin bir yenilik hareketi için pazarda karşılanmamış ihtiyaçları karşılamaya ve mevcudu geliştirmenin ötesinde alışılmışın dışına çıkmaya da çalışılmalıdır. Pazardaki mevcut kuralları yıkarak fikirlerin yaratılması, işin stratejik olarak yeniden tanımlanması ve bu yolla rekabet avantajı sağlanması sistematik bir yaklaşımla mümkün olmaktadır.

Genel olarak firmalar şu üç soruya cevap arayarak ve bu konuda seçim yaparak işlerini kurarlar.

- Müşterilerimiz kimdir?
- Hangi ürün/hizmet ile müşteri ihtiyaçları karşılanacak?
- Bu ürün/hizmet uygun maliyetle nasıl gerçekleştirilecek?

Her firma bu sorulara bağlı olarak seçimler yapmaktadırlar. Bazı firmalar belirli pazar bölümlerine ve ürün/hizmetlere odaklanırken, diğerleri değişik ürün/hizmetlere yönelmekte ve çeşitlendirmeye gitmektedirler. Diğer taraftan, bazı firmalar sadece yerel pazarlarda çalışmaktayken, diğerleri global pazarlara açılmaktadır.

Markides, stratejik yeniliğin, yukarıda bahsedilen Kim-Hangi-Nasıl sorularına bağlı konumlamadaki açıkların tanımlanması, bu açığın kapatılmasına karar verilmesi ve açığın büyüyerek yeni bir pazar haline gelmesi sonucu oluştuğunu söylemektedir. Burada bahsedilen açıklık, dikkate alınmamış ya da gelişmekte olan bir pazar bölümü ve müşteri ihtiyacı, mevcut ya da yeni ürün/hizmetin üretilmesi ve

dağıtılması konusunda yeni yolların oluşması ile ortaya çıkmaktadır. Kısaca, müşteri tercihlerinde ve teknolojiye yaşanan değişimler bu açıklıklara neden olmaktadır. [61]

Bu açıklığın herkesten önce tanımlanması ve istifade edilmesi gerekmektedir. Bu konuda başarılı olmuş firmalar ya şans eseri, ya deneyimle ya da proaktif bir düşünce süreci ile bu açıklıkları keşfetmektedirler.

Markides, pazarda oyunun kurallarını yeniden kurmak için takip edilen sistematik ve proaktif yaklaşımları beşe ayırmaktadır:

- **İş yeniden tanımlama:** Oyunu farklı oynamak için belki de en etkili yol mevcut iş tanımını sorgulamaktır. Çünkü firmanın işini tanımlaması, müşteriler, rakipler ve başarı faktörleri üzerinde belirleyici rol oynar.

İşin yeniden tanımlanmasına ilişkin üç düşünce söz konusudur: ürüne dayalı, müşteri odaklı ve çekirdek becerilere dayalı. Her bir yaklaşımın artı ve eksileri mevcuttur. Bir firma için doğru olan bir yaklaşım, diğerleri için yanlış olabilmektedir. Aslında iş tanımlama şekli, şirketin eşsiz yeteneklerine ve hangi tanımın bu yeteneklerden en iyi şekilde faydalanılmasına izin verdiğine ve sonuç olarak rekabet avantajı oluşturup oluşturmadığına bağlıdır.

Sürekli olarak bu üç yaklaşım arasında değişime gitmeyi düşünmeli ve bu değişimin sağlayacakları üzerinde durulmalıdır.

Markiden, işin yeniden tanımlanması için dört adımlı bir süreç tanımlamaktadır:

- Olası tüm tanımları listele
- Her tanımı bir takım kriterlere dayalı olarak değerlendir
- Bir tanımı seç
- Rakip firmalar tarafından iş yeniden tanımlanırsa, uygun stratejiyi belirle.

- **Müşteriyi yeniden tanımlama:** Bu yaklaşımda yeni müşteriler ya da yeni müşteri segmentleri üzerinde durulmalıdır.

Şirketler, müşterileri almaya istekli grup olarak görmektense, stratejik olarak onları seçmelidirler. Müşterilerin şirket için iyi olup olmadığı değerlendirilmeli

ve bu değerlendirmede sadece müşterilerin satın alma isteği ve ödeme gücü üzerinde değil, firmanın yeterli ve rakiplerden daha iyi hizmet sunup sunamayacağı da düşünölmelidir.

Yeni müşteri ya da müşteri segmentleri tanımlanırken, ihtiyaçlar ve önceliklerdeki değişim, hiç ya da yetersiz hizmet sunulan kesimler ve gerçek müşteri tanımını üzerinde durulmalıdır.

- **Ürün veya hizmeti yeniden tanımlama:** Aslında müşterilerin seçimi otomatik olarak sunulacak ürün/hizmeti de belirleyecektir. Ancak, öncelikli olarak ürün/hizmetin ve sonra hedef kitlenin tanımlanması da stratejik açıdan yararlı olacaktır. Müşteri ihtiyaç ve öncelikleri, yani müşteriler bu konuda önemli bir girdi sunacaktır. Ayrıca, müşterilerin yapmış oldukları işin ve kendi müşterilerine hizmet sunuş şeklinin anlaşılması da, yeni ürün/hizmet fikrinin doğmasına bir fırsat oluşturacaktır.
- **İhtiyacın nasıl karşılanacağını yeniden tanımlama:** Şirketler mevcut çekirdek becerilerini yeni ürün/hizmetin oluşturulması için harekete geçirmeli ya da yeni bir iş yapış şekli geliştirildikten sonra doğru müşteriler bulunmalıdır.
- **Sürecin farklı noktalarından başlanmalı:** Mevcut düşünce yapısından kaçmak ve olaylara farklı açılardan bakmak yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. Bu yaklaşımda ki amaç, farklı bir noktadan düşüncelerin başlatılmasıdır. Örneğin, “Müşterilerimiz ve ihtiyaçları bunlardır ve bu ihtiyaçları şu ürün/hizmetlerle karşılanacaktır” şeklinde düşünmek yerine, “Bizim çekirdek becerilerimiz nelerdir? Hangi spesifik ihtiyaçlar karşılanacak? Doğru müşteriler kimdir? ” gibi bir süreç izlenmelidir.

3.5. Yenilik Stratejileri

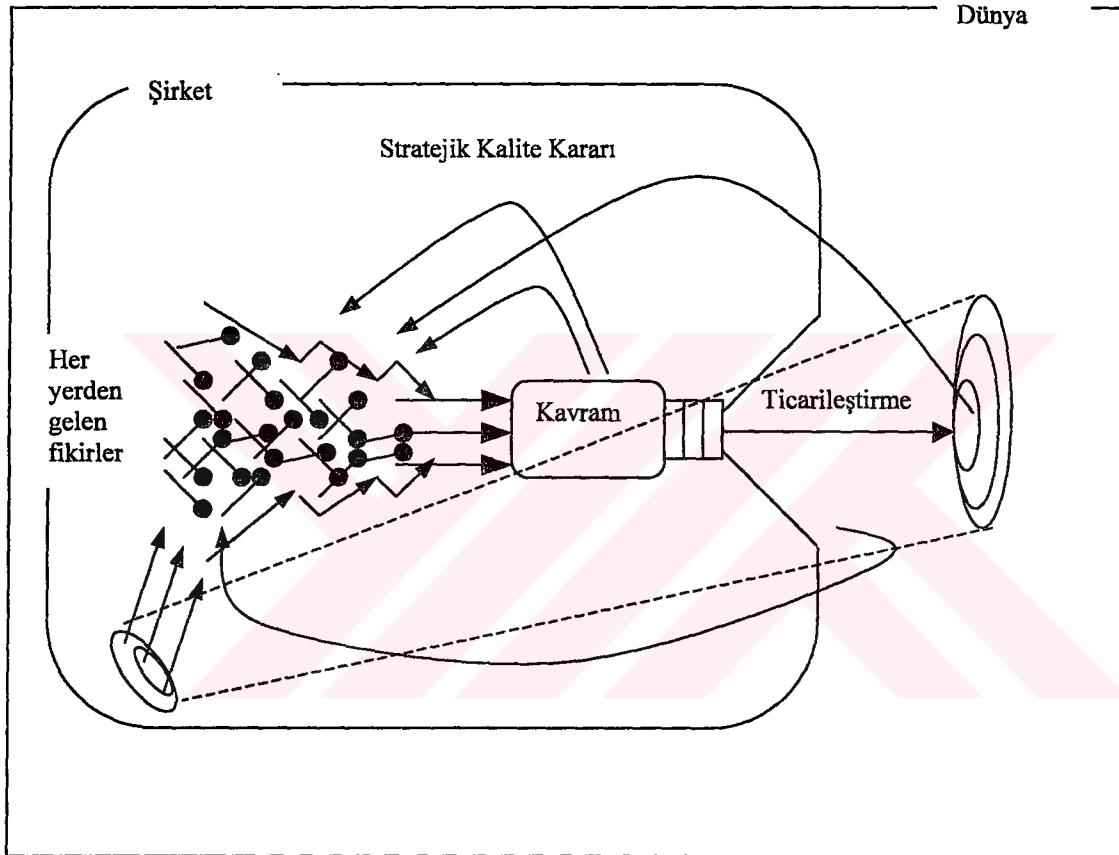
Günümüzde şirketlere rekabette üstünlük kazandıran en önemli faktör yenilik üretebilmektir. Ancak sağlayacağı üstünlük yanında her yenilik çalışması bir yatırımdır ve koşullara bağlı olarak bir risk içermektedir. Şirketler, rekabet edebilmek ve pazar paylarını büyütmek için kaynaklarına ve koşullara bağlı olarak farklı stratejiler izler: [49]

- **Saldırgan strateji:** Temel hedef yeni ürün veya üretim sürecini rakiplerden önce geliştirip pazarı ele geçirmektir. Güçlü teknik imkanlara ve enformasyona ihtiyaç duyulur, çalışanların ve yöneticilerin yeniliklere ve risk almaya açık olması, şirket organizasyonunun esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması ve şirket içi iletişimin iyi düzeyde olması çok önemlidir. Zira yeni fikirler her zaman tek bir yerden ve sonuçlandırılmış bir biçimde ortaya çıkmaz.
- **Savunmaya yönelik stratejiler:** Bu stratejiyi benimseyen işletmeler ilk olmaktan ziyade, yenilikte ilk olan firmaların hatalarından ve yarattığı pazardan yararlanmaya dönüktür. Bu firmaların risk alma isteği daha düşüktür. Geliştirme ve tasarıma dönük çalışmalar önem kazanmaktadır.
- **Taklitçi stratejiler:** Yenilikçi firmayı izleyen ve düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışmayı tercih eden işletmelerdir. Başarılı olmaları maliyeti düşük tutmalarına bağlıdır.
- **Bağımlı stratejiler:** Yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar. Müşterilerden bir talep gelirse pazara sundukları ürünün teknik özelliklerinde ve hizmette bir değişiklik yaparlar. Genel idari maliyetlerin düşüklüğü, küçük olmanın sağladığı esneklik ve yeniliklere uyum kabiliyeti, uzmanlaşmış bilgi gibi avantajları dolayısıyla kârlarını yükseltebilirler.
- **Geleneksel stratejiler:** Bu tür bir strateji izleyen firmalar daha ziyade Ar-Ge yapmaz, “moda” anlamında tasarım değişikliği uygularlar. Yeniliklerin yaygın olduğu ve yüksek teknolojiye dayalı endüstrilerde başarılı olmaları çok zordur.
- **Fırsatları izleme stratejisi:** Bir askeri strateji gibi rakiplerin zayıf yanlarını ararlar. Zira bir işletmenin diğer işletmeyi aynı yenilikle rekabeti güç olabilir.

Bütün bu bahsedilen stratejileri, zaman içinde değiştirilebilecek şekilde düşünmek gerekir.

3.6. Yenilik Süreci

Geniş bir alana yayılmakla birlikte yeniliği, müşterilere yeni değer; işletmeye de tatmin edici bir getiri sağlamak için gerekli tüm aktiviteler yelpazesi olarak tanımlamak mümkündür. Genel olarak bu aktiviteler üç aşamada gerçekleşmektedir: yeni fikirlerin yaratılması, çözümün geliştirilmesi (kavram), ve ticarileştirilmesi. Şekil 3.1’de bu üç adımlı süreç yansıtılmaktadır. [53,62]

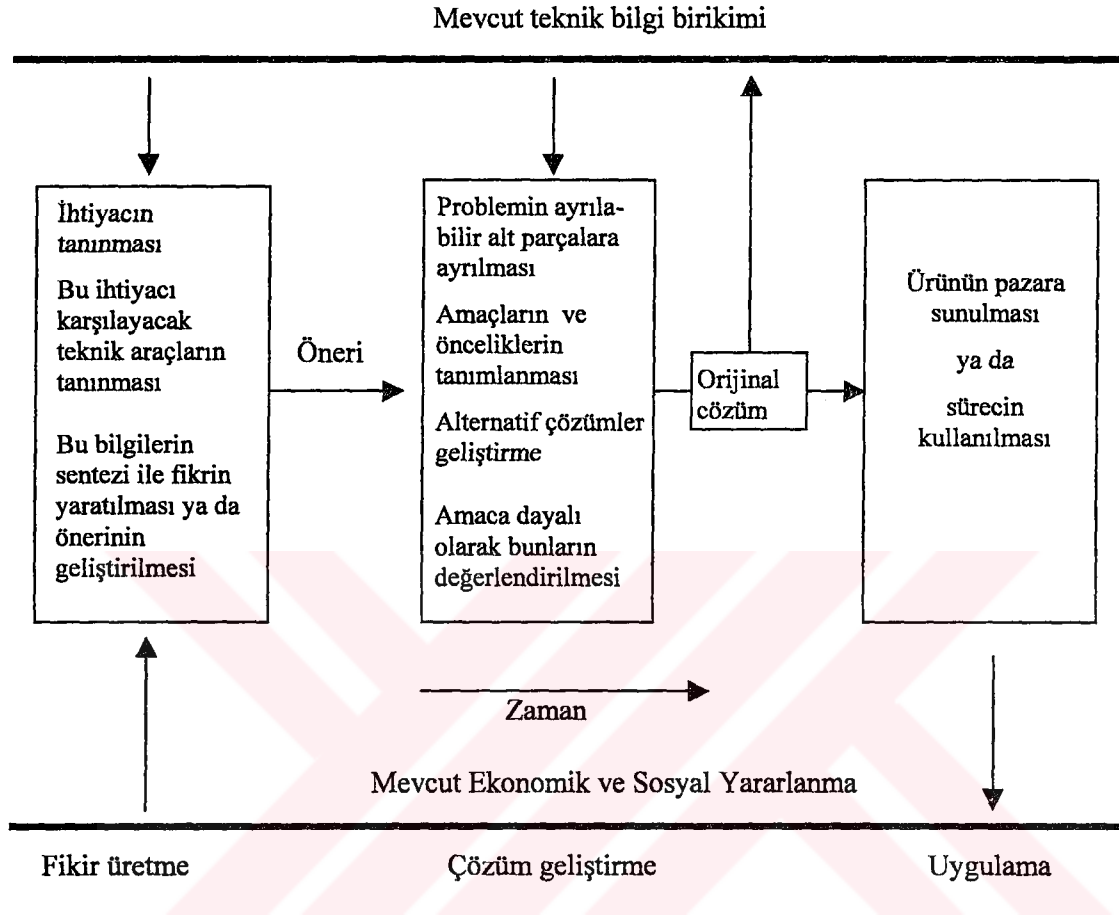


Şekil 3.1 Yenilik Süreci (Backler, 1997; 44)

3.6.1. Yeni Fikrin Geliştirilmesi

Başarılı bir yenilik, teknik yapılabilirlik ve pazar ihtiyaçlarının tanınmasını içeren yeni fikirle başlar. Yeni fikrin oluşturulması sırasında teknik bilgi birikimi, sosyal ve ekonomik yararlanma belirli bir konumdadır. Az ya da çok farkında olunulan teknik bilgiler yapılabilirliği ortaya koyarken, sosyal ve ekonomik yararlanma durumu mevcut ya da potansiyel talebin tanınmasına imkan vermektedir. Şekil 3.2, bu tanıma

paralel olarak yenilik sürecini yansıtmaktadır. Teknik yapılabilirlik ve talep hakkında bilgiler bir araya getirilip sentez edilerek yeni fikirler geliştirilir. Her iki alandan gelen bilgiler yenilik çalışmalarında kritik rol oynar.[56,63]



Şekil 3.2 Yenilik Süreci Modeli (Utterback, 1971; 75-88)

Yeni fikirler her zaman, her yerden ve herkesten gelebilir. Unutulmamalı ki en iyi fikirler büyük çoğunlukla koşulları bilen ve fikirleri uygulayacak olan kişilerden gelmektedir. Bu fikirler yeni ürün/hizmet ile ilgili olabildiği gibi süreçlere yönelik te olabilir, kısaca her çeşit yeniliği kapsayabilir.[53]

Yeni fikirlerin yaratıldığı ilk aşamada çok sayıda fikir ortaya konabilir, ancak bunların ikinci aşamaya geçebilmesi için müşteri ihtiyaçlarını karşılar durumda olmalı, tatmin edici bir getiri fırsatı sunmalı, esnek ve şirket stratejilerine uyumlu olmalıdır.

