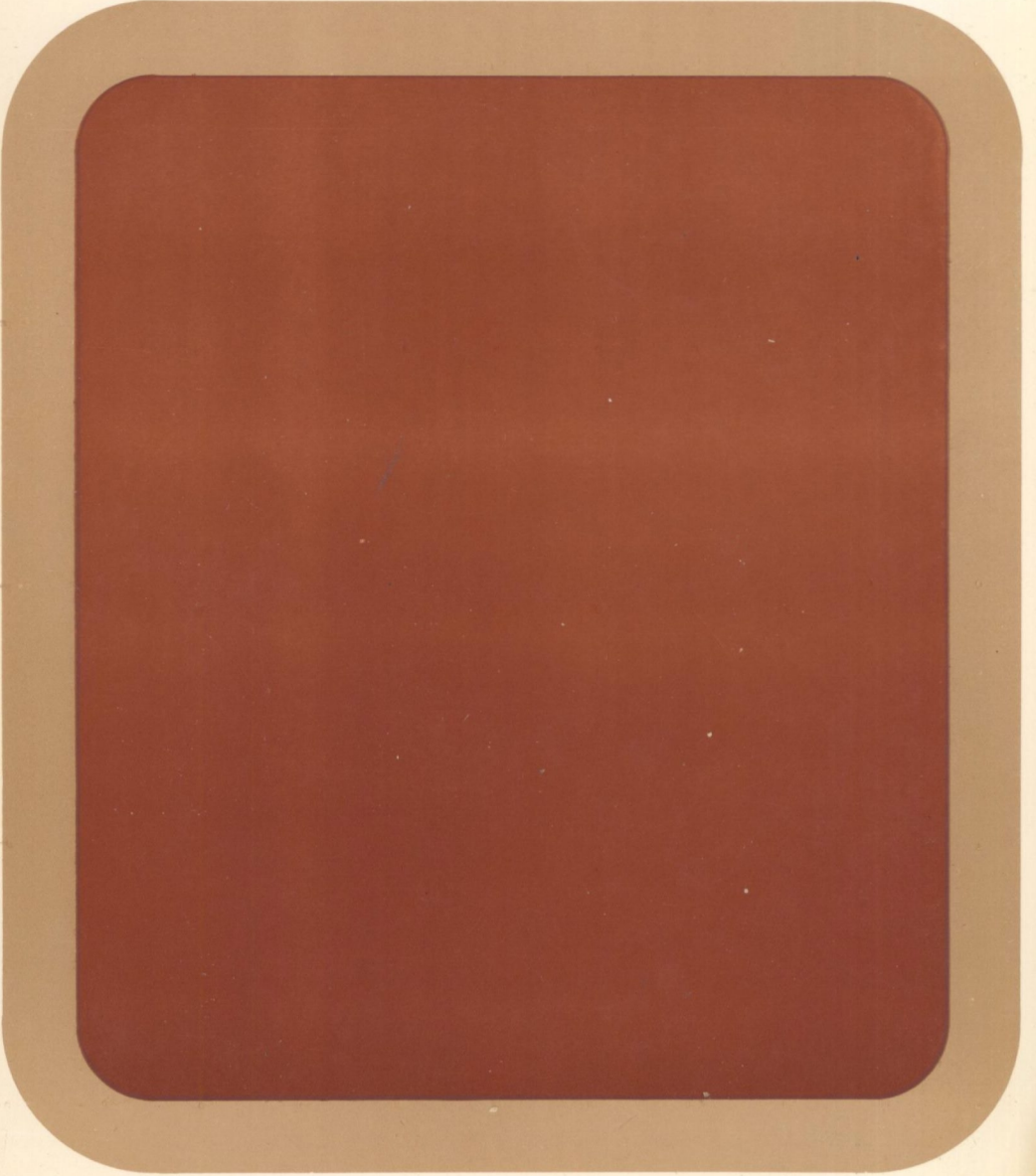


yaratıcılık  
nedir?

p. besis-h. Jaqui



istanbul reklām yayınları: 23

## ÖNSÖZ

*Çağdaş dünyamız, bir değişme, ilerleme, çeşitleme fırladığına kapılmış gitmektedir. Burada durmak, harekete ayak uyduramamak demek; paslanmak, ölmek, yokolmak anlamına gelir.*

*Sürekli değişiklik içinde ön safta gitmeyi başarmak, büyük bir hayal gücü gerektirir. Yeni fikirlerin, buluşların, mamûllerin, formüllerin, metodların her an yaratılmaları, çağımızın başta gelen gereklerinden ve simgelerindendir. Tarihe çağımız, atom ve feza çağı olmasıyla birlikte, "yaratıcılık çağı" olarak da geçecektir.*

*Bu eserde Amerika'da, yaratıcılığı güdüleme, iletme, kullanma, eğitme ve özellikle teşebbüs lehine değerlendirme yolunda hangi tekniklere ve eğitim metodlarına başvurulduğu anlatılmaktadır. Yaratıcılığın, teşebbüs ve toplumun her seviyesinde yerleştirilmesi, geliştirilmesi, teşvik edilmesi ve ürünlerinin, olanaklar dahilinde, uygulanmaya geçirilmesi gereği savunulmakta; ve çağımızın daha da geniş sorunlarının — milletlerarası seviyelerde dahi olsa — yaratıcılık ile halledilmesi önerilmektedir.*

*Yakın bir gelecekte, sadece teknolojik alanda değil, sosyal ve ekonomik yönde de, çok sayıda yeniliğe ihtiyacımız olacaktır. Sistematik olarak yeniliği doğurmak, yâni yaratmak, çağımızın teşebbüslerinde büyük önem kazanmaktadır. Bu nedenle günümüzde yaratıcılık metodları, iş idaresine olan ilginin en aşırı ucunda yer almaktadırlar.*

*Çevirisini sunduğumuz eserin yazarları, bu konuda okuyucuya, "yaratıcılık" kavramını şu bilgilerin ışığında açıklamak istemişlerdir: a) icadın psiko-pedagojik unsurları, b) kişisel yaratıcılığın gelişmesine yardımcı olan pratik öğütler, c) yaratıcılığın teşebbüse girmesini sağlayan metodlar, d) yeni isim ve mamûllerin bulunmasına imkân veren uygulama örnekleri.*

*Eserin, ilgi göreceğini; ve özellikle yurdumuzda gerçekten güçlü bir şekilde var olduğuna inandığımız "yaratıcılık" kaynaklarımızın canlandırılmasında etkili, yararlı olacağını umuz.*

**Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN**

## GİRİŞ

Tıpkı bunun gibi, akıl, hafıza, veya irade hakkında kitap yazmış olabildik, ki bunlar da, idarecilerle kadroların, meslek hayatlarında kullandıkları hassalardır.

Oysa, teşebbüste yaratıcılıkla ilgili bir kitap sunma yoluna gitmişsek, bizi buna iki neden iteledi: İlk kez, şu artık bilinmektedir ki, çağdaş müteşebbis, teşebbüsünün yaratıcılığını her seviyede ve her fonksiyonu itibarıyla güdüleyerek geliştirmek zorundadır.

İkinci neden şudur ki, okullarla üniversitelerde görmüş olduğumuz eğitim, yaratıcılığımızla pek uğraşmamıştır. Bu nedenle, yaratıcılık sahasındaki gerekleri karşılamak, teşebbüse düşmektedir.

••

Yaratıcılık metodlarına karşı gösterilen ilgi, bugün, iş idaresine olan ilginin en ileri ucu olarak belirir. Uygulanmış teşebbüs bilimi, ilk başta, icraatı islah etmeğe adanmış, böylece, çalışma, bilimsel olarak organize edilmiştir. Oysa, Avrupa'da, iki onyıldır, idare sanatına verilen önem, özel metodların, belirli bilgilerin, özel fikir tutumlarının öğretilmeğe başlanmasıyla dile gelmiştir. Daha az zaman öncesine kadar, hayalî icat sahasına, rasyonel yönden bakılmayacağı sanılabiliirdi. Aksine, çoğunluğun tutumu, yaratıcılığın mekanizmasını anlamağa çalışmanın, onu yoketmek sonucunu yaratacağı, yaratıcılığın, sadece Allah vergisi veya sihir sonucu olduğu niteliğindedir.

Bu sihirsel, ve tembel tutumu, bugün, aşağıdaki faktörlerin etkisi değiştirmiştir:

- Sosyemizde, her çeşit yeniliğe muazzam gerek vardır. Sosyal, siyasî, insancıl sorunların çağdaş sosyete de çözümlenmelerini temin için, yaratıcılık gösterisi gereklidir. Bu gerekler arasında, teknolojik, ticarî, stratejik yenilikler, en zorlayıcı ve âcil olanlardır.
- bilimsel araştırmanın gelişmesi, ve buna hasredilen bütçelerin görkemliği, bu çabaların prodüktif olmaları üstünde durulmasını gerektirmiştir. Ve araştırma sahasında prodüktivite, esasen, yaratıcılık demektir.
- insancıl bilim uzmanlarıyla çeşitli yaratıcıların kişi veya grupun yaratıcılığını, ve aynı zamanda, fikir istitaleleriyle yaratıcılık yöntemlerini keşfetmeleri.

Bu faktörlerin, ortak etkileriyle, yeni bir disiplin doğmuştur.

Daha şimdiden, en dinamik teşebbüsler, yaratıcılık tekniklerine dönmektedirler. Tekâmüllerini derd edinen kadrolar, ilerlemek isteyenler, yaratıcılık ekiplerine dahil olup, bu yeni disiplinin ilkelerini maledinmeğe çalışıyorlar.

*Bu kitabın içindekiler şunlardır:*

- Teşebbüse uygulanabilecek teknikler, fakat aynı zamanda, asgarî kuramsal bilgiler,
- gösterisi yapılmış tecrübelerin sonuçlarıyla birlikte, çalışma hipotezleri (varsayımları),
- kâhilin yaratıcılığı hakkında birçok veri, fakat aynı zamanda, çocuktaki yaratıcılığın doğuşuyla ilgili birkaç analiz,
- yaratıcılığın, teşebbüse yerleştirilmesiyle ilgili önerilerle metodlar, ve yeni mamûllerin araştırılması, insanların islahı, ticarî sorunların çözümlenmesi gibi sahalarda kullanılması temin etmenin yolları.

## BÖLÜM 1.

### B ÜNYELER VE YENİLİKLER :

#### 1. ORGANİGRAM (DÜZEN GRAFİĞİ) VE YARATICILIK: İKİ DURUM

##### a) X Şirketi :

Genel müdürlük yapan başkan, esasen, maliyecidir. Düzen grafiğine dahil edilmiş olaydı, şimdiki idare ve malî işler müdürü, fabrika müdürü ve ticarî işler müdürüyle aynı pozisyonda olacaktı. Gerçekte, başkana daha yakındır, ve dolaylı olarak, başkan yardımcısı görevini ifa eder.

*Fabrika, taşradadır.* Merkeze uzaklığı 300 kilometre kadardır. Fabrika müdürü, çok etkin bir politeknik mezunudur. Üretim kol müdürlerinin hemen hepsi, fabrikada ilerleyerek yerlerine oturmuşlardır. 38 ile 60 yaşları arasındadırlar.

Laboratuvar da, aynı şekilde, bir mühendisin idaresi altındadır. Fakat, fabrika müdürüne bağlıdır. Özellikle, üretim kontrolü, müşteri şikâyetlerinin tahkik edilmesi, tedarikçi teslimatlarında önceki normlara uygunluğun aranması gibi işlere bakar.

X şirketinin idare merkezi ve ikametgâhı, büyük kent varoşlarındadır. Ticaret müdürü, tıpkı satıcılar gibi satış eğitimi görmüş ve ondan gelme bir mühendistir. (Kısımlar, fabrikanın kollarına uygun değildirler. Her bir ticaret kolu, çeşitli fabrika bölümlerinde yapılan mamûlleri satmaktadır).

Piyasa etüd kısmı, ticaret müdürüne bağlıdır. Ona, millî ve meslekî istatistiklerden oluşan verilerin bir analizini iletir. Aynı zamanda, kısım müdürlerinin öngörülerini saptamalarında, kendilerine yardımcı olur. Ve bu öngörüler sayesinde, fabrika, üretim öngörü ve ön plânlarını kurabilir.

Resmî, organigrama göre, genç bir mühendisle bir asistan kızdan oluşan geliştirme servisi, Genel Müdürlüğe bağlıdır. Gerçekte, işi, fabrika müdürünü merkezde temsil etmektedir. Çünkü, haftanın dört gününü fabrikada geçirir. Geliştirme mühendisi, satış kısımlarıyla laboratuvar arasında aracıdır. Ve laboratuvar çalışmalarını izlemesine izin verilmektedir.

Saptamış bulunuyoruz ki, X şirketi son beş yıl içinde sadece üç yeni mamûl çıkarmış bulunuyordu. Her durumda, piyasaya sürmüş olduğu mamûllerin karşılığını elde etmekle uğraşmış ve yetinmiştir ancak. Fakat sözkonusu mamûllerin ayarlanarak, ticaretleşmiş hale getirilmesindeki iç zorluklar, muazzam olmuştur.

Gerçekte, bu şekilde beliren bünye içinde, yenilikle uğraşan kimdir?

Başkan herşeyden önce, rakamlarla meşguldür. Kârlardaki, satışlardaki artışla paralel olmadığı ölçülerde, fabrika müdüründen, üretim masraflarını indirmesini isteyecektir.

Kendisine, yeni bir mamül için fikir sunulduğunda, Başkan, bir öngörü bütçesinin (bütçe taslağının) yapılmasını ister. Bu bütçeyi yapmanın sorumlusu kim olacaktır? Geliştirmeyle görevli olan mühendis, gereken malî bilgiyi haiz değildir. Fabrika müdürü, teknik bilgiler verebilecek durumdadır, fakat piyasayı bilmez, anlamaz. Piyasa etüd kısmının katkısı, teknik sorunları bilmemezlik nedeniyle, kısıtlı olacaktır. Piyasayı öngörüsül yönden araştırmak için zaman ve insan gücü, onda yoktur.

Dolayısıyla, etüdün sorumluluğu, hemen her durumda, bir satış kısmı müdürüne ait olacaktır. Esasen, başkanın kendisi, yeni mamüllerin oluşmasını istemez. Çünkü bunlar, belirsizlik yaratır. Muhtemelen, teknikerlerle ticaret erbabı arasında çatışmalar oldurur. Bunlar, normal ve devamlı zorluklardır, ve zaten, bunlarla devamlı bir uğraşı halindedir.

FABRİKA MÜDÜRÜ, herhalde, yeni mamüllerin yaratılmasını benimseyecek en son kişidir. Üretim kolu müdürleri de zaten aynı havadadırlar. Çünkü, ellerindeki çeşidin azaltılması peşindedirler. Üstelik, Fabrika Müdürü, özellikle, ticaret erbabının istemekte olduğu çeşitlemeyi mümkün asgarîye indirmek çabasıdadır.

Esas hedefi, maliyet indirimini sağlamaktır. Bunu, prodüktivitenin artışı, stokların sınımsız bir idaresi, sosyal ve psikolojik gerilimlerin düzlenmesiyle elde etmeğe çalışır. Ve yeni mamüllerin belirmesi, bu üç görevin, bir süre için, aksaması anlamına gelecektir.

LABORATUAR MÜDÜRÜ ve yanındakiler, yenilikle dolaysız olarak ilgili görünürler. Ve öyledirler. Günlük kontrol görevlerine rağmen, mühendisler, araştırmaya biraz zaman hasretme olanağını bulmaktadırlar .Fakat bu araştırmalar, programdan, koordinasyondan yoksun olarak yapılmaktadırlar. Herkes, kafasındaki saplantıyı kurcalar durur. Birşey bulunduğunu zanneden, laboratuvar müdürüyle görüşür, ve ona buluşuyla ilgili bir dosya verir. Müdür, dosyayı ilginç görürse, onu, dakik olduğu kadar âcil bir sorunun belirmesi halinde tekrar canlandırmak üzere, bir kenara kor. Tabii, araştırmanın derinliğine gidilmesi ancak o anda sözkonusu olacaktır.

Laboratuvarın diğer servislerle ilişkileri pek parlak değildir. Fabrikadakiler nisbeten efen-dice hareket ederler. Aynı bölgenin, aynı eğitimin adamları olmanın etkisiyle, "Merkez"deki "yabancılar" karşı cephe kurarlar. Ancak, ticaret kısmıyla ilişkiler, gerçekten kötü olur.

Laboratuardakiler, az çıkmaktadırlar. Tetkik gezileri, yenilerle haşır neşir olma seminerleri, pek onlara göre şeyler değildir. Kesin olarak, üvey evlât oldukları kanısındadırlar. Ve fabrikadaki meslekdaşları gibi, üretme zevkinden bile mahrumdurlar.

GELİŞTİRMEYEN SORUMLU MÜHENDİS, prensip itibarıyla, "yeni mamül ağası" durumundadır. Gerçekte, esas görevi, "gerçek patronu" telakki ettiği fabrika müdürünün, genel merkezde temsil etmektir.

Ticaret servisiyle laboratuvar arasındaki bağlantıyı o temin eder. Dolayısıyla, müşterilerin, ticaret kısmına iletmış oldukları şikâyetleri laboratuvara bildiren odur. Kısım müdürleriyle laboratuvar müdürü, her ay, onun inisiyatifi sonucu olarak toplanarak dertleşirler.

Bu dertleşmeler sırasında, teknik sorunlarla ilgili saptamalar gerçekleştirilir.

TİCARET MÜDÜRÜ, eldekini satmak gibi ezici bir görevi yüklenmiş bulunmaktadır. Başlıca derdi, kısım şeflerinin iş idaresini ıslah etmek, satış hedeflerinin erişilmesine, satıcı etkinliğinin çoğaltılmasına dikkat etmektir.

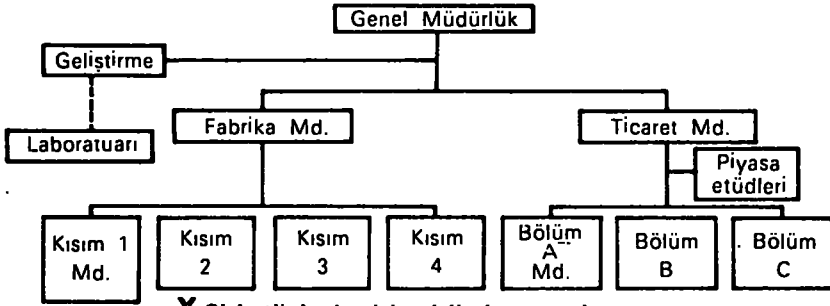
Yeni mamûleri hazırlamanın gerekli olduğunu müdriktir. Oysa, bunlar hangileridir?

KISIM MÜDÜRLERİ, aynı durumdadırlar. Onlar da satışla ilgili rakamları yükseltmeğe dönüktüler. Devamlı bir ilerleme, ve bazı sektör satışlarının çoğaltılması çabasıdadırlar. Yeni mamule karşı tutumları çetrefeldir. Ellerindeki mamullere üstün olanlarını kazanmak isterler; fakat, bunların fazlasıyla değişik olmaları, işlerine gelmez, çünkü, satıcılarla müşterilerin, aşırı bir değişikliğe karşı koymalarından sakınırlar.

