

## ÖRGÜTLERDE YARATICI DÜŞÜNMEYİ GELİŞTİRME

**Birol BUMİN**

*(Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, Beşevler/ANKARA)  
bumin@gazi.edu.tr*

**Hakan ERKUTLU**

*(Yrd. Doç. Dr., Bilkent Üniversitesi, Turizm Bölümü, ANKARA)  
erkutlu@tourism.bilkent.edu.tr*

### **Özet:**

Yaratıcı problem çözme ve yenilik yapma kavramları işletmelerin gelişmesi ve rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından çok önemli kavramlardır. Bu çalışmada “yaratıcı örgüt kültürü geliştirme” konusu ele alınmaktadır. Yaratıcı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi sayesinde, işletmeler en değerli varlıkları olan çalışanlarını etkin bir biçimde kullanabilecekler ve onların hem yenilikçi hem de güçlü yeni fikirler üretebilmelerini sağlayabileceklerdir. Çalışmada ayrıca işletmedeki çalışma grupları için yaratıcı problem çözme konusuna da değinilmektedir.

### **Abstract:**

#### **Creative Problem Solving and Innovation Organizations**

Creative problem solving and innovation are vital concepts for companies to have competitive advantage. In this study, “developing and improving a creative organizational culture” are examined in detail. In addition, creative problem solving issue for the teams within organizations is mentioned. By cultivating a creative organizational culture, companies are able to utilize their human resources in an efficient way and get novel and powerful ideas, which may provide competitive advantages to them against their competitors.

---

**Anahtar Sözcükler:** Örgütlerde yaratıcılık, yaratıcı düşünme, yaratıcı problem çözme ve teknikleri.

**Keywords:** Creativity in organizations, creative thinking, creative problem solving and techniques.

## GİRİŞ

Pek çok yönetim kuramcısı ve bu konuda çalışan araştırmacı, rekabet edebilmek amacıyla örgütlerin değişmesi ve uyum sağlama ihtiyacı hakkında çalışmalar yapmışlardır (Hall, 1996: 115-121; Higgins, 1996: 370-380; McKenzie, 1996: 36-44). Hall (1996: 115) bir işletme içerisinde değişim mühendisliğinin etkin biçimde uygulanabilmesinin işletme yöneticilerinin sahip olunan klasik bilgileri kullanmak yerine mevcut yönetim paradigmasını (olaylara bakış tarzı) bile yıkabilecek kararlar almalarına bağlı olduğunu söylemektedir. Higgins'e (1996: 370) göre pek çok işletme üst düzey yöneticisi, danışman ve akademisyen, günümüzde ve gelecekte rekabetçi stratejik bir üstünlük sağlamak için temel unsurun yenilik yapma (innovation) olduğunu ifade etmektedir.

Yenilik fikirlerin mallara, hizmetlere ve süreçlere dönüşümü olarak tanımlanabilmekte ve doğrudan yaratıcı düşünmeden gelmektedir (Couger, 1995: 12). Klasik düşünme kalıplarından mevcut paradigmaları bile aşacak fikirlere ulaşabilme 'yaratıcı problem çözme' teknikleri ile başarılabilir (Hall, 1996:115-120; McFadzean, 1996a: 6-8). Yaratıcılık Newell'in (1962: 65-66) terminolojisi kullanılarak tanımlanabilir:

Yaratıcı düşünme ve problem çözme aşağıdaki koşullara sahip olmanın bir derecesidir:

- i) Düşünmenin ürünü daha önceden kabul edilmiş, eski fikir ve düşüncelere göre yeni ve farklı bir özelliğe sahiptir.
- ii) Düşünme daha önceden kabul edilmiş fikirlerin düzeltilmesi veya reddini gerektiren anlamda klasik değildir.
- iii) Düşünme, uzun bir zaman dilimine ya da yüksek yoğunlukta motivasyona ve konsantrasyona ihtiyaç gösterir.
- iv) Başlangıçta karşılaşılan problem belirsiz ve kötü bir şekilde tanımlandığı için problemin yeniden formüle edilmesi gerekmektedir.