Ancak yenilik çalışmalarında en önemli problem, yeni fikir yaratan kişi ile bunu yenilik haline getirecek kişinin farklı olmaları ve bundan dolayı ortaya çıkan kopukluktur. Başka bir deyişle yaratıcılık ile yenilik arasında bir köprü kurulamamaktadır. Bu tür bir problem yenilik çalışmaları için bir kara delik haline gelecek ve yeni fikirlerin hiçbir zaman fark edilmemelerine neden olduğu gibi yaratıcılığı da öldürecektir.[64]

Bu sorunun çözümü için firmalar tarafından sistemler kurularak (öneri sistemleri) ve çeşitli programlar düzenlenerek tüm çalışanların katılımları sağlanmaktadır. Böylece alışan herkesin fikirleri için bir fırsat verilmekte ve hatta bazı firmalarda, çalışana kendi fikirlerini farklı fonksiyonlardan oluşmuş bir grup önünde savunma şansı tanınmaktadır. Böylece tüm firma boyunca yenilik sürecine sürekli bir canlılık kazandırılmaktadır. Sadece Ar-Ge departmanlarına yüklenmiş bir sorumluluk uzun dönemli olarak yenilik çalışmalarını sürekli kılmayacaktır.

Bu konuda en başarılı firmalardan olan Toyota'da, sistemin en kritik noktası çalışanlara hızlı bir geri besleme sağlaması ve böylece aynı çalışanlardan sürekli bir fikir çıkışı sağlamasıdır. Fikir reddedilse bile, anlaşılabilir bir şekilde sebepler ortaya konmalı ve hatta eksiklikler belirtilerek sonraki çalışmalar yönlendirilmelidir.

Diğer bir nokta, yeniliklerin örgütün geleceği için önemini ortaya koyacak ve çalışmalara yön verecek açık bir vizyon olmasıdır. Örgütün kültürünü şekillendirecek bir vizyon oluşturulmalıdır.

Backler, yenilik sürecinin farklı aşamalarının farklı kültürel özelliklere ihtiyaç duyacağını belirtmektedir; fikir üretimi sırasında belirsizliğe ve riske açık, deneysel ve hatta mantıksız olunmalı; ürün geliştirme esnasında disiplinli hareket edilmeli; son aşamada ise, mevcut değerlere bağlılık ve değişime karşı direnç söz konusudur. Ancak bu tür farklı özelliklerin bir arada bulunması mümkün değildir. Bu noktada üst yönetime önemli işler düşmektedir. Üst yönetim yenilik çalışmalarına katılmalı, hangi bölümden olursa olsun herkesin katılımını sağlamalı ve motive etmelidir.[62]

Ayrıca herhangi bir formal kısıtlamayla karşılaşmaksızın, çalışanların mümkün olan en kolay yolla fikirlerini sunmaları sağlanmalıdır.

Fikirlerin değerlendirilmesi için kullanılacak kriterler açık olmalı ve herkese bildirilmelidir. Önceden tanımlanmış kriterler çalışanlara yön verirken, fikrin avantajlı noktalarını bu kriterlere dayalı olarak ortaya koyabilme fırsatı verilecektir. [65]

Değerlendirme kriterleri firmadan firmaya değişmektedir, ancak genel olarak sayılabilecek kriterler şunlardır:

- **Firma stratejisine uygunluk:** Teknoloji, müşteriler ve pazar büyüklüğü dikkate alınır.
- **Başarı olasılığı:** Fikrin kalitesi ve eşsizlik konusunda sunacağı fırsat üzerinde durulur.
- **Portföyün dengesi:** Bölümsel çeşitlilik, kısa döneme karşı uzun dönem, ürüne karşı süreç dikkate alınır.

Aslında yukarıda bahsedilen değerlendirme kriterleri ekonomik yarar üzerinde durmaktadır, ancak Batı'ya nazaran daha çok öneri üretebilen Japon sisteminde, çalışanların olumlu katılımı ve moral kazandırıcı yararlar üzerinde de durulmaktadır.

Ortaya konulan yeni ve kullanışlı fikirler farklı yenilik çeşitlerini vurgulayacaktır. Genel geliştirme çalışmaları ile ilgili fikirler geliştirme süreciyle ele alınırken, yeni ürünlerle ilgili fikirler bir ürün yöneticisi denetiminde ürün geliştirme sürecine katılacaktır. Eğer öneri tamamen yeni bir iş ile ilgili ise daha dikkatli bir yaklaşım yürütülmelidir, çünkü bu tür bir yenilik en fazla risk taşıyan yenilik çeşididir. Sonuç olarak, fikir üretilmesinin ardından uygulanacak adımlar yeniliğin türüne göre değişiklik kazanacaktır.

3.6.2. Yeni Ürün Geliştirme

Ürün yenilikleri, teknolojik gelişmelere dayalı olarak müşterilere radikal ya da mevcut ürünün geliştirilmesi yoluyla yeni ürünler sunulmasıdır. Başka bir deyişle, ticari olarak geçerli yeni ürün geliştirme çalışmaları, pazar ve teknolojik olasılıklar arasında yaratıcı bir bağlantı kurularak geniş bir nitelik paketi oluşturmayı kapsamaktadır. [66]

Yeni ürün geliştirme çalışmalarında en temel başarı faktörü proje düzeyinde ürünün üstünlüğü (Tablo 3.2), işletme düzeyinde ise yüksek kaliteli yeni ürün geliştirme sürecidir (Tablo 3.3). [67]

Tablo 3.2 Proje Düzeyinde Yeni Ürünün Başarı Faktörleri
(Montoya-Weiss, Calantone, 1994; 397-417)

1. Stratejik Faktörler: Ürünün avantajı Pazarlama sinerjisi Üretim/teknolojik sinerji Kaynakların uygunluğu Yeni ürün stratejisi	3. Pazara Yönelik Faktörler: Potansiyel pazar büyüklüğü Rekabet Dış çevre
2. Geliştirme Süreci Faktörleri: Teknolojik aktivitelerde uzmanlık Pazarlama çalışmalarında uzmanlık Üst yönetim desteği Pazara giriş hızı Finansal aktivitelerde uzmanlık	4. Örgütsel Faktörler: İç/dış ilişkiler Takımın organize olma şekli

Tablo 3.3 İşletme Düzeyinde Yeni Ürünün Başarı Faktörleri
(Cooper, Kleinschmidt, 1996; 18-29)

Dört ana faktör: Yüksek kaliteli yeni ürün geliştirme süreci Tanımlanmış yeni ürün stratejisi Yeni ürün için yeterli kaynak (para ve insan) Ar-Ge harcamalarının satışlara olan oranı
Diğer başarı faktörleri: Kaliteli ürün geliştirme takımı Üst yönetimin katılımı Yenilikçi ortam ve kültür Farklı fonksiyonlardan oluşmuş takım

Yeni ürün geliştirme sürecinin kalitesini belirleyen faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- **Proje geliştirme safhasına geçmeden önce pazara ve teknolojiye yönelik değerlendirmelerin önemi üzerinde durulmaktadır.** Aksi durumda yetersiz değerlendirmeler projenin başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynayacaktır.

Bir çok projede, hiç ya da çok az değerlendirme yapılarak fikir safhasından direkt olarak geliştirme safhasına geçilmektedir. Bunun sonucu da çoğunlukla bir felakettir. Yetersiz ön çalışma, ürün geliştirme projelerindeki başarısızlığın ana nedenlerindendir.

Ön değerlendirme ile ilgili olarak aşağıdaki gibi bir süreç izlenebilir:

- **Ön pazar değerlendirmesi:** Pazarın potansiyeli, müşteri gereksinimleri, ihtiyaç seviyesi hızlı bir şekilde değerlendirmeye tabii tutulur.
- **Ön teknik değerlendirme:** Paralel bir çalışma, teknik olasılık ve risk üzerine yapılır.
- **Detaylı pazar çalışması:** Müşteri ihtiyaç ve istekleri, rekabet durumu ve kavram testi üzerinde detaylı olarak durulur.
- **Detaylı teknik değerlendirme:** Risk, patent durumu, üretebilirlik, maliyetler, sermaye ihtiyacı, zamanlama ve kaynak gereksinimi belirlenir.
- **Finansal ve iş analizi:** Bir önceki çalışmalara dayalı olarak kârlılık analizi (nakit akışı ve duyarlılık analizi) ve projenin devamına ilişkin sebepler üzerinde durulur.

- **Geliştirme aşamalarından önce, çok dikkatli olarak ürünün tanımı yapılmaktadır.** Ürünün tanımlanması hedef pazarı, ürün kavramını, fayda ve konumlandırılmasını içermekte, bu konuda yapılan yanlışlıklar başarısızlığa neden olmaktadır.

- **Süreç içinde devam/durdur karar noktaları mevcuttur.** Projeler hayatlarını devam ettirme eğilimde olacaklardır. Oysaki, projenin ilk aşamalarında genelde belirsiz olan bir çok konu mevcuttur. Pazar beklenildiği kadar büyük olmayabilir ve/veya maliyetler tahmin edilenden daha büyük çıkabilir. Devam/durdur karar

noktalarının bulunmadığı projelerde, belirsizlikler ve gerçeklerin gözden kaçırılması ürün hataları, kaynakların boşa harcanması, odaklanamama gibi sorunlara sebep olacaktır.

- **Süreç içinde faaliyetlerin kalitesi önemlidir.** Faaliyetlerin kalitesi üzerine yapılan çalışmalar, tutarsız ve zayıf bir çok çalışmanın yapıldığını göstermektedir. Oysaki, üst düzeyde performans sağlayan firmalar, yeni ürün geliştirme süreci boyunca ana aktivite ve görevlerin kaliteli bir şekilde yerine getirilmeleri üzerinde durmaktadırlar. Yeni ürün geliştirme çalışmaları değerlendirilmekte ve gerektiği noktalarda yeniliğe gidilmektedir.
- **Süreç içinde gerekli tüm aktiviteler yerine getirilmektedir.** Bazı firmalar, işin sadece kalitesinin değil tamamen kendisinin eksik olduğunu, ana görevler arasında pazar araştırması, iş değerlendirmesi gibi çalışmaların yapılmadığını görmekte ve bu doğrultuda süreçleri yeniden tasarlamaktadırlar.
- **Yeni ürün geliştirme süreci esnektir.** Projenin doğasına ve riskine dayalı olarak safhalar ve karar alma noktaları birleştirilebilmektedir.

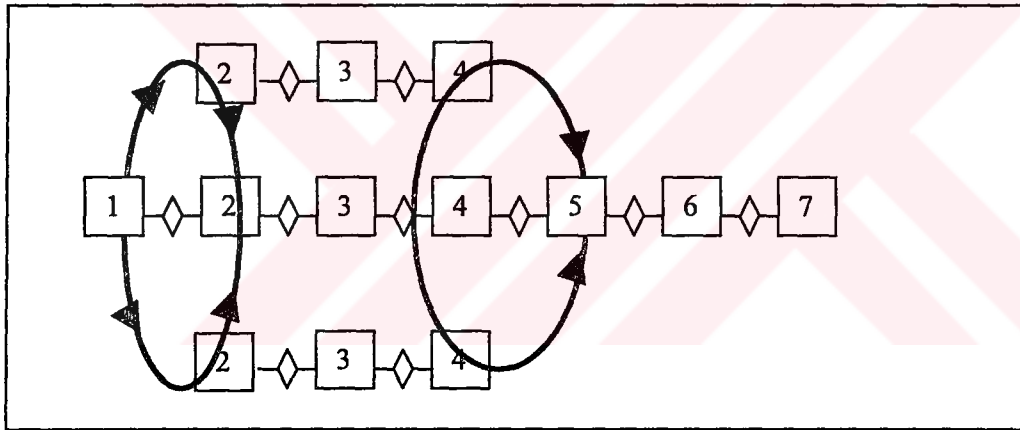
Tipik bir yeni ürün geliştirme süreci Tablo 3.4’de gösterilmektedir. Doğrusal olarak görünen süreç aslında adım adım değil, tekrarlar şeklinde gelişmektedir. Çünkü süreç içinde, daha önce de bahsedilen devam/durdur karar noktaları mevcuttur ve sadece yollar değil amaçlarda da değişiklik yaşanacaktır. Şekil 3.3, devam/durdur karar noktalarına dayalı olarak amaçların ve adımların sırasının değiştiği ve doğrusal olarak gerçekleşmeyen süreci yansıtmaktadır. [68,69]

3.6.3. Yeni Fikrin Ticarileştirilmesi

Yenilik süreci, yaratıcı düşünce ürünlerinin ticarileştirilmesi ile son bulur. Aslında yenilik çalışmalarında, özellikle de ürün yeniliklerinde amaç, fikrin ticari hale getirilerek ekonomik getiri elde edilmesidir. Gamache ve Kuhn, “The Creative Infusion” ismini verdikleri yapıtlarında şu adımlardan söz etmektedirler: düşünceyi bir çekirdek iş projesi haline getirmek, başarı olasılığını kestirmek, zaman ve maliyet bütçelerini yapmak, pazar ön testlerini yapmak ve zamanlamayı iyi yapmak. [37]

Tablo 3.4 Yeni Ürün Geliştirme Süreci (Steven, Barley, Divine, 1999; 456)

Şirket Vizyonu: Değerler, Amaç ve Misyon	
Adım 1	Fikir üretimi
Adım 2	Fikrin yeniden şekillendirilmesi ve keşfi
Adım 3	Ön analiz: küçük proje adımı
Adım 4	Detaylı analiz ve ilk multifonksiyonel proje geliştirme
Adım 5	Ana multifonksiyonel projenin geliştirilmesi
Adım 6	Ticarileştirme, ürünün pazara sunulması
Adım 7	Ticari başarı



Şekil 3. 3 Lineer Olmayan Yapıda Yeni Ürün Geliştirme Süreci

(Steven, Barley, Divine, 1999; 458)

Yaratılan fikirler, çekirdek iş projeleri ya da tamamen bağımsız bir iş kurarak ticarileştirilebilir. Genellikle tamamen yeni bir fikir, büyük ve geleneksel bir iş içinde ele alınması durumunda zarar görecektir. Diğer taraftan ise, mevcut işe uygunluk gösterecek fırsatlardan yararlanılması gerekmektedir.

Ancak devam eden işten büyük ölçüde bağımsızlığın sağlanması için çeşitli sebepler söz konusudur. Bunlar arasında, yeni fikrin mevcut yapı içinde bulunmayacak varlık

ve becerilere ihtiyaç duyması ve işletme içi politik ortamın yeni fikre zarar verme olasılığı sayılabilir.

Ayrıca alışılmışın dışında olan yeni fikirler her zaman şüpheyile karşılanacaktır. Bu sebeple firmalar, müşterilerin yeni ürün/hizmeti almaları ve denemeleri konusunda ikna etmek için her şeyi yapmalıdırlar. Özellikle büyük kuruluşların istikrarı ve prestiji, mevcut işle ilişkisi olmayan fikirler için olumsuz bir faktör oluşturabilir. Bu sebeple, alıcıların bu davranışlarını kırarak yeni marka veya imaj yaratılmalıdır.

Diğer taraftan çekirdek iş yok olmak üzere olan bir pazarda olabilir. Böyle bir durumda tüm yaratıcılık yeteneği, yoğun çalışmalar ve harcanan para kaçınılmaz sonu tersine çevirmeyecektir.

Genel olarak, daha farklı ve ileri bilgi ve beceriler gerektiren fırsatlar bağımsız olmalıdır. Ancak öncelikli olarak yeni fikrin mevcut yapıya uyup uymadığı üzerinde durulmalıdır. Mevcut çekirdek işe uyum göstermeyen bir fikir ile farkına varılması gereken üç önemli unsur vardır:

- 1 . Fikir uyum göstermediği için reddedilebilir
- 2 . Fikir yanlış bir ortama uyum göstermesi için zorlanmış olabilir
- 3 . Yönetim yeni fikrin bağımsız bir iş olarak geliştirilmesine isteksiz olabilir

Fikrin bağımsız olarak başlatılması konusunda destek kazanılmasında zaman zaman sorulan soru, mevcut işin ilk yıllardaki satışları üzerinedir. Bu soruya alınan cevap her zaman şu anki satışlardan daha az olduğudur. Sonuç olarak, büyük işler küçük başlar saptaması yapılabilir ve yeni fikrin başarısı konusunda sabırlı olunmalıdır.

Fikrin ticarileştirilmesi sürecinde üzerinde durulacak diğer bir nokta fikrin başarı olasılığının keşfedilmesidir. Ancak büyük ölçüde pazarla ilgili ilk tahmin ve değerlendirmeler yanlış olacaktır.

Ürünün pazara sunulmasında, doğru müşterinin tanımlanması kritik bir rol oynamaktadır. Bu noktada yapılan yanlışlıklar, uygun olmayan yollardan ürünü satmaya neden olacaktır. Sonuç olarak, müşterilerin anlaşılmasında yapılacak yanlışlıklar, yeni bir işletmenin yok olmasının ana sebebi olmaktadır.

Özellikle ilk zamanlarda pazardan gelen tepkiler dikkatle ele alınmalı, negatif eleştirilerden en iyi şekilde yararlanılmalıdır. Bu doğrultuda, orijinal öneriyle ilgili beklentilerin değiştirilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi konusunda esnek olunmalıdır.

Yeni bir fikrin uygulanmasında diğer bir adım zaman ve maliyet bütçelerini hazırlamaktır. Parasal ve zaman limitleriyle ortaya konacak gerçekçi dönüm noktaları, insanların olumsuz sinyalleri görmemelerine sebep olacak duygusal bağılıklarına karşı güvenlik işlevi görecektir.

Yoğun yaratıcı ve hararetli çalışmalar herhangi bir problemi bir fırsata çevirebilir, ama bunlarında yetersiz olduğu zamanlar vardır. Kapsamlı çalışmalar sonucunda yeni fikirle ilgili yetersiz ya da hiç pazar ihtiyacı olmadığı ya da fiyatların büyük ölçüde aşağı çekilmesi gerektiği ortaya çıkarsa, yeni fikirden vazgeçilmesi gerekebilecektir.