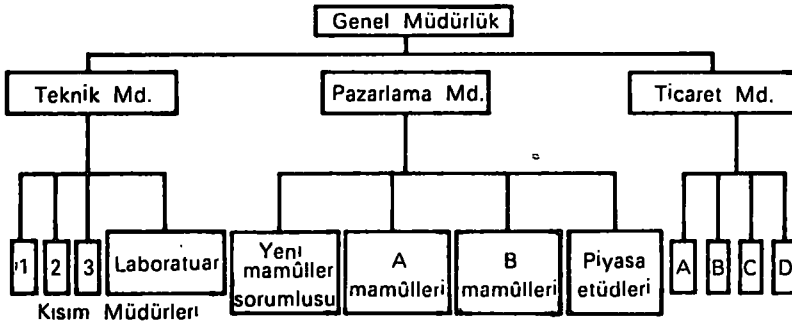
PIYASA ETÜD SERVİSİ, fonksiyonunu muntazam olarak yerine getirmektedir. İstatistiklere şekil verir, 1980 yılına kadar eğirleri çizer, grafikleri yapar, 6 yıl sonra herhalde piyasadadan çekilecek olan bir malın, 10 yıl sonraki muhtemel satışını hesaplamağa çalışır. Yeni bir mamûlün satışını nasıl öngörecektir? Zaten, bunu kendisinden isteyen de bulunmamaktadır. Çünkü ticaret stratejisinin saptanması sırasında, işe karışmağa yeltelenmişse de, Ticaret Kısmının şimşeklerini bu yüzden üzerine çekmiştir. Ağzının payını almış olduğundan, piyasa etüd servisi, bundan böyle, yeni mamûl işine burnunu sokmayı, aklının köşesinden dahi geçirmemektedir.

### b) Y Şirketi

Bu şirket, X şirketine ikiz gibi benzemektedir. Ana farkı şudur ki, teknik müdürle, ticaret müdürü seviyesinde, bir de pazarlama müdürü bulunmaktadır. Geliştirme mühendisi, burada, çok daha kesin olarak itcarfeye çalan bir profille, belirir, ve yeni mamûllerden sorumlu pozisyonunda görevlendirilmiştir. Pazarlamaya bağılıdır. Burıda, Piyasa Etüdları servisiyle aynı durumdadır. Kaç kısım müdürü varsa, okadar da mamûl şefi bulunur.



X Şirketi'nin basitleştirilmiş organigramı.



Y Şirketi'nin basitleştirilmiş organigramı.

Bunlar, hemen hemen münhasıran satışla uğraşabilecek durumdadırlar. Planlamanın, işin büyük kısmını üstüne alması sonucunda serbest kalan güçlerini, mamüllerin geliştirilmesine verirler. Daha genç, ve "istikbalin hakim kadrosu" havasında çalışan mamül şefleriyle ilişkileri, "sütlimanı" havasında değildir. Ancak, ortak çıkarları, işbirliği halinde çalışmalarını icabettirmektedir.

Üretim şefleri, üretimle satış arasındaki bağı temin ederler. Ancak, üretim bölüşmesiyle üretim kısımları tabana uymadıklarından, aksamalar, kaymalar meydana gelir. Bunlar, yeniliğin orta direkleridirler. ve başarıları, varlıklarını gerekser. Yeni mamüller sorumlusunu destekler ve güdülerler.

Ancak, yenilik yaratma oranı düşük kalır. Fikir kıtlığı vardır. Beliren fikirlerin ömrü kısa olur. Yerinde tenkitler, bunları ortadan kaldırır.

### **c) Sonuç :**

Açıkça, Y organigramı, x organigramından yeniliğe daha yatkın ve uygundur.

Biraz sonra göreceğimiz üzere, pazarlama, teşebbüste yerini adamakıllı tutmuş olduğu takdirde, bir değişiklik ve ilerleme faktörü olur. Bir yaratıcılık hücrelerini Y'ye yerleştirmek kolay olur. X'e yerleştirilmesini tasavvur etmek, icabında kabildir. Zaten, tecrübe göstermektedir ki, bu durumda, Pazarlama servisinin belirmesi çabuklaşır.

Pazarlama herşey değildir. Kabul edilmesi, ve teşebbüsün tümüyle yaşanması gerekir.

Fonksiyon formalize değilse bile, uygulanabilir; ve tersine, bir pazarlama servisinin bulunması, firmanın buna inanmış, ve bunu benimsemiş olması anlamına gelmez. Önemli olan, dışa dönük, piyasaya bakan bir görüş tarzının yerleşmiş olmasıdır. Çünkü bu, tüketici ihtiyaçlarını arayıp bulmayı amaçlar. Yaratıcılığın en büyük düşmanı, insanın kendinden, ve durumundan memnun olmasıdır. Ve içe dönük teşebbüslerin çoğunda, bu durum belirmektedir.

## **2. YENİLİK DRAMI :**

### **a) Harp sonrası :**

Bu bölümün başlığını, Donald A. Schon tarafından, 1967 de yayınlanan, Technology and Change başlıklı muazzam kitaptan almış bulunuyoruz.

Harp sonunda Avrupa sanayiinin sorunları basitti. En başta, daha fazla üretmek, yani haldeki durumu ilerletme, islah etmek sözkonusuydu. Bitmeğe yüztutan bir devrin temel kaidesi olan üretimsellik (prodüktivite) eldekenden azamî çıkarı sağlama sanatıdır.

Prodüktivite önemlidir; ve onunla ilgili kayguların sürdürülmesi gereklidir. Önemli olan, yeni baştan bina etmek, ve sağlamlaştırmaktır. Oysa, bu çalışma, hayal gücü pahasına yapılmıştır; ve bugün, hayal gücüne büyük ihtiyaç vardır. Fikirden çok nesneye bağlı materyalist görüş, sadece, yeniliğe karşı koyma, ilerlemeyi frenleme yatkınlıklarını daha da köklü olarak yerleştirmeye yaramış, kurulu düzen yargılarını başa taç etmiştir. Oysa, yenilik, bunları zedeleme rizikosunu belirtir.

### **b) Yeniliğin tanımlaması :**

Bu tanımlama uzun kavgalara yol açmıştır. Biz bunlara katıyen girecek değiliz. Bizim için yenilik, yaratıcı bir fikrin, işe yarar nesne haline getirilmesidir. Biz daha fazla, bu is-titale (prosesüs) üstünde durma taraftarıyız. Genel eğilim, yeniliğe, müdrük bir aklın, sorunları çözümlenmeye dönük bir uygulaması sonucu olarak bakmaktır. Oysa, Amarikalı psikologlar göstermişlerdir ki, tersine, araştırma işi sırasında şuurlu düşünce safhaları, suurlu düşünce safhalarıyla, duygusal karşılıklı etkilemelerle, içiçe, dış dışı girmiş olarak



yer alır ve çalışırlar. Sosyal örgütlemenin tüm nitelikleri, bu yüğrulma safhaları sırasında dile gelir ve düşünceyi etkiler. Ki zaten, yenilik, sosyal bünyenin karşılama zorunda kaldığı bir rizikodur.

Çünkü, gerçekten, her teknik yenilik, kararsızlık demektir. Öz bünyesine dahildir bu. Ticarî başarı sahasında olduğu kadar, teşebbüs veya işletme içinde olduracağı kargaşa yönünden, bu böyledir. Öte yandan, bugün, kimse, yeniliğe karşı olduğunu iddia edemez. Her yerden gelen haberler, herkesin yenilik peşinde koştuğunu dile getirmektedir. Her pahaya yenilik, çağın parolası haline gelmiştir. Yeniliğin, iktisadî gelişme oldurduğu, ve onun kaçınılmaz gereği olduğu da doğrudur.

Oysa, bu gerçekçi tutum yanısıra, ve genellikle de bu tutumda olan kişilerde, itiraf edilmeyen bir çekinme —endişe— vardır. Bu ikili tutum, teşebbüs seviyesinde de belirir. Herkes değişikliğin organize edilmesi gerektiğini beyan eder; fakat, herkes değişiklikten sakınır. Teşebbüsün bu kargaşalı tutumu, yargılanmamalıdır. Çünkü normaldir. Çünkü esasen, teşebbüsün fonksiyonu çifttir. Bir yandan, piyasaya, gelişmesine uygun mamüller yetiştirmekle, öte yandan, kendi personeline de emniyet temin etmekle görevlidir. Oysa, yenilik, belirsizlik yani emniyetsizlik getirir, ve bu, rizikolu bir iştir.

### c) Riziko korkusu :

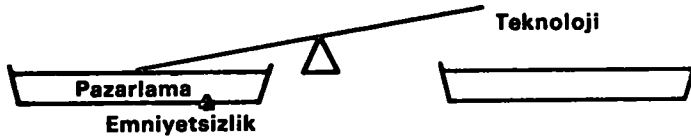
Michel Crozier'in bürokrasi dünyasıyla ilgili tetkikleri, gösterirler ki, bürokrasi dünyası, mükemmel pek yakın bir denge arzeder, ve böylelikle, de ebedî istirahatgâh niteliğindedir. Burada da, çalışanın emniyetsizliklere karşı korunması zirvededir. Ve yenilik oranı, bunun kurbanı olmaktadır.

Özel teşebbüslerde, rekabet, bu dengeyi tehlikeye sokar. Fakat, sosyal örgüt (*l'organisme social*) kendini, boyu büyük olduğu oranda iyi korur.

Pazarlama, belirsizliğe karşı garanti olarak belirebilir. Onunla, rizikonun ölçüleri, bir yere kadar alınabilir. Ve dolayısıyla, riziko, daha büyük cesaretle karşılanabilir.

Pazarlamanın teşebbüsteki ağırlığı arttıkça, ticaret sahasında başarısızlığa uğramanın ihtimalleri azalır. Çünkü, esasen, piyasa araştırmasını, gerçek ihtiyaçlara cevap verebilecek eşyalara doğru yöneltebilen odur. Oysa, bu işi görürken, zorlukları tekniğe doğru iteler. Teknik hakim olduğu sürece, mamüller, buluşların rastlantısına göre yaratılır, onları piyasaya sürmenin verimsiz görevi, ticaret bölümüne yüklenirdi.

Schon, bu iki durumu, şematik olarak şöyle gösterir :



*durum 1* : Teknoloji ağır gelmekte, pazarlama emniyetsizliklere garkolmaktadır.



*durum 2* : Pazarlama daha güçlüdür. Teknoloji emniyetsizliklere garkolmuştur.

Bu muamma nasıl çözümlür? Çapaşık şartlar hâkimdir. Çünkü, genellikle, büyük teşebbüslerde, teşebbüse geçme — girişi — fonksiyonu, çoğu kez, yeni fikirleri, firma personeli kadar patronlarına da kabul ettirerek empoze edebilecek yetkileri olmayan kişilere tevkil edilmiş bulunur. Üstelik, teknik ile pazarlama ayırımı, bu yatay engellere bir de dikey engel ekler.

Bütün bunlardan beliren sonuç şudur ki, teşebbüs, yeniliğin yeralmasını önlemek için ne lazımsa yapacaktır. Yaratıcılığın her ifadesi boğuntuya getirilecektir.

#### **d) Çözümler, insancıl seviyededir :**

Teşebbüs, yenilik yaratıcısını, destekleyerek, ilerlemesinde ona yardımcı olabilir. Tehlikeli bir istirahatete son vermesine engel olmağa çalışmaktan daha çıkarılı bir tutumdur bu. Ancak, durgunlukla atalete yatki gösteren psikolojik ağırlığı yerinden oynatmağa yeterli güç, nadiren kitleden kopacaktır.

Yeniliği yapmakta, esas sorumluluk, patronundur.

Burada, J. L. Servan-Schreiber tarafından "l'Expansion" dergisi için görüşmesi yapılan, ve adını taşıyan Japon firmasının başkanı olan S. Honda'nın dediklerine bakalım:

"Piyasadaki yerini bulmak için, sosyemimiz, teknik yönden yeniliğe gitme zorundadır. Önemli olanı, mamülü üretmeğe geçmeden önceki talebin etüd edilmesinden çok, güçlü talepler yaratacak olan mamüllerin yaratılmasıdır. Dünyayı idare eden, sermayeden çok, fikirlerdir."

J.L.S.-S.- "Fikirlere tanımakta olduğumuz öncelik, başkan olmanız yüzünden, size uygun gelebilir. Fakat, S. Honda firmasının tüm fertleri, aynı görüşü kabullenmeli midirler?"

"Örneğin, bir üretim zinciri sözkonusu olduğunda, daima yeni fikir ihtiyacını hissederiz. Üretim zinciri Allah tarafından icadedilmemiştir. İnsan işidir. Bu şekilde, daima ıslahat bekleyebilme ümidinde olmalıyız. Her işçi, işini ıslah etme yollarını bulmaya teşvik edilir. Tabii, sadece kendisinden isteneni yapmakla kifayet ederse, kendisi de makinenin bir parçası durumuna geçer. Fakat, yaptığı işi düşündüğü müddetçe, ve onun hakkında fikir yürüttüğü sürece, insanlığını devam ettirir. Eminim ki, makine çağında bile, insancıl kaynakları öne sürmek, başlıca kaygımız kalmalıdır."

Aynı görüşme sırasında, Sony firması başkanı M. Ibuka, şunları beyan etmiştir: "Şirketin tümünde, yaratıcılığı destekleyici bir havayı yaratıp devam ettirmeğe çok önem vermekteyiz. Sony firmasıyla işbirliği yapanlardan herbirinin durumu hierarşik merdivenin nekadar dibinde olursa olsun, yeni fikirlere katkıda bulunabileceğine inanmasını isteriz..."

Bu görüşmeler, yenilikte başarının temel faktörlerinden birini işiğe kavuştururlar. Bu, teşebbüsü canlandırmanın rolüdür. Firmasının geleceğiyle ilgili peygamber görüşlerine sahibolması gerekli değildir. Firmayı, ileriye atılmasını sağlayacak dinamizmle yüklemesi de değil. Çok daha mütevazı ölçüler içinde, değişikliğin hangi miğfer üzerinde döneceğini görme lüzumunda olmadan, değişim inisyatiflerinin ifadelerini oldurmağa gerekli psikolojik ve (bünyesel) strüktürel şartları yaratması, yeterli olur. Ondan sonra bu inisyatifleri teşvik ederek desteklemesi icabedecek, onları, böylece, kadro ve personelin tümüne kabul ettirecektir.

Bu iki tutumu, bir otomobil örneğiyle canlandıralım: Birinci tipteki teşebbüs, ön çekimli bir otomobildir. Patron, aynı zamanda, motor olduğu kadar, direksiyon simididir de. İkinci tipteki teşebbüste, patron, frenleri gevşeterek, dişlileri yağlama unsurudur. Her iki durumda da, sonuç olarak, araba yol alır.

### 3. YARATICILIK VE İNSANCIL İLİŞKİLER.

#### a) Yeni bir idare şekli :

Kıtlık ekonomisinden bolluk ekonomisine geçiş nedeniyle, yeniliğe karşı olan tutumun ne şekilde değişmiş olduğunu bir önceki bölümde görmüş bulunuyoruz. Teşebbüs içindeki hiyerarşik ilişkiler ve kumanda mevkiî itibarıyla, benzer bir değişiklik yer almaktadır.

Açlıktan ölmek için çalışma zorunda kalmış insan, bu süreç, "olta ucundaki yem" nazariyesiyle idare edilebilmiştir. Hayat seviyesinin tedricen yükselmesi, bir süreç, garanti ve emniyet faktörleri de kullanılarak, boğaz tokluğuna çalıştırma zorluğuyla idarenin devamını sağlamıştır. Hâlen, insan ihtiyaçları, boğaz tokluğundan başka sahalara kaymış bulunmaktadır. Personel idare şekli, bunu kale almalı, ve insanlara, işleriyle ilişkili tatminler arz etmelidir. Bu gibi tatminlerin yokluğu, işten yabancılaşıma, pasif tutum, karşı koyma yaratır. Böylece oluşan bir hava içinde, herhangi bir görevin layikiyle yerine getirilmesi sözkonusu değildir. Personel, eldeki işi "hatır" kabilinden yapar, bir yeniliğe katkıda bulunması veya katılması düşünülemez. Böylece, teşebbüsün gelişmesine tamamen ters düşen bir durum yaratılmış olur.

Hele asgarî bir düşünce ve sorumluluk gerektiren işlerin yola konması, bu idare stiliyle hiç düşünülemez. Kişilerin yaratıcılığı, ve yeni fikir üretimi, hele hele radikal olarak önlenmiş olur.

En ileri teşebbüsler, hâlen, hedeflere bağlı bir idare şeklini kabul etmiş bulunmaktadırlar. Bu, tevkil ve iştirak ilkelerine dayanır. Öteki teşebbüslerde bile, insan idaresi, çalışanın yeni güdümelerini hesaba katma zorundadır. Dolayısıyla, günümüzde, yaratıcılığın gelişmesine eskisine kıyasla çok daha müsait bir durum vardır.

Ancak, daha başka faktörlerin de gözönünde bulundurulması sözkonusudur. Biz burada, ücret politikalarını ve meslek hayatı programlarını ele alacak değiliz. Gelecek bölümlerde, sosyal havanın etkisinden, karşılıklı iletmelerden sözedecek, bunların yaratıcılığı ne şekilde etkilediklerini göreceğiz.

Biz burada sadece iki nokta üzerinde durmak isteyeceğiz:

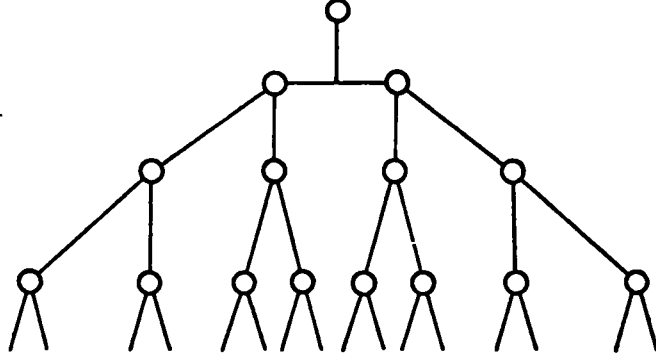
- hiyerarşik ilişkiler, ve
- hata yapma hakkı.

#### b) Hiyerarşinin yaratıcılığı etkilemesi :

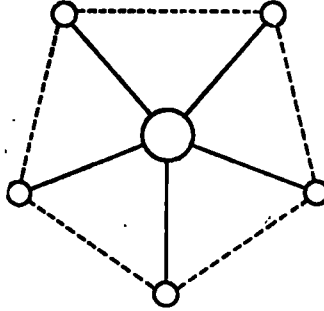
Hiyerarşi, hayvanî veya sosyal olsun, herhangi bir organizmanın çalışmasına yararlı, kaçınılmaz bir zorunluktur. Oysa önemli olanı şudur ki, hiyerarşik üstünlük, rastlantısal olmamalı, liyakat ve meslekteki etkinlikle ilgisi olmayan etkilerin oyuncağı haline gelmemelidir. Başka deyimle, Kant'ın şu ilkesi, gittikçe artan oranda uygulanmaktadır: "Hürmet edilene değil, hürmete lâyık olana hürmet edilmelidir." İnsan, şefine hürmet etmediği takdirde, işini ancak idare edecek şekilde yapmakla kalmaz; üstelik, ona, her türlü ıslah teklifini veya herhangi bir yeni fikri sunmayı reddeder. Firmaya ait olma hissini geliştirmesi çok zordur; fakat, yapıcı hayalin canlandırılması yönünden aşırı önem taşır.