Tannenbaum'a (1997: 36) göre yaratıcılık yararlı bir süreçtir çünkü iletişimi geliştirir, öğrenmeye ve problemin incelenmesine katkıda bulunur ve yeni fikirlerin, çözümlerin ve/veya alternatiflerin gelişmesine yardımcı olur. Takımlar için yaratıcı problem çözme, takımdaki elemanların düşüncelerini, sezgilerini, önerilerini ifade etmelerine imkan verir (Tannenbaum, 1997: 36-42; Larson ve Christensen, 1993: 5; Mc Fadzean, 1996b: 4). Buna ilaveten Yaratıcı Problem Çözme tekniklerinin eğlenceli olması ve bu nedenle problem ya da konu için çalışanlara ilave enerji yaratması bir diğer faydasıdır (Jones ve McFadzean, 1997: 50-51; Tannenbaum, 1997: 36). Yaratıcı problem çözme oturumları ayrıca inceleme ve öğrenme için bir fırsat sağlayabilir. Bilgi

katılımcılar arasında paylaşılır ve içinde bulunulan durum için ortak bir anlayış oluşturulabilir (Langfield-Smith, 1992:349; Larson ve Christensen, 1993: 5; McFadzean, 1996b: 4). Bunların yanı sıra, yaratıcı problem çözümü oturumları, yararlı ve değerli bazı geliştirmelere neden olacak yenilikçi fikirleri de teşvik ederler (Couger, 1995: 18; McFadzean, 1996b: 8-10; VanGundy, 1988: 102).

## **I. YARATICI BİR İŞ ORTAMI GELİŞTİRME**

İşletmeler de etkin bir yaratıcı problem çözme seansı uygulamak için öncelikle iş ortamının ve kültürünün yenilik ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eden bir yapıda olması gerekmektedir (Anderson, 1992:17, Jones ve McFadzean, 1997:50-51). Bunu sağlayabilmek için:

i) Çalışanların eleştiri veya cezalandırılma korkusu olmadan yeni öneriler geliştirebilmeleri için iş güvenlikleri sağlanmalıdır (Anderson, 1992: 18).

ii) Çalışanların faaliyetler, mallar, hizmetler ve süreçler konusunda kendi önerilerini, sezgilerini savunmaları teşvik edilmelidir (Jones ve McFadzean, 1997:50-51; McFadzean, 1996a: 6-8).

iii) Yöneticiler işletme içerisinde “vizyon” oluşumunu cesaretlendirmelidirler (VanGundy, 1988: 102-110). Yaratıcı düşünen kişiler geleceğe dönük düşünürler ve beş veya on yıl sonra işletmenin hangi konumda, nerede olacağını, olması gerektiğini gözlerinde canlandırabilirler. Bu durum bir bütün olarak işletme için olabileceği gibi, bir bölüme, kısma, mallara, hizmetlere, faaliyetlere veya süreçlere uygulanabilir.

iv) Farklı, seçkin bir iş ortamı oluşturulmalıdır (Anderson, 1992: 20). Yaratıcı fikirlerin başarılı olması için kararlı bir biçimde uygulanmalarına ihtiyaç vardır. Yöneticilerin, çalışanların işletme performansına en büyük katkıyı verebilmelerini sağlayabilmeleri gerekmektedir. Buda işletme için ulaşılabilir amaçlar belirleyerek (hem örgüt hem de bireyler için) ve çalışanların önemli görevlere sahip oldukları bir işletme stratejisi oluşturarak gerçekleştirilebilir.

v) Her düzeyden çalışana takımlar için yaratıcı problem çözme oturumlarında yer verilmelidir (Jones ve McFadzean, 1997: 50-51). Bu durum işletme içerisinden çalışanların düzeylerine, statülerine bakılmaksızın, onların, konulara farklı perspektiflerden bakabilmelerini teşvik eder. Bu da, işletmenin bazı mükemmel yenilik fikirlerini üretmesine yardım edebilir.

vi) Çalışanların hoşlandıkları projeler üzerinde, araştırma ve geliştirme yapılabilecek bir biçimde zaman harcamalarına müsaade edilmelidir. Örneğin, günümüzde her yerde kısa notlar yazmak için kullandığımız arkaları yapışkanlı kağıt olan Post-It, işletmenin çalışanlarından Arthur Fry’a bu konu hakkında çalışmasına izin vermesi sonucunda 3M işletmesinde geliştirildi. 3M işletmesi

bugün de çalışanlarına, iş zamanlarının %15'ini kendi hoşlandıkları projeler üzerinde çalışma yapabilmelerine olanak vermektedir (Nayak ve Ketteringham, 1991: 20).