Pazarın büyüklüğü, müşterilerin alım gücü gibi faktörler yanında, firmanın rekabet edebilme gücü ürünün pazara sunulacağı zaman üzerinde belirleyici olacaktır.

3.7. Yenilik Çalışmalarında Başarısızlık Nedenleri

Yaratıcı yeteneğinin harekete geçirilmesi sonucunda firmayı rekabetin yıllarca ötesine atacak bir fikir üretilmiş ve kavramsal problemler çözülmüş olabilir. Ancak, özellikle ticarileştirme sırasında yapılan yanlışlıklar tüm çabaları boşa çıkarabilmektedir.

Rydz, bu başarısızlık sebeplerini altı kategoriye ayırmaktadır:[70]

- **Pazar problemleri:** Ürünün pazara geç sunulması; ürünün kullanılması için müşterilerin bilgilendirilmesine ihtiyaç olması; özellikle müşterilerin kültürü yeni ürün için hazır olmaması.
- **Pazarlama problemleri:** Başarı için ne kadar ve ne çeşit bir promosyona ihtiyaç olduğunu anlamada yetersiz kalmak; yetersiz dağıtım kanalı; tamamlanmamış pazarlama spesifikasyonları; ürünün amaçlanan pazar için tasarlanmamış olması.

- **Teknolojik problemler:** Yetersiz patent durumu; teknik yapılabilirlik konusunda doğru olmayan tahminler; müşteriler üzerine etkisini dikkate almadan yapılan teknik düzenlemeler.
- **Üretim problemleri:** Yeni üretim süreci tahmin edilenden daha uzun bir süreye ihtiyaç duyması; ürünü programa uygun olarak dağıtmadaki yetersizlik; tanınmamış karakteristiğe sahip malzeme kullanımı; mühendislik spesifikasyonlarını karşılama ve yerine getirmedeki yetersizlik; kalite düzeyine ulaşmadaki başarısızlık.
- **Finansal problemler:** Tasarruf yapma niyetiyle ön testlerden kaçınılması; pazarlama ve reklam harcamalarının kısıtlanması; nakit akışının beklenenden daha az olması; sermaye maliyetinin tahmin edilenden büyük olması ya da toplam ticarileştirme maliyetinin hafife alınması.
- **Ürün tipine bağlı olarak diğer problemler:** Yasalar ve düzenlemelerle ilgili sorunlar; tahmin edilmeyen eğitim masrafları; tek satıcıdan (bazen hiç tedarikçi yoktur) kaynaklanan satın alma sorunları ve ihtiyaç duyulan becerilere sahip işgücünün sağlanamaması.

Başarılı yenilik çalışmalarında en önemli kriterler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. [71,72]

- **Pazara odaklanma:** Mevcudun geliştirilmesi ya da radikal ürün/hizmet yeniliklerinin başarılı olabilmesi, müşteriler tarafından benimsenmesine ve ihtiyaçların karşılanmasına bağlı olacaktır.
- **Şirket amaçlarına uygunluk:** Önerilen yeniliğin ticari başarısını, yeniliğin üretildiği örgütten ayırmak mümkün değildir. Yaratılan her fikir ve yenilik önerisi işletme yapısı ve yönetim karakteristiklerine uyum göstermelidir. Yeni bir ürün kavramı tek başına çok çekici olabilir, ancak yeterli kaynağı olmayan veya yeni pazarla açılmak istemeyen örgütler için bu öneriler uygun olmayacaktır.
- **Etkin proje seçme ve değerlendirme sistemi:** Başarısız veya yarıda bırakılmış projeler incelendiğinde, bir çok projenin bir ön değerlendirmeden geçmediği ve uygun verilerin ya analitik olarak incelenmediği ya da tamamen görmezden

gelindiği görülmektedir. Bu faktör, ürün geliştirme sürecinin kalitesi üzerine etki eden pazara ve teknolojiye yönelik değerlendirmelere paraleldir.

- **Etkin proje yönetimi ve kontrol:** Yetersiz proje yönetimi ve kontrol, maliyetlerin artmasına ve proje süresinin uzamasına sebep olacaktır. Maliyetlerde ki artış sadece projenin finansal geçerliliğini bozmakla kalmayacak, şirket kaynaklarının ötesinde ve beklenen getiriye zorlayan bir yük te ortaya çıkarabilecektir. Projenin uzaması ise, maliyetlerin şişmesine ve pazara ilk girme ile yakalanacak olan avantajın kaybına sebep olacaktır.
- **Yeniliğe ve risk almaya açık örgüt:** Her yenilik bir değişimi gerektirir ve risk içerir. Bu nedenle bir çok noktadan rasyonel ve duygusal dirençle karşılanabilir ve yenilik çalışmalarına olumsuz müdahaleler olabilir. Sonuç olarak, örgütsel ve kişiler arası ilişkiler yeniliğin başarısında önemli bir rol oynar. Yeniliğe ve risk almaya açık örgütler oluşturmada özellikle üst yönetime özel görevler düşmektedir.
- **Fikri yeniliğe çevirecek kişi/grup:** Yenilik kendiliğinden olmaz. Her başarılı yenilik çalışmasının arkasında bir kişi/grup mevcuttur. Yaratıcı fikri yenilik haline getirecek kişi/grubun becerileri, bilgi ve tecrübeleri çalışmanın başarısında önemli bir rol oynayacaktır.
- **Yaratıcı fikirler:** Yeniliği yaratıcılıktan ayırmak mümkün değildir. Özgünlük ve yaratıcı insanlar yeniliğin kalitesi üzerinde belirleyici olacaktır. Bu konu bir sonraki bölümde daha detaylı olarak açıklanacaktır.

3.8. Yenilik ve Yaratıcılık

Bir firma stratejik rekabet avantajına sahip olmak istiyorsa, göreceli farklılaşmaya veya düşük maliyetlere ulaşması ya da her ikisinin uygun bir kombinasyonunu sağlaması gereklidir. Hızlı yeni ürün geliştirme, müşteriye mükemmel hizmet sunma, sürekli ürün geliştirme ve kaliteli ürün/hizmet sunma çokça kullanılan farklılaşma stratejileridir. Değişim mühendisliği ve sürekli bir şekilde süreçleri geliştirme de düşük maliyetlere ulaşmada tercih edilen yollardır. Bir çok uzman, göreceli farklılaşma ve/veya göreceli düşük maliyet strateji ve taktiklerini başarmanın yolunu

yenilik olarak kabul etmektedir. Kısaca, şimdi ve gelecekte stratejik rekabet avantajına sahip olmada yenilik anahtar faktördür. Yenilikçi firmaların ana araçlarından birisi ve en önemlisi ise yaratıcılıktır. [73]

Yenilik hem bir süreç hem de bu sürecin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bir süreç olarak yenilik, yeni ürün/hizmet yaratma, mevcut ürün/hizmeti geliştirme ya da bireyler, örgüt, endüstri veya topluma anlamlı bir etki yapacak örgütsel süreç yaratmadır. Higgins, bu süreci “Yenilik eşitliği” ile formüle ederek, neler yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Tablo 3.5, yenilik eşitliğini yansıtmaktadır. [73]

Bir yenilik, doğru koşullar içinde gerçekleşmiş yaratıcılığın sonucudur. Sonuca yani yeniliğe ulaşabilmek için olanakları ortaya koyan örgüt kültürünün, birey ve grup yaratıcılığının ve yaratıcı sürecin (yaratıcı teknikler) uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Tablo 3.5 Yenilik Eşitliği (Higgins, 1996; 371)

Yaratıcılık	+	Uygun Örgütsel Kültür	=	Yenilik
Birey ve Grup	+	Olanaklar	=	Sonuç
Yaratıcı süreç (Yaratıcı teknikler)				Ürün Süreç

Bireysel yaratıcılığın geliştirilmesi, bireylerin sezgilerini kullanmalarını artırma ve hata yapma korkusu gibi daha önce bahsedilen engellerin ortadan kaldırılmasını içermektedir. Stevens, Barley ve Divine, yeni ürün geliştirme çabalarında bireysel düzeyde bir numaralı başarı faktörü olarak yaratıcılığı vurgulamaktadırlar (Tablo 3.6). Özellikle yeni ürün geliştirme sürecinin ilk safhalarına katılacak kişilerin yaratıcılık yeteneği, başarılı sonuçlar için kritik rol oynayabilir.[69]

Tablo 3.6 Yeni Ürün Geliştirme Çabaları İçin Bir Numaralı Başarı Faktörleri

Düzey	Başarı Faktörü
Proje düzeyinde	Ürünün üstünlüğü
Şirket düzeyinde	Kaliteli yenilik süreci
Bireysel düzeyde	Yaratıcılık

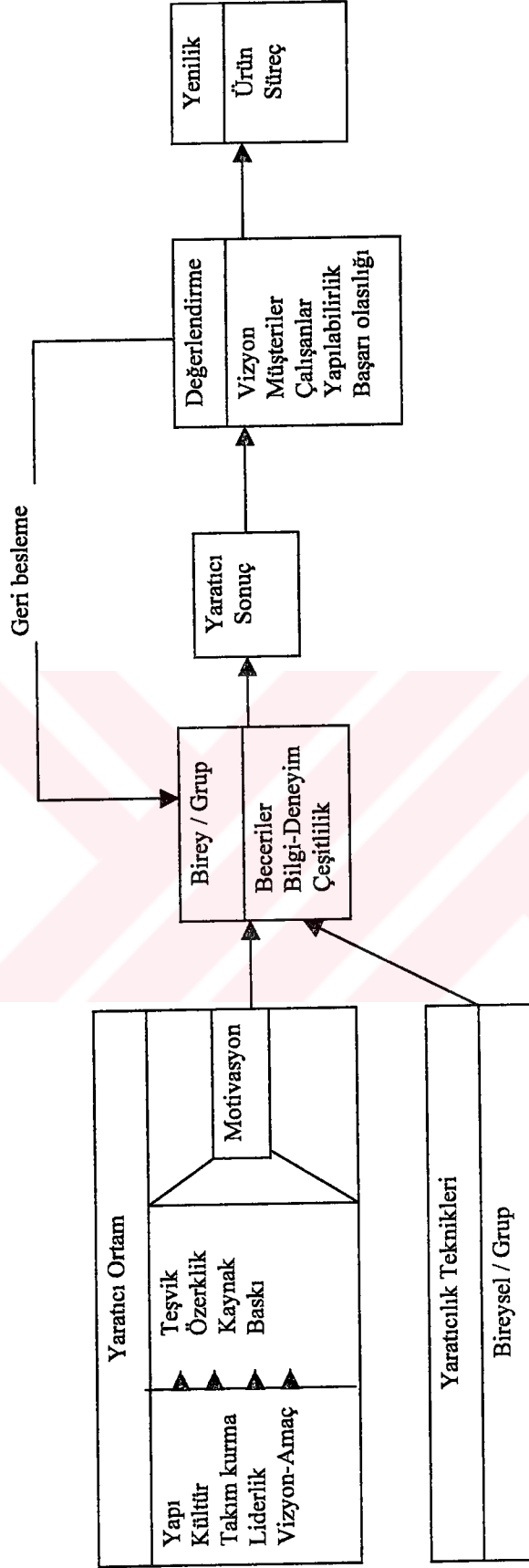
Grup düzeyinde yapılması gerekenler ise, grup dinamiğinin yaratıcı ve yenilikçi sonuçlara yönlendirilmesi için takım kurma ve diğer çabaları içerir. Yeniliğin yaratılması, ilişkisiz şeyleri bir araya getirmek olarak ifade edilebilir. Böyle bir tanımda, “ilişkisiz” ve “bir araya getirme” ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, farklı beceri, bilgi ve düşünce yapısına sahip insanlardan oluşmuş grup yaratıcılık ve yenilikte önemli bir rol oynamaktadır. Ancak böyle bir grupta, olası anlaşmazlıkları yararlı bir yöne çekecek olan liderlere büyük iş düşmektedir. Bu tür çabalar önemli derecede çaba ve zaman ayrımını gerektirir. [15]

Yaratıcılığı ve yeniliği sağlamak için en kolay ve faydalı araç ise grup ve bireysel düzeyde yaratıcılık teknikleridir. Gerek problem çözmek gerekse yeni fikirler üretmek için bireysel ve grup çalışmalarına dayalı bir çok teknik geliştirilmiştir.

Yaratıcılık ve yenilik düzeyi artırılmak isteniyorsa, yeniliği teşvik eden bir kültürün şirket tarafından oluşturulması gereklidir. Organizasyon yapısı, liderlik stili gibi ana değişkenler üzerinde dikkatli bir şekilde durulmalıdır. Oluşturulan uygun örgüt kültürü, yaratıcı yetenekleri harekete geçirmekle kalmayacak, yaratıcı sonuçların yenilik haline gelmesinde de kritik rol oynayacaktır.

Daha önceki açıklamaları da dikkate alarak, yaratıcılık yeteneğini harekete geçirecek ve yeni fikirleri yenilik haline getirecek bir model Şekil 3.4’deki gibi önerilebilir.

Yaratıcı kişi/grubun en önemli girdisi bilgi, bu bilginin anlamlı bir şekilde işlenmesini sağlayacak olan ise sahip olunan beceri ve deneyimlerdir. Ancak yaratıcı olmak; olaylara farklı açılardan bakmayı, esnek düşünmeyi ve alışılmış olunan şeylerden kaçmayı gerektirir. Bu sebeple bilgi, beceri ve deneyimlerdeki çeşitlilik, daha iyi ve farklı fikirlerin üretilmesi için önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda insan



Şekil 3.4 Yaratıcılık ve Yenilik Modeli

kaynakları sistemi, iletişim sistemi ve takım kurma çalışmalarında bilgi ve tecrübenin paylaşımı, becerilerin geliştirilmesi ve gerekli çeşitliliğin sağlanması üzerinde durulmalıdır.

Yaratıcılığı ve yeniliği sağlamanın en kolay yolu ise grup ve bireysel düzeyde **yaratıcılık teknikleridir**. Kritik/dikey düşünceye (Vertical thinking) dayalı teknikler yanında kişinin direkt kontrolü altında amaçlı fikir üretimini sağlayacak yanal düşünce (Lateral thinking) teknikleri yaratıcılık seviyesini artırmak için düşünülmelidir.

Ancak tüm bunlar yaratıcı fikirleri garanti etmeyecektir. İnsanlara değer verecek, onları yönlendirecek ve özellikle motive edecek bir **yaratıcı ortama** ihtiyaç vardır. Örgütsel yapı, vizyon ve amaçlar, örgüt kültürü, takım kurma çalışmaları ve liderlik stili gereklilik arz eden teşvik ve özerklik, yeterli kaynak, uygun baskı ve bunların sonucu olarak motivasyonu sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

Yaratılan fikirler yalnız kullanılabildiği, yani yenilik haline getirilebildiği ölçüde anlam kazanacaktır. Yaratıcılık ile yenilik arasında anlamlı bir köprü kurulmalı, katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmeli ve özellikle öneri sistemlerinden faydalanılmalıdır. Üretilen fikirler çok sayıda ve farklı konularda olabilir, ancak fikirlerin yenilik haline getirilebilmesi için şirket amaçlarına uyumlu olmalı, müşteri ve/veya çalışanları tatmin etmeli, yapılabilir ve başarı olasılığı olumlu olmalıdır.

Ortaya konulan yeni ve kullanışlı fikirler farklı yenilik çeşitlerini vurgulayacaktır. Genel geliştirme çalışmaları ile ilgili olan fikirler geliştirme süreciyle ele alınırken, yeni ürünlerle ilgili fikirler ürün geliştirme sürecine katılacaktır.

Kabul edilmeyen fikirler için de çalışanlara hızlı ve uygun bir **geri bildirimde** bulunulmalıdır. Anlaşılabilir bir şekilde reddedilme sebepleri ortaya konmalı ve hatta eksiklikler belirtilerek sonraki çalışmalar yönlendirilmelidir. Böylece aynı çalışanlardan sürekli bir fikir çıkışı sağlanması için uygun bir ortam oluşturulacaktır.

4 . YARATICILIK, YENİLİK ve REKABET

2. ve 3. bölümlerde yeni ve değerli fikir yaratma ve bunları hayata geçirme üzerinde durulmuştu. Bu bölümde ise, firmaların yaratıcılık ve yenilik üzerindeki eğilimleri rekabet boyutunda ele alınacaktır.

Örgütler müşterilerin, çalışanların ve hissedarların tatminini sağlayarak ayakta kalabilmek için, rakipleri karşısında kalıcı bir rekabet avantajı oluşturmalıdır. Rekabet avantajı elde etmek için iki ayrı strateji üzerinde durulmaktadır: farklılaşma ve maliyetlere dayalı liderlik stratejisi. Firmalar, farklılaşma stratejisi ile müşterileri için ayırdedici, eşsiz ürünler yaratmaya çalışırken, maliyetlere dayalı bir avantaj elde etmek için de verimliliği artırıcı faaliyetlere ağırlık vermektedirler.[74]

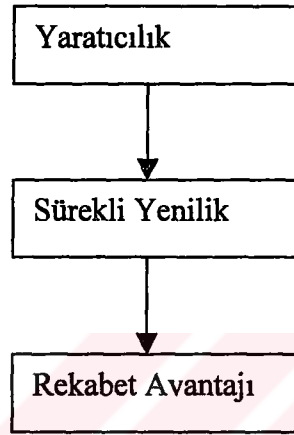
Şirketler bu iki stratejiden birini ya da her ikisinin uygun bir kombinasyonunu uygulayarak pazarda kalıcı olmaya çalışırlar. Her iki yaklaşım da, “farklı”yı, “yeni”yi ve “daha iyi”yi arama çabalarını yani yeniliği ve yaratıcılığı gerektirir.