Öte yandan seviyeler arası iletimi ve karşılıklı teması önleyecek kadar katı bir hiyerarşi, fikir değiş-tokuşunu önleyecek nitelikte olur. Diğer kişilerin fikir ve duygusal yönden tanımalarına engel olur. Oysa bunlar, yaratıcılığın geliştirilmesini olumlu şekilde etkileyen unsurlardır. Gerçekten disiplinler arası temasların, yeni fikir yaratma ihtimallerini çoğalttığı saptanmıştır. "Interdisciplinarite" arttıkça, yeni fikirlerin sayısı artar, kalitesi daha iyi olur.

Üstelik, fazlasıyla katı bir hiyerarşi örgütü kadronun, sorumluluk yüklenmesi, inisyatif alması, yeni fikirler ortaya atarak onları denemesi olanaklarını kısar. Başka deyimle, böyle bir hiyerarşik bünye, insanların ilerlemesine engel olur. Bu denli bir bünye, aşağıdaki şekilde, piramidal olarak temsil edilebilir:



Bu, etrafa yayılan bir bünye olan, ve aşağıdaki şekilde temsil edilebilen bünyeye karşıttır:



Merkezden etrafa yayılan bir bünyenin geliştirilmesi zor görünürse de, hiç olmazsa geçici olarak bu bünye şekline uygun olarak kurulan grupların meydana getirilmesi mümkündür.

### c) Hatâ yapma hakkı :

Tekrarlanan bir faaliyet halinde, hâtâ, bir kusura tekabül eder. Belirli bir hareketin, belli bir anda yapılması gerekmektedir. Eğitimin kusurlu olmuş olması, veyahut da unutkanlık, veya bir refleksin (şartlanmanın) hareket etmemesi sonucunda, istenen iş yapılmamıştır. Dolayısıyla, kusurlu kişi, cezayı müstahaktır.

Kusur tekrarını önleme çaresinin ceza olmadığı önerilebilir.

Fakat hayal etmek, yaratmak, yenilik getirmek, sözkonusu olduğunda, her kez başarılı olmanın şart koşulması nasıl mümkün olur? Görmüş bulunuyoruz ki, bunlar, zaten mantıklı bir istitaleye göre yeralmazlar. Dolambaçlı, rasyonel yargı ötesinden geçen bir yoldan gelirler.

Üstelik, kıymeti denenmemiş olan bir yeni fikri ortaya atmak bir hayli cesaret gerektirir. Oysa, fikir orijinal olduğu oranlarda, denenmesi de okadar zor olur.

Dolayısıyla, icatçıya karşı, çok büyük geniş fikirli ve hoşgörür bir tutum takınmak gerekmektedir. Hâtâ yapma hakkı herkese tanınmalıdır. Tenkit, sadece yapıcı olduğu oranlarda kabul edilecektir.

Teşebbüsün yaratıcılara karşı göstereceği bu emniyet, rizikoyu teşvik sonucunu doğuracaktır. Bir önceki bölümde, emniyet araştırmanın, işbaşındaki kişiler arasında önemli bir güdüleme olduğunu görmüş bulunuyoruz. Orijinal bir fikri ortaya atmağa gerekli cesareti destekleyerek olumlu havaya sokabilecek her şey, yeniliği, son derece olumlu olarak etkiler.

#### **d) Fikirlerin karşılanması :**

Fikri izhar edilmesini kabullenmek yetersizdir. Üstelik, büyümesi ve gelişmesine yolaçmak gereklidir. Cenin olarak doğan fikirlerin bolluğu, yeniliği teşvik yönünden, belki de fikirsizlikten çok daha kötü bir şeydir. Dolayısıyla, işlerin bu çift yönü, gözönünde bulundurulmalıdır:

- fikirlerin yaratılması (üretilmesi)
- fikirlerin uygulanması.

Bunlardan birincisi ile ilgili olarak, bu kitabın dördüncü bölümünde göreceğiz ki, *disiplinler arası yenilik ekipleri (equipés pluridisciplinaires d'innovation)* büyük rol oynarlar. İkincisi ise, en azından bir okadar önemlidir: Burada sözkonusu olan, tüm teşebbüs kadrolarının, veya teşebbüsün tümünün, yeniliğe duyarlı olması, ve yeni fikirlere babalık etmeğe hazır olması gereklidir.

Daha az hayall bir çözüm şekli; o da, çeşitli mesleklerden gelenlerle kurulu bir komite meydana getirmek, ve ona, yeni fikirleri karşılama görevini yüklemektir. İfadeleri teşvik edildikten sonra izhar edilen fikirler, yapabilir olmaları, teşebbüsle piyasası, gösterecekleri ilgi yönünden incelenir, ve aralarından hangilerininin seçilerek geliştirileceği hakkında karara varılır.

Gelişmenin kendisini gerçekleştirmek bu komitenin işi olmayacaktır. O sadece, gelişmeyi, kademe kademe takip edecektir.

#### **4. YARATICILIK VE ORGANİZASYONDAKİ HAVA :**

Yaratıcı davranış, ilgili kişilerin kişisel nitelikleri ve teşebbüsün havası fonksiyonudur. Bu son deyim, teşebbüs içinde olduğu kadar strüktürleri içindeki insancıl ilişkilerin sonucuna işaret etmektedir.

Çok sayıda uzman, bu havanın ıslahı yollarını geliştirmekle uğraşmaktadırlar. Bilimsel bir çalışma, teşebbüsteki havayı olduran faktörlerin ölçülmesiyle işe başlanmasını gerektirir.

Amerikalı J. W. Gardner den sonra, Norveçli Profesör Knut Holt da, yaratıcı mühendis, ve çevre havasını olduran faktörlerin takdir edilmesini kapsayan bir metodolojiyi teklif etmiştir.

#### **a) Yaratıcı mühendis :**

K. Holt'a göre, yaratıcı mühendis, üç esas nitelik arzetmelidir :

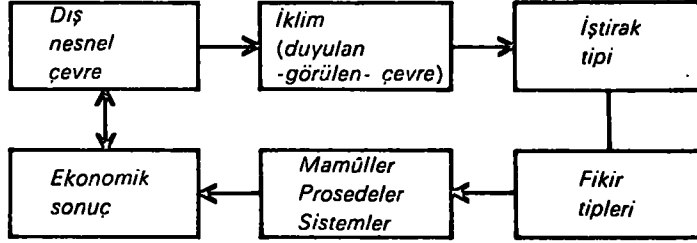
- *Yenilik yaratıcısı* olarak, teknolojik ve bilimsel eğitimi sayesinde, olağanüstü, alışılmamış sorunları ele alabilecek nitelikte olmalıdır: Yeni teknolojilerin kurulmasına katkıda bulunur, daha büyük etkinlik sağlayacak olan ve mamullerin yaratılması için çalışır.

- *Koordinatör* olarak, araştırma ekibi içinde, çapraşık problemlerin çözümlenmesi çabasında önemli rol oynamalıdır. Sosyal bilimler alanındaki kültürü sayesinde, yürütme personeli kadar, yüksek uzmanlık sahibi kişilerle de temas edebilecek, bilgi teatisi yapabilecek nitelikte olmalıdır.
- *Güdüleyici olarak*, tüm teşebbüsün işbirliğini elde etmek gibi hayati önemi haiz bir görevi vardır. Herkesin kendi yaratıcı potansiyelini entansif olarak kullanılmasını olduracak şekilde, herkesi güdülemeyi başarmalıdır.

## b) Çevre :

K. Holt, yaratıcı fikir üretimiyle çevre arasındaki ilişkileri gösteren bir model teklif etmektedir.

Bu model, iklime karşı kişisel tepkileri içine almaz. Bu kişi, yenilik yapma rizikosunu göze alabilecek bir diğeri, hiç bir şey yapmamanın emniyetini seçmeyi tercih edecektir. Bu kişisel tutumların hesaba katılması gereklidir. Ancak bu modelin arzettiği avantaj, basitliği ve genelliğidir.



## c) İklimin değişkenleri :

K. Holt, sonradan Sorensen tarafından 5 faktör olarak gruplaştırılan 13 değişken ayırır:

1. Yaratıcı bir faaliyet için serbest kalan vakit.  
Kısıtlama yokluğu.
2. Seçme hürriyeti (araştırılacak konularda).  
Problemleri çözümüleme metodu (poblem çözüm).
3. Yeni fikirlerin karşılanması.  
Patronun tutumu (Şefin tutumu).  
Teşkilatın tutumu.  
Yaratıcılığın tanınması.
4. Diğerleriyle karşılıklı etkilenme.  
Ekibin tertibi.  
Araştırma konusuyla temas.  
Konu tipi.
5. Maddî çevre.

Yaratıcılara göre, soru varakaları şeklinde uygulanan bu takdir metodu, boyları ne olursa olsun, teşebbüslerde olduğu kadar, umumî araştırma merkezleri için de geçerlidir.

Bize göre burada, bir ana faktör unutulmuştur: Araştırmanın "teknik-ekonomik" hedefler içinde yer alması ve teşebbüs içinde uygulanacak bu hedeflerin mühendisler tarafından bilinmesi.

Ancak, ne de olsa, bilimsel bir metoddur bu ve geliştirilmesinde fayda vardır. Operasyonel sonuçlarla araştırma randımanını islah edeceği kadar, teşebbüs başkanlarını, havanın önemini duyar hale getirmeye yarayacaktır.

## 5. YARATICILIK VE İLETİM :

Yaratıcılık istitalesinde yaratıcılığın önemini birçok yerde belirtmiş bulunuyoruz. New-York Üniversitesi yaratıcılık profesörü Myron A. Coler, bu hususta daha da ileri gitmektedir. İddia etmektedir ki, bugün bilmekte olduğumuz, ilkel yaratıcılıktan sonra gelen *ikinci kademedeki bir yaratıcılığın* belirmesi muhakkaktır; ve bu, düşünce tarzımız kadar medeniyetimizi de değiştirecektir.

Yaratıcılığın ilk şekli, ampirik, ve kabadır. Simya niteliğindedir; ve onun gibi, sihirselsel, ümmidir. İkinci kademedeki yaratıcılık, yâni ileri yaratıcılık, gerçek bir bilim niteliğine bürünecek, bunun hedefleri, M. A. Coler'e göre, "değişiklik ve iletim" olacaktır.

Şuna işaret etmektedir ki, bugün, "interdisiplinarite" yâni mesleklerarası niteliğini taşıma durumu, denen şey, esasında bir karikatürdür. Çünkü, her meslek, yâni disiplin, kendi dilini konuşur; ve bu nedenle, bugünkü şartlar altında, mesleklerarası bir kurul veya heyet, bir Bâbil kulesini andırabilir. Bu ortak dil yokluğu, yeni fikirlerin yaratılması için yararlı değildir. Gerçeklerin ortaya çıkmasını önler. Hâttâ, optimal kararların alınmasını imkânsız hale getirir.

Bu demektir ki, "ileri yaratıcılık" dili, "simgesel" (sembolik) olacaktır. Bu haliyle, kavrama bakımaksızın simgesel olan matematiğe benzeyecektir.

### a) Bütün dünya için geçerli bir dil hakkında :

Dr. Coler'in bu içgüdüsel öngörüsü hakkında ne düşünülür? Gerçekten, yenilik yaratmağa çalışacak çok meslekli kurulların meydana getirilebilmesi ve çalışmalarının temini için çözümlenmesi gereken problemlerden başlıcasına işaret etmektedir. Gerçekten, bir aksiomatiğin yaratılmasını savunmakta, bunun önemini belirtmektedir; ki onsuz, fikir, yaratıcılık gidişinin bir temelini teşkil eden genelleştirme gücünden yoksun kalır. Fakat, mutlak olarak bütün dünya için geçerli bir dilin bulunabileceğiyle ilgili inancı, bize, sadece ütopyik değil, fakat aynı zamanda tehlikeli de görünmektedir. Bu inanç, insanın etkişel ve duygusal boyutunu hiçe sayar görünmektedir. Dünya anlayışımız, nötr değildir, tabii, mühendis veya felsefeci olsak dahi. Nesnelere ve insanları anlayış şeklimizi ifade edebilecek, tek boyutlu, tek anlamlı (univoques) simgelerin yerleştirilebilmesine inanmak, bizce zavallılaştırma olduran bir geleceğe inanmak anlamına gelir.

### b) Yaratıcı ekip dahilinde iletilim :

Halen kararsızlık içindeyiz. Bu yüzden, biz, iletim probleminde daha mütevazî bir açıdan bakmayı tercih ettik. Ekip için ortak zemin hazırlamanın ilk çaresi, bizce, gene de, genel kültürdür. Oysa, haksız yere, genel kültürü, aşırı bir edebilik havasına büründürmek isteyen kadar, öte yandan, ona karşı gelerek, gayet aşırı bir uzmanlığı savunanlar, bu deyimmin kıymetini düşürmek isterler.

Kültür, canlı bir şeydir. Seçkin okuma temrinleri tavsiye edilmeli, müzeler gizilmeli, meslek sergileri ziyaret edilmelidir. Bunlara seyahatler de katılmalıdır, tetkik seyahati olsunlar veya olmasınlar.

### **c) Duygusal iletim ve sözlü olmayan teknikler :**

Ortak bir entelektüel zeminin hazırlanmasına, emniyeti artıran, ve gerçekten yeni fikir üretimine gerekli cesareti olduran bir havanın yaratılması eklenmelidir. Bu duygusal iletim, dil yoluyla mümkün olmakla beraber, zor ve yetersiz kalır. Sözlü olmayan tekniklerin kullanılması, duygusal alış-verişin yeralmasından önce, fiziksel bir temasın kurulmasını sağlar. Bu teknikleri sözle anlatmak, onlara, mecburen, ihanet etmek anlamına gelir. Fotoğraf veya filmle anlatım bile, yaşanan olayın yerine geçmekten yoksundur. Hareketin anlatım gücünü yeniden keşfetmek, insanın kendi vücudunu başkalarınınkine kadar keşfedecek duruma gelmesi, dilden başka bir vasatla duygu iletmek, herkes tarafından, en azından ömründe bir kez yaşanmış olması gereken bir seyahatin duraklarını teşkil ederler.

Nefsin ve diğerin tanınmasına yarayan bu orijinal metod, zaten, sözlü olmayan, ve şimdilik yaratıcılığa bağlı kalan bu tekniklerin, zaten kadroları dışına çıkacaklarına, ve teşebbüs içinde olsunlar veya olmasınlar, insancıl ilişkiler sorumluluğunu yüklenmiş bulunanlardan hepsini ilgilendireceklerine inanç yaratmaktadır.

## **6. PAZARLAMA, YENİLİĞE YARDIMCI OLMAKTA MIDIR ?**

Pazarlama, tılsımlı bir söz değildir. Yaratıcılık kadar. Biz burada, pazarlamanın tam bir tanımlamasını yapmak niyetinde değiliz. Sadece bazı bileşkenlerini yalıtmağa çalışacak, bunlar yardımıyla, pazarlama ile yenilik yaratma arasında, ne gibi bağların kurulabileceğini inceleyeceğiz.

### **a) İŞ İDARESİ ÇAĞLARI :**

Başta teknik vardı. Önemli olan, yapmasını bilmektir: İyi yapmak ve çok yapmak. Teşebbüsün kilit adamı, mühendisti. Ondan sonra, maliyet masrafları keşfedildi. Daha ucuz üretim hedef tutuldu, varidatla mesarif arasında denge arandı, ve hele, artan üretimin gerektirdiği yatırım fazlasını oldurmağa yarayacak paraları bulmakla uğraşıldı. Maliyeciler (bankerler) çağıydı bu. Nihayet görülmüştür ki, mamül, onu tüketmeğe razı olan müşteri bulmadığı takdirde, kâr kaynağı olamaz. O zaman, piyasanın çeşitli görüntüleri, inceleme ve dikkat konusu oldu. Ekonomik, ticarî, sosyal, psikolojik yönleri ele alındı. Bu, pazarlama çağı oldu.

Bu tarihçe, özellikle sembolik kıymet taşır. Çizdiği yol, yeknesak olmamıştır. Ülkesine ve ekonomik okura göre, çok değişik şekiller almıştır. Hâlen bugün, Fransa da ,örneğin, teşebbüsler, üç kategoriye ayrılabilir: Teknik, mall, pazarlamacı. Ancak, bu istitale, gerçektir: Bolluk ve rekabet ekonomisi, teşebbüs müdürlerini, idarecilerini, en başta piyasa ile ilgilenmeye zorlar.

### **b) Pazarlama, piyasa etüdleri ve yaratıcılık :**

Piyasa etüdleri, pazarlamanın sadece bir yönünü teşkil ederler. Aynı şekilde, etüd bürosu da, teknik işler müdürlüğünün bir parçası değildir. Devimden de anlaşıldığı gibi, piyasa etüdleri firma sorumlularına, azamî başarı ihtimalleri dahilinde yerinde karar alabilmeğe yeterli olacak kadarıyla, dış şartlarla ilgili bilgi vermeğe dönüktür. Bunun yapılabilmesi için, bir piyasa etüdleri servisinin çalıştırılması kaçınılmaz zorunluk değildir. Bu işi, uzmanlık sahibi bir büroya yaptırma imkânı verilmiştir. Tersine, bu denli bir servisi deruhte eden bir büronun varlığı ve ondan yararlanma durumu, pazarlama fonksiyonunun yerine geti-



rılmış olması anlamına gelmez. Biz, hattâ, bu gibi servislerin bahane olarak kullanıldıklarına şahit olduk: Organ, fonksiyonun varolduğuna inandırmak için kurulmuştur.

Bu arada, menşeleri ne olursa olsun, piyasa etüdüleri, kaçınılmaz zorunlukturlar. Onlara dayanmadan, yenilik yapılamaz. Bu nedenle, etüdüleri yapanlar, bu işe gerçekten bağlı olmalıdırlar. Bir piyasa etüdü, artık, belirli bir andaki belirli bir durumun tanımlaması olmakla yetinemez. Harekete temel olarak kullanılabilmelidir. Bunu vazedmek, etüd yapanların çalışmalarını tenkid etme anlamına gelmez. bunlar bir teşebbüs servisine mensup veyahut da müstakil bir büronun elemanları olsunlar. Kendilerinden, bir bilgi kadar, karar almada bir yardım beklenmekteyse de, problemin, gerçeklere uygun olarak, ve gereken şekilde vazedilmiş olması, uygun psikolojik şartların yaratılmış olması, araştırmacıların varolması, araştırmacılarla etüdü kullanacak olanlar arasında etkili ve gerçek bir işbirliğinin varolması; ve nihayet, araştırmacıların, etüdüleri sonucunda girilen eylemin sonucundan haberdar edilmeleri gerekecektir.

Sağduyulu bu birkaç tavsiye, uygulanmaktan çok, vazedilmesi kolay niteliktedirler. Yaratıcılık, uygulanmalarını kolaylaştırır.

- Araştırmacılar yaratıcı iseler, yani, hayalleri güçlüyse, ve yaratıcılık teknikleriyle haşır neşirseler, toplanmış olan bilgiler arasından, vazedilmiş olan probleme daha uygun olanlarını seçmesini daha büyük kolaylıkla ve isabetle seçmesini bileceklerdir. Ve uygulamaya daha yatkın çözümler arzedeceklerdir.
- Etüdü kullananlar, yaratıcı iseler, ondan daha iyi sonuçlar elde etmesini becerebileceklerdir.
- Her ikisi de, beraber toplanarak müşavere yaptıkları takdirde, bir yaratıcılık yöneticisinin güdümü altında çalışırlarsa, başarı şartları optimal olacaktır.

Bu kitabın dördüncü bölümünde somut, kapsamlı etüd-yaratıcılık durumlarına bakacağız.