vii) Yaratıcılık ve yenilik yapmak için üst düzey yönetimin desteği olmalıdır (Anderson, 1992: 22; Jones ve McFadzean, 1997: 50-51). Yönetim, yeterli kaynağı ve eğitim desteğini, yeni fikirlerin geliştirilmesi için çalışanları cesaretlendirmeyi, çalışanlarına hoşlandıkları projeler üzerinde çalışma yapmak için gerekli zaman desteğini ve/veya finansal desteği sunmalıdır.

viii) Çalışanların hoşnut oldukları ve eğlenceli bir iş ortamı teşvik edilmelidir (Hall, 1996: 115). Eğer katılımcılar (çalışanlar) buldukları ortamdaki hoşlanırlarsa yaratıcı düşünceler önemli bir ölçüde artabilir (Alder, 1993: 20-24).

ix) Birlikte çalışabilen ve birbirlerine güven duyabilen elemanlardan oluşan yaratıcı problem çözüm takımları oluşturulmalıdır (McFadzean, 1996b: 10). Problem çözme takımları eğer tüm elemanlar aynı amaçları taşıyorsa ve eğitimli bir danışman tarafından desteklenirse daha etkili olacaktır.

## II. YARATICI PROBLEM ÇÖZME OTURUMLARINI KULLANMA

VanGundy (1997: 46-48) yaratıcı problem çözümü oturumlarını geliştirebilmek için bir çerçeve önermiş bulunmaktadır. O, bu çerçeveyi "ideal bir beyin jimnastiği (brainstorming) için fikirler olarak adlandırmaktadır. VanGundy'nin (1997) kısaca 'IDEAS' diye ifade ettiği bu kavramı oluşturan unsurlar şunlardır:

i) Teknikler (Techniques)-pek çok yönetim kuramcısı ve araştırmacısı çeşitli tekniklerin yaratıcı düşünceyi canlandırmak ve geliştirmek için kullanılabileceğini savunmaktadırlar (Couger, 1995: 12-64; McFadzean, 1996a: 6-8; VanGundy, 1988: 102; Von Oech, 1990: 91).

ii) Ayrılma (Divergence)- bu, bilindik görüşlerden sapmaları, ayrılmaları gösterir (VanGundy, 1997: 46-48). Beyin jimnastiği kavramının fikir babası Osborn (1957: 12-56) bilindik görüşlerden farklı, yeni görüşler geliştirebilmek için aşağıdaki iki temel prensibin uygulanmasını savunur:

- Fikir üretme safhası, herhangi bir analiz veya değerlendirme yapmaksızın oluşturulmalıdır.
- Fikirlerin sayısı sonuçta kaliteyi üretecektir. Başka bir deyişle, ne kadar fikir üretilirse, katılımcıların o kadar iyi bazı kaliteli fikirleri üretebileceklerini söylemek mümkündür.

iii) Çalışanlar (People)- VanGundy (1997: 46-48) ve Belbin (1981:40), yaratıcı problem çözümü takımlarının farklı ve akıcı görüşlere sahip kişilerden oluşması gerektiğini ifade etmektedirler.

iv) Eğlenceli, Rahat bir ortam- LAughs- rahat ve eğlenceli bir iş ortamına sahip olmak önemlidir. Von Oech'ya (1990: 91) göre rahatlatıcı, eğlenceli bir ortam yalnızca çalışanı rahatlatmakla kalmayacak aynı zamanda yaratıcılığını geliştirecektir.

v) Süreç (ProcesS)- yaratıcı problem çözme seansına hazırlık yapma ve planlama, onun başarısı için oldukça önemlidir. Kötü bir hazırlık aşaması, yanlış bir program ve zamanlama, önemli ölçüde toplantıların etkinliğini azaltabilir (McFadzean ve Nelson, 1998: 6-13).