Porter, rekabet avantajını aşağıdaki faktörlerin sağlayacağını ifade etmektedir:

- Geliştirmek, yenilik yapmak ve değişmek
- Bütün değer sistemini, yani bir mamulün ortaya çıkarılmasında ve kullanılmasında devreye giren bütün faaliyetler zincirini ihtiva etmek
- Amansız bir ilerleme ve geliştirmeyi sürdürmek
- Küresel bir strateji yaklaşımı.

Günümüzün hızla değişen teknoloji ve pazar koşulları göz önüne alındığında, süreç veya ürün yeniliklerinde ve bunun temelinde yatan ve yenilik kavramından ayrılmaz bir yetenek olan yaratıcılıkta süreklilik kazanma kalıcı olmanın şartı olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, rekabet avantajına giden yolu Şekil 4.1’deki gibi yansıtabiliriz.

Pazarda ve teknolojide yaşanan değişimler örgütleri yönetim yaklaşımlarında, süreçlerde ve ürünlerde yenilik yapmaya sürüklemektedir. Değişime direnen örgütlerin ise iflas noktasına varmaları olasıdır. Çünkü, mevcut ürün/hizmetler zamanla pazarda olgunluk evresine ulaşacak ve sonra yavaş yavaş pazarda eriyecek, bu sırada mevcut ya da potansiyel rakipler pazara yeni ürün/hizmetler sunacaklar, çağın gerisinde kalmaya başlayan üretim teknolojisi ise aşırı maliyetler yüklemeye başlayacak ve sonuçta da örgütün etkinliği hızlanarak azalacaktır.



Şekil 4.1 Yaraticılık, Yenilik ve Rekabet

Yenilik hareketlerini sürekli kılmada başarısız olan firmalar, çok büyük ve pazarda lider bile olsalar, daha genç ve gayretli firmaların saldırılarına maruz kalacaklar ve karşılarında radikal yenilikler olmasa bile büyük zararlar görecektir. Bu konuda bilinen ve en güzel örnek, Canon'un Xerox karşısında yakaladığı başarıdır. 1960'lı yılların başında Canon, tamamen Xerox'un tekelinde olan fotokopi pazarına girmiş ve IBM, Kodak gibi diğer büyük firmaların teşebbüslerine rağmen lider firma konumuna gelmeyi başarmıştır. Pazarda müşteri tanımını değiştirmesi ve bu doğrultuda farklı ürünleri pazara sunması ve farklı satış ve dağıtım stratejileri uygulaması Canon'un başarısında önemli bir rol oynamıştır. [61]

Büyüme, kârlılık ve verimlilik firmalar için en önemli başarı faktörleridir. Birçok firma, pazarın büyük bir bölümüne ulaşabilecekleri ve endüstrideki gelişmeleri şekillendirebilecekleri öncü veya lider konuma gelme ve bu yolla büyüme ve kârlılığı sürekli kılma isteğindedir. Ancak pazarda kalıcı bir şekilde lider olma, yeni ve kullanışlı ürün çıkarma konusunda devamlılığı gerektirir. Lider firma, mevcut ürün/hizmet pazarda başarılı olsa bile, bir başkası yapmadan önce yeni ürün/hizmet

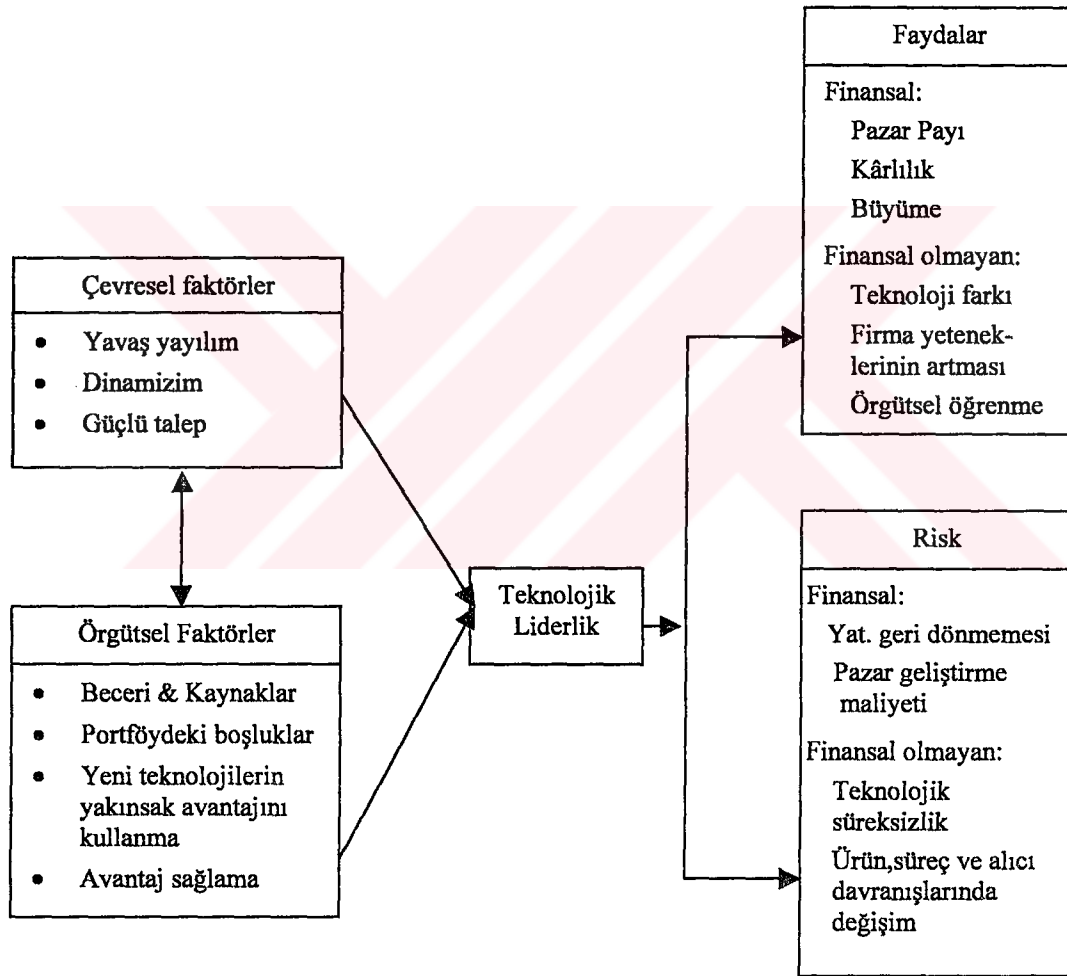
ıkarır. Rakipler bu yeniliği takip etseler bile firma bu konudaki  n n  kaybetmeyecektir.[75]

K rlılık ve sürekli büyüme için firmalar çoğunlukla ürün yeniliğine dayalı stratejiler uygularlar. Bu doğrultuda, karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarına yönelik değerli yenilikler sunarlar. Yaratılan her yenilik, uzun dönemi garanti etmese de ürün/hizmet düzeyinde monopol bir konum sağlayacaktır. Diğer rakip firmaların atakları sebebiyle zamanla sağlanan getiri azalmasına karşın, değerli ürün/hizmet yenilikleri firmaların yüksek performansına katkıda bulunacaktır. Sonuç olarak, şirket düzeyinde sürekli bir kârlılık ve büyüme sağlanacaktır. [76-78]

Sadece verimliliğe odaklanan firmaların uzun dönemde ayakta kalmaları olasılığı giderek azalmaktadır. Kalite ve etkinlik düzeyini artırmaya yönelik çalışmalar hala firmaların yaşamlarında temel oluşturmaktadır, ancak herkes tarafından uygulanan programlar rekabette bir avantaj yaratmayacaktır.  nemli olmakla birlikte bu tür programlar, fiyat üzerine yoğun baskı olduğu bir pazarda ancak geçici olarak kârlılığı geliştirecektir. Günümüzün globalleşen ortamında, firmaların hem iyi bir getiri elde etmeleri hem de müşterileri için iyi bir fiyat tutturmaları, ürünlerinin yenilik yarışında  nde olmalarına bağlı olacaktır.[39]

Bu noktada sorulabilecek bir soru, yenilik düzeyi ile ürün performansına yapılan katkının ilişkisi ile ilgili olacaktır. Cooper ve Kleinschmidt  r n yeniliğinin performans üzerine etkisi ile ilgili yaptıkları çalışmada, ürünün avantajı, pazarda yakalanan başarı, pazarlama ve teknolojik sinerji, pazarlama, teknoloji ve geliştirme aktivitelerini yerine getirme kalitesi gibi performans ölçüleri kullanmışlar ve yenilik düzeyini radikal, orta ve düşük olarak  e ayırmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda, radikal yenilikler ile ürün performansı arasında kuvvetli, istatistiksel olarak anlamlı ve tutarlı bir ilişki ortaya çıkmış, benzer şekilde düşük düzeyde yenilikler (mevcudu geliştirme, düzeltme ve yeniden konumlandırma) bir çok performans ölçüsünde başarılı görünürken, orta düzeyde yenilikler ile ürün performansı arasında zayıf ve tutarsız bir ilişki bulunmuştur. Radikal yenilikler özellikle ürün için rakiplere karşı bir avantaj ve farklılaşma sağlamakta, mevcudun geliştirilmesine yönelik yenilikler ise sinerji ve uygulamalarda etkinliği sağlama konusunda avantajlar sunmaktadır. [80]

Teknolojik gelişmeler firmaları yenilik yapmaya sürükleyen önemli bir güçtür. Özellikle hızlı rekabetin yaşandığı yüksek teknoloji sektörlerinde başarıya ulaşmak isteyen firmalar, teknolojiye lider olmaya odaklanmakta, kendilerini rakiplerden farklı kılarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Rakiplerinden önce yeni teknolojiler yaratan ve pazara sunan şirketler ilgili pazar bölümünü kontrol edebilecekler, endüstri standartları ile endüstriyel gelişimi belirleyebilecekler ve yüksek kârlılığa ulaşacaklardır. Ancak böyle bir strateji riskli ve maliyetli olmakla birlikte, her zaman istenen sonucu yani büyüme ve kârlılığı sağlayamayacaktır. Bu noktada firma yetenekleri ve içinde bulunulan koşullar belirleyici olacaktır. Şekil 4.2’de teknolojik yenilik ile ilgili öneri ve sonuçlar özetlenmektedir.[81]



Şekil 4.2 Teknolojik Yeniliğin Öneri ve Sonuçlar
(Zahra, Nash, Bickford, 1994; 77)

Başarılı ve başarısız firmalar üzerinde yapılan çalışmalar, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etme çabalarını beş ana sebebe bağlamaktadır: [18]

1. Uzun dönemli finansal performanstaki başarı yenilik ile ilgilidir: Uzun dönemde başarılı firmalar yeniliği önemli bir şirket değeri olarak görmektedirler.

2. Müşteriler artan bir şekilde yeniliği talep etmektedir: Müşterilerin her gün yeni bilgi ve teknolojiyi tecrübe etmeleri, kullandıkları ürün/hizmette yenilik beklentilerine sebep olmaktadır.

3. Rakipler yenilikleri kopya etmede başarılı hale gelmektedir: Artık patent gibi koruyucular ayrıcalık için garanti vermemektedir. Pazarda kalıcı ve ilerde olma yenilikte sürekliliği gerektirmektedir.

4. Yeni teknolojiler yenilikleri mümkün kılmakta: Eğer firmalar yenilikçi teknolojileri kullanmazlarsa, rakipler bunu onların yerine gerçekleştirecek ve pazarı kapacaklardır.

5. Dünün başarılı olmuş ve işe yarayan yaklaşımları artık işe yaramamaktadır: Belirsizlikteki ve karşılıklı etkileşimdeki artış, eski problemlere yeni bakış açıları gerektirmektedir.

Yaratıcı ve yenilikçi firmalar sadece mevcut ihtiyaçlar üzerinde çalışmakla yetinmeyip, henüz ifade edilmemiş ihtiyaçlarla da ilgilenmekte ve diğer firmalardan tamamen farklı sorulara cevap aramaktadırlar. Klasik yaklaşımlar, “müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılayabiliriz?” veya “müşteriye nasıl daha yakın olabiliriz?” gibi sorular üzerinde dururken, Toyota gibi pazarda ilk sıralarda yer tutan firmalar ise, “pazara nasıl bir sürpriz yaparız?” gibi sorulara cevap aramakta ve bu doğrultuda işletmenin yaratıcılık yeteneğine büyük önem vermektedirler. Yenilik ve sürekli gelişme için bir ihtiyaç olan yaratıcılığı şansa bırakmayıp, yeni fikirleri harekete geçirecek ortamlar oluşturmakta ve çalışanların entelektüel becerilerini yeni ürün/hizmet ya da süreçlere çevirerek büyük faydalar sağlamaktadırlar. Bu tür firmaların başarısıyla, yenilik ve yaratıcılık üzerine odaklanmaları arasında kuvvetli ve tutarlı bir ilişki vardır. [31,82-84]

Son yıllarda global iş dünyasında, özellikle firmalara rekabet avantajı sağlayan faktörlerde önemli değişiklikler yaşanmış ve ileride de yaşanacağı açıktır.

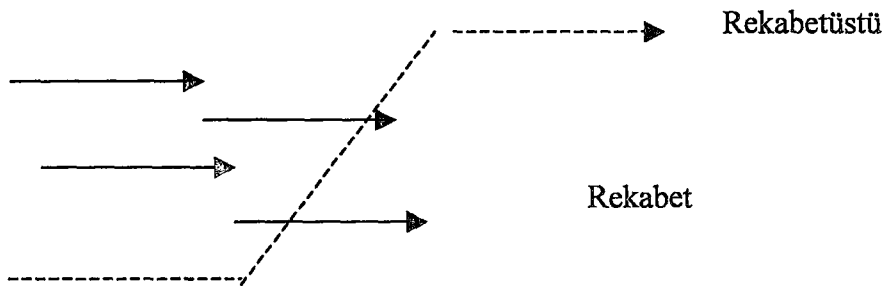
Maliyet ve kalite boyutunda ihtiyacı karşılamada başarılı olmuş firmalar, rekabetin bir diğer boyutuna geçmek zorundadırlar ve ürün odaklı rekabetten hizmet odaklı rekabete yönelmelidirler. Bu doğrultuda, firmalar üstün hizmet ve talep değişimlerine hızlı uyum sağlama yoluyla ürünlere artı değerler eklemeli ve müşterilere yakınlık sağlanarak pazarın ürün/hizmet beklentilerinden sürekli olarak haberdar olmalıdırlar. Bu sebeple, yeniliğe açık ve değişime uyumlu esnek yapılara olan ihtiyaç artmaktadır.[85]

4.1. Rekabet Üstü Olmak

Firmaların global pazarda ayakta kalabilmeleri için rekabet yeteneğine ihtiyaç duyduğu açıktır. Ancak yalnızca ayakta kalmaya yönelmek başarılı olmak için yeterli değildir. De Bono, bu tür firmaların er ya da geç kendilerini iş dünyasının dışında bulacağını ifade etmektedir. [8]

Rekabet ayakta kalmanın “temel çizgi”sini oluşturan öğelerden biri olarak önem taşır, ancak başarılı olmak için rekabeti aşarak rekabet üstü olunmalıdır.

Rekabet, aynı yarışta koşmayı seçmek demektir. Rekabet üstünde ise rakipler, kendi yarışını kendileri seçer. Şekil 4.3, rekabet ile rekabet üstü arasındaki farkı göstermektedir.



Şekil 4.3 Rekabet ve Rekabet Üstü (De Bono, 1996, 12)

Verimlilik, bilgi analizi ve sorun çözme, sadece o anki durumu koruma ve temel çizgiyi tutturma yöntemleridir. Yön doğruysa ya da ekonomik temel çizgi yükseliyorsa, o anki durumu korumak yeterlidir; ama temel çizgi yükselmiyorsa ve yön doğru değilse, tek başına hiçbir zaman yeterli olamaz.

De Bono'ya göre ağırlık şimdi kavramsal düşünceye kaymaktadır: ama bilgi analizi ve karar verme yerine değil ona ek olarak. Tek başına bilgi analizi, bilgide gizli olan kavramları hiçbir zaman ortaya çıkarmaz. Analiz karar verme için seçeneklerden ancak bazılarını verebilir, geri kalanı yaratıcı tasarımla üretilmelidir.

Rekabet üstü olmak, “değer tekelleri” yaratmayla ilişkilidir. De Bono, değer tekellerinin anlaşılması için, iş dünyasının üç farklı evresinden bahsetmektedir:

- **Birinci evre**, bir ürün ya da hizmetin kullanıma açılmasıdır ve üretime dayalıdır. En önemli şey, ürünü ortaya koymaktır.
- **İkinci evre**, rekabete dayalıdır, çünkü artık aynı mal ve hizmeti üreten birçok firma söz konusudur. Daha iyisini yapmak, en azından geri kalmamak için neler yapılabileceği ile ilgilenilir.
- **Üçüncü evre ise**, bütünleşmiş değerlere dayalıdır. Müşterilerin karmaşık değerler sistemiyle, yaşamıyla bütünleşmeye çalışılır. Artık, bir otomobilin yalnızca bir mühendislik parçası olduğu basit değerlerden oluşan bir dünyada yaşanmamaktadır.

De Bono'ya göre değer tekellerini kavramlar, kavramları ise ciddi yaratıcılık ortaya çıkarır.