### c) Pazarlamanın teşebbüsteki yeri :

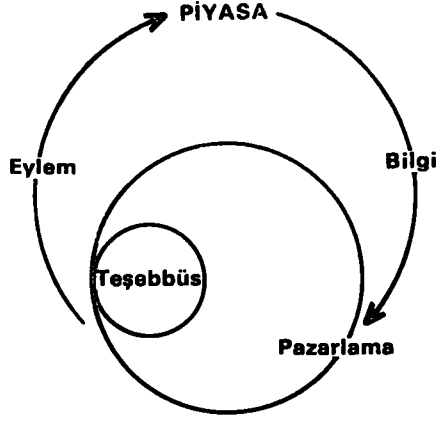
"Pazarlamanın bir görüş şekli olduğu" artık herkesin ağzına sakız olmuştur. Ne biçim görüş şeklidir bu? Bir tanımlamasına göre, pazarlama, bilimsel yoldan, teşebbüsle müşterileri arasındaki tatmin değiş-tokuşunun optimizasyonudur. Bu tanımlamanın avantajı şudur ki, mamül kavramının yerine, hizmet kavramının geçmekte olduğuna işaret etmektedir. Ve hizmet kavramı, mamül kavramını kapsamakta, onun ötesine gitmektedir. Tersine, teşebbüs, müşterilerinden sadece para beklemekle kalmaz. Daha doğrusu, ticarî faaliyetinden elde edeceği kâr sayesinde, personelini, hissedarlarını daha fazla tatmin etme yolunu bulacak, müşterilerine de, araştırmalar ve yatırımlar şeklinde, daha büyük hizmetler sağlayabilecektir. Müşteriler ise, yeni mamüllerin meydana getirilmesine katkıda bulunacaklar, bu mamüller, müşterileri daha fazla tatmin edecektir.

Bu tanımlamaya göre, pazarlama, diğerlerine benzer bir fonksiyon değildir. Fakat başta genel müdürlük gelmek üzere, teşebbüsün tüm diğer servislerini canlandırır.

Pazarlama, satış - teknik - maliye kutsal üçlüsünün ortasında yer almaktadır.

Dolayısıyla iki yönlüdür :

- *dışa dönük olarak*, şimdiki mamüllerden elde edilen kârların optimize edilmesine müsaade etmeğe yarayacak verilerin tümünü toplamalı, ve yeni mamüllerin doğumunu hazırlamalıdır.
- *teşebbüse dönük olarak*, aynı hedefleri tutar, ve bu yolda, çeşitli sorumluları, tam ortak çabalarını elde ederek duyar hale getirir. Bu, şimdiki zamanı ilgilendirdiği kadar, özellikle, gelecekle ilgilidir.



Şunu belirtelim ki, bu çift yönlü olma durumu, mamüller şefi işinin ilgisi kadar zorluğunu da oldurur.

#### d) Pazarlama ve bilgi :

*Dış bilgiler* — Biz burada, bilgi toplama (tevsik) servisini, pazarlama müdürlüğüne bağlamayı uygun görüyoruz. Ancak, bu bağlama olayının, yoldan kayma sonucunu vermemesi önemlidir. Bilgi, teşebbüsün tüm servislerine açık kalmalı, hepsi bundan faydalanabilmelidirler.

Üstelik kullanımını kolaylaştıran şekilde hazırlanmış ve takdim edilmiş olması lazımdır.

Dolayısıyla, bilginin organizasyonu, sadece bir tek uzmanın işi olamaz. Geniş bir istişareye dayanan, bir takım işi olmalıdır.

*İç bilgiler* — Bir teşebbüsün mensupları, bilgisiz, veyahut yetersiz bilgili iseler, bilgili değillerse, en iyi randımanı verecek durumda olamazlar:

- firmanın teknik ve ekonomik hedeflerini,
- bu hedeflere erişmek için, kendilerinin ve diğerlerinin sürdürmekte oldukları eylemleri, bilecek durumda olmalıdırlar.

Bu, günlük işlem için geçerlidir. Yeniliği kabullenmek, ve insanları değişikliği kabullenerek araştırmaya sevk etmek sözkonusu olduğunda, bir daha da geçerli olur.

#### e) Pazarlamanın yeni fonksiyonları :

Harvard profesörlerinden Amerikalı iş idarecilerinin akıl hocası Theodore Levitt'e göre, pazarlama hâlen Amerikadaki teşebbüslerin % 90 ına sirayet etmiş bulunmaktadır. Ve şimdi, baştaki tasarımından öteye en iyi şekilde kullanılmasına çalışmanın zamanı gelmiştir.

*Teşebbüse geçmek:* Belirli bir boyuttan sonra, firma, kendi için çalışma eğilimini gösterir. Personel ile hissedarların istekleri arasında sıkışıp kalan idareciler, kendilerini tamamen şimdiki durumun ıslahına verirler. Rizikolu eylemlere girişmeğe gerekli zamanı, ve fikir

hürriyetini bulamazlar. Bu durumun sonucu olarak, idareciler, statüko' (şimdiki durum) nun tutucuları olurlar. Fakat firmanın, kireçlenmeden korunması için, rekabetin onu geçmesini önlemesi için, teşebbüse geçme fonksiyonunu devam ettirmesi gerekmektedir.

**Geleceğin yaratılması:** Öngörü, daima pazarlamanın ana görevlerinden biri olmuştur. Nisbeten uzak olmayan bir ufuk çizgisinden sonrasına uzandığında, halen eldeki metodlara göre, falcılıkla karine kesbetmesi mümkündür. Geleceği karşılamağa hazırlanması, bu nedenle önemlidir. Orijinal metodlar geliştirmesi, gelişme endekslerini bunların yardımıyla saptayacak duruma gelebilmesi, ve bunlar sayesinde, gelecek ihtiyaçlara cevap verenlerin başında gelmeyi başarması gerekmektedir. Bu nedenle Levitt "geleceğin yaratılması" deyimini kullanmaktadır. Deyimde yatan anlam, hiçbir determinizmin mutlak olmadığıdır.

Çevrenin şekli etkilediği doğruysa; firmanın çevreyi etkileyebileceği bir okadar doğrudur. Esasında, çevreyi etkilemek firmanın öz çağrısıdır.

#### **f) Pazarlama yaratıcılık ikilisi :**

Pazarlamacının kişileri, "geleneksel" fonksiyonlarının icrası için olduğu kadar, kendilerine yüklenmek istenen yeni fonksiyonlar ile de ilgili olarak, yaratıcı olmağa mahkûmdurlar. Hayallerinin güçlü olması nedeniyle seçilmiş olan bu kişiler, istidatlarını tek başına veyahut da grup halinde en iyi şekilde kullanabilmek için eğitilmelidirler. Gerçekten, orijinal çözümler gerektiren, tekrarlanmayacak olan durumlarla uğraşma zorundadırlar.

"Prospektif" fonksiyon, çok meslekli (disiplinli) ekiplerin meydana getirilmesini zorunlu hale getirir. Bunlar, geleceğin genel hatlarını çizebilmek için, ekonomik, teknik, ticarî psikolojik, sosyal, siyasi unsurları hesaba katarak çalışma zorunda kalacaklardır.

Ancak, pazarlama ile yaratıcılık arasındaki ilişkiler burada sona ermez. Pazarlama, firmayı başarıya yönelten (gemilere kılavuzluk eden yunuslara atfen) "pilot balık" olmakla yetinemez. Teşebbüsün tümünü değişikliğe hazırlama, bunun için, İdaresinden, icracı personeline kadar, teşebbüsün tümünü değişikliğe hazırlamak da onun görevidir. Dolayısıyla, yaratıcılık havasının dağıtımını, her kademedeki ve servislerin hepsinde sağlamak da onun görevi olmalıdır.

#### **g) Sözcükler, sadece sözcükten ibarettirler :**

Bir firmanın, bir pazarlama idaresini bulundurması, onun, pazarlama anlayışıyla hareket etmesi anlamına gelmez. Pazarlama, fonksiyonu formalize edilmeden sözü dahi geçmeden yaşanabilir. Bu vakıa, söylemiş olduğumuz hususu değiştirmez. Pazar, gittikçe artan bir hızla büyümektedir. Teşebbüs için, biraz önde gitmeyi temin etmenin en iyi şekli, yeniliğe derinliğine hazırlanmaktan ibarettir.

Yaratıcılık teknikleri; yenilik peşinde koşanlara, yeni mamullerin bulunmasında; ve tüm firmaya, bu mamullerin üretilmesini ve satılmasını istemekte, yardımcı olurlar.

#### **SONUÇ :**

Hiçbir bünye mükemmel değildir. Akıcı bir bünye, tehlikeli olabilen bir efsanedir. Oysa, tamamen katılaşmış bir bünye, değişikliği önler, ve yeniliğe yönelme teşebbüslerini tamamen vazgeçtirici nitelikte olur. Yaratıcı hayâl gücü ifadesinin tamamen hür kalmasını temin için bünyenin tamamen ortadan kaldırılması, teşebbüsün tamamen ölmesine, ve dolayısıyla, yaratma imkânsızlığına götürür. Yaratma, zorladığı zorlamalar kadar, yoz gerçeklere ihtiyaç duyar. (La creation a besoin de la rugueuse realite et des contraintes qu'elle impose.) Teşebbüsün bünyesi, bu zorlamalardan biridir.

Bunu dedikten sonra, belirtelim ki, iletiimi kolaylaştıracak, moral havasını ve maddi çevreyi ıslah edecek, teşebbüsü ve sorumlularını piyasa ile gelişmesini duyarlı hale getirecek, ve fazlasıyla pahalı altüst oluşlar gerektirmeyecek düzenlerin yerleştirilmesi mümkün olup, arzulanmalıdır.

Bizce, çözüm, yenicilik taraftarlarının, "süredurum/statükotutucularını" yenmeleri sonucu olarak belirmeyecek; fakat, yapıcı bir dialog sonunda Şekil alabilecektir.

Dördüncü bölümde tarifini yapacağımız sistem, bu dialogun müessis hale getirilmesini öngörmektedir.

## BÖLÜM 2.

### YARATICILIĞIN PSİKOLOJİSİ VE PEDAGOJİSİ :

#### 1. YARATICILIK VE YARATILAN.

##### a) Yaratıcılık kavramı :

*Taylor*'un tanımlamasıyla işe başlayalım :

"Yaratıcılık *yeni ve geçerli* fikirlerin yaratılmasıyla sonuçlanan fikri istitedir."

Bu tanımlamanın içindeki üç kavram üstünde duracağız :

- Yaratıcılık bir *istitedir*. Bu demektir ki, birbiri peşinden gelen anlardan oluşur. O zaman, yaratıcılığın gelişmesini elde etmek istendiği takdirde, — ki hedefimiz de budur — bu anların analizini yapmak gerekecektir.
- Yaratıcılık *yeni* fikirlere götürür. Bu yeniliğin saptanması gerekir. Yeni demek, yoktan olmuş demek değildir. Gerçekten görülür ki, yeni bir fikir, çoğu kez, ya bilinen fikirlerin bir bileşimidir; veyahut da, eski bir fikrin yeni bir çevreye veya şekle sokulmuş halidir. Buna rağmen, yaratıcı bir faaliyettir, eski fikirleri bu yeni şekle sokan.
- Üstelik fikir *geçerli* olmalıdır. Sadece yeni olması, yeterli değildir. Fayda, — kullanım — normlarına uygun olması da lâzımdır. Fikir, ya vazedilen probleme çözüm getirdiği için, veyahut da, bu çözüme doğru ilerleme kaydettirdiği için geçerlidir. Bu kıymet kriteri sayesinde, hayal mahsulü ile yaratıcılık arasında ayırım yapılabilmektedir.

Yaratıcılığın ne olduğunu anlamak isteyenler için önemli olan iki diğer kavram vardır. Bunları, *Sillamy* psikoloji sözlüğünün aşağıdaki satırlarında buluruz :

"Yaratıcılık, sosyo- kültürel ortama sıkıca bağlı olarak, her yaştaki her kişide gizli bulunan yaratma yetkisidir. Bu tabii yetkinin gerçekleşmesi, ifadesine uygun şartların gerçekleşmesine bağlıdır."

Böylece, yaratıcılık, insanlığın *genel* bir yetkisidir. Akıl veya hafızaya benzer. Yerleşmiş olan bir görüş aksine, insanlar, yaratıcılarla yaratıcı olmayanlar arasında ayrılmaz. Burada da, seviye farkları vardır. Herkes, daha fazla veya daha az yaratıcıdır.

Yaratıcılık kavramına bağlı bir beşinci gerçek şudur ki, bu, tabii yetki, ortam ve şartlara göre, daha az veyahut da daha çok ifade edilir. Yaratıcılığa uygun ortamlar vardır. Bunlarda gelişir veya yayılır. Öyle ortamlar da vardır ki, onda, en güçlü yaratıcılık potansiyeli ifade edilemez.

Bir kişi veya grubun yaratıcılığı, icat istitalesi sırasında kendini belli eder.

## b) Yaratıcılık istitalesinin analizi :

Fikir yaratma istitalesine, bilimsel araştırıcının bilimsel bir varsayım icat etmek istemesi sırasındaki haliyle, veya, yeni mamül yaratmağa çalışan bir yaratıcılık ekibinin çalışması sırasındaki, veyahut da, yeni bir strateji arayan bir teşebbüs idare komitesinin çalışması sırasındaki haliyle bir bakalım: Görürüz ki, bu istitale, dört safha halinde analize edilebilir: Hazırlık, oluşma, ışığa kavuşma — ilham, — doğrulama.

*Hazırlık safhası:* — Çözümlemesi gereken problem, araştırıcıya verilir. Veyahut da, çözümü gereken problemi kendi görür. Çözümü arayan kişi, profesyonel olarak yaratıcıysa, (araştırma mühendisi, reklâmci, dizayncı, yaratıcılık ekibi) çözümü gereken problem ona iletilir, veyahut da tepeden inme olarak verilir. Araştırıcının sözkonusu problemi yenibaştan ele alınması, bunu kendine maletmesi, gereklidir. Bunu yapması için kendisine, problemin doğuşuyla ilgili verilerin hepsi verilecek, ve onu güdüleyerek ona yardımcı olacaktır.

Güdülenmiş olan yaratıcı, vezedilen problem karşısında hareketsiz, kalmayacaktır. Bunu daha başka şekillere sokabilecek, değişik olarak formüle edebilecek, öte yandan, birbirlerine uyan tali ve alt problemler olarak ayırabilecektir. Yaratıcılık, tam olarak, problemin vezedilmesi seviyesinde yer alır. Ve iyi vezedilmiş problemin, çözümüne çok yaklaşmış olduğu iddiası doğrudur. Daha sonra göreceğiz ki, en yaratıcı kişiler, aynı zamanda, problemin analizini yapmağa yarayabilecek, en fazla sayıda soruyu sormasını bilenlerdir.

Hazırlığın bu safhasında, yaratıcının fikrinde çift bir yenibaştan şekillendirme yer alır: Problem kesin hatlar kazanır, böylece problematik şeklini alır; yâni, *Moles'*a göre, "çözümü gereken sıralanmış bir problemler listesi" halini alır. Bu arada, çözümleri aramakta ilerleme kaydetmiştir; çünkü, bu safhada, benzer problemler için başkaları tarafından bulunmuş olan bazı çözüm şekillerini görmüş ve saptamış bulunmaktadır.

*Oluşma safhası:* — Şimdi, problemin içine girmiş bulunuyoruz. Sonucun tohumları, problematik, veyahut da, toplanan bilgiler şeklindedirler. Bu tohumlar, çoğu kez, arayıcının şuuru dışında olgunlaşırlar ve yeşerirler. Güç kaynağı, az veya fazla kesif olarak hissedilen, sonuç bulma gereğidir. Araştırıcı, problemle uğraşmaktadır. Ve dalgın bir insan görüntüsüne bürünür, çünkü "devamlı olarak" düşünmektedir.

Araştırıcıların hayat hikâyeleri gösterirler ki, bunlar, buluştan önce, fikren, çağrışımlar yapar; benzetmeler yapar; rüya bile görürler.

Daha sonra ele alacağımız *Osborn'*ün araştırma teknikleri, oluşmayı, bu olgunlaştırma safhasını, teşvik ederek kolaylaştırmağa yararlıdır. Şunu söylemiş olalım ki, bu safhada özellikle önemli olan husus, yaratıcının, — şuurlu olarak veya şuur dışında — fikirlerini çalkaladığı, ve bu nedenle, geleneksel çözüm şekillerinden uzaklaşma rizikosunu göze aldığıdır. Zaten, bu safha sırasında, şuuraltı faaliyetinin çok kesif oluşu, tesadüf eseri değildir. Gerçekten, şuurlu düşüncemiz, daha kontrollüdür, daha mantıktır, şuur dışı düşüncemizden daha temkinlidir. Şuuraltı ise, kestirmelerden çekinmez, benzetmeler, karineler, yakınlaştırmalar yoluyla ilerler.

*Işığa kavuşma — ilham — safhası:* Bu, bazı, beklenmeyen veya tutarsız bir anda, çözümün belirmesidir. *Poincare* der ki: "Coutance otobüsüne ayağımı atmakta olduğum anda, Fuchs fonksiyonlarını tanımlamak için kullanmış olduğum transformasyonların Öklidci olmayan geometridekilerle aynı oldukları aklıma geldi, ve bunu tam bir emniyet içinde hissettim."

*Helmutz* der ki: "En iyi fikirlerimi, sabah uyandıgım zaman bulmuşumdur. Fakat, ağaçlı tepelerde, güneşli günlerde yürüyüşüm sırasında da gelirlerdi bunlar."

Fikir veya ilhamların nerelerde gelebildikleri, insanı şaşırtır: Banyodayken, trende giderken balık tutarken, vs.

Bu demektir ki, araştırmacı, problemini işyeri dışında, beraberinde taşır. Aynı zamanda, sâkin veya otomatik olan bazı yerlerin, ilhamı, veyahut da fikirlerin belirmesini teşvik edici nitelikte olduğu kanısına varılabilir.

Dolayısıyla, yaratıcı, fikirlerini kontrol etmez. Aradabir, herşeyin kendi içinde yer aldığı, fakat bu seyrin, iradesi dışında olduğu hissine kapılır. Gene Poincare der ki, "Bir gece... uyuyamadım. Fikirler, ordular halinde geliyorlardı."

Işığa kavuşma, yâni ilham, araştırmacının sonunu getirebildiği gibi, bir alt problemi buldurabilir, veyahut da bir çözüm tekniğini ışığa kavuşturur.

**Doğrulama:** — Bulunan çözümün kabul edilmiş kriterlere uygun olduğunu doğrulamak gerekir. *Picasso* der ki: "Başta bulur, sonra ararım." Aynı şekilde, bilimsel araştırma sırasında, brüt fikrin ayrıştırılması, bilimsel toplumca tanınan gerçekler ışığında elekten geçirilmesi, ve bir düşünce tarzı veyahut da metodoloji dahilinde arzedilmesi gerekmektedir.

Böylece, doğrulama, icadın bir yandan gerçeklerle denendiği, öte yandan da, çift benzerlerinin arandığı safhadır.

Burada belirtilmesi gerekir ki, bazı durumlarda, ve özellikle teşebbüs hayatı sırasında, doğrulama tam bir emniyet getirmez. Farzedelim ki, bir teşebbüs yeni bir mamül piyasa sürmeğe karar vermiştir. Yapılabilecek çeşitli doğrulamalar, (piyasa etüdüleri, mamül testleri, piyasa testleri) hata yapma rizikosunu bir hayli geriletirler, ancak, kati bir emniyet sağlamazlar.