Takımlar örgüt yaşamının önemli bir parçasıdır. Takımlar, problemleri çözmek, pazar fırsatlarını kavramak, projeleri yürütmek ve denetlemek amacıyla oluşturulmaktadır. Yaratıcı takımlar yenilikçi fikirler geliştirebilirler ve bu nedenle örgüte bir değer katmaktadırlar.

Çoğu takımlar bazı yaratıcı teknikler- beyin jimnastiği en bilineni- kullandıkları halde, araştırmalar, takımların önemli sayıda yaratıcı fikirler üretebilmelerini sağlayabilecek diğer bazı tekniklerinde bulunduğunu göstermektedir (McFadzean, 1996a). McFadzean (1996a;1996b) yaratıcı problem çözme tekniklerini üç kategoriye sınıflandırmış bulunmaktadır- *paradigma koruma, paradigma büyüme, ve paradigma bozma*. Bu teknikler aşağıdaki biçimlerde tanımlanabilir:

i) Paradigma koruyucu teknikler katılımcının perspektifini değiştirme eğilimi göstermez. Başka bir deyişle, incelenen konuya yeni bir öge ya da ilişki katılmaz. Örneğin, yeni ve gelişmiş bir fotoğraf makinesi için eğer paradigma koruyan fikirler benimsenirse, o zaman biz, daha iyi, kaliteli bir kılıf oluşturma veya mevcut "asa" hızını daha da artırma vb. bazı konuları belirtebiliriz. Bu tekniklerin örnekleri, arasında aklınıza gelenleri kağıda dökme (brainwriting) ve beyin jimnastiği sayılabilir.

ii) Paradigma büyüten teknikler, bu tekniğin kullanıcılarını mevcut konunun boyutlarını daha da geliştirmeye teşvik ederler. Bu da, mevcut konuya ya bazı yeni öğelerin eklenmesiyle ya da yeni bir şeyi göz önüne almakla başarılıdır. Örneğin, fotoğraf makinemize, konulan filmi elle sarma yerine otomatik olarak sarabilen bir motor yerleştirme ya da fotoğraf makinemizde klasik film yerine Polaroid film kullanabilme vb. yeni bazı öğeler eklemekle veya konunun unsurları arasındaki ilişkileri değiştirerek, paradigma büyüten fikirler geliştirebiliriz. Nesne simülasyonu (object simulation) ve benzerlikler kurma (metaphors) bu tekniklerin örneklerindedir (VanGundy, 1988: 120; 1992: 65).

iii) Paradigma bozucu teknikler katılımcıları mevcut konunun tamamıyla dışında, tümüyle farklı, yeni öğeler aramasına teşvik etmektedir. Örneğin, klasik kamera kavramına yeni unsurlar ve ilişkiler ekleyerek tamamıyla yeni, daha önceden piyasada görülmemiş bir fotoğraf makinesi geliştirebiliriz (dijital video kamerası vb.). Bu tekniklerin örnekleri arasında istekli düşünme (wishful thinking) ve zengin görüntüler (rich pictures) sayılabılır (Checkland ve Scholes, 1990: 20-64; VanGundy, 1988: 120-126).

Problem çözme teknikleri paradigma koruyucu tekniklerden paradigma bozucu tekniklere doğru değişen bir yaratıcılık ölçeği üzerine yerleştirilebilirler.

Paradigma koruyucu teknikler genel olarak katılımcılar tarafından, bu tekniklerin hiç kimseyi utandırmayacağı ve rahatsız olmalarını hissettirmeyeceği için, “güvenilir” olarak görülmektedir. Hayal gücünü kullanma gerekli değildir. Paradigma koruyucu teknikler bu nedenle deneyimli grupların kullanılmasını gerekli kılmaz, katılımcıların eğitimi gerekli değildir ve bireyler katılımdan oldukça hoşnut olacaklardır.

Yaratıcılık ölçeğinin diğer ucunda ise paradigma bozucu teknikler bulunmaktadır. Yalnızca deneyimli grupların bu teknikleri kullanmaları gereklidir. Deneyimsiz bir grup bu ortamda kendisini rahatsız hissedip, güvensiz bulabilir. Hayal gücünü kullanma ve kendini ifade etmek, hayal gücü ürünlerin ve konuyla ilgisiz diğer bazı unsurların kullanımıyla aktif olarak teşvik edilir.