Değer tekeline ilişkin bazı geleneksel yaklaşımlar önemlerini yine koruyacaktır. Ancak rekabet üstü olmanın özellikle artı değer sağlamanın gerektirdiği başka kaynaklar vardır. De Bono, bu kaynakları kabaca üç grupta toplamaktadır:

1. Bütünleşmiş değerler: Ürün değerlerinden ayrı olarak insan yaşamı ile bütünleşmiş değerlerin önemi gitgide artmaktadır. Değerler ne sadece ürüne ne de sadece müşteriye dayalıdır. Değerler, müşteriler, ürün ve en önemlisi onları çevreleyen dünyanın birbiriyle olan ilişkisine dayalıdır. De Bono'ya göre bütünleşmiş değerler sağlama, rekabetçi bir üstünlük kazandırabilir, ama asıl amacı

bu değildir. Bu kavramın asıl amacı, bir değer tekeli yaratma yoluyla rekabet üstü olunmasını sağlamaktır.

2. Ciddi yaratıcılık: Rekabet üstü olmak, doğrudan doğruya kavramlara ve fikirlere dayalıdır. Bilgiler, deneyimler ve karar verme yeteneği ne kadar fazla olursa olsun, yine de yeni fikirlere çok büyük bir gereksinim olacaktır. Böyle fikirler analizle ya da bilgisayarın bilgileri arayıp sıralamasıyla elde edilmez. Bunları insanların yaratıcılığı üretecektir. Yaratıcılığın çılgınca yanının ötesine geçmeli, ciddi yaratıcılıkta ve onun nasıl kullanılabileceğine odaklanılmalıdır.

3. Kavram araştırma ve geliştirme: firmalar ayakta kalmak için teknik araştırma ve geliştirmeye büyük paralar harcamaktadırlar. Gelecekte, akıllı kuruluşlar, bugün teknik geliştirmeyi ciddi aldıkları kadar, kavram geliştirmeyi de ciddiye almaları gerektiğini öğrenecekler. Gerçekten de teknoloji giderek herkesin kullanabileceği ortak bir mal oluyor, bu durumda kârları ve rekabet üstü olmayı, uygulamada kullanılan yeni kavramlar getirecek.

Bu durumda ortaya çıkan genel tablo, yaratıcı ve kavramsal düşüncenin daha da önemli olacağını göstermektedir.

5. UYGULAMA: ARÇELİK A.Ş.'DE YARATICILIK ve YENİLİK

Günümüzün firmaları, rekabet üstünlüğüne giden yolun insan kaynaklarından geçtiğini görmekte, çalışanların sadece fiziksel değil zihinsel yeteneklerini de sisteme katmaya çalışmakta ve bilen, öğrenen, düşünen ve bildiğini diğerlerine aktaran insanlardan oluşmuş örgütler kurmaya yönelmektedirler. Son yılların en önemli yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi'nin de merkezinde insan vardır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en temel özelliği düşünebilmesi ve kavramlar arası yeni ilişkiler kurabilmesi yani yaratıcılık yeteneğidir. İnsan, yaratıcılık için en önemli ve tek kaynaktır. Onun en temel girdisi ise bilgidir.

Önceki bölümlerde yaratıcılık ve yenilik konusu üzerinde durulmuş ve bunların rekabet avantajı üzerine etkileri incelenmişti. Bu bölümde ise, teorik bölümde ele alınan konunun bir uyarlamasını görebilmek için Arçelik A.Ş.'nin yaratıcılık ve yenilik ile ilgili çalışmaları incelenecek, özellikle yaratıcı ortam konusundaki çalışmaları üzerinde durulacaktır.

1955 yılında kurulan Arçelik A.Ş., dayanıklı tüketim/elektrikli ev eşyaları alanında faaliyet göstermektedir. Buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, elektrikli süpürge, klima ve diğer elektrikli ev aletleri başlıca ürünleri arasındadır.

Arçelik A.Ş.'nin sahip olduğu ödüllerden bazıları ise şunlardır:

- ◆ 1997 - Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü
- ◆ 1998 - Tübitak-TTGV-Tüsiad Teknoloji Büyük Ödülü
- ◆ 1999 - Tübitak-TTGV-Tüsiad Teknoloji Büyük Ödülü

Arçelik A.Ş.'nin vizyonu, 2005 yılına kadar Avrupa'nın önde gelen 5 büyük beyaz eşya şirketinden birisi olmaktır. Arçelik, bu vizyona ulaşmak için kendi teknolojisini geliştirme ve çalışanlarının yaratıcılık yeteneğini harekete geçirme ihtiyacı içindedir. Ancak, insanların sadece enerjilerini değil yaratıcılığını da işe katmaları, gönüllü

olmalarına, işlerini gerçekleştirirken başka şeyleri de yapma fırsatına sahip olmalarına bağlı olmaktadır. Bu doğrultuda Arçelik, çalışanların motive olduğu, kendilerini geliştirebildiği, mensubu olmaktan gurur duyduğu ve yaratıcılığını ortaya koyabildiği bir ortam oluşturmayı amaçlamaktadır.

Günümüzün hızla değişen koşulları içinde var olmak ve kendine özgü varlık, beceri ve yaklaşımlarla rekabetten sıyrılarak rekabet üstü olmak için, yaratıcılık ve verimlilik birbirini bütünler şekilde ele alınmalı ve örgütün her seviyesinde bir iş disiplini olarak yansıtılmalıdır. Bu doğrultuda Arçelik, vizyonuna ulaşabilmek için çalışanlarının verimliliğini ve yaratıcılığını artırmayı, insan kaynakları açısından temel amaç olarak kabul etmektedir.

Çalışanların verimliliği motivasyon düzeyi ile ilgilidir. Motivasyon düzeyini artırmak için;

- Çalışanlar yaptığı işten sorumlu olmalı,
- Başarı için gerekli yeterliliğe sahip olmalı,
- Başarılı bir takımın parçası olmalı, çaba ve başarıları takdir edilmelidir.

Arçelik, çalışanların yaratıcılığını ise aşağıdaki gibi formüle etmektedir:

$$\text{Motivasyon} + \text{Yaratıcı Ortam} = \text{Yaratıcılık}$$

Çalışanların yaratıcı yeteneğini harekete geçirecek bir ortam için de aşağıdaki faktörler esas alınmaktadır:

- Açık iletişim ortamı
- Hataların öğrenme aracı olarak algılanması ve kullanılması
- Takım çalışması

Sonuç olarak, çalışanların enerjileri yanında yaratıcılıklarını da işe yansıtmaları için aşağıdaki konular üzerinde sürekli bir çaba harcanmakta, sistemler geliştirilmekte ve kullanılmaktadır:

- Sorumluluk ve Yetkinlik
- Başarıyı takdir etme
- Açık iletişim

- Hatadan öğrenme
- Takım çalışması

Tüm bu öğelerin yerine getirilmesinde ise, liderlik en önemli araç olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin liderlik bilgi ve becerileri kazanması için eğitimler düzenlenmekte, yöneticilerin faaliyetleri ve çalışanların yöneticileri hakkındaki değerlendirmeleri sürekli olarak izlenmektedir.

Ayrıca, tüm çalışanların değerli fikirleri ile katılımını sağlamak için bireysel öneri sistemi bir araç olarak kullanılmaktadır.

5.1. Sorumluluk ve Yetkinlik

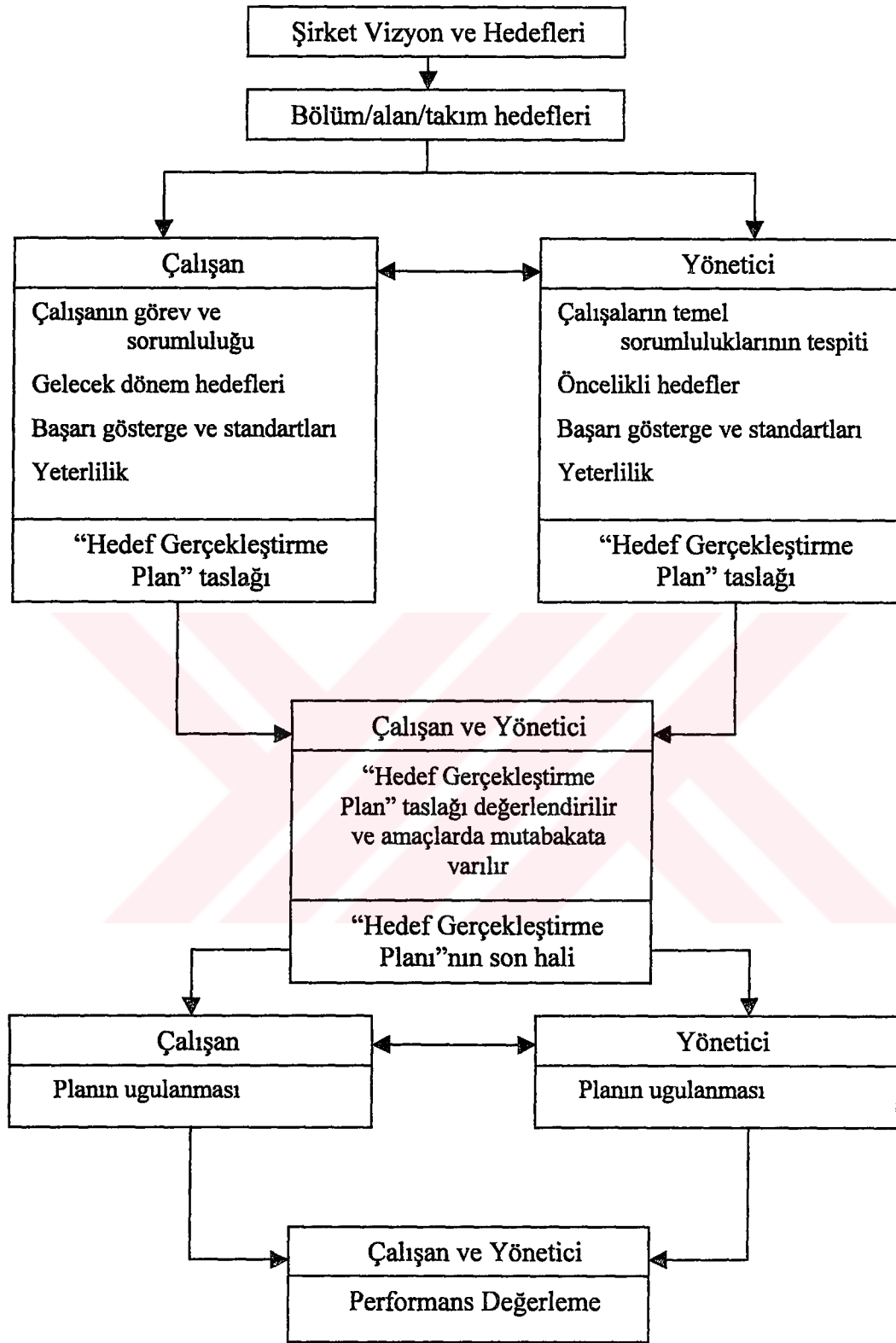
Çalışanların yaratıcılıkları ve enerjilerinin en üst düzeyde işe yansımaları sağlamada en etkili yollardan biri, sorumluluk verme ve bu sorumluluğun yerine getirilebilmesi için gerekli yeterliliğin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim anlayışı benimsenerek amaçların belirlenmesi, yapılanların değerlendirilmesi ve eksikliklerin giderilmesi çalışmalarına çalışanların tümüyle katılımı sağlanmalıdır. Bu doğrultuda, Arçelik Katılımcı Performans Yönetim Sistemi'ni (KPYS) kullanmaktadır.

5.1.1. Katılımcı Performans Yönetim Sistemi (KPYS)

KPYS, çalışanların hedef belirlenmesi, performans değerlendirilmesi ve gelişim planlarının oluşturulması faaliyetlerine katılımını sağlayan bir sistemdir. Çalışanların fikir ve enerjilerini, ortak hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktadır. Şekil 5.1, Katılımcı Performans Yönetim Sürecini yansıtmaktadır.

KPYS'nin amacı;

- Şirket hedeflerine, çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmesi ile ulaşmak,
- Çalışanların performanslarını şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda sürekli geliştirmek,
- Çalışanlara dönem boyunca sürekli geri bildirimde bulunmak
- Hedeflerin belirlenmesinde, performansların değerlendirilmesinde ve gelişim planının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlamak.



Şekil 5.1 Katılımcı Performans Yönetim Süreci

KPYS'nin şirket ve çalışanlara sağladıkları ise;

- İşin gerektirdiği beceri ve davranışsal özelliklerin geliştirilmesi:

Hedefler (Ne)

Yeterlilik (Ne ile)

- Bireysel gelişme ve eğitim planlarının hazırlanmasına temel oluşturması,
- Ücret ve ödül sistemlerinin desteklenmesi,
- Belirsizliklerin ve rol çatışmalarının önlenmesi,
- Çalışanın performansını geliştirmesi konusunda özendirilmesi.

KPYS'de, çalışanlar temel sorumluluklarına dayalı olarak, her dönem başında yıllık planlar hazırlar ve yöneticiye sunarlar. Yıllık planlar hazırlanırken;

- Şu andaki görev ve sorumluluklar değerlendirilir,
- Gelecek dönem ile ilgili hedefler ve nedenleri ortaya konur,
- Başarı gösterge ve standartları tanımlanır,
- Hedeflerin nasıl yerine getirileceği ve bireyin yeterliliği ortaya konur,
- Bilgi ve beceri ihtiyaçları tespit edilir.

Gelecek dönem ile ilgili hedeflerin özgün ve zorlayıcı, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanla sınırlı olması beklenir. Böylece hem yaratıcı düşünceler harekete geçirilecek hem de yapılanlar değerlendirilebilecektir. Bir başka deyişle, serbestlik gerektiren yaratıcılığa izin verilirken, disipline dayalı bir anlayışta işler yürütülecektir.

Çalışanın yıllık hedefleri belirlemesine ışık tutan unsurlar ise;

- Şirket vizyonu ve hedefleri,
- Fonksiyon/süreç hedefleri,
- Bölüm/alan/takım hedefleri,
- Bireyin hedefleri.

Amaç ve hedeflerin açıklık kazandırılması, iş ve fikir konusunda destek verilmesi ve açık iletişim kurulması ile yaratıcılık üzerinde önemli bir rol oynayan yöneticiler, KPYS çerçevesinde aşağıdaki konulardan sorumludur:

- Her pozisyon için temel sorumlulukları saptama
- Öncelikli hedeflerin belirlenmesi

- Başarı gösterge ve standartların tasarlanması
- “Hedef Gerçekleştirme Planı” oluşturma

Temel sorumluluk alanında çalışanın ulaştığı başarıları ve beklentileri ölçmek için kullanılacak başarı göstergeleri; kalite, maliyet, zaman, proje tamamlama vs. türü göstergelerdir.

KPYS’de çalışanların yönetime katıldıkları önemli bir konu da, ortaya konan hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğidir. Bu doğrultuda, gerekli bilgi ve beceri (Teknik Yeterlilik) ile davranışsal özellikler (Davranışsal Yeterlilik) üzerinde durulur ve ihtiyaç duyulan konular, özellikle eğitim ihtiyacı belirlenir.

Oluşturulan “Hedef Geliştirme Plan” taslağı, yönetici ile birlikte değerlendirilir, hedefler gözden geçirilir, gerekli revizyon ve ilaveler yapılır. Böylece, çalışan ile yönetici beraber hedeflerin son halini oluşturur ve altına imza atılır.

Kısaca, KPYS ortak amaçlara ulaşma doğrultusunda;

- Yönetici ile çalışanın birlikte hedef koymalarını,
- Yapılması gerekenlerin birlikte belirlenmesini,
- Gelişme planlarının birlikte oluşturulmasını sağlayan katılımcı bir yönetim sistemidir.

Çalışanların fikirlerinin işe yansımada önemli bir rol oynayan KPYS’nin sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Başarıların periyodik olarak izlenmesi
- Çalışanlara sürekli olarak geribildirimde bulunulması
- Çalışanların gelişim planlarının gerektiğinde gözden geçirilebilmesi
- Çalışanlarla yöneticiler arasında etkili iletişimin gelişmesi
- Takım çalışmasının artması
- Verimliliğin artması.

Yukarıda sıralanan tüm öğeler yaratıcılık için önemli bir girdi olan diğer faktörleri de (takım çalışması, açık iletişim ve sürekli gelişme anlayışı vb.) desteklemekte ve uygun bir ortamı gerekli kılmaktadır.

5.2. Başarının Ödüllendirilmesi

Başarıların tanınması, takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi hem yaratıcılık için gereklilik arz eden motivasyonu sağlayacak hem de fikir üretimini sürekli kılacaktır.

Şirketler, hedef ve stratejileri destekleyecek başarı, davranış ve çabalardan dolayı çalışanları takdir etmek, şirkete bağlılığı ve motivasyonu artırmak amacıyla ödüllendirme sistemlerinden yararlanırlar.