"Buluşcu" keşfinin gerçeliğini doğrulama çabası içinde fikrini bir üst safha olan, sosyalizasyon safhasına geçirmesinde kendisine yardımcı olacak mülâhazat ve imkânları bulacaktır. Bu üst safhada, fikir, tedricen, daha geniş bir halk tarafından kabullenecektir.

## 2. YARATICI KİŞİ PSİKOLOJİSİ :

### a) Odaklaşan ve dağılan düşünce :

Akıl kadar yaratıcılık, doğal veya sosyal ortamın bize arzettiği problemleri çözümlenemizi temin ederler. O halde, bunların ikisi de aynı hassa mıdır ?

Akıl ile yaratıcılık arasındaki farklar nelerdir ? Bunları kıyaslayabilmek için, *A. Beaudot*, akıl testleriyle yaratıcılık testlerinin analizini yapar: "Akıl testlerinin hepsinde, hedef, daima *doğru olan* has cevabın bulunmasıdır. Bir yandan, cevap tektir. Öte yandan cevabın doğruluğu, mantığın fonksiyonudur. Gramer veya geometri mantığı olsun, bu budur." Bir akıl testinde kullanılan iki soruya bakalım :

Aşağıdaki söz dizisinde, gruba dahil olmayan sözü işaretleyiniz: elma, gül, kelebek, yaprak, çimen.

Doğru cevap kelebektir. Çünkü grupta tek canlı odur. Aynı şekilde, 2, 4, 8, 16... serisini tamamlamak gerektiğinde, verilecek cevap 32 dir.

Bu iki örnekte, sadece bir tek cevap vardır.

Buna karşı, yaratıcılık testleri, çok daha başka nitelikte problemler arzedeceklerdir. "Alışılmamış kullanımlar" denen tipten bir soruya bakalım: "Bir tuğlanın hangi değişik kullanımları aklınıza gelmektedir ?" Veyahut da, "sonuçlar testi" sorularından biri şöyledir:

"On yaşından küçük bütün çocukların birden yirmi yaş büyümüş olması halinde, meydana gelebilecek durumları tahayyül ediniz!"

Bu iki probleme tek cevap yoktur. Tersine, azami iyi cevap aranacaktır bunlara.

Akıl testlerinde sözkonusu olan fikir çalışması cinsine, *Guilford*, "odaklaşan düşünce" demektedir. Yaratıcı düşünceye de, dağılan düşünce.

Bu iki düşünce tipi arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir :

#### **ODAKLAŞAN DÜŞÜNCE**

- *kısıtlı problem*
- *zorlayıcı veriler*
- *enl sonuçlandırma*
- *tek sonuç*
- *dar araştırma*
- *başarı kriteri çetin ve zorlayıcı*

#### **DAĞILAN DÜŞÜNCE**

- *çok geniş problem*
- *az zorlayıcı veriler*
- *doğru yanlış yoluyla sonuçlandırma*
- *çok sayıda sonuç*
- *geniş araştırma*
- *başarı kriterleri belirsiz ve az dakik*

Verili bir anda, hangi düşünce tarzına müracaat edileceği, çözümlenmesi gereken problemin cinsine bağlı olacaktır.

*Guilford* der ki: "Bazı durumlarda problem, bünyesi itibarıyla güçlü olarak strüktürlenmiştir, buna rağmen tek cevap gerektirir .Kişi, bu cevabı bir anda bulamaz, ve dolayısıyla doğru yanlışa başvurur. Dolayısıyla, dağılma öldürür. Esasında, günlük hayat boyunca, kişi, çok kez, odaklaşan sonuca varmak için, dağılan bir düşünce üretimine girişir. Bu, tutulacak görüş stratejisinin saptanması için gayet önemli bir husustur." Bu son mülâhazadan anlaşılmaktadır ki, aralarındaki farklara rağmen, odaklaşan düşünce kadar dağılan düşünce, bir problemin sonuçlandırılmasında, beraberce etkili olurlar, ve birlikte çalışırlar.

#### **b) Yaratıcılık testleri :**

Yaratıcılıktan ne anlaşılması gerektiğini daha iyi anlamak için, çabucak, ana yaratıcılık testlerinin ne şekilde yapılmış olduklarına bir göz atmakta yarar vardır. Bunlardan üç tanesi ilgimizi toplamaktadır :

*Guilford testleri* : — *Guilford* için, yaratıcı faaliyet, kısıtlı bir faktör sayısına bağlanabilir.

Dolayısıyla, testleri, faktöryel analiz yoluyla bulunan bu çeşitli faktörleri takdir etmeğe dönüktür.

*Sözlerin akıcılığı* : — Verilen bir "kâfiyeli vezin"e uyacak, onunla bitecek azami söz sayısını yazması, testi geçirenden istenir. Aynı zamanda, bazı harflerle başlayıp biten sözlerin azami sayısını yazacaktır.

*Fikirsiz akıcılık* : — Kişi, belirli nesnelere kullanışıyla ilgili en çok sayıda fikir düşünebilmelidir. (Örnek: bir tuğlanın kullanışıyla ilgili en çok sayıda şekil sıralayın.) Veyahut da, öngörülemez, ihtimali olmayan bir olayın sonuçlarının sayılması istenir.

*Kendiliğinden, içten gelen esneklik* : — Nesnelere kullanılmaları deneyi, yani nesnelere muhtemel kullanışları deneyine dayanılarak, kişilerin verdikleri cevaplar, çeşitli kriterlere göre sınıflara, ayrılmasına olanak yaratır.

*Çağırışım akıcılığı* : — Bir söz listesindeki çağırışan sözleri mümkün en fazla sayıda ayıklamak, veyahut da, "bu otomobil .....kadar süratlidir" gibi cümleleri tamamlamak.

*İfade — anlam — deki akıcılık* : — Sözleri cümle şeklinde dizilemekteki kolaylık... Örneğin, dört sözlük cümle terkipleri, verilen başharflere göre icad edilir.



**Alışlagelmişten ayrılan buluş gücü :** — (Orijinalite) Bu faktörün ölçülmesi için, bir yandan, önceki denemelerde verilmiş olan alışlagelmişten ayrılan cevap sayısı ölçülebilir; veyahut da, hikâye başlıkları bulmaktaki maharet ölçülebilir.

**Problemlere duyarlık :** — Özneye (testi geçirmekte olan kişiye) alelâde bir nesne adı verilir, ve bu nesneyle bağlı olarak ilginç ve alışlagelmişten ayrılan sorular sorması istenir.  
**Torrance test takımı :** — Bu takım on denemeden oluşur. Toplam normal yapım süresi, 1 saat on dakikadır; denemelere oyun denir. 1, 2, 3, sayılı oyunlar, bir resme dayanılarak oynanır. Kişi temsil edilen durumu aydınlatmağa yarayan sorular sormalıdır. Sonra, durumun nedenlerini ve sonunda da sonuçlarıyla etkilerini bulmalıdır.

4 sayılı oyunda, kişi, bir nesneye getirilebilecek azamî islah unsurlarını saymalıdır.  
5 sayılı oyun, olağandan ayrılan kullanımlarla ilgilidir.  
6 sayılı oyun, bir nesneyle ilgili sorular sormağa bağlıdır.  
7 sayılı oyun, beklenmeyen, mümkün olmayan bir durumun etkileriyle sonuçlarını bulmakla ilgilidir.

Üç son deneme, fazlasıyla söze bağlıdırlar. 8 sayılı oyunda, kişiye renkli bir resim verilir, ve bunu, uydurmuş olduğu bir hikâyeyi anlatmak üzere, bir kâğıda yapıştirarak tamamlar.

9 sayılı oyunda, kişiye, birkaç çizgiden oluşan on desen verilir. Bu desenlerin tamamlanması ve isimlendirilmesi gerekir.

Onuncu oyunda, bir çember serisini, oyuncu tamamlar ve isimlendirir.

Her oyun, üç kritere göre değerlendirilir: Akıcılık, esneklik, alışlagelmişten ayrılma oranı. Akıcılık sayısı, kişinin verdiği doğru (ilgili) cevaplar sayısıdır.

Esneklik, cevapların tasnifi yapıldıktan sonra ayrıldıkları kategoriler sayısından oluşur. Örneğin, bir karton kutunun kullanım şekillerinin dökümü yapılmışsa, çeşitli cevap kategorileri şunlardır: İçine nesne alan şey, (*recipient*) dekorasyon, oyuncak vs. olur.

Alışlagelmişten ayrılma oranı: Bunda cevaplara daha fazla veya daha çok ender olmalarına göre, üç not verilir.

**Wallach ve Kogan testleri :** — Bu takıma beş tip deneme dahildir:

1. Sayma oyunu: Örnek — Aklınıza gelebilen yuvarlak nesnelere sayınız.
2. Birçok alışlagelmemiş kullanım denemesi.
3. Benzerlik araştırma denemeleri. "Bir patates ile bir havuç arasındaki benzerlikleri söyleyiniz."
4. Çizili şekilleri anlamlandırmağa çalışma denemeleri.
5. Çizili hatları anlamlandırma denemeleri.

**Testler yönünden, yaratıcılığın analizi :** — Bu çeşitli testlerin analizi yapılırsa, görülecektir ki, denemelerden bazıları çocukların merakını çeken oyunlara çok benzer. Özellikle söz akıcılığıyla ilgili olanları böyledir. (Ene, mena, dosi... gibi, sayı ağızlarına yakın) Bulmaca şeklinde benzerlik denemeleri için de aynı şey söylenebilir. Görülür ki, çocuk, içten gelen bir güdüyle, yaratıcı potansiyelini artırmağa çalışır, ve bundan zevk alır.

Çeşitli denemelerin ütüdü aşağıdaki sonuçlara vardırıır :

○ **Yaratıcılık, şunları kapsar; ve gerektirir :**

Verilen durum karşısında, faal bir akıl tutumu. Yaratıcı kişi, verilen bir durumu olduğu gibi kabul etmez, soruşturur, araştırır, analize etmeğe çalışır; menşeyini, nedenini anlamağa, etkilerini, sonuçlarını arayarak anlamağa çalışır. Yaratıcı olmayan, ve durumları

oldukları gibi kabul eden kişilere kıyasla daha tatminsiz olacaktır. Öbürlerinin görmeyecekleri problemleri teşhis edecek, görecektir. Bu tatminsiz faaliyet, onun, bir nesne karşısında, diğerlerine kıyasla, daha fazla islah sahası, daha çeşitli islah imkânlarını bulmasına sebebiyet verir.

Yaratıcı kişi, bir probleme önemli sayıda cevap verme olanağına sahiptir. (Buna akıcılık denir) Ve bunu izah etmenin çeşitli yolları vardır: Yaratıcı kişi, yaratıcı olmayandan daha bilgili, ve olan bitenden haberdar olma yetkisini gösterir. Daha büyük oranda, fikirsel riziko göze alır. Bu demektir ki, geçerliğinden emin olmamasına rağmen cevap verecektir. Yaratıcı olmayana kıyasla daha çeşitli cevaplar bulacaktır. Yani, daha çeşitli, daha değişik sahalara temas edecektir.

• **Yaratıcılık aynı zamanda şunları kapsar :**

- Alışkanlıklara kıyasla, onlardan ayrılma potansiyeli. Bir tuğlanın alışlagelmişten farklı kullanımlarını bulmak için, tuğlanın bazı hassalarında yanılmak icabedecek, hayal ile salt hacim olarak tasavvur edilmesi, şeklinin değiştirilmesi, kırılması, toz haline getirilmesi icabedecektir.
- Mümkün olmayan bir duruma intibak etme kabiliyeti. Yaratıcı kişi, kendini, mümkün olmayan bu duruma uydurabilecek, durumu tasavvur edebilecektir. Mümkün olmasına rağmen onu kabul edecek, bu meydan okuyuştan kaçmayacaktır. Burada, yaratıcı kişi karakteristiklerinden olan, bilinmeyen durumla yaşama kabiliyeti belirir.
- Başta birbiriyle ilgisiz görülen nesne veya kavramları gruplaştırma kabiliyeti. Buna, aynı zamanda, çeşitli güdüleri (stimülüsleri) içe alma kabiliyeti denir.
- Bir veya birkaç unsur kullanarak, icadı gerekecek bir tümün meydana getirilmesi. Şuna dikkat edelim ki, gözlenebilen fenomenleri yanyana getirerek, bir kuram (teori) meydana getiren bilim adamı kadar, işletine has birçok zorlamayı, veyahut da piyasasının şartlarını içine alan bir stratejiyi icad eden teşebbüs idarecisi, aynı gücü kullanarak çalışırlar.

Yaratıcı düşüncenin bu analizini özetlemek için diyebiliriz ki: *yaratıcılık, nesnelere kavramları, imajları gruplaştırmak ve ayırmak gücü ve arzudur.*

### **3. YARATICI DAVRANIŞIN DOĞUŞU :**

Bir kişinin bir diğerinden daha yaratıcı olması nasıl izah edilebilir ? Görmüş olduğumuz tanımlamalarla testler, yaratıcı potansiyeli analize ederler, ve ölçerler. Fakat onu izah etmezler.

En iyi araştırmalardan şu anlaşılmaktadır ki, bu potansiyel, kişiliğin tümüne bağlıdır, ve dolayısıyla, hayatın ilk senelerindeki etkilenmelere dayanır.

Çok yaratıcı kişilerin diğerleriyle kıyaslanmasıyla bazı keşifler yapılmıştır.

*Yaratıcılık ve tanıma stili* -- Yukarıda gördük ki, çok yaratıcı kişinin sorunlara bir bakış şekli vardır. Buna uzmanlar, tanıma stili demektedirler.

Bu sahada, "kavrama bağlı kişiler" ve "algıya bağlı kişiler" arasında ayırım yapılmıştır. Birileri, dıştan gelen bilgileri, sadece kavramlarında yer aldıkları takdirde kabullenirler; ötekileri, tersine, kavramlarını ve tasavvurlarını, aldıkları bilgilere uygunlukla şekillendirirler: Algıya bağlı kişiler, ötekilerine kıyasla daha yaratıcı olurlar.

Öte yandan, çok yaratıcı olanların etkinliği, kendini özel durumlarda gösterirler. Geçenlerde yapılan bir etüd göstermiştir ki, çok yaratıcı çocuklar, fikirsel değerleri düşük olduğu zaman (*Quotient intellectuel*-akıl katsayısı) yargılanmayı yadırgarlar ve dolayısıyla, denemelerde aldıkları sonuçlar zayıf olur. Akıl katsayıları çok yüksek, fakat yaratıcılıkları daha düşük olan çocuklar, en iyi sonuçları, karışık ve çetrefil olmayan kriterlere göre yargılanacaklarını bildikleri zaman alırlar.

Yaratıcılıkları yüksek olan kişiler üzerinde yapılan deneme ve ilgili araştırmalar sayesinde, bunlardaki yaratıcılığın aşağıdaki ana karakter çizgileri belirmiştir :

- olup bitenleri takibeder, bilirler-meraklıdır.
- temel sorunlar onları ilgilendirir.
- konuşmaları akıcıdır, - fikirleri yenibaştan şekillendirmek onlar için kolay olmaktadır.
- kişilikleri oturmıştır - bağımsızdır.
- enerjik insanlardır.
- mizahî görüşleri kuvvetli olur - fantezi sahibidirler.

Tersine, en az yaratıcı olanlar tutucu, alışlagelmişe bağlı (conformistes) hareketleri ağır, fikirleri katı kişiler olarak belirirler.

Derinlemesine yapılmış olan durum etüdüleri sayesinde, çocuğun yaratıcılığıyla aile ortamı arasındaki bağlantı saptanabilmiştir. Biz burada, özellikle anlamlı dört durumun analizini yapacağız :

*Yaratıcılık ve terbiye, akıl katsayısı yüksek, fakat yaratıcılıkları orta olan iki çocuk :*

#### **Durum 1: Jale**

İçine çekilmiş, sakin Okul sonuçları pek parlak, kız derslerine ciddiyetle kendini verir. Kız, içtenlik-siz görülür. Hayat neşesinden mahrumdur. Başarmak, ailesini memnun etmek ister. Emniyetsiz bir meslek olduğundan yazar olmak istememektedir.

Jalenin annesi kızının çalışmalarına nezaret eder. Ana kızıyla iftihar eder.

Anne yazar olmak istiyordu, bu arzusunu kızına uzatmıştır. Kızının en iyi üniversiteye gitmesini istemiştir.

#### **Durum 2: Ahmet, yaş 11**

Akıl testlerinde yaşına göre iki yıl öncelik gösterir. Azimlidir. Çok çalışkandır. Çekingendir. Sınıfta arkadaşı yoktur. Söz dinler, terbiyelidir. Hocaları sever; imtihanlarda başarısız olduğunda, çok halsiz kalır. Ahmet sonradan üniversitede çok iyi sonuçlar alır.

Ahmetin annesi, oğlunun her kararını kendi alır. Oğlunun herne pahasına olursa olsun başarılı olmasını arzular, ve onu bu yolda cezalandırır da. Boş zamanlarını bile o tertipler. Makul şeylerle vakit geçirmelidir. Örneğin piyano öğrenimi.

*Çok yaratıcı iki çocuk :*

#### **Durum 1: Murat:**

Çok bağımsızdır. Müzik tahsil etmek ister. Babası onu matematiğe iter. Diğer öğrencilerin başarı görüşleriyle alay eder. Mizah görüşü güçlüdür. Beğenilmeye çalışmaz. Buna rağmen arkadaşları tarafından çok takdir edilir.

Muratın annesinin her faaliyetini sistematik olarak kontrol etmeğe çalışmazlar. Çocuklarının olumsuzluğunu, mantıksızlığını kabullenirler. Anne görevinin, çocuğunun sıhhatli olmasına dikkat etmek olduğunu savunur. Arda kalanı için, "bırakın yaşasın" tutumundadır.

#### **Durum 2: Ayşe, yaş 16.**

Güçlü bir kişiliği vardır. Kişisel görüşleri vardır. Heveslendiğinde, bir hayli güc sarfedebilmektedir. İfadede kolaylık gösterir. Sosyal temasları kolay ve candandır.

Ayşenin annesinin, çocuklara belirli bir bağımsızlık bahsetmek gerektiğini savunurlar. Çocukların annesininle hemfikir olmama hakkını her zaman olduklarını, görüşlerini açıklayabilmeleri gerektiğini savunurlar.

Otoriter anne-babalar, çocuklarının hayatlarında devamlı bir varlıktırlar. Ve başarıyı herşeyden üstün tuttıkları takdirde, belirli bir tanıma stiline oluşmasıyla sonuçlanan bir durum yaratırlar. Bu durumda, çocuğun hareketlerinin hedefleri, katı olarak tanımlanmış bulunmaktadır. (hocalarının notlarıyla dile gelen başarıdır hedef). Başarılı olmanın yolu, anne-babanın söylediğine uygun davranmaktır. Çocuk için, ikilik sözkonusu değildir. Kendinden beklenen şekilde hareket ederse, başarılı olacak ve anne-babasının övgülerine mazhar olacaktır.

Öte yandan, "yaratıcılık doğuran" bir aile içinde büyüyen çocuk, kendi yargı ölçülerini, kıymetlerini, kendikendine yaratmağa iteleneceği gibi, onlara erişmenin yollarını da kendi bulup yaratacaktır.