Yaratıcılık ölçeğinin ortasında paradigmayı büyüten, geliştiren teknikleri görmekteyiz. Bu tekniklerin kullanılması paradigma bozucu tekniklere kıyasla daha güvenli ve daha rahat olup, daha az deneyime sahip gruplar tarafından uygulanmaları söz konusudur. Paradigma geliştirici teknikler daha az hayal gücü kullanmayı gerektirmektedir.

### **III. PARADİGMA KORUYUCU TEKNİKLERİ KULLANMA**

#### **III.1. Beyin Jimnastiği**

Beyin jimnastiği oturumlarında katılımcılar belirli bir konu üzerinde, detaylı olarak düşünmeksizin, akıllarına gelen önerileri söylemeye teşvik edilirler. Önerilen, söylenen fikirlerin çıkış aşamasında, riskli olup olmadığına, piyasada uygulanmasının oldukça zor olup olmamasına, garip olup olmamasına bakılmaksızın hepsi bir yere not alınır. Bilinmelidir ki bazen çok pratik gibi görünmeyen bazı görüşler muhteşem bir çözümün temel unsurlarını içinde bulundurabilir.

### III.2. Uygulama Aşamaları

i) *Hazırlık*- Beyin jimnastiği yöneticisi (danışmanı), üzerinde düşünülecek konunun ifadesini geliştirebilmek, katılımcıları seçmek ve toplantıları düzenlemek için ilgili çalışmaları yapar.

ii) *Oriyantasyon*- yönetici konuyu gruptakilere tekrarlar, uyulacak kuralları bildirir, beyin jimnastiğinin amacını ve aşamaları hakkında bilgi verir ve gerekli ise bu konuda bir ısındırma pratiği yapar.

iii) *Fikir üretimi*- yönetici katılımcılara eleştirmeksizin 30 ilâ 45 dakika arasındaki bir zaman diliminde çözümler üretmelerini söyler. Üretilen çözümler yönetici tarafından bir yere (tahta, kağıt, bilgisayar vb.) kaydedilir.

iv) *Değerlendirme*- yönetici grubun önerdikleri bütün çözümlere göz atarak, bir değerlendirme yapmalarını ve önemli olanlarını belirlemelerini söyler.

v) *Seans sonrası izleme*- yönetici, toplantı sonrasında üyelerden gelebilecek ilave katkıları (fikirleri) kaydetmesi için bir kişiyi görevlendirir.

### III.3. Çözüm Önerilerini Kağıda Dökme

Bu teknik çok fazla hayal gücü kullanmayı gerektirmez ve bu nedenle yeni oluşturulan veya deneyimsiz olan gruplar tarafından kullanılabilir. Ayrıca, düzenleme yapmak ve uygulamak kolay olduğu için yöneticinin çok fazla bir yeteneğe sahip olmasını gerektirmemektedir.

### III.4. Uygulama Aşamaları

i) Grup üyelerinden konu üzerindeki fikirlerini, çözüm önerilerini bir kağıda yazmaları istenilir ve daha sonra bunlar bir masanın ortasında toplanır.

ii) Gruptaki bireylerden biri, masada toplanılan fikirlere ilgi duyduğu zaman, bu birey, diğer bireylerle üzerinde fikirlerin yazılı olduğu kağıtları değiştirebilir.

iii) Fikirleri yazma ve gruptaki diğer bireylerin fikirleriyle ilgilenme 10 ilâ 15 dakika arasında sürmelidir.

Bu teknik, fikri yazanın ismini deşifre etmediği için, grup üyeleri arasındaki çekingenlikten doğan görüş belirtmeme sorununu önleyebilir.

## IV. PARADİGMA GENİŞLETEN, BÜYÜTEN TEKNİKLERİ KULLANMA

### IV.1. Nesne Simülasyonu

Nesne simülasyonu bir fikir üretme tekniği olarak katılımcıları konu ile ilgisiz bir uyarıcı (nesne) kullanarak konuya, içinde bulunan durumu farklı bir perspektiften görmeye teşvik eder.