Arçelik’te iki ana grupta ödüllendirme yapılmaktadır:

- Planlanmış Ödüller
- Durumsal Ödüller

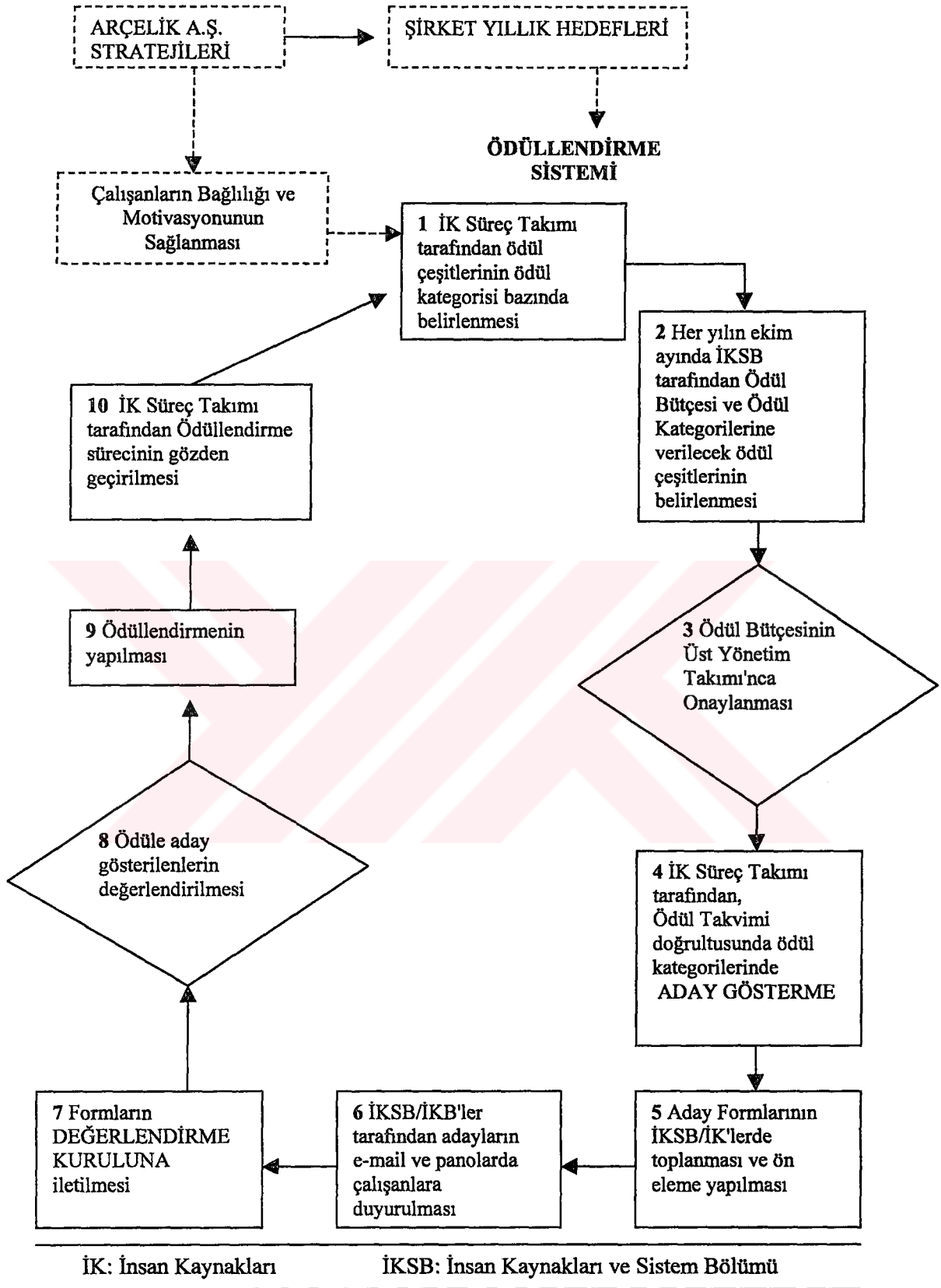
5.2.1. Planlanmış Ödüller

Yılın başında belirlenen ve duyurulan, Vizyona Doğru Yönetim doğrultusunda şirket hedef ve stratejileri dikkate alınarak, çalışanların gösterdikleri üstün çabaya karşılık verilecek ödül çeşitleridir. Planlı ödüllendirme süreci akış şeması, Şekil 5.2’de yansıtılmaktadır.

Planlanmış ödüllerle ilgili değerlendirme, planlanmış ödül kategorisinin kriterleri doğrultusunda somut örnekler gerekçe olarak belirtilerek ve bu özelliklerin sürekliliği gözden geçirilerek yapılmaktadır.

Direkt olarak yaratıcılığı ve takım çalışması, sürekli gelişme anlayışı gibi yaratıcılığa uygun ortam hazırlayan faktörleri teşvik edecek planlanmış ödüllerden bazıları aşağıda açıklanmıştır:

- **Yılın Önerisi Özel Ödülü:** ARBÖS (Arçelik Bireysel Öneri Sistemi) liderleri tarafından İnsan Kaynakları Bölümü danışmanlığında yıl içinde gerçekleştirilen öneriler arasından seçilen ve en fazla katma değer yaratan öneriye verilir.
- **Yılın Ekibi Ödülü:** “Aydın Ekibi” ödülünü alan ekipler arasından yıl boyunca bayrağı en fazla taşıyan her takımdan bir ekibe, yıl sonunda “Yılın Ekibi” ödülü verilir. Eşitlik olması durumunda iki ekip birden ödüllendirilir.



Şekil 5.2 Planlanmış Ödüllendirme Süreç Akış Şeması

■ **Yılın Kalite Çemberi Ödülü:** İşletme Yönetim Takımı tarafından belirlenen en başarılı kalite çemberine verilir.

■ **Kalite Hizmet Ödülü:** Bu ödüle aday gösteriliyor olabilmek için;

- İşini sürekli geliştirme çabası,
- PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) mantığıyla çalışma ve problem çözme sistematığını çalışmalarında uyguluyor olma,
- Toplam Kalite bilincini yerleştirme ve yaygınlaştırma çabası,
- Toplam Kaliteyi işine yansıtma konusunda örnek tutum içerisinde olma,
- Kalite tekniklerinin uygulamaya alınması veya yaygınlaştırma çabası,
- Toplam Kalite açısından şirket imajını olumlu yönde etkileyen faaliyetleri gerçekleştirme çabası,
- Bu çabaların süreklilik gösteriyor olması gerekir.

■ **Teknoloji ve Yaratıcılık Ödülü:** Bu ödül, Merkez/İşletmelerde ürün ve hizmetlerde yaratıcı çözümler geliştiren ve/veya uygulayan kişilere verilir. Ödüle aday gösterilecek olanların aşağıdaki alanlarda önemli katkı sağlamaları gereklidir:

- Spesifik bir probleme, beklenmedik, etkin ve farklı bir çözüm getirme için değişik yaklaşımlarda bulunma
- İçinde bulunulan durumla ilgili, başkalarının fark edemediği potansiyeli görme ve bunu şirket lehine gerçekleştirilebilir bir fırsat haline dönüştürme
- Yepyeni bir fikir ortaya atarak potansiyel bir fırsat yaratma ve yaratıcı yaklaşımlarla bu fırsatın kullanılmasını sağlama

■ **Proje Verimlilik Ödülü:** Toplam Üretken Bakım, İstatiksel Proses Kontrol, 6 Sigma, matris vb. projelerin yaygınlaştırılması konusunda veya İyileştirme Ekibi olarak çalışan ve kendi sistematığı içerisinde proje kaynaklarını, proje aşamalarını, proje amacına uygun kullanarak belirlenen hedefe ulaşmada beklenenden yüksek performans (kalite, maliyet, zaman, verimlilik boyutunda) gösteren çalışmalar için proje üyelerine verilen ödüdür.

Ayrıca, Arçelik ödüllendirme sistemine çalışanların katılımını da sağlamaktadır:

- Teknoloji ve yaratıcılık, Kalite hizmet ve Proje verimlilik ödülleri çalışanlar da aday gösterebilmektedir. Her çalışan, yıl boyunca birden fazla kişiyi, planlanmış ödül kategorilerine aday gösterebilmektedir.
- Ödül Değerlendirme Kurulu'nun fahri üyeleri ise çalışanlardan teşkil edilir. Ödül dönemi sonunda herhangi bir planlanmış ödüle aday gösterilmemiş ve bir sene önce ödül almış çalışanlar arasından kura yolu ile seçilirler.

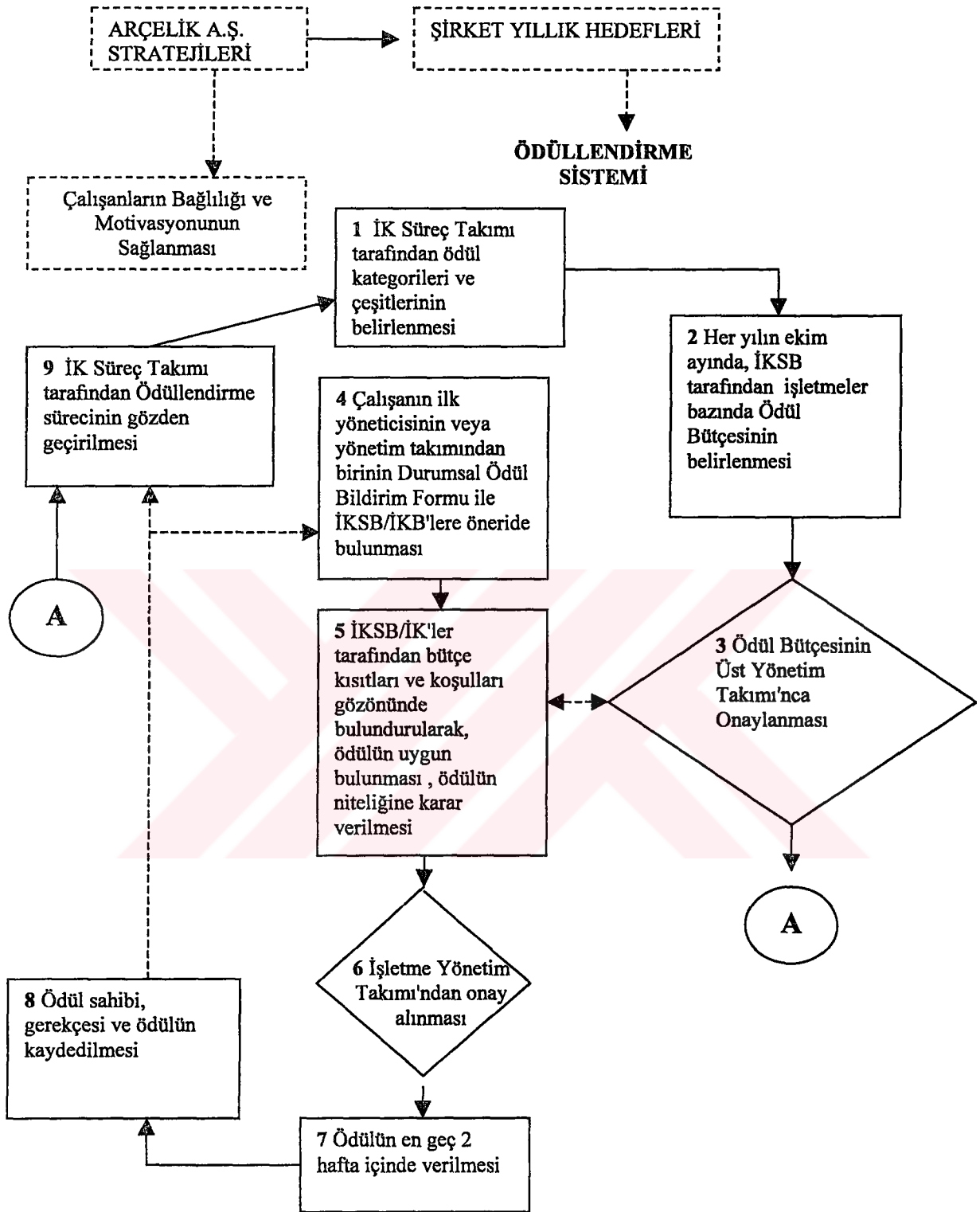
Planlanmış ödül kategorileri için belirlenen maddi ve manevi ödüller, hak kazananlara yapılan ödül töreninde üst yönetim, yönetim takımı ve tüm çalışanların katılımı ile verilir.

5.2.2. Durumsal Ödüller

Çalışanların, iş tanımlarında yer alan ya da almayan faaliyetlerde gösterdikleri üstün yaratıcılık, başarı, cesaret, fedakârlık, cana ve/veya mala yönelmiş tehlike ve zararların önlenmesi vb. çabalara karşılık verilebilecek ödüllerdir. Durumsal ödüllendirme süreç akış şeması, Şekil 5.3' de yansıtılmaktadır.

Durumsal ödüle aday gösterme, İK Yöneticisi veya Yönetim Takımından bir yönetici tarafından "Durumsal Ödül Bildirim Formu" doldurularak yapılmaktadır. Form üzerinde ödül gerekçesi, önerilen ödül, ödüle değer görülen davranış/faaliyetlerin kullanıcısı olan iç/dış müşteri yorumu aday gösteren yönetici tarafından yazılarak ilgili İnsan Kaynakları-Kalite Sistem Bölümü (İK-KSB)/ İnsan Kaynakları Bölümü (İKB)'ne gönderilir.

Durumsal ödüle aday olanlar, İK-KSB/İKB tarafından öncelikle form üzerinde yazan bilgiler doğrultusunda kontrolü yapılarak, durumsal ödül kapsamında uygunluğu ön elemeyen geçirilir. Daha sonra merkezde ve işletmelerde İK-KSB veya İKB tarafından yönetim takımına onaya sunulur. Onay sonrası, ilgili İK-KSB/İKB, bütçe kısıtları ve koşulları göz önünde bulundurularak verilecek maddi/manevi ödülün niteliğine önerilen ödül kapsamında karar verir.



İK: İnsan Kaynakları

İKSB: İnsan Kaynakları ve Sistem Bölümü

Şekil 5.3 Durumsal Ödüllendirme Süreç Akış Şeması

5.3. Açık İletişim

İnsanların birbirleriyle kolayca etkileşimde bulunduğu, fikirlerin rahatça ifade edildiği ve paylaşıldığı, karşılıklı güvenin sağlandığı, kısaca insana ve fikre saygının olduğu ortamlarda fikirler kolayca hayat bulacak ve gelişeceklerdir.

Açık iletişim, yaratıcılığın önündeki duygusal engellerin aşılmasını ve amaçları açıklık kazandırılmasını sağlayacak, ayrıca üretilen fikirlerin gerekli birimlerce farkına varılmasına imkan tanıyacaktır.

Arçelik bünyesinde açık iletişim ile ilgili çalışmalar için şu örnekleri verebiliriz:

- Bürokratik yani merkezi ve çok basamaklı yapılar hem iletişim hem de yaratıcı düşünceler açısından önemli bir engel teşkil etmektedir. Arçelik, yedi basamaklı olan **örgüt yapısını** beş basamağa indirmiştir.
- Arçelik yönetimi **açık kapı** anlayışını benimsemiş ve çalışanların bir engelle karşılaşmadan, rahatça amiri ile iletişim kurabilmesine imkan sağlamıştır. Ayrıca, bu konuyu destekleyen eğitimler düzenlenerek tüm çalışanlara empatik düşünce ve açık iletişim kurabilme becerileri kazandırılmaktadır. Çalışan ile yönetici özel bir konuyu konuşmadıkça, yönetici kapısını kapatmamaktadır.
- Genel Müdür, yılda iki defa yapılan ve genel değerlendirmelerin yapıldığı toplantılarda, tüm Arçelik çalışanı önünde şirket **vizyonunu, amaçlarını ve öncelikli konuları** açıklar. Bu toplantılar, vizyon ve amaçların açık bir şekilde anlaşılması ve benimsenmesi açısından önemlidir.
- Arçelik, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemiş ve **Katılımcı Performans Yönetim Sistemi (KPYS)** çerçevesinde çalışan ve yönetici arasında açık iletişimi gerekli kılmıştır. KPYS;
 - Hedeflerin belirlenmesinde,
 - Performansların değerlendirilmesinde,
 - Gelişim planının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlamaktadır.

- Çalışanlar hedefler, yapılmakta olan faaliyetler ve elde edilen performans sonuçları ile ilgili bilgileri bilgisayar, panolar, yazışmalar, şirket içi periyodik yayınlar (Ayda Bir Dergisi) gibi **iletişim kanalları** vasıtası ile ulaşabilmektedirler.
- Çalışanlar, **Arçelik Bireysel Öneri Sistemi** vasıtasıyla önerilerini ilgili birimlere ulaştırabilmektedirler.
- Çalışanlara başarılı çalışmalar hakkında **sunuş** yapma fırsatı verilmekte ve böylece başarılarını herkes ile paylaşmaları sağlanmaktadır.
- İnsan Kaynakları bölümlerince yılda bir kez yapılan **Çalışanların Motivasyonu ve Bağlılığı Araştırması** ile çalışanlara durumları hakkında bilgi sunmaları için fırsat verilmekte, alınan sonuçlar ve takip edilecek faaliyetler tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.

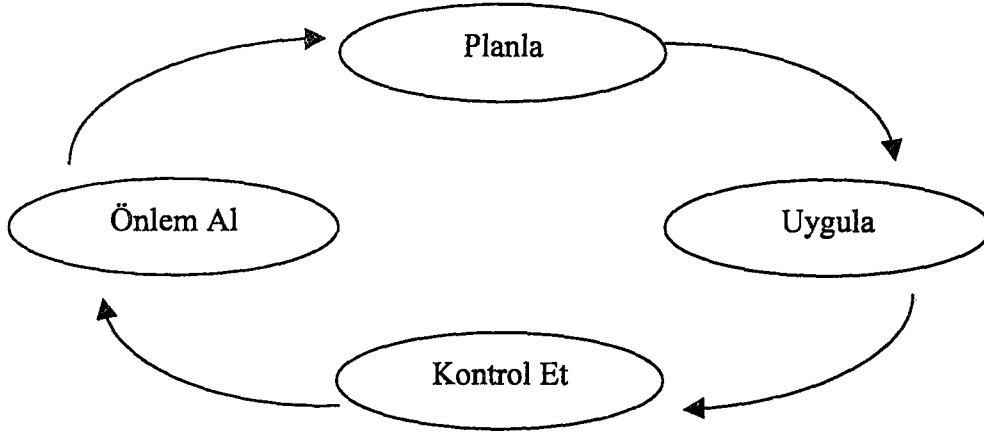
5.4. Hatadan Öğrenme

Her yaratıcı faaliyet alışılmışın dışına çıkmayı ve yeni yaklaşımları uygulamayı gerektirir. Dolayısıyla hata yapma, başaramama ve risk alma durumları göze alınmalıdır. Asla denemekten vazgeçilmemeli, hatalar bir öğrenme kaynağı olarak görülmelidir.