#### 4. YARATICILIK EĞİTİMİ :

*İnsan kendi yaratıcılığını ıslah edebilir. Bu ispatlanmıştır.*

Daha 1952 de, insanın fikir faaliyetleriyle ilgili çeşitli araştırmaları sonucunda denilmiştir ki: "Davranışlarımızın çoğu gibi, yaratıcılık da, herhalde, kazanılmış birçok maharetin —istidatın— sonucudur. Bu istidatların ırsi limitleri, herhalde olabilmektedir. Ancak, kaniyim ki, antrenmanla, herkes, limitleri dahilinde, istidatlarını geliştirebilir."

Buffalo Üniversitesinde, biri yaratıcılık dersleri almış, öteki almamış iki öğrenci grubu arasında kıyaslama yapılmış; birinci grubun daha iyi sonuç verdiği görülmüştür.

Eğitim sonundan sonra, yaratıcılık eğitimi görmüş olanların davranışları, sekiz ay boyunca takibedilmiş, kurs görmüş olmadan gelen istifadenin geçici değil, devamlı olduğu saptanmıştır.

Daha genel bir deyimle, alışlagelmişin dışında bir davranış alışkanlığı, insancıl davranışların çoğunda olduğu gibi, öğrenilmiş bir davranıştır. Sosyal ortam veya endüstri, bu nedenle, yaratıcılığa önem verir, ve gelişmesinde büyük rol oynar. Has sınaı ortamı dışında da etkisini sürdüren bir teşviktir bu.

*Grup halinde antrenman daha etkili olur:* — Daha sonra tarif edeceğimiz fikir araştırma teknikleri, esas itibarıyla, hep grup teknikleridirler.

Grup halindeki araştırmanın üstünlüğü çeşitli nedenlere bağlanır:

- Birkaç kişinin görgü sahası, imaj külliyatı ve tecrübe toplamı bir kişininkinden çok daha geniştir.
- Bir grup mensubu tarafından dile getirilen fikir, diğerlerinin yaratıcılığını güdüleyici bir çıkış noktasıdır. Buna karşılıklı verimlendirme derler.
- Bir grup, onu teşkil eden kişilerden fazla riziko göze alabilir. Amerikada yapılmış olan birçok tecrübe bunu ispatlamıştır. Oysa, bilinmektedir ki, daha yaratıcı bir cevap, daha büyük bir riziko teşkil eder.

Bir grup içinde, riziko alma cesaretinin artması, grubun kişiyi tesdeklemesiyle izah edilebilir. Bu duygusal ve teknik destek olmaksızın, geleneksel çözümlerden ayrılmak bile göze alınamaz.

Rizikoya girmek, aynı zamanda, sonuçlandıracağı cezaya da bağlıdır. Yüksek atlayıcı, şampiyonluk sırasında, oturup yeni bir atlama stiline denemesini yapacak değildir. Aynı şekilde, kişi, "gerçek durumda" yenilik yaratan bir hareketi denemez. Buna mukabil, antrenman grubu, emniyet verici, rahatlatıcı bir hava yaratır. Aynı zamanda, muhatabı, heyecandan eli kolu kesmeyecek nitelikte rizikolarla karşılaştırır.

*Antrenman, kişiliği, her ifadesiyle etkiler: vücut antrenmanı:* — Yaratıcılık, kişinin tüm kişiliğiyle izah edilebilen bir davranışsa, bu davranışı etkilemek için, kişiliği etkilemek gerekir. Yaratıcı antrenman, beklenmeyen şekiller alacak, fakat, önceki açıklamalar unutulmadığı takdirde, tamamen anlaşılır olmaktan çıkmayacaktır.

Vücut ve tutumları, bir kişinin psikolojik problemlerini yaratır. Özellikle, kişinin bazı temel tutumları, duruşlarında yansır ve bunlar, bir tepki yaratarak, sözkonusu tutumu güçlendirir. Şuna bazı örnekler verelim :

**Örnek No. 1:**

İnsan çoğu kez, kolları ve bacakları bağlı oturur. Kapalı gibidir. Schultz der ki, bu duruş, tutulmağa, ve karşıdakiyle temas etmeğe içgüdüsel bir tepki olabilir. O zaman, grup yöneticisi, iştirakçiden, açılmasını, kol ve bacaklarını çözmesini rica eder.

**Örnek No. 2:**

Gerginliğimizin farkına varacak durumda değiliz artık. Fakat grup yöneticisi, bizi rahatlığa kavuşturmak, yani tutsaklığımızdan kurtarmak için, iştirakçilere, bir yaratıcılık oturumu sırasında, yavaş yavaş, çember halinde yürümeyi tavsiye eder. Bu arada, bacak, kol, omuz kasları gevşetilir.

Göğüs kaslarında gerginliği yoketmek için, mümkün olduğu kadar fazla bağırmaı icabettiren hareketler yapılır. Bir diğer ilginç hareket, bir iştirakçinin göğüs kafesini ilk başta uzunlamasına, sonra, genişlemesine çekmekten ibarettir. Bu hareket, iki iştirakçi arasında yapılır. Önemi, ikili takımdakilerden birinin ötekine getirdiği destek ve yardımlaşmadır. Schultz özel durumda bir iştirakçiden bahseder. Bu, kişi, saldırganlığı nedeniyle, öteki iştirakçilere zarar vermekten korkuyor, riziko karşılamak istemiyordu. Bana mukabele olarak, kendini, omuzlarında yük taşıyor hissetmekteydi. Şuuraltı bir histi bu. Sözü edilen çekme hareketlerinden sonra, o zamana kadar yapmamış olduğu şekilde riziko karşılama yetkisi gösterdiği müşahade edilmiştir. Daha başka, gevşeme, kurtulma, ve saldırganlığı yenme oyunları, hareketleri vardır. Bunların sonucunda, kişi, o zamana kadar, geri tepmiş olduğu, ve içine kapamış olduğu kişilik unsurlarını kabullenir.

Okur şaşırıyorsa, sabırsızlanmamasını tavsiye ederiz. Bu psikanalize yakın olan mülâhazalarla, yaratıcılıktan söz ediyoruz. Sözü edilen, aynı zamanda, profesyonel yaratıcılıktır. Çünkü, yaratıcılık, serbest, gerginliklerinden kurtulmuş bir kişilikte gelişir. Geçmiş tecrübelerin bir yana atılması, ve ileriye bakabilme cesaretinin gösterilebilmesi sözkonusudur.

*Gerçeklere ve yeni tecrübelerine açık olalım:* — Yaratıcı fikir, herkesin elindeki bilgi malzemesi üzerinde işlem yapar. Dolayısıyla, eldeki bilgiler, veriler çoğaltılarak, yaratıcılık da artırılabilir. Bu ilk başta, duyguların daha iyi kullanılmasıyla mümkündür. Daha dakik ve keskin algı, iki ses, iki koku arasında yapılabilecek ayırım, duyu gelişmesi antrenmanının hedefini teşkil eder.

Öte yandan, kişinin algı ve duyu keskinliği, duygusal gelişmesine bağlıdır. Önyargılarla bloklar, algılanan dünyayı değiştirecek nitelikte olabilir. Ve hattâ, bazı hallerde, ortamın bazı yönleriyle algılanmasını engelleyici nitelikte olabilirler; nesnelere, kişiler, fikirler, veya kişinin kendisi olsun.

*Kendinizi biliniz ve kabul ediniz:* — Şuuraltında, kişiliğin bazı yönlerini kabullenmeğe karşı olan tutum, — ki buna aynı zamanda "içe dönük olmak" denir — bloklar, engeller yaratır. Ve dolayısıyla ,yaratıcılığın ifadesine engel teşkil eder.

Bir yaratıcılık grupunda olup bitenlerin analizi, insanın, kendi içinde olup bitenleri daha iyi anlamasına yolaçar, bu anlayışı kolaylaştırır. Biz burada, bu fonksiyonun yer almasını sağlayan dört alıştırmadan bahsedeceğiz :

**Alıştırma No. 1:**

Grup yöneticisi, herhangi bir işi yapmak için gönüllü ister. Ondan sonra, iştirakçilerden, gönül istediği zaman, ne hissetmiş, düşünmüş oldukları hakkında düşüncelerini ister. İster ki, içlerinde, çatışan iki kişi tasavvur etsinler: Bunlardan biri gönüllü olmadan, yanadır, öteki buna karşıdır. Bu iki kişi arasındaki çatışma, ve birbirlerine söylemiş oldukları sözler, sonradan, herkesçe araştırılarak, analize edilir.

### **Alıştırma No. 2:**

- İkileme oyunu: Yönetici, iştirakçilerden, grup mensuplarından birinin, gidişini, hal ve tavırını, mimiklerini taklit etmelerini ister.
- Alter-ego tekniği: Bir kişi, bir ötekinin arkasında veya yanında durur. ve arada bir, ötekinin düşüncesi, veya yaşamını seslendirerek ifade eder.

### **Alıştırma No. 3:**

Burada, insan, kendisini yenibaştan çocuk hissetmeğe, ve çocukluğundaki hislerine dönmeğe çalışır. Bunun için, çok yavaş olarak isim ve soyadını yazar ondan sonra, hislerini, yazarken, gayet yavaş ifade eder. Bu kısıtlı tecrübe, çok zengindir, çünkü, insanın adı ve soyadı, çocukluğundaki birçok heyecanı meydana çıkarır.

### **Alıştırma No. 4:**

İştirakçilerin hepsi, yarım saat müddetle sessiz kalır, konuşmaz, davranışlarını düşünür, ve kendilerini analize ederler.

**Sebat etmeği öğrenin:** — Bulabilmek için, ilk başta, sebat etmek gerekir. Bulunan fikri veya keşfi, başkalarına kabul ettirmek için, gene, aynı, şekilde, sebat etmek gerekir. Denir ki, deha, yani "genie", % 90 oranında, terlemekten ibarettir. Fikir aramama grup oturumları sırasında, oturumun her yarısında üretilen fikirlerin ölçülmesi denemesine girişilmiştir. Ve görülmüştür ki, kabullenmiş görüş aksine, çalışmanın ikinci yarısında, iyi fikirler daha boldur. Bunun izahı şöyledir: En basit çözümler akla en çabuk gelenleridir. Akla kolay gelen çözümler tükendikten sonra, yaratıcılar, bir ilerisine gitme zorunda kalırlar, ve böylece, daha üst seviyede fikirler bulurlar.

Buluştan sonra, yeni buluşa "tutunmak", yani onu savunmak gerekir. *Pasteur* ve *Freud* gibi kişiler ne şekilde fikirlerini savunma zorunda kalmış oldukları bilinmektedir. Aynı şekilde, ve oranlar dahilinde, idare heyetini inandırmağa çalışan, yeni bir mamülü yola koymanın gereklerini savunan kadro, buna benzer zorluklarla karşılaşabilir.

Sosyal kabullenmenin bu safhasına varıldıktan sonra, yaratıcı, çeşitli faktörlerin etkisi altında, elindeki işi bir yana itme eğilimini gösterebilir. Bu faktörleri sayalım :

- Yorgun olabilir, buluşun verdiği heyecandan sonra, ilgisi zayıflayabilir.
- Kendine olan inanç ve emniyeti yitirebilir. Hele, etrafı, ona, şakacı, veya "tuhaf" gözüyle bakarsa.
- Yerleşmiş gerçeklere karşı gelecek, otoritelerle savaşacak gücü kendinde bulmuyabilir.

Aşağıdaki alıştırmaya, sebatı geliştirmek için yararlıdır: Bir yaratıcılık oturumu sırasında, iştirakçiler, ikişer ikişer kümeleşirler. Birkaç yarım saatlik oturum sırasında, yapıcı ilişkilerde bulunmakla görevlendirilirler. O zaman, birbirleriyle anlaşmağa devam etme zorundadırlar, çünkü durumun nahoş olması üzerine, ikili duruma son verme hakkını haiz değillerdir. Bunda gösterilecek başarı, her iştirakçinin, bir görevde sebat etme cesaretini artırıcı niteliktedir.

**İç esnekliğinizi geliştiriniz:** — Amerikan araştırmacıları göstermişlerdir ki, en yaratıcı kişiler, icab halinde, çocuksu düşünce şekillerine dönebilmektedirler.

Yaratıcılık gruplarında kullanılan araştırmaların çoğu, kişiliğin çeşitli yönlerinin, bir problemi çözümlerken harekete geçmesi olanağını sağlarlar. Dolayısıyla esnekliği geliştirirler.

### **Bir intiba veya histen, resme geçiş:**

Burada söz konusu olan, bir kişi veya bir durumun esas niteliklerini bir şekilde ifade etmektir :

Mehmet (kişi olacağına) renk olaydı, ne renk olurdu? Ya gıda olaydı... ülke olaydı... hayvan olaydı... tarih çağı olaydı..... ne şekilde ifade edilirdi? Hangisine uygun olurdu?

*Bir histen bir fiile geçiş:*

*W. C. Schutz* nakleder: Yönetmenliğini yapmakta olduğu bir oturma sırasında, iştirakçilerden, kendine karşı olan hislerini ifade etmelerini istemiştir. Çıt çıkmamıştır. Günün başka bir saatinde, bir ara verme ve herkesin karton bardaktan meşrubat içmesi sırasında, yönetici o zaman, şunu sormuştur: Bu karton bardak ben olaydım, ne yapardınız? İştirakçilerden üçü, bardaklarını o anda ellerinde ezmişlerdir. Çoğu, içmek isteyeceklerini, bir tanesi bardağı kaide üstüne koymak isteyeceğini söylemişlerdir, vs. vs.

*İleri bir atılımla yaratınız:* — Yaratıcı kişi, ilk görünüşte, ilgisiz olan fenomenler (olaylar, görüntüler) arasında çağırışım kurabilen kişidir: Örneğin, güneş sistemiyle atomun bünyesi arasında...

Maalesef, yeterince fikir çağırışımı yapmıyoruz. Bu hususta kendimizi serbest bırakmıyoruz. Genellikle, fikirlerimizi kontrol ederiz. Onu, idrak mantığının katı rayları içinde yürütmeğe gayret sarfederiz. Kişinin, şuurlu kapısını açık bırakması, yaratıcı bir tekniktir.

Örneğin, grup bir problemin sonuçlandırılmasına çalıştıktan bir süre sonra, yönetici çalışmayı durduracak, "Ve şimdi de, kafanızın içindekileri dökünüz." diyecektir. Birçok alışırma, tutarsız çağırışmaları teşvik ettikleri kadar, alışıl gelmiş rotadan çıkma cesaretini de yaratırlar.

**Alıştırma No. 1:**

İşte size üç söz, bunları kullanarak bir hikâye anlatınız.

**Alıştırma No. 2:**

Bir grup içinde, iştirakçilerden biri, durmadan konuşur; birşeyler anlatır, diğerleri de, söylenenleri, parça parça tekrar ederler.

*Mümkün olduğu kadar sık olarak çevre değiştiriniz:* — Çevresi değişmeyen kişi, algılarında, eylemlerinde, saplantı kesbetmeğe yüz tutar.

Yeni çevreler tanımanın çeşitli yolları vardır:

— Evde veya lokantada, aynı yere oturmaksızın... Her ay yapılan bir toplantıda, iştirakçilerin müdahale sırasının değiştirilmesiyle...

— Seyahatlerle...

*Osborn* der ki: "Yapacağınız seyahat, dünyamız dışındaysa eğer, sadece yaşantınıza katkıda bulunmakla kalmayacak, aynı zamanda, otomatik çağırışım gücünüzü artıracaktır."

— Okumayla.

### BÖLÜM 3.

#### FİKİR (BULUŞ) ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ:

Yaratıcılıkla ilgili bir kitap, fikir araştırma tekniklerine ayrılmış bir bölüm kapsamadan, noksan kalır. Bu tekniklere birkaç sayfa hasretmekle, şuna dikkati çekmek isteriz ki, yaratıcılık problemi, bir tekniğin nisbeten muntazam olarak kullanılması sınırlarından öteye gitmektedir.

Biz burada en yeni ve en kullanışlı (operationelles) sandığımız 4 metodu ele alıyoruz: Çağrışım metodu, analogik metod, matrise bağlı teknikler, morfolojik metod.

#### 1. ÇAĞRIŞIM TEKNİKLERİ : OSBORN BRAINSTORMING TEKNİĞİ.

Brainstorming, en önemli ve meşhur yaratıcılık tekniğidir. Fransaya sokulan ilk tekniktir. Çok basit olması nedeniyle, çoğu kez yetersiz hazırlık yapmadan kullanılmış, dolayısıyla, ilgi çeken yönleri, ilk anda dikkati çekmemiştir. Üstelik Osborn'un fazlasıyla pragmatik görüş şekli karşısında Fransız şaşkına dönmektedir, umduğunu bulamamaktadır. Brainstorming'in ilkesi, ve bulunmasındaki temel şudur ki, fikirlerin araştırılmasında, fikir üretim faslıyla, fikirlerin kıymetlendirilmesi faslı arasında ayırım yapmak gerekmektedir. (Bu, "jugement differe" ayrımlı yargı ilkesidir.)

Bu ilke, geleneksel eğitimin karşıtıdır. Onunla çatışır. Çünkü, unsurlardan herbirinin doğruluğunu ispatlamadan bir araştırmada ileri gidilmemesi ilkesinin tersine çalışır. Sonsuz dikkat ve temkinlere gidilmeden ileri adım atılmamasına karşı gelir. Osborn, klasik zorlamaları bir yana iter. İlkesinin gücünü, Schiller'in dostlarından birine yazmış olduğu bir mektuptan alır: "Yalıtılmış olarak ele alınan bir fikir, tamamiyle önemsiz, veyahut da son derece rizikolu olabilir. Fakat önemini, sonradan gelen fikirde (yansıdığı zaman) bulabilir. Yaratıcı kafada, akıl, kapılarındaki nöbetçileri geri almış görünür. Fikirler kapılara hücum ederek paldır küldür içeriye girerler, ve akıl, ancak ondan sonra bunları teker teker inceleyerek değerlendirmeğe) başlar. Fakat siz, saygıdeğer eleştirci... bir anda gelip geçen delilik, yüzünüzü kızartır, veya sizi korkudan tirtir titretir. Oysa, her gerçek yaratıcı bu anları yaşar. Fazla izale ediyor, fazla güçlü bir hışımla yargılıyorsunuz."

Yapılan çeşitli tecrübeler, Osborn ilkesinin kıymetini, geçerliğini ispatlamışlardır. Örneğin, bir tecrübe sırasında, bir yandan bir brainstorming grubu tarafından bulunan, öte yandan eşit sayıda kişinin, geleneksel metodla çalışarak bulmuş oldukları fikirler, karşılaştırılmış, grup buluşlarının % 70 oranında daha üstün bir prodüktivite gösterdikleri saptanmıştır.