### IV.2. Uygulama Aşamaları

- i) Grup üyelerinden üzerinde konuşulan konuya, probleme tam olarak ilgisiz nesnelere bir listesini geliştirmeleri istenilir.
- ii) Her birey daha sonra bu nesnelere birisini seçip onu detaylı olarak tanımlar. Grubun her anlatımı, tanımı, yeni ve alışılmadık dışında fikirleri geliştirmek için bir uyarıcı (stimulus) olarak kullanması gerekir.
- iii) Yönetici her fikri alt alta yazar.
- iv) Bu süreç, gruptaki her bir üyenin bir nesne tanımlamasına kadar devam eder.

Seçilen nesnelere bahçede kullanılacak tırmık, kürek vb. aletlerden hayvanlara, örgütlere, resimlere kadar değişebilir. Bu teknik paradigma muhafaza edici tekniklere göre çok daha fazla hayal gücü kullanılmasını gerektirir ve bu nedenle bazı grup üyeleri bu uygulamayı zaman kaybı olarak görebilecekleri için, onlar için rahatsızlık doğurabilir. Gerçekten, araştırmalar, nesne simülasyonunun, akla gelen tüm yeni fikirleri kağıda dökme vb. paradigma muhafaza etme tekniklerine göre yaratıcılık üzerinde çok daha fazla yararlı olduğunu göstermiştir (McFadzean, 1996b: 4-12).

### IV.3. Benzerlikler Kurma

Benzerlikler kurma, üzerinde düşünülen konunun veya problemin yeni bir perspektifinin elde edilebilmesi için kullanılabilir. Problem çözümü ve fırsatları kavrama için yararlı olabilecek pek çok benzerlikler bulunabilir. Bunlar doğaya ait benzerlikleri, araç benzerliklerini, seyahat benzerlikleri vb. benzerlikleri içerebilir.

### IV.4. Uygulama Aşamaları

- i) Grup üyelerinden üzerinde durulan konu ya da problemin kısa bir ifadesinin yazılması istenilir.



ii) Yönetici grupların konu üzerinde bir benzerlik kategorisi belirlemelerini talep eder veya grupların örneğin seyahat benzerliği gibi bir kategoriye kullanmalarını şart koşabilir.

iii) Her birey daha sonra, kullanılan benzerlik kategorisini kullanarak, belirlenen konuyu tanımlar.

iv) Her birey tarafından geliştirilen tanımlamaları kullanarak, katılımcılar yeni fikirler geliştirebilirler.

Bu yöntem grubun hayal gücünü kullanmasını gerektirir. Bunun yanında, bazı kişiler için benzerlikler kurabilmek, geliştirmek oldukça zordur ve pratik yapmayı gerektirecektir. Bununla beraber, bu konuda bir kere uzmanlaşıldıkça, üretilen sonuçlar çok yaratıcı olabilir.

## V. PARADİGMA BOZUCU TEKNİKLERİ KULLANMA

İyi tanımlanmamış, belirsiz, açık uçlu problemler daha fazla yaratıcı düşünce gerektirir. Bir problem açık uçlu olduğu zaman, bu konuda bazı imgesel ürünler oluşturma, pek çok olağanüstü fikrin ortaya çıkmasına müsaade edecek ortamı sağlayabilir (VanGundy, 1988: 127).

### V.1. İstekli Düşünme

İstekli düşünme herhangi bir konuda katılımcıları “ideal bir geleceği” düşünmeye zorlar.

### V.2. Uygulama Aşamaları

i) Grup üyelerinden üzerinde durulan konu ya da problemin kısa bir ifadesinin yazılması istenilir.

ii) Yönetici, gruba, her şeyin olası olduğunu varsaymalarını söyler. Daha sonra gruptaki her birey, *gelecekte eğer örgüt ..... yaparsa, bu yararlı olacaktır. İşletmemizin büyük bir işletme olabilmesi için gerçekten ihtiyacı olan ..... Eğer işletmede yetkili biri olsaydım o zaman ben ....., vb.* geleceğe ait terimler kullanarak bazı imgesel ürünleri ifadeleri geliştirir.

iii) Grup üyeleri daha sonra topluca her bir imgesel ürünü değerlendirirler ve bunların nasıl başarılılabileceği üzerinde düşünceler geliştirirler.

iv) Geliştirilmiş bulunan yeni fikirler, mevcut problem durumuna ilişkilendirilir. Bu, *başarmak zor olsa bile biz ..... yapabiliriz veya eğer biz ..... uygularsak, problemi çözmek mümkün olabilir* vb. cümleler kullanarak yapılabilir.