Arçelik'te “Hatadan Öğrenme” anlayışı, PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü her faaliyette ve her kademede bir iş disiplini olarak görülmesiyle sağlanmaktadır.

5.4.1. PUKÖ Döngüsü

PUKÖ döngüsü, iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir. Planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma faaliyetlerinin birbirini izlediği bir süreçtir. (Şekil 5.4)



Şekil 5.4 PUKÖ Döngüsü

PUKÖ döngüsünde çalışmalar, mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlar. Bu plan son halini aldığı anda, uygulamaya geçilir. Bundan sonra, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere, uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılı ise uygulama standartlaştırılır, aksi takdirde hatalar ve eksiklikler tespit edilerek gerekli önlemler alınır.

PUKÖ döngüsünün, her seviyede ve kademedede bir iş disiplini olarak görülmesi ile ilgili olarak aşağıdaki uygulamaları örnek olarak verebiliriz:

- **Katılımcı Performans Yönetim Sistemi'nde**, çalışanlar yöneticileri ile birlikte hedefler koymakta, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğine karar vermekte ve çalışmaların sonuçlarını değerlendirmektedirler.

Her dönem sonunda, geçmiş dönem sonuçlarının değerlendirilmesi, hatalı ve yetersiz konuların tanımlanması ve tekrarlarının engellenmesine yönelik önlemlerin alınması için çalışan ile yönetici bir araya gelirler.

Performans değerlendirme görüşmelerinde, çalışan;

- Kendi performansını değerlendirir,
- Sonuçları ve nedenlerini ortaya koyar,
- Gelişim ve eğitim planlarını tasarlar,
- Tartışma konuları için sorular hazırlar.

Yönetici ise;

- Görüşmenin amacının tekrarlanıp fikir birliğine varılmasını sağlar,
- İlk değerlendirmeyi çalışanın yapmasına izin verir,
- Değerlendirmeye olumlu sonuçlarla başlar,
- Gelişmeyi gerektiren sonuçları örneklerle açıklar,
- Tartışma konularına açıklık getirir,
- Hedeflerin genel değerlendirilmesinde görüş birliğine varılmasını sağlar.

■ İnsan Kaynakları bölümleri yılda bir kez olmak üzere, **Çalışanların Motivasyonu ve Bağlılığı Araştırması** yapar. Bu çalışma ile örgüt düzeyinde yaratıcılık açısından da gereklilik arz eden motivasyon ve bağlılık düzeyi tespit edilmektedir. Anket sonuçları, eksik ve yetersiz konuların ortaya konması ve iyileştirme programlarının oluşturulması açısından önemlidir. Başka bir deyişle, İnsan Kaynakları bölümlerini tetikleyici bir rol oynar ve alınan sonuçlar, yapılması düşünülen düzeltici faaliyetler tüm çalışanlarla paylaşılır.

■ Toplam Kalite felsefesini benimsemiş Arçelik'te, **iç ve dış müşteri memnuniyeti** önemli bir başarı göstergesi olarak görülmekte ve müşterilerden gelen değerlendirme ve şikayetler önemli bir kaynak olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, üretimde çalışan ekipler, iç müşteri memnuniyetini ölçmek ve değerlendirmek için küçük anketler yapmakta ve dış müşteriden gelen ve kendi birimleri ile ilgili olan şikayetleri öğrenebilmektedirler.

5.5. Takım Çalışması

Takım çalışmaları sırasında bir çok insan yalnız olduklarından daha çok yaratıcıdırlar, çünkü bu tür çalışmalar insanları uyarır ve yaşanan tartışmalar ise olaylara farklı açılardan bakılmasına sebep olur. Ancak, grubu oluşturan bireyler ve bireyler arası etkileşimin şekli yaratıcı süreç üzerinde belirleyici rol oynayacaktır. Özellikle liderler, bireysel yaratıcılık ile takım çalışması arasında anlamlı bir denge kurmalıdır.

Arçelik'te takım çalışması, Toplam Kalite anlayışına dayalı olarak her kademede ve her faaliyette bir iş disiplini olarak görülmektedir. Ortak amaçlar, düzenli toplantılar ve açık iletişim takım ruhunu canlı tutmak için yapılanlar arasındadır.

Daha önce de üzerinde durulan Katılımcı Performans Yönetim Sistemi, ortak amaçlar için bir ekip halinde çalışmayı gerektirmektedir.

Takım çalışması ile ilgili olarak en önemli uygulamalardan biri olan Kalite Çemberleri, işçilerin fiziksel olduğu kadar zihinsel kapasitelerini de kullanabildikleri uygun ortamlardır.

5.5.1. Kalite Çemberleri

İşyerlerinde kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştiren, devamlı olarak firma çapında kalite kontrol, özgeleşim, müşteri eğitim, akış kontrolü ve iyileştirme programlarını yürüten küçük gruplardır.

Genel olarak üç amaç doğrultusunda faaliyette bulunurlar:

- Şirketin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak
- İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak

Kalite çemberleri kalite, maliyet ve termin boyutunda ortaya konan hedefler doğrultusunda mevcut problem veya gelişme fırsatı için faaliyetlerde bulunmakta, kendi sınırlarını aşan konularda ise öneri halinde üst yönetime başvurumaktadırlar.

Kalite çemberleri, sağladıkları iyileştirmeler hakkında sunuşlar yapmakta, böylece başarılarını diğer çalışan ve yöneticilerle paylaşmaktadırlar.

Kalite çemberi etkinliklerinin arkasındaki temel fikirler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kendini geliştirme
- Gönüllülük

- Grup etkinliği
- Bütün alışanların katılımı
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma
- Çalışma ortamı ile yakından ilgisi olan etkinlikler
- Kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve süreklilik
- Karşılıklı gelişme
- Özgürlük ve yaratıcılık
- Kalitenin, sorunun ve gelişmenin farkında olma.

5.6. Bireysel Öneri Sistemi

Yaratıcılık ve yenilik için yeni ve değerli fikir yaratma kadar bu fikirlerin fark edilmesi ve hayata geçirilmesi de önemlidir. Ancak yaşanabilecek en önemli problem, yeni fikri yaratan kişi ile bunu yenilik haline getirecek kişinin farklı olmaları ve bundan dolayı ortaya çıkan kopukluktur. Başka bir deyişle, yaratıcılık ile yenilik arasında bir köprü kurulamamaktadır. Öneri sistemleri, bu tür bir sorunun çözümü için kullanılabilecek en etkili yollardan biridir.

5.6.1. Arçelik Bireysel Öneri Sistemi (ARBÖS)

Bireysel öneri sistemi, çalışanların içinde yer aldıkları organizasyonu doğrudan veya dolaylı ilgilendiren konularda;

- Mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik fikirlerini ortaya koymalarını sağlayan,
- Gelen önerileri değerlendiren,
- Uygun olanlarını uygulamaya alan ve ödüllendiren sistemdir.

Bütün Arçelik alışanları (sözleşmeli, geçici dahil) ile doğrudan veya dolaylı ilişkide bulunan yetkili satıcılar, yetkili servisler, yardımcı sanayiler, stajyerler, taşeron personeli ve ziyaretçileri kapsayan ARBÖS'ün hedeflerini aşağdaki gibi sıralayabiliriz:

- Yönetime katılımı yaymak
- şirket içi bilgi akışını geliştirmek

- Şirket süreçlerinin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla, öneride bulunan kişilerin
 - Farklılığı yaratmasını
 - Verimliliği artırmasını
 - Yaptığı işe deneyimini, bilgisini ve yaratıcılığını katmasını
 - Dolayısıyla sürekli iyileştirmede aktif rol almalarını sağlayan sistemi kurmaktır.

Arçelik Bireysel Öneri Sistemi'nde, öneri bir işle ilgili olarak öne sürülen, kuruluşun temel amaç, hedef ve stratejileriyle uyumlu, iyileştirmeye yönelik ve şirkete katma değer sağlayan yaratıcı düşüncelerin sistemli ifadesi olarak tanımlanmakta ve şu konularda çalışanlardan öneriler beklenmektedir:

- Ürün geliştiren
- İletişimi güçlendiren
- Üretimi arttıran
- Ergonomik iyileştirme sağlayan
- Bilgi akışını hızlandıran
- İş güvenliğini geliştiren
- Çalışma koşullarını iyileştiren
- Sosyal faaliyetleri geliştiren
- Eğitsel faaliyetleri içeren
- Enerji tasarrufu sağlayan

İhbar, şikayet, yakınma niteliğindeki dilek ve temenniler, aynı yıl içinde verilmiş bir önerinin tekrarı olanlar ve çözüm şeklini ve/veya elde edilecek faydayı içermeyen, uygulanmakta olan, daha önce üzerinde çalışıldığı halde bekletilen projeler ile ilgili olan öneriler değerlendirmeye alınmamaktadır. Ayrıca, kapsam dışı personelin verdiği öneriler kendi işleri ile ilgili olmamalıdır.

Öneriler, “Öneri Formu” doldurularak yazılı verilmekte ve sadece bir kişi tarafından verilen öneriler değerlendirmeye alınmaktadır. Öneri formunda;

- Saptanan sorun veya eksikliğin açıkça ifade edilmesi,

- Yapılan tespitten sonra uygun olan çözüm yollarının belirtilmesi,
- Bu çözüm yollarını uygulamaya sokarken nasıl bir yol izlenilmesi gerektiği açıklanmalıdır.

Gelen öneriler, 10 gün içinde (araştırma yapmak gerekiyorsa en geç 15 gün) değerlendirmeye tabii tutularak uygunluğuna karar verilir ve ARBÖS lideri tarafından çalışanlara duyurulur. İleride uygun olabilecek ve araştırma yapılarak karar verilmesi gereken öneriler ise izlemeye alınır.

Çalışanların yaratıcılığına güvenmenin, herkesten gelebilecek fikirlere açık olunmasının ve bu doğrultuda öneri sistemlerinden yararlanmanın sağlayacağı katkıları görmek için, aşağıdaki gerçekleşmiş bir öneriyi dikkate almak yararlı olacaktır.

Gelen öneri bir çamaşır makinası modelinde kullanılan motor askı sacı ile ilgilidir ve tamamen farklı bir bölümde bulunan bir çalışandan gelmektedir. Bu öneriye dayalı olarak motor askı sacında yapılan tasarım değişikliği ile yaklaşık olarak yılda (350.000 makina imal edilmesi durumunda) 157 ton elektrolitik çinko kaplı sac tasarrufu sağlanmaktadır (100.000 \$/yıl). Ayrıca ilgili gergi parçasının değiştirilmesi ile de 20.000 \$'lık ilave bir kazanç sağlanmaktadır.

Yukarıda bahsedilen öneriyi veren çalışan, 1999 yılı Teknoloji ve Yaratıcılık Ödülü'nü kazanmıştır.

Tablo 5.1, yıllar ve işletmeler bazında öneri sistemine katılımı yansıtmaktadır. Özellikle 1999 yılı ile birlikte hem gelen hem de uygulanan öneri sayısında bir artış gözlenmektedir.

ARBÖS liderleri tarafından İnsan Kaynakları Bölümü danışmanlığında yıl içinde gerçekleştirilen öneriler arasından seçilen ve en fazla katma değer yaratan öneriye “Yılın Önerisi Özel Ödülü” verilir. Gerçekleşen önerilerin sahipleri ve önerileri, ödül haberi ile birlikte “Ayda Bir” dergisinde yayınlanarak duyurulur.

Tablo 5.1 Arçelik Öneri Sistemi'ne Gelen Öneri Sayıları

İşletmeler	Gelen Öneri				Kabul Edilen				Uygulanan			
	96	97	98	99	96	97	98	99	96	97	98	99
Çamaşır Mak.	891	1099	831	782	620	572	389	283	117	186	269	283
Buzdolabı	317	499	297	4303	132	323	223	2944	132	110	50	633
Bulaşık Mak.	1750	3555	2234	557	1091	2597	1426	395	727	456	357	271
Elk.Süpürgesi	75	95	257	380	40	38	124	174	5	16	53	143
Toplam	3033	5248	3619	6022	1883	3530	2162	3796	981	768	729	1330

5.7. Arçelik A.Ş.'de Teknolojik Yenilik

Teknolojinin, özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz bir hızla geliştiği günümüzde, her gün ve hatta her saat üretilen yeni bir program veya yeni bir teknolojik yenilik eskisinin yerini almaktadır. Hızlı bir rekabet ortamında iş yapan şirketler, bir taraftan eskiyen teknolojilerini yenilemek, diğer taraftan da yeni teknolojilerin kullanım bilgisini, yeni yönetim ve çalışma tekniklerini çalışanlarına öğretmek ve onları yeni bilgilerle donatmak zorundadırlar.

Çok hızlı bir rekabetin hakim olduğu günümüz iş dünyasında başarılı şirketlerin birçoğu yenilik yaratmaya büyük önem vermektedirler. Yenilik yaratımı için de başta tepe yönetimin kararlı olması gerekmekte ve sistematik bir çaba içersinde ne yapmak istediğini bilen ve motive olmuş insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Sistematik yenilik değişimi bir fırsatmış gibi bakma arzu ve iradesini gerektirir.

Yaşanılan tecrübeler ve gözlemler sonucu firma içinde veya başka bir yerde üretilen bilgiler ve yaratılan fikirler sistematik bir şekilde yeni ürün, süreç ve yaklaşımlara dönüştürülmelidirler.

2005 yılına kadar Avrupa'nın önde gelen 5 büyük beyaz eşya şirketinden biri olmayı hedefleyen Arçelik, kendi teknolojisini yaratmak ve bunu sürekli kılmak zorundadır. Bu konuda en ciddi adımları 1991 yılında atmaya başlayan Arçelik;

- ◆ Kendi ayakları üzerinde özgün durabilme,
- ◆ Daha güçlü bir ürün geliştirme yapısına kavuşma ve AR-GE çalışmalarına ciddi bir şekilde başlama kararını almıştır.

Bu doğrultuda, Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Merkezi'ni 1991 yılında kurmuş ve her işletmede de bir Ürün Geliştirme Birimi oluşturmuştur.

Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Direktörü Şefik Şenyürek'in aşağıdaki açıklaması, Arçelik A.Ş.'nin yaratıcılık ve yenilik konusundaki bakışını yansıtmaktadır;

“Markalarımızın yurt içinde ve dışında çok güçlü hale gelmesi ve bu güçlülüğün devamlılığı için tek yol vardır, teknolojiye özgür olmak ve bununla birlikte özgün ürünler ortaya koyabilmek. Özgün ürünler için rakiplerimize göre geçerli farklılıklar ortaya koyabilmemiz, bunu yapabilmek için de yaratıcı olmayı bir yaşam biçimi haline getirmemiz gerekmektedir.”

Bir başka deyişle, Arçelik dayanıklı tüketim malları sektöründe teknolojik çalışmalar yapmak, bunu yapılan araştırma ve geliştirme aktiviteleri ile beslemek, yaratıcı ve yenilikçi olmak istemektedir.

Arçelik, yaratılan yeniliklerin ürünlerinde uygulama ve rekabette üstünlük sağlama amacıyla fikir haklarını korumaya almak zorundadır. Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Merkezi'nin kurulması ile başlayan teknoloji yaratma ve alınan patentler ile ilgili rakamlar Tablo 5.2'de verilmiştir. Sayılar henüz istenen seviyede değilse de, bir yükselme trendi içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2 Arçelik A.Ş.'de Teknoloji Yaratımı

	1994 öncesi	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Toplam
Patent	4	-	-	-	-	2	5	-	11
Patent Başvurusu	4	1	1	9	5	11	33	5	69

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Müşterilerin, çalışanların ve hissedarların tatminini sağlayarak ayakta kalmaya çalışan şirketler, rakipleri karşısında kalıcı bir rekabet avantajı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Kalıcı bir rekabet avantajı ise, ya rakiplerden farklı ve değer yaratan stratejiler uygulamanın ya da herkesin yaptığını daha iyi yapmanın sonucudur. Ancak her iki yaklaşım için de ürün, hizmet, sistem ve anlayışlarda sürekli olarak küçük ya da büyük yenilikler yapmaya ihtiyaç vardır. Başka bir deyişle, sürekli gelişme ve mükemmeli arama anlayışının firmalar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Yeniliklerin ve gelişmenin süreklilik kazanması da büyük ölçüde firmanın varlık ve becerilerine, özellikle de bilen, öğrenen, düşünen ve diğerlerine bildiklerini aktaran yaratıcı insanlara bağlıdır.

Şüphesiz ki, “farklı”yı, “iyi”yi ve “daha iyi”yi arama ile ilgili olan yaratıcılık, yenilikçi firmaların en önemli kaynağıdır. Yenilikçi firmalar, özellikle sürekli gelişme ve yenilik açısından, artan bir şekilde yaratıcılıktan elde edilebilecek sayısız ekonomik yararın farkına varmaktadırlar. Sonuç olarak, yaratıcılık hoş bir şey yapmaktan öte rekabet ile ilgili bir konudur ve geliştirilmesi, boşa harcanmaması gereken önemli bir kaynaktır. Çalışanların yaratıcılığı ve enerjileri en üst düzeyde işe yansıtması sağlanmalıdır.