**a) Bir brainstorming oturumunun tanımı :**

Sözkonusu olan, bir grupta araştırma tekniğidir: optimal grup, Osborn'a göre, 12 kişiliktir. Yönetici, yardımcısı, 5 devamlı üye, 5 rastlantısal üye, grubu oluştururlar. Rastlantısal üyeler, çözümü gereken problemin niteliğine göre seçilirler. Grubun kadınlı erkekli olması; hiyerarşik zorlamaların altında olmaması tavsiye edilir:

Yöneticinin rolü, temel teşkil eder :

- Problemi esnek bir dil ile yansıtır.
- İştirakçileri seçer.
- Oturumdan birkaç gün önce, iştirakçiler, problemi vazeden bir muhtıra alırlar; bunda, beklenen sonuçlarla ilgili birçok örnek bulunur.
- Grubun çalışması sırasında bloke olması halinde, fikir üretimini yeniden yola koymalıdır; bunun için kendi fikirlerini ortaya atar.
- Hele, bir brainstorming oturumunun temel dört ilkesini yürütmekle görevlidir, yönetici. Şöyle ki :
  1. Kritik ve otokritik izale edilir.
  2. Serbest dönen bir fırıldak gibi çalışan aklın yaratacağı fikirlerle, en ücra fikirleri tam olarak kabul etmek.
  3. Fikir sayısını arttırmak.
  4. Diğerlerin fikirlerini temel kabul ederek, çağrışımlar yapmağa çalışmak.
- Grubu, daha fazla üretmeğe itelemelidir. (20 fikir daha bulmağa çalışalım.— gibilerinden)
- Bir oturum için tavsiye edilen süre, 30 ile 45 dakika arasındadır. Sidney Parnes der ki: "30 ile 45 dakika arasında bir sürenin ideal olduğunu gördüm. Daha fazla zamana ihtiyaç olması halinde, problemi, ayrı ayrı problemler halinde bölüştürmek, çok daha çıkarlıdır. Fazla kısa bir zaman süresi içinde, iştirakçiler, fazlasıyla sathi çözümler arz etme yatkınlığı gösterirler. Veyahut da en basit olarak görünenleri ele alırlar. Genellikle, belirli bir süre geçtikten sonradır ki ancak, işin daha derinine inilmeğe teşebbüs edilir.

**b) Osborn'un kontrol listesi (check-list) :**

73 fikir güdüleyici sorudan oluşur. Bir problem karşısında, yönetici, araştırma grubunun çalışmasını, aşağıdaki soruları sorarak canlandırabilir ve fikir arama işini kolaylaştırabilir:

- Kullanımın diğer şekilleri nelerdir?
- Uygulamanın diğer çeşitleri nelerdir?
- Tadil etmenin imkânları nelerdir?
- Büyütmeğe imkân var mıdır? Çoğaltmak, birşeyler eklemek mümkün müdür?
- Nasıl azaltılır?
- Yerine ne konabilir?
- Yeni baştan nasıl düzenlenir? Müdahale imkânları nelerdir? Taşımağa imkân var mıdır?
- Bileşim, ortaklaşma, türdeşleme olanakları var mıdır?

Oturumdan sonra, oturumu takibeden gün veya gecelerde, harekete geçirilerek problem hakkında düşünmeğe devam eden iştirakçiler, genellikle, başka fikirler bulurlar. Dolayısıyla, bunları not ederek, yöneticiye vermelerini keldilerinden istemek yerinde olur. Brainstorming metodunu kullananlardan bazıları, bulunmuş olan fikirlerin listesini iştirakçilerden herbirine vererek, bunu tamamlamalarını kendilerinden isterler.

### c) Brainstorming hangi sahalarda kullanılır ?

Osborn, tekniğini ilk başta, satış, promosyon, ve reklâm problemlerini çözümlemek için kullanmıştır. Daha sonra, teknik, kişisel, idarî, veya sosyal problemlerin çözümlenmesinde de kullanılmıştır.

### 2. ANALOJİK (BENZETİCİ) TEKNİKLER :

Analojik metodların ilginç yönlerini, ilk kez, *Gordon*, sinectik (synectique) adını verdiği bir araştırma metodu sayesinde ortaya koymuştur.

Gordon kuramının üç temel kaziyesi (postulatu) şudur :

1. İcat istitalesi tarif edilebilir. Ve dakik olarak tarif edildiği takdirde, yaratıcı potansiyel ilah edilir.
2. Sanat yaratıcılığı kadar bilimsel yaratıcılık, aynı şeydirler, ve aynı temel psöşik istitaleler sayesinde gerçekleşirler.
3. Grup veya kişi olsun, istitaleler benzerdirler, şu farkla ki, grubun hızlandırıcı etkisi olur.

Öte yandan, Osborn kadar Gordon da, varsayım olarak, yaratıcılık istitalesinde, duygusal ve rasyonel olmayan unsurun, fikir unsurundan daha büyük yer tuttuğunu, önde gittiğini kabul ederler.

Gordon, 1944 te, Hava Kuvvetleri için yapacağı bir makinenin araştırmalarını yaparken, aynı zamanda kendini psikanalize ettirmekte olan bir mühendisi tetkik altına almıştı. Mühendis, yeni bir altimetre icadetmeğe çalışırken, fikir istitalelerinin de analizini yapma alışkanlığını kazanmıştı. İşte bu analizden alınan bazı kısımlar :

*"...Şu altimetreye bakalım gene. Vay vanına' burada yüzden fazla çark olması gerek... Dikkat ediyorum' yay geçinilmaz zorunluk. Başka şeyin ortadan kaldırılması sözkonusu olabilir, ama bu yaylar, asla!.. Temel gerekli Basınçla yüksaklık ölçen hiçbir alet, asgarî bir yay olmadan edemez. Halen karıştırmakta olduğum bu aletten kendimi tamamen ayrı hissetmekteyim Aramızda irtibat yok adeta' ve ben çok uzaktayım, alet önümde olmasına rağmen. Parça parça olup, dağılmak istiyor sanki... işte parçalan... Hangileridir tamamen ortadan kaldıramadıklarım" Bu yay,... ama' yay nedir" Ne demektir yani, yaydan bahsedip durmak" Bu yay beni kurdurtuyor... Bana hakim... Esnekliğini kendimde hissediyorum sanki... Ben bunu zaten istemiyorum... Başta gevşiyorum, sonra geriliyorum, daha da daha da geriliyorum... uzanmış, sonra da sıkışmış oluyorum, beni sıkıyor bu. Cendereye girmiş gibiyim... Nekadar nahoş canım... Bu şekilde çekilmiş hissetmek istemem kendimi... Biri beni ellerimden ayaklarımdan tutup' çekip uzatıyor... işkence ediyorlar bana..."*

*"Gelelim gene şu Allahın belâsı probleme. İçine yandığımın problemi' bir altimetreyle bir yaydan ibaret. Nihal sonuca dolaysız olarak gidememek ne zor canım... Sunu unutmayalım. Çözümü bir bulalım, yaşadık! Sabır canım, sabret bakalım! Yahu, nekadar da zormuş bir yayla başbaşa kalıp arada başka hiçbirşey olmadan onunla savaşmak..."*

Bu iç aranmadan, Gordon, "psikolojik haller" dediği cümleleri ayıklamaktadır. Şöyle ki:

- *Ayrıлма* : (ilgiyi kesme) araştırmacının kendini uzak hissetmesi "arayı kesmiş" bilmesi,
- *Özdeşlenme* : Araştırmacı aradığıyla özdeşlenir.
- *Zaman bekleme* : (temporisasyon) zamanından çok önce hissedilen işi bitirme ihtiyacına dayanabilme hassası.
- *Nazariyecilik* : (*kurguculuk*) : Fikrin serbestçe her yöne doğru hareket etmesi, hür fikir oyunları.
- *Nesnenin bağımsızlığı* : Araştırmacı sonucu görmeğe başladığı anda, problemle nesne kendisine tamamen yabancı gelirler.

Gordon, daha sonra, mucitlerle yaptığı görüşmelerde, bu psikolojik durumları yeniden izleyebilmiştir.

O zaman, çalışma grupları kurarak, daha önceden saptanmış bu 5 psikolojik hali izleme kararını almıştır. Bu uygulama sırasında, bazı iştirakçilerin yanlış anlamlarıyla karşılaşmıştır. "Bulmak için sıkıya girmek gerekmez" ilkesini anlamayanlar, veyahut da garip, tuhaf gözükten bir oyun oynamayı reddedenler çıkmıştır. "Problemin içine girmeğe çalışalım, onunla özdeşlenmeğe uğraşalım" gibi.

1952 ye doğru, Gordon, yenilikler bulmakla görevli bir uygulama grubu teşkil etmiştir. Grubu olduranlar: "psikolojiyle ilgilenen bir fizikçi, elektro mekanisyen ,bir mühendis, elektronikle ilgilenen bir antropolog... kimya bilgisi olan bir heykeltıraş.. vs.)

Bu grup sayesinde, Gordon, psikolojik hal nosyonunu bir yana itmiş, o çıkmazdan kurtulmuş, ve "fonksiyonel mekanizma"ları icad etmiştir.

Uygulanan bu fonksiyonel mekanizmalar, problemleri sonuçlandırmağa doğru yol almayı olundurabilecek tekniklerdir. Bu sonuçlandırma, aklın ikili bir hareketini varsayar :

- Garip ve tuhaf olanın alışılmış hale sokulması.
- Alışılmış olanın garipsenmesi, tuhaflaştırılması.

Gordon bundan sonra, alışılmışın garipsenmesine götüren mekanizma bulur: Bunlar 4 analogi tipidir.

- *Kişisel analogi*: Araştırmacı, kendini, icad etmesi gerekli olan makine veya mamûlün kabuğuna sokmalıdır.
- *Dolaysız analogi*: Araştırmacı, problemiyle benzer durumlar arasında paralel durumlar arar. Diğer bilimlerde ve hele biyolojide arar bu benzerlikleri.
- *Fantastik analogi*: (Garipsi benzetme) Araştırmacı problemin çözülmüş olduğunu farzetmeli ve ideal çözümü hayal etmelidir.
- *Senbolik analogi*: (Simgesel benzetme) Problemi özetleyen bir imajdan ibarettir.

Bu benzetmeleri kullanarak, fikir araştırma grubu (veya yaratıcılık hücresi) problemin sonucuna doğru ilerleme kaydeder.

### 3. MATRİSE BAĞLI TEKNİKLER :

Buluş matrisleri, onları kullananların yaratıcılıklarına hitabeden âletlerdir. Bir keşif matrisi, bulunan sonuçlamaların, bazı zorlamalar içinde kaydedilmeleri için yapılmıştır. Dolayısıyla yaratıcılık grup yönetmenlerinin karşılaştıkları en güçlü zorluklardan birini halletmeye yararlar. Bu da, vazedilmiş olan probleme ait verilerle, kabil-i telif olan (uygun olan) azami sayıda fikir elde etmenin yolunu bulmaktır.

Baştaki zorlamaların nitelikleri çeşitli olabilir: Teknolojik, mali, ticarî veya hukukî. Biz burada, örnek olarak Institut Pierre Bessis tarafından yaratılmış olan, güdüleme matrisini ele alalım: Bu matrîsten maksat, fikir araştırmasını canlandırarak hızlandırmak ve müştelerinin güdüleme etüdünden alınan sonuçlara göre yönelmesini temin etmektir.

*İNSTITUT PIERRE BESSIS TARAFINDAN YAPILAN GÜDÜLEME MATRİSİ*

	Mamül teşkil unsurları	Şartlandırma	Reklam durumu	Nihai müşteri satış yeri seçme, eylemler	Hizmetler politikası
<i>Olumlu güdüleme</i>					
<i>Karşıkoyma</i>					
<i>Alışılmış kullanımlar</i>					
<i>Doğmakta olan kullanımlar</i>					
<i>Satılma istitalesi</i>					
<i>Marka imajları</i>					

**Matrisin kullanılış şekilleri şunlardır :**

- 1. Serbest arama :** — Yönetici, problemi gruba vazeder. Güdüleme etüdünün sonuçlarını bildirmez. (Önceden antrenmana tâbi tutulmuş) yaratıcılık ekibine, sonuçlar arar. Müşterilerin güdülemeleriyle ilgili nesnel bilgidен yoksun oldukları için, iştirakçiler, bunun içine giren tüm rizikoları da ortaya koyarak, kendi güdülemelerini kullanırlar. Araştırmanın bu safhası, sonradan, bu kişisel güdülemelerin araştırmayı etki altına almalarını temin etmek için gereklidir.
- 2. Serbest güdüleme araştırması :** — Şimdi, araştırmacı, ekibe, güdüleme etüdünün ana sonuçlarını bildirir. Bu sonuçlarla işe başlayarak, grupta çözümleme arar. Yönetici burada, Osborn'un tekniklerini, ve bunlara ek olarak analogik teknikleri kullanır.
- 3. Güdüleme matrisinin yüklenmesi :** — Yönetici, sonra güdüleme etüdünü gerçekleştirenle birlikte, yukarıda gösterilen matrisin yüklenmesine başlar. Yani, matrisin üstüne, etüd yapılan mamülün satılmayı güdüleme nedenlerini kaydeder, karşıkoymaları vs. unsurları da geçirir.
- 4. Matris üstünde araştırma :** — Yönetici, o zaman, grubu, alınan her ana sonuç için, uygun fikirler bulmağa yöneltir.
- 5. Fikirlerin ayırımı :** — Yeni mamül fikirlerinin ayırımını ele alan ilerideki bölüme bakınız.
- 6. Bu matrisin ilginç yönü :** — Farzedelim ki, bir besleyici mamülün güdülemelerinden biri "çocuklara iyi geldiği"dir. Mamülün terkinde, sonra şartlanmasında, vs. bu güdülemenin neticelerinden ne şekilde azamî fayda elde edilebileceği incelenecektir, vs.

Görülmektedir ki, bu matrisin kullanılmasında esas unsur, eldeki mamüllerin satışlarında, şimdiki satış faktörlerinin islahı yoluyla ilerleme elde etmek için çare aramaktır.

Bu matris, aynı zamanda, gerçek yeniliklerin bulunmasında da kullanılacaktır.

Bu genel kadro dahilinde, çeşitli yaratıcılığı güdüleme teknikleri kullanılacaktır.

#### 4. MORFOLOJİK METOD :

Morfolojik metod, Amerikaya hicret etmiş İsviçreli Zwicky tarafından icat edilmiştir. Kendisi, 42 yıl boyunca, Mount Palomar'da astrofizik profesörü olarak çalışmıştır. Zwicky, bu metod sayesinde, galaksilerle ilgili gayet ilginç keşifler yapabilmiş, çeşitli itti prosedesi (procedes de propulsion) ve fezaya fırlatılan ilk cismin atılmasını gerçekleştirebilmiştir. Matrisli metodlardan farklı olarak, Zwicky, bir keşif aleti değil, bir çözümler diagramı kurmaktadır.

Osborn ve Gordon'un aksine, Zwicky, bir problemin *mümkün tüm çözümlerinin* araştırılmasını istemektedir. Metodu, belirli sayıda safhalara ayrılır :

1. Çözümü gereken problem dakik olarak vazedilir, ve problem genelleştirilir. Örneğin, yeni bir mikser tasavvur edilmek isteniyorsa, şu, en geniş tanımlaması yapılacaktır: "Bir mutfak'ta şeyleri karıştırmağa yarayan bir aletin icadı."
2. Problemin dakik vâzından, çözümünün bağlı olacağı parametreler çıkartılır. Mikser örneğinde, bu parametreler çıkartılır. Mikser örneğinde, bu parametreler 3 tür: karıştırma şekilleri, güç kaynağı, kaplar.
3. Bu parametrelerden herbiri, belirli sayıda şekil veya bağımsız kıymet alabilir. Örneğin, karıştırma şekli parametresi, aşağıdaki şekilleri alabilir: paletle karıştırma ( $P_1^1$ ), titreşim etkisiyle karıştırma ( $P_1^2$ ), bir parmakla karıştırma ( $P_1^3$ ) vs. tümü 8 dir. Burada görülmekte olan örnekteki diğer iki parametre için de, 8 şekil bulunabilir. Ve o zaman, Zwicky'nin, "morfolojik dağarcık" (veya kaset) dediği, aşağıdaki şema elde edilir: mikser örneğinde, dağarcık — veya kaset — nazarı olarak,  $8 \times 8 \times 8 = 512$  mümkün çözüm hanesini kapsar:

$$\begin{array}{cccc} P_1^1 & P_1^2 & P_1^3 & \dots & P_1^8 \\ P_2^1 & P_2^2 & P_2^3 & \dots & P_2^8 \\ P_3^1 & P_3^2 & P_3^3 & \dots & P_3^8 \end{array}$$

Bu dağarcık — kaset — teki her unsurun etrafına bir çember çizilirse, ve çemberlerin hepsi birbiriyle irtibatlanırsa, her çember zinciri, mümkün bir çözüm şeklini temsil eder.

4. Şimdiye kadar, çeşitli çözümlerin takdirine (kıymetlendirilmesine gidilmemiştir. Böylece, öngörülebilecek çözümlerinin kısıtlanmaması temin edilmiştir.

Şimdi, çözümlerdeki performansların kıymetini ölçme zamanı gelmiştir. Mikser ile ilgili olarak, en önemli olan unsur hangisidir? Ekonomik olması, pratik olması veya basit olması mıdır? Bellidir ki, kıymetlendirme kriterlerinin hierarşileşmesi, burada, piyasanın istekleri fonksiyonu olarak yeralmalıdır, teşebbüsün olanakları bir diğer kriterdir.

5. Son safha, bu kriterlerin fonksiyonu olarak, en geçerli olan, ve gerçekleştirilebilecek olan, çeşitli çözüm şekillerinin takdir edilmesi, ve buna göre seçilmesidir.

1943 te, Zwicky, metodunu, kimyevi enerji kullanan reaktörlere uygulamıştır. O zaman, Almanların kullandıkları V 1 ile V 2 silâhlarının çözüm ihtimallerini 576 olarak hesaplamıştı. Ancak şunu söylemek gerekir ki, metodu, bu iki silâhi icat edebilmesi kadar ileriye gitmesini kendisine temin etmişti. Onun için, şurası saptanmalıdır ki, morfolojik metod, esasında, "şeylere bakmanın tertipli bir metodudur... verilmiş olan bir genel problemin mümkün tüm çözümlerinin sistematik olarak perspektifinin çizilmesine yarar."

Zwicky metodundaki sistematik, tüketici yön, çok çeşitli sahalarda uygulanabilir. Örneğin, E. Jantsch, General Electric şirketinin, bu metodu, sistematik olarak "füzelerin ayrıntılı

karakteristiklerini, fūze bařlıklarının āyārlanmalarını, ve bunların mūmkūn kombinezonlarını" etūd etmek ūzere uygulamıř olduđunu sōylemektedir. Őte yandan, Zwicky, pek de haklı olarak, metodunun, çok gūlū ōnyargıların hākim olduđu, insancıl iliřkiler sahasında būyūk bařarı sađlayabileceđini savunmaktadır.

Teřebbūslerin idaresinde, yeni mamūllere uygulanması bir yana, bu metod, satıř promosyon eylemlerinin sistematik olarak arařtırılmasında fazlasıyla yararlı olabilir. Morfolojik analiz, aynı ūekilde, çođu kez, ōngŋrūsel arařtırmalarda kullanılmıřtır.

## BÖLÜM 4.

### TEŞEBBÜSE UYGULAMA :

#### 1. HAYAL OKULLARI :

##### a) Kamu okulu mu ?

20 Ocak 1970 ta, "Figaro" da, *Jean Guehenno*, Andre Breton'un şu sözünü nakleder: "Hayal gücü Allah vergisi değil, fatih konusudur." Ardından, öğretim üyesi olduğu zaman, "belki de hayal, hayalperestlik okullarının açılması gerektiği"ni düşünmüş olduğunu, anlatır. Fakat o, yapıcı hayalden sözediyordu. Bir hayal gücü ki, "dünyaya dönük, tek başına, nesnelere varlıkları, baştan vareder..." Teşebbüs şeflerini, ve idareci kadrolarını da ilgilendiren, işte bu cins hayal gücüdür.

Amerika Birleşik Devletlerinde, buna vaziyet edilmiş, ve daha ikinci harpten önce, yaratıcılık teknikleri uygulanmağa başlanmıştır.