Bu, uygulanması kolay bir teknik değildir çünkü bazı imgesel ürünleri pratik çözümler sağlayabilmek için geliştirebilmek oldukça zordur. Bu nedenle, grup sabırlı ve arzulu olmalıdır. Bu yöntemin etkili bir biçimde kullanılabilmesi için hem yönetici hem de grup bu çeşit bir yöntemi kullanma konusunda deneyimli olmalıdırlar. Bunun yanı sıra, katılımcılar ve yönetici daha önce birlikte çalışmış bulunmalıdır ve birbirlerine karşı yüksek bir oranda güven geliştirmiş olmaları gereklidir.

### **V.3. Zengin Görüntüler**

Zengin görüntüler, katılımcıların problemlere tamamıyla farklı bir perspektiften bakabilmelerine yardımcı olan diğer bir tekniktir.

### **V.4. Uygulama Aşamaları**

i) Grup üyelerinden üzerinde durulan konu ya da problemin kısa bir ifadesinin yazılması istenilir.

ii) Yönetici, daha sonra, her grup üyesinin iki farklı görüntü resmetmesi, tasvir etmesini talep eder. İlk görüntü her bir katılımcının gelecekte durumu nasıl gördüğüne ilişkin bir tasvir olacaktır. İkinci görüntü ise katılımcıların mevcut durumu nasıl gördüklerine ilişkin tasviri içerir.

iii) Her katılımcıdan ilk olarak şu anki görüntüyü anlatması istenilir. Daha sonrada geleceğe ait yapmış olduğu tasvir, bu görüntüdeki tüm özellikler (sahnenin donatımları), ilişkiler dahil olmak üzere yapılır.

iv) Katılımcılar tarafından yapılan tanımlamalardan, ifadelerden yeni fikirler üretilebilir.

Zengin görüntüler-tasvirler yararlı bir yöntemdir çünkü grup çok çabuk bir şekilde, gruptaki her bir üyenin problemi algılamasını ve nasıl bir gelecek istediğini görebilir. Yapılan tasvirler kolaylıkla diğer grup üyeleriyle paylaşılır ve bu teknik tüm katılımcıların problemi bir bakışta bütün olarak görebilmelerine olanak sağlar. Bunun yanında, pek çok çalışan tasvir etme yeteneklerinin eksikliği konusunda çekingenlik ve utanma hissettikleri için, gruba bu tekniğin etkinliği konusunda deneyimli bir yönetici tarafından bilgi verilmelidir. Ayrıca yöneticinin, yapılacak tasvirlerin bir şaheser olmasının beklenmediğinin ve bunların kolaylıkla gruba anlatılabileceğini söylemesi gerekir. Bu teknikte görülen bilginin katılımcılar arasında uygun, iyi bir şekilde iletilmemesi vb. bazı sorunlar yöneticinin doyurucu tasvirlerin açığa çıkabilmesi için gerekli, doğru soruları sormamasından, iletişim kuramamasından ileri gelmektedir.

## SONUÇ

Yaratıcı problem çözme teknikleri olağanüstü, yeni fikirlerin üretilip bunların pratik çözümlere olanak sağlayan grup sürecinin doğmasına yardım ederler. Pek çok grup paradigma koruyucu teknikleri ve/veya paradigma büyütücü teknikleri kullanmayı daha rahat bulacaktır çünkü bu teknikler imgesel ürünlerin, düşlerin veya görüntüleme (tasvir etme) vb. diğer yeteneklerin kullanılmasını gerektirmez. Bununla beraber, etkin olarak uygulanan paradigma bozucu teknikler olağanüstü, yeni ve yaratıcı fikirler üretecekler ve katılımcılara problemi farklı perspektiflerden keşfetmelerine olanak sağlayacaklardır. Uygulama yöneticisinin duyarlı, güvenilir olması ve her grup üyesiyle iletişim kurabilecek yeteneğe sahip bulunması bu tekniklerin etkinliğini arttıracaktır.