Teorik ve uygulama bölümleri doğrultusunda, yaratıcılık yeteneğinin harekete geçtiği, çalışanların yaratıcılığı ve enerjilerinin en üst düzeyde işe yansıdığı, sürekli gelişme ve mükemmeli arama anlayışının hayat bulduğu, yenilikçi bir örgüt için aşağıdaki sonuçlar çıkartılabilir:

■ **Katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmeli:** Yaratıcılığın sadece bazı insanlara özgü olduğu düşüncesinden vazgeçilip, iyi bir fikrin her seviye ve fonksiyondaki çalışandan gelebileceği kabul edilmeli, kısaca firmanın herkesten

gelebilecek fikirlere açık tutulmalıdır. Öneri sistemleri kurulmalı ve açık iletişim ortamı oluşturulmalıdır.

Çalışanların yaratıcılıkları ve enerjilerinin en üst düzeyde işe yansımını sağlamada en etkili yollardan biri, sorumluluk verme ve bu sorumluluğun yerine getirilebilmesi için gerekli yetkinin tanınmasıdır. Çalışanların hedef belirleme, performans değerlendirme ve gelişim planlarının oluşturulması faaliyetlerine katılımını sağlanmalıdır.

■ **Paylaşan bir yönetim anlayışı benimsenmelidir:** Yeni fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesi için bilgi, uzmanlık ve parasal kaynak gibi kaynaklar amaçlı bir şekilde yaratıcılığı ve yeniliği sağlamak için ayrılmalı, özellikle bilgi mümkün olduğu kadar geniş tabanda ve eşit derecede paylaşılmalıdır. Çünkü, bilgi yaratıcı insanın en temel girdisidir.

Çalışanların başarıları tanınmalı, takdir edilmeli, ödüllendirilmeli ve diğer çalışanlarla paylaşımı teşvik edilmelidir.

■ **Vizyon ve liderlik:** Çoğu zaman ihtiyaç duyulan şey, neyi başaracağımızı ortaya koyacak olan açık bir vizyondur. Vizyonun ortaya konması ve bunun insanlara anlaşılabilir bir şekilde aktarılması bir çok fikrin akmasına sebep olacaktır.

Herkes az ya da çok yaratıcı yeteneğe sahiptir, ancak bireylerden, hatta yüksek düzeyde yaratıcı yeteneğine sahip bile olsalar, yeni ve yararlı fikirler çıkması büyük ölçüde nasıl yönetildiklerine bağlıdır. Vizyonu ortaya koyacak, çalışanları bu vizyon doğrultusunda yönlendirecek ve onları motive edecek liderlere ihtiyaç vardır.

■ **Yaratıcılık için tek kaynak “insan”:** Yeni fikir üretme çabalarında başarılı olabilmek için kullanılacak teknik ve diğer öğelerin çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Esnek düşünebilme, yeni ilişkiler kurabilme, yargılamayı erteleyebilme gibi yaratıcı tutum ve davranışların çalışanlara kazandırılması ile yaratıcı düşünce tekniklerinin kullanılması yaratıcılık seviyesini artırmak için düşünülmelidir.

Yaratıcı olan kişilerle olmayanlar arasındaki başlıca farklardan biri motivasyondur. Motive olmuş insan durup, seçenekler aramaya isteklidir. Motive olmuş insan

sunulmakta olan belli seçeneklerin ötesinde seçenek aramaya isteklidir. Sonuç olarak, özellikle içsel motivasyona yönelik çalışmalarla çalışanların yaratıcılıkları harekete geçirilmelidir.

Açık iletişim, yaratıcılığın önündeki duygusal engellerin aşılmasını ve amaçlara açıklık kazandırılmasını sağlayacak, ayrıca üretilen fikirlerin gerekli birimlerce farkına varılmasına imkan tanıyacaktır. İnsanların birbirleriyle kolayca etkileşimde bulunduğu, fikirlerin rahatça ifade edildiği ve paylaşıldığı, karşılıklı güvenin sağlandığı, kısaca insana ve fikre saygının olduğu ortamlarda fikirler kolayca hayat bulacak ve gelişeceklerdir.

■ **Konu yaratma:** Fikirler çoğunlukla kendiliğinden gelmez. Bir çok firmada öneri kutularının istenen sonucu vermemesinin sebebi de budur. Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerle dolu olan firmalar aslında bu fikirleri zorlarlar. Odaklanılacak konular ve hedefler ortaya konur ve bunlar insanlara aktarılarak ortaya çıkan sonuçlar değişik çalışmalarda değerlendirmeye alınır.

■ **Takım çalışması:** Takım çalışmaları sırasında bir çok insan yalnız olduklarından daha çok yaratıcıdır, çünkü bu tür çalışmalar insanları uyarır ve yaşanan tartışmalar ise olaylara farklı açılardan bakılmasına sebep olur. Ancak, grubu oluşturan bireyler ve bireyler arası etkileşimin şekli yaratıcı süreç üzerinde belirleyici rol oynayacaktır. Özellikle liderler, bireysel yaratıcılık ile takım çalışması arasında anlamlı bir denge kurmalıdır.

■ **Hayat boyu öğrenme:** Yenilik ve yaratıcılığı bir öğrenme süreci olarak düşünmek mümkündür. Bir takım amaçlar ortaya konur, bu amaçlar için denemeler yapılır, konu hakkında tecrübe kazanılır, hata ve eksikler değerlendirilerek daha iyisine odaklanılır. Her yaratıcı faaliyet alışılmışın dışına çıkmayı ve yeni yaklaşımları uygulamayı gerektirir. Dolayısıyla hata yapma, başaramama ve risk alma durumları göze alınmalıdır. Asla denemekten vazgeçilmemeli, hatalar bir öğrenme kaynağı olarak görülmelidir.

■ **Yaratıcı ve yenilikçi örgüt yapısı:** Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt için;

- Açık ve merkezi olmayan bir örgüt yapısı oluşturulmalı,
- Sorumluluk dağıtılmalı,
- Yönetimsel müdahaleler en aza indirilmeli,
- Her seviyede iletişim teşvik edilmeli,
- Herkesin tüm bilgilere ulaşması mümkün kılınmalı,
- Başarılar teşvik ve takdir edilmeli,
- Hayat boyu öğrenmeye odaklanmalı,
- Risk alan ve soru soran bir kültür oluşturulmalıdır.

Tüm bunların sonucu olarak;

- Yaratılan yenilik,
- Kalite ve verimlilik yaşanan gelişmeler,
- Çalışanların mutluluğu sürekli olarak izlenmelidir.

KAYNAKLAR

- [1] Budak, Gönül, 1998. Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yay., İstanbul.
- [2] Birch, P., Clegg, B., 1995. İş Hayatında Yaratıcılık, Rota Yayınları, İstanbul.
- [3] Evans, James R., 1991. Creative Thinking in the Decision and Management Sciences South-Western Publishing Co.
- [4] Haeefe, John W., 1962. Creativity and Innovation, Reinhold, NY.
- [5] Kao, John, 1989. Entrepreneurship, Creativity, Organization, Prentice-Hall Inc.
- [6] Whitfield, P. R., 1975. Creativity in Industry, Penguin Books.
- [7] Yıldırım, Ramazan, 1998. Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [8] De Bono, Edward, 1996. Rekabet Üstü, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- [9] Yavuzer, Halide S., 1996. Yaratıcılık, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- [10] Glover, J. A., Reynolds, C. R., 1989. Handbook of Creativity, Plenum Press.
- [11] Isaac, Stein Morris, 1974. Stimulating Creativity, Academic Press New York.
- [12] Filipczak, Bob, 1997. It takes all kinds: creativity in the work force, *Training & Development*, 34, 32-40.
- [13] Plsek, Paul E., Directed Creativity, [http:// www.directedcreativity.com](http://www.directedcreativity.com)
- [14] Provest, Lloyd P., Sproul, R.M., 1996. Creativity and Improvement: A vital link, *Quality Progress*, August, 101-107.
- [15] Fiol, C. Marlene, 1995. Thought worlds colliding: the role of contradiction in corporate innovation processes, *Entrepreneurship*, 19, 71-90.
- [16] Henricks, Mark, 1996. Good thinking: knock down the barriers to creativity – and discover a whole world of new ideas, *Entrepreneur*, 24, 70-73.

- [17] **De Bono, Edward**, 1974. *Lateral Thinking for Management*, McGraw-Hill Book Company.
- [18] **Plsek, Poul E.**, 1998. Incorporating The Tools of Creativity into Quality Management, *IEEE Engineering Management Review*, Fall, 61-68.
- [19] **Provost, L. P., Langley, G. J.**, 1998. The Importance of Concepts in Creativity and Improvement, *Quality Progress*, March, 31-38.
- [20] **Johnson, Marvin M.**, 1996. Finding Creativity in a Technical Organization, *Research Technology Management*, **39**, 9-11.
- [21] **Perry, Tekla S.**, 1995. Designing a Culture for Creativity: How Small Firms Innovate, *Research Technology Management*, **38**, 14-17.
- [22] Stimulating Creativity and Innovation, 1997. *Research Technology Management*, **40**, 57-58.
- [23] **Morris, Linda**, 1993. Corporate creativity defined and observed, *Training & Development*, **47**, 73-76.
- [24] **Amabile T. M., Conti, R., Conn, H., Lazenby, J., Herron, M.**, 1996. Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, **39**, 1154-1185.
- [25] **White, Daniel**, 1996. Stimulating Innovative Thinking, *Research Technology Management*, **29**, 31-34.
- [26] **Shalley, Christina E.**, 1993. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity, *Academy of Management Journal*, April, **38**, 483-504.
- [27] **Rosenspan, Alan**, 1995. The care and feeding of creative, *Direct Marketing*, Jan, **57**. 18-23.
- [28] **Dougherty, D., Hardy, C.**, 1999. Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: overcoming innovation -to-organization problems, *Academy of Management Journal*, **39**, 1120-1153.
- [29] **Cleese, John**, 1991. And now for something completely different (creating a work environment for employees that encourages original thinking), *Personnel*, **68**, 13-16.
- [30] **Oldham, G. R., Cummings, A.**, 1996. Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Manag. J.*, **39**, 607-635.
- [31] **Coudron, Shari**, 1998. Corporate creativity comes of age, *Training & Development*, **52**, 50-56.

- [32] Adams, James L., 1986. Conceptual Blockbusting: A guide to better ideas
Third Edition, Addison-Wesley Publishing Company.
- [33] Hiam, Alexande, 1998. Obstacles to creativity - and how you can remove them
The Futurist, 32, 30-35.
- [34] Hellman, Paul, 1990. Twenty Ways to Kill Good Ideas, *Management Review*,
July , 79, 63.
- [35] Nemeth, Charlan Jeanne, 1998. Managing Innovation: When less is more,
IEEE Engineering Management Review, Spring, 58-66.
- [36] Steiner, Carold, 1995. Competitive Advantage Through Product Performance
Innovation in a Competitive Market, *Journal of Product Innovation
Management*, 12, 431-450.
- [37] Gamache, R. D., Kuhn, Robert L., 1989. The Creative Infusion,
Harper & Row Publishers, NY.
- [38] Barrier, M., 1995. Beyond the suggestion box, *Nation's Business*, 83, 34-36.
- [39] Godfrey, A. Blanton, 1995. Creativity, Innovation and Quality, Juran Institute
- [40] Michalko, Michael, Russ, Rejeana, 1994. Bright ideas,
Training & Development, 48, 44-48.
- [41] Zein, Karen Anne, Buckler, SheldonA., 1997. Dreams to Market: Crafftig a
Culture of Innovation, *Journal of Product Innovation Management*,
14, 274-287.
- [42] Sonnach, M., Hippel, E., Thomke, S., 1999. Creating Breakthrough at 3M,
Harvard Business Review, Sept-Oct, 47-56.
- [43] Peters, Tom, 1990. Get Innovative or Get Dead , *California Management
Review*, Fall- Winter, 9-26.
- [44] Hamel, G., Prahalad C.K., 1995. Thinking differently (innovativeness in
business), *Business Quarterly*, 59, 22-31.
- [45] *The Economist (US)*, Feb 20, 1999, 350, i8107 pNA(1)
"Innovators break all the rules."
- [46] Amabile, Teresa M., 1998. How to kill creativity, *Harvard Business
Review*, Sept-Oct ,76, 77-89.
- [47] Beir, Jeffrey R., 1995. Managing creatives: our creative workers will excel - if
we let them, *Vital Speeches*, 61, 501-508.

- [48] **Leonard, D., Straus, S.**, 1997. Putting Your Company's Whole Brain to Work, *Harvard Business Review*, July-August, 111-121.
- [49] **Sarihan, Halime İnceler**, 1998. Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, Gebze.
- [50] **Griffin, R. W., Woodman, R. W., Sawyer J. E.**, 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-221.
- [51] **Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi**, 1995. The Knowledge-Creating Company, Oxford Univ. Press, NY.
- [52] **Steele, Lowell W.**, 1975. Innovation in Big Business, Elsevier, NY.
- [53] **Rowe, Lloyd A.** , 1973. Organizational and Managerial Innovation , Passific Palisades California, Goodyear Pub. Co.
- [54] **Torrise, Salvatore**, 1998 . Industrial Organization and Innovation, Edward Elger Publishing Ltd.
- [55] **West, Alan**, 1992. Innovation Strategy, Prentice Hall International Ltd.
- [56] **Hübner, H.**, 1986. The Art and Science of Innovation Management, Elsevier Science Publisher.
- [57] **Damanpuor, Gfariborz**, 1991. Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, Sept., 34, 555-590.
- [58] **Johne, F. A.**, 1989. Industrial Product Innovation, Croom Helen ltd.
- [59] **Valery, Nicolas**, 1999. Innovation has become the new theology, *The Economist (US)*, Feb 20, 35, NA(1).
- [60] **Drucker, P. F.**, 1985. Innovation and Entrepreneurship, Haper & Row, NY.
- [61] **Markides, Constantious**, 1997. Strategic Innovation, *Sloan Management Review*, Spring, 9-22.
- [62] **Buckler, Sheldon A.**, 1997. The Spiritual Nature of Innovation, *Research Technology Management*, 40, 43-45.
- [63] **Tushman, Michael**, 1988. Readings in The Management of Innovation Cambridge Mass Ballinger.

- [64] **Schepers, J., Schnell R.**, 1999. From Idea To Business - How Siemens Bridges the Innovation Gap, *Research Technology Management*, **42**, 26-31.
- [65] **Hartlaub, Jerry**, 1994. Getting Every Employee into the (Innovation) Act, *Research Technology Management*, **37**, 41-45.
- [66] **Dougherty, Deborah**. 1992. A Practice-Centered Model of Organizational Renewal Through Product Innovation, *Strategic Management Journal*, **13**, 77-92.
- [67] **Cooper, R.G., Kleinschmidt E.J.**, 1996. Winning Business in Product Development: The Critical Success Factor, *Research Technology Management*, **39**, 18-29.
- [68] **Mattimore, B. W.**, 1995. How to invent a new product, *The Futurist*, **29**, 34-38
- [69] **Stevens, G. , Burley, J. , Divine, R.**, 1999. Creativity + Business Discipline = Higher Profits Faster than N.P.D., *J. Product Innovation Management*, **16**, 455-468.
- [70] **Rydz, John S.**, 1986. Managing Innovation: From the executive suit to the shop floor, Cambridge Mass Ballinger Pub. Co.
- [71] **Twiss, Brain**, 1986. Managing Technological Innovation, Pitman Publishing
- [72] **Barnholt, Edward W.**, 1997. Fostering Business Growth with Breakthrough Innovation, *Research Technology Management*, **40**, 13-16.
- [73] **Higgins, James M.**, 1996. Innovate or Evaporate: Creative Techniques For Strategists, *Long Range Planning*, **29**, 370-380.
- [74] **Porter Michael E.**, 1985. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, Collier Macmillan.
- [75] **Neft, Michael C.**, 1997. Creative Destruction as a Market Strategy, *Research Technology Management*, **40**, 33-40.
- [76] **Roberts, P.W. ,** 1999. Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the US Pharmaceutical Industry, *Strategic Management Journal*, **20**, 655-670.
- [77] **Banbury, C.M., Mitchell, Will**, 1995. The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival, *Strategic Management Journal*, **16**, 161-182.
- [78] **Kleinschmidt, E. J., Cooper, R.G.**, 1991. The Impact of Product Innovativeness on Performance, *Journal of Product Innovation Management*, **8**, 240-251.

- [79] **De Pury, David**, 1994. "Innovate or Die" is the First Rule of International Industrial Competition, *Research Technology Management*, **37**, 9-11.
- [80] **Patterson, Marvin L.**, 1998. From Experince: Linking Product Innovation to Business Growth, *Journal of Product Innovation Management*, **15**, 390-402.
- [81] **Zahra, Shaker A. and Nash, Sarah**,1994. Creating a Competitive Advantage From Technological Pioneering, *IEEE Engineering Management Review*, Spring , 76-84.
- [82] **Lizotte, Ken**, 1998. A creative state of mind, *Management Review*, **87**, 15-18
- [83] **Miller William C.**, 1998. Fostering intellectual capital, *HR Focus*, **75**, 9-11.
- [84] **O'Reilly, Brian**, 1997. The secrets of Americas most admired corporations: new ideas, new products, *Fortune*, **135**, 60-64.
- [85] **Terkel, M.**, 1991. Integrative Management, Innovation and New Venturing, Elsevier.

ÖZGEÇMİŞ

Erkul ÇOKHIZLI, 1976 yılında Eskişehir’de doğdu. Orta öğrenimini Eskişehir Atatürk Lisesi’nde tamamlayarak 1993 yılında başladığı İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği öğrenimini 1997 yılında tamamladı. 1997 yılından bugüne İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı’nda öğrenim görmektedir.