Grup yaratıcı problem çözme tekniklerinin kullanımı yalnızca, eğer örgüt yaratıcı bir kültüre sahip ise etkili olacaktır. Üst düzey yöneticiler bu nedenle işletme içerisinde seçkin bir ortam oluşmasını teşvik etmeli ve çalışanların kendi fikirleri üzerinde iş yerinde zaman harcamalarına da müsaade etmelidir. Bunlara ilaveten, katılımcıların yaratıcılıkla ilgili toplantılarda iş güvenliklerinin (çalışanların herhangi bir eleştiri, ya da iş korkusu olmaksızın istedikleri görüşleri bildirebilmeleri güvencesi) sağlanmasına ve çalışanları sahip oldukları anlayışları savunmalarını teşvik etmeye çaba harcamaları gereklidir. Bu şekilde, örgütler en değerli varlıkları olan çalışanlarını etkin bir biçimde kullanabilecekler ve onların hem yenilikçi hem de güçlü yeni fikirler üretebilmelerini sağlayabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

- Alder, H. (1993), *The Right Brain Manager*, London: Piatkus.
- Anderson, N., Hardy, G., ve West, M. (1992), "Management Team Innovation", *Management Decision*, 30(2), 17-21.
- Belbin, R.M. (1981), *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, London: Heinemann.
- Checkland, P. ve Scholes, J. (1990), *Soft Systems Methodology in Action*, Chichester: John Wiley.
- Couger, J.D. (1995), *Creative problem solving and Opportunity Finding*, Danvers: Boyd and Fraser Publishing Co.

- Hall, D.J. (1996), "The Role of Creativity within Best Practice Manufacturing", *Technovation*, 16(3), 115-121.
- Higgins, J.M. (1996), "Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategists", *Long Range Planning*, 29(3), 370-380.
- Jones, G. ve McFadzean, E.S. (1997), "How can Reboredo Foster Creativity in her Current Employees and Nurture Creative Individuals who Join the Company in the Future?", *Harvard Business Review*, 75(5), 50-51.
- Langfields-Smith, K. (1992), "Exploring the need for a Shared Cognitive Map", *Journal of Management Studies*, 29(3), 349-368.
- Larson, J.R. ve Christensen, C. (1993), "Groups as Problem Solving units: Toward a new Meaning of Social Cognition", *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 5-30.
- McFadzean, E.S. ve Nelson, T. (1998), "A Conceptual Model for Facilitating Group Problem Solving Sessions", *Leadership and Organizational Development Journal*, 19(1), 6-13.
- McFadzean, E.S. (1996a), "The Classification of Creative Problem Solving Techniques", *Henley Management College Working Paper No: 9632*, 6-8.
- McFadzean, E.S. (1996b), "New Ways of Thinking Evaluation of K-Groupware and Creative Problem Solving", *Henley Management College Working Paper*, 4-12.
- McFadzean, E.S., Briggs, R., Bulcock, D. ve Berry, N. (1996), "Creativity in Organizations: People-Based Solutions", *Henley Management College Working paper No: 9624*, 8-30.
- McKenzie, J. (1996), *Paradox: The Next Strategic Dimension*, London: McGraw-Hill.
- Nayak, P.R. ve Ketteringham, J.M. (1991), *Managing Innovation*, London: Sage Publications.
- Nelson, T. ve McFadzean, E.S. (1998), "Facilitating Problem Solving Groups: Facilitator Competences", *Leadership and Organization Development Journal*, 19, 72-82.
- Newell, A., Shaw, J.C. ve Simon, H.A. (1962), *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, New York: Atherton Press.
- Osborn, A.F. (1957), *Applied Imagination*, New York: Scribner.

- Tannenbaum, A. (1997), "Creativity boosters: an Explanation of Possibilities", *Proceedings from the International Association of Facilitators Conference*, 36-42.
- Van Gundy, A.B. (1988), *Techniques of Structured Problem Solving*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Van Gundy, A.B. (1992), *Idea Power: Techniques and Resources to Unleash the Creativity in Your Organization*, New York: AMACOM.
- Van Gundy, A.B. (1997), "I.D.E.A.S. for Ideal Brainstorming", *Proceedings from the International Association of Facilitators Conference*, 46-48.
- Von Oech, R. (1990), *A Whack on the Side of the Head: How can You Be More Creative*, London: Thorsons.