O zamandan bu yana, yaklaşık olarak kırk kadar Üniversitede yaratıcılık kürsüleri bulunmaktadır. "Yaratıcılık okulu"ndan sözedilecek durum yoksa da, yaratıcılık, birçok koleje dahil edilmiş bulunmaktadır, ve normal olarak, bunun ilkokullara da dahil edilmesi düşünülmektedir.

Fransada, bazı pedagoji uzmanı, aktif yaratıcılık çalışmalarının yerleştirilebilmesiyle ilgili ilginç ve zikre değer çalışmalar yapmaktadırlar. Ancak lise seviyesinde elle tutulur bir faaliyet yoktur. Üniversitede, bazı temel araştırmalar yer almaktadır. Birbirleriyle çoğu kez irtibatlı olmayıp varlıklarından bile haberdar olmayan tektük grupların sürdürmekte olduğu bu çalışmalar, yaratıcılığı güdüleyecek bir öğretimi yola koyacak nitelikte görünmemektedirler.

Oysa, Üniversiteler, yapılması gereken çalışmanın bilincinde görünmektedirler.

"Entreprise" tarafından, tertiplenen bir Forum sırasında, Rektör Antonie, Üniversitesinin "fikirler merkez laboratuvarı" haline sokulması tezini ortaya atmıştır.

##### b) Özel okullar :

Ancak, bunlar hep lâf! Millî çapta (Fransada) elle tutulur bir faaliyet yoktur denebilir.

Mahdut sayıda bazı teşebbüsler, sorumlularından bazılarını, Amerikaya staj görmeğe göndermişlerdir. Ve bunların orada kazanmış oldukları tecrübenin dağıtımı da, mecburen

kısıtlı kalmıştır. Halen, çok az zamandanberi, uzmanlık sahibi enstitüler, teşebbüslere yaratıcılık kadrolarını eğitime teklifleriyle gelmektedirler.

Bu sahada, ilerleme, daima adım adım yapıldığından, işe, genellikle, bir giriş oturumuyla başlanır. Buna, teşebbüs şefi, bir kobay (tecrübe tahtası) gönderir. Veyahut da kendi gider ki o da kötü olmaz.

### c) Yaratıcılığa giriş oturumu nasıl seyrederek ?

*Yeri :* — Bu oturumlar daima kırdan yer alır. Bir parkın içinde tecrid edilmiş küçük bir şato, ideal yerdir. Alışılmış kadrodan çıkmağa yardım eder. Çevredeki tabiat, çeşitli benzetmelerin, ve fikir çağrışımlarının yeralmasını sağlar. Bir yaşama mutluluğunun ifade edilmesine yardımcı olur. Çok sayıda alıştırmaların yapılması olanaklarını sağlar.

*İştirak :* — Bu denli bir oturmaya on kişiden fazla mevcudun katılması caiz değildir. Daha büyük bir sayı, etkin bir hücrenin oluşmasına engel olur. Fazlalık olduğu takdirde, grup harici kalanlar olur, veyahut da daha da kötüsü, tall gruplar oluşur. Katılanların yaş ve menşeleri önemsizdir. Aynı firmanın aynı oturmaya ikiden fazla kadro göndermesi caiz değildir. Erkekli dişili grupların kurulması, daima daha güdüleyici bir faktördür.

*Süre :* Bu oturumlar, genellikle üç gün sürer. Katılanlar, orada yatar kalkarlar, dış dünya ile temas etmemeğe çalışırlardırlar bu süre içinde. Tabii, akşamlar da birlikte geçirilir, ve alıştırmaların yapılması, oyunların oynanmasına vesile olur.

*Seyir :* — Tanımlama itibarıyla, bu oturumlar, bir program içine tutsaklanamazlar. Gerçekten, sözkonusu olan, ders öğrenmeğe gelenlere kurs vermek değil, herkese, kendi yaratıcılığını serbest bırakma imkânını tanıtmak ve yaratmaktır. Dolayısıyla, program, doğrudan doğruya grubun fonksiyonu olur, ve çeşitli safhaların süreleri, profiline sıkı sıkıya bağlı olur.

Klâsik olarak, grup üç safhadan geçer :

- şartlanmadan arınma
- kazanma (iktisap)
- uygulama

*Şartlanmadan arınma :* — En önemli safhadır bu. Tutumlarından fikir alışkanlıklarından, kendini cendereleyen geleneklerinden sıyrılmasını beceremeyen iştirakçi, hayalini serbest bırakmaktan yoksun kalacağı gibi, grubun hayatına da samimi olarak katılmaktan âciz kalacaktır.

Bu şartlanmadan arınma safhasında, erişilmesi aranan bir diğer hedef de, karşılıklı tanışmanın yeralmasıdır. "Yaratıcılık ve iletim" bölümünde gördük ki, karşdakini tanımak, aşırı derecede zordur. Ve bu arada, dilin, bağ olduğu kadar engel de olduğu görülebilir.

California'daki Esalen Institute, psikologu *William Schutz* kentlilere, duyularını kullanmayı yenibaştan öğretmek için, bir duyuşsal alıştırma metodu geliştirmiştir. Esalen'de geçirilen hafta sonlarının, düpedüz tedavi kabilinden tesirleri olduğu da söylenebilir.

Biz burada sözlü olmayan ve aynı zamanda duyuşsal iletime dayalı bu metodların, yaratıcı grupların oluşturmasına da uygulanabileceğini düşündük. Tecrübe bize göstermiştir ki, bu metodlar, görünürdeki tuhafıklarına rağmen, veyahut da onun sayesinde, derin tepkiler yaratmakta, bunlar, içtengelimi teşvik etmekte, alışlagelmiş şaşkınlıkla, tuhafı da alışılmış olarak görmeğe götürmektedir. Üstelik, fiziki temas, şaşırtıcı duyuşsal kestirmelerin bulunmasına sebep olmaktadır.



Oysa, pozitif bir duyarlılığın geliştirilmesi, başarının en esaslı unsurlarındadır, ve yaratıcı grup ancak bu sayede randıman verebilir.

**Kazanma (iktisap):** — İştirakçilere belgeler dağıtılır, ve metodların kısa bir anlatımı yer alır. Kuram, hemen uygulamaya dönüşür, ve tedricen zorlukları artan problemlere geçilir. Grup bu sayede her tekniğin iyi ve kötü taraflarını hemen görüp anlayabilir. Gerçekten yeni fikirlerin üretimine engel olan psikolojik unsurlar bu sayede belirir. Bunları önlemenin yolları araştırılır, keşif istitalesinin çeşitli safhalarının önemi keşfedilerek saptanır.

**Uygulama:** — Ondan sonra, grup, iştirakçilerin teklif edecekleri gerçek problemlerle uğraşmağa başlar. Gidişi, usulü, grup tâyin edecek, liderlerini içinden sıvırlıtecektir. Birbiri ardından gelen tahminlerle, eldeki probleme en iyi uyduğu sanılan tümel metodun hangisi olduğunu saptayacaktır. Güdüleyici bir emniyet havası içinde, çeşit çeşit zorluğun üstesinden gelecek, teknik veya psikolojik engelleri bertaraf ederek, mümkün en büyük sayıda czmleri üretecek; sonra, bunların arasından, en etkililerini, veyahut da gerçekleşmesi en kolay olanlarını ayırarak seçecektir.

**Takdir (Kıymetlendirme):** — Genellikle, son günün ikinci yarısı, iştirakçilerin yapmış oldukları işin takdirine, ve kaydetmiş oldukları ilerlemelerin kıymetlendirilmesine ayrılır. O anda, birçok pratik soru dile gelir, ve cevaplandırılır. Ancak gerçek bilanço, bir ay sonra çıkar. Çünkü, yenilik hazmedilip şaşkınlık dağılınca, daha açık bir görüş olanağı yaratılmış olur. Bu gibi oturumlar, gerçekten, fikir alışkanlıklarının temelden ele alınarak, yargılanması, yenibaştan revizyona tabi tutulmasını oldururlar. Bunun sonuçlarını o anda, yani hemen, görmeğe ikn yoktur. Bu sonuçlar daima, orta vadeli olarak duyarlık kazanırlar.

#### **d) Ya girişten sonrası ?**

Bellidir ki, uyanış, veyahut da, yaratıcılığın uyanışı, bukadarıyla kalındığı takdirde, yarr kalır ve devamlı olamaz. Çocukluğumuzdan bu yana öylesine kötü etkiler altında kalmış bulunmaktayız ki, bunların yeniden galebe almalarını önlemek için, devamlı bir çabanın sarfı, kaçınılmaz zorunluktur.

Burada çevrenin gerekli tertibinden szedecek değiliz. Çünkü, bunu, bir başka bölümde işlemekteyiz. Biz sadece, girişten sonra gelmesi lzmgelen devama işaret edeceğiz. Burada, iki durum arasında ayırım yapmak gereklidir :

1. Ya ilgililer, yaratıcılıklarını yaygın olarak, yani, faaliyetlerinin tümü sırasında kullanırlar,
2. Veyahut da, Bir veya birkaç özel probleme czm bulmak için, bir yaratıcılık hücresi kurulur.

Birinci durumda, muntazam, talimat gitmek, ve hayal esnekliğini böylece sürdürmek gerekecektir. Bu arada, problem czm teknikleri, fikirleri vs. islah edilecektir.

İkinci şıkta, hücrenin çalışma oturumlarından bir kısmı, muntazaman, kişilerin kadar grubun da yaratıcı niteliklerini islaha hasredilecektir. Hücre yöneticisinin bu işe önem vermesiyle, seyir kolaylaşmış olacaktır. Çünkü o, araştırmaların ilerlemesinden, grubun da gelişmesini takibedecek durumdadır.

#### **2.E.P.I. - C.O.R. sistemi: — D.Y.E. — Y..K. sistemi:**

Yaratıcılığı teşebbüse haketmeğe yarayan iki kutuplu bir bnyedir bu.

nceki bölümlerde göstermiş olduğumuz üzere, OSBORN ve PARNES, "ayrılımlı yargı"nın önemini ne sürmüşlerdir. Bir Fransız araştırıcı grubu daha da ileri gitmiştir. Yaratıcılık.

safhasını takdir safhasından kesinlikle ayırmakla kalmamış, aynı zamanda, bu fonksiyonların herbirini değişik iki mercie adanmıştır. Gerçekten, gerek olan, düşünmeden önceki akıl strüktürünü bozma işinden sonra, "serbest dönen çark" şeklinde düşünme ola-nağı yaratılmaktadır. Vefakat bu öylesine güç bir ameliyedir ki,

Büyük sayıda fikir üretmiş bulunanlardan bu fonksiyonu yerine getirerek yargılamada bulunmalarını istemek, biraz fazlasını ummak demektir. Nesnel olamazlar onlar, üstelik, geleneksel sansürlü düşünce düzenlerini yenibaştan bulacaklar, ve dolu dizgin giden hayal güçlerini frenlemiş olacaklardır.

Dolayısıyla, fikir üretim fonksiyonu E.P.I. ye verilir. (Fransızca: equipe pluridisciplinaire d'innovation) (Türkçe: Disiplinlerarası Yenilik Ekibi - D.Y.E.) Takdir ve kıymetlendirme fonksiyonu ise, C.O.R. tarafından yerine getirilir. (Fransızcası: comite d'orientation) (Türkçesi: Yönelme Komitesi - Y.Ö.K.)

#### **a) D.Y.E. ne kimler katılır ?**

En uygun şekliyle, D.Y.E. yedi kişiden oluşur. Teşebbüsteki fonksiyonları değişiktir: Pazarlama, araştırma, satış, idare, mall idare, reklâm vs.

Karakterlerinin, kültür derece ve seviyelerinin, meraklarının da, olabildiğine değişik olmasına dikkat edilir. Erkekler ekibinde hiç olmazsa bir kadının, kadınlar ekibinde hiç olmazsa bir erkeğin bulunmasına da dikkat edilir. Akıl değilse, duyarlık şekilleri tamlayıcı niteliktedirler. Belirli androjenik bir durum patolojik bir hermafroditizmaya götürmezse de, yaratıcılığı destekleyen bir unsur teşkil eder.

Hierarşi yönünden, Fransa'da yapılmış olan çalışmalar Amerikada izlenmiş olan gerçekleri teyid edici niteliktedirler. İstisnalar bir yana, bir D.Y.E. içinde, kişi ile şefinin aynı zamanda iştirak etmesine göz yummak, yaratıcılığın önlenmesi sonucunu doğurur, ve ikisinden biri, kısır kalır.

Yaş, seçme unsuru değildir. Asgarî bir olgunluğa gerek vardır. Bir kültür, ve daha da iyisi tecrübe dağarcığının sahipliğine ihtiyaç vardır. Ve fakat aynı zamanda, belirli bir akıl esnekliğinin varolması gereği de vardır. İstatistikî olarak bunun sonucu, 22 ile 36 yaşları arasında yayılan bir çataldır.

#### **b) Y.Ö.K. nin bünyesi :**

Teşebbüs teşkilâtı ve boyutunun bir fonksiyonudur bu. Y.Ö.K. mensupları Genel Müdürlük tarafından tayin edilirler, veyahut da içinde seçilirler. Y.Ö.K. da, çoğu kez, pazarlama müdürü, yeni mamûller müdürü, teknik müdürü vs. bulunur. Geçilmemesi gereken sayının beş olduğu hakkında yerleşmiş görüşü vardır.

#### **c) D.Y.E. - Y.Ö.K. sistemi nasıl çalışır ?**

Teşebbüs idaresi, sistemi kabullenerek işler hale getirme kararını aldıktan sonra, Y.Ö.K. yerleştirilir. Ve o, D.Y.E. ne girecek olan namzetlerin listesini hazırlar. Y.Ö.K. nın tek kriteri şudur: Namzet olarak teklif etmekte olduğumuz kişiler, firma içinde parlak bir gelecek vadetmekte midirler?

Ondan sonra, yaratıcılık uzmanı psikologlar, namzetleri teker teker incelerler. İlk başta derin kişisel görüşmeler yaparlar. Bunlar sırasında, herkesin karakter ve güdülemesi hakkında fikir edinirler.

Bu ilk fikirden sonra, namzetler, bir seri teste tabi tutulurlar. Bu testler, I.Q. (akıl katsayısı) ölçmeğe değil, dağılan akıl (zekâ)nın üç bileşkeni olan: Akıcılık, esneklik ve alışlagelmişten ayrılma'yı ölçmeğe dönüktürler.

Bu testleri sosyometrik izlenimler tamamlar. D.Y.E. ni meydana getirecek olan grubun, tutarlı olmasına atfedilen büyük önem nedeniyle, çok parlak, çok hayal gücü olan kişinin, gelecekteki ekip arkadaşları tarafından kendisine karşı bir yadsıma tutumu izlenmiş olduğunda, seçilmeyeceği, kendiliğinden anlaşılır.

Seçme faslında, D.Y.E. için bir çalışma yeri hazırlanır. Düzenli, geleneksele karşı gelen stilde möbleli, havası nevi şahsına münhasır ve gruba tahsis edilmiş olan bir odanın varlığı önemli unsurdur.

Grup burada, rahat etme, zorlamalarından arınma, çevreden çıkma şartlarını bulacaktır. Ki bunlar, hayalin tam olarak ifadesine temel teşkil ederler.

Seçildikten sonra, D.Y.E. bir eğitim faslından geçecektir. Bu eğitim iki seviyede yeracaktır.

*Birinci seviye*, sosyal ve duygusal olacaktır. Bir emniyet ve hatta arkadaşlık havasının yaratılabilmesi başta gelen hedeftir. Burada, sadece D.Y.E. mensuplarının tatmini sözkonusu değildir. Grup, en iyi sonucu, kendi başına, kendine ait bir şahsiyet kazanmasıyla verebilecektir. Ve bu, iştirakçilerin kişiliklerinin eklenmesinden ayrı bir unsurdur. Onun üstünde bir durumdur. Grubun bu seviyeye varması için, düşmanlıkların (hasımlıkların) üstüne çıkılmış olması, müsbet (olumlu) duygusallığın, herkesin, üretilecek fikirlerin babalığından zevk almağa ve onun sahipliğini ortak olarak kabullenmeğe geleceği raddeye kadar, gelişerek gruba hakim olması gereklidir.

*İkinci seviye* teknik nitelikte olacaktır. D.Y.E. de, çeşitli yaratıcılık teknikleri öğretilecektir. Grup bunları yönetici tarafından verilecek olan problemler üstünde hemen uygulayacaktır. Grup mensupları tarafından teklif edilen teşebbüse yabancı olan problemler de ele alınır. D.Y.E. gelişmesinin bu safhasında, henüz dakik problemler üstünde çalışmamasına dikkat edilmelidir. Odaklaşmanın dağılmaya galebe çalması rizikosunu fazlasıyla büyük olur. Çünkü, hemen pratik bir kriterin uygulanmasıyla, yaratıcılık akımının o anda kısırlaşması, bir ihtimaldir.

D.Y.E.'nin öğrendiği teknikler çeşitli olur: çağrışım, benzetme, matris teknikleri öğretilir.

Yönetici, bir kokteyl yapacak unsurları sunar. Kişiliğine ve arzedilen probleme en uygun olan dozajın hangisi olduğunu tayin etmek gruba bırakılmıştır.

#### **d) D.Y.E. nin çalışması :**

Eğitim safhasından çıktıktan sonra, D.Y.E., Y.Ö.K. ün verdiği problemlere çözüm aramak yolunda çalışmağa başlar. Bir yaratıcılık uzmanı oturumların hepsine iştirak eder, ve bunları yarı yönetici olarak canlandırır. Söylenen her şey manyetofonla kaydedilir. Ondan sonra, bant aynı şekilde yazılır; daha da sonra analizi yapılır.

İlk oturum, vazedilmiş olan problemlerin yeniden formüle edilmesine (başka şekilde ifade edilmesine) hasredilmiştir. Bu yeni formülasyonlar, D.Y.E.'ye sunulur. O da bunları ya aynen kabul eder, veyahut da, iki merci arasında tam bir intibak elde edilinceye kadar, reddeder.

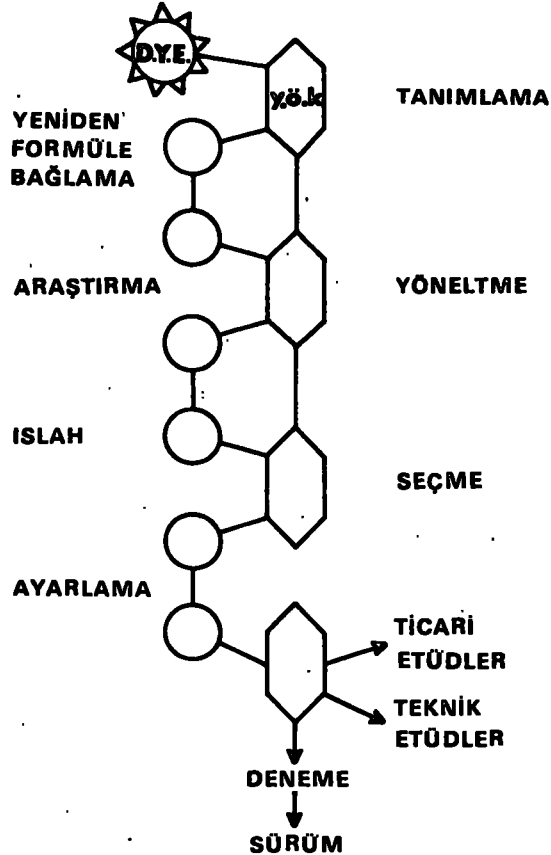
Çünkü, bir araştırmanın, anlaşmazlığa dayanarak yola koyulması kadar büyük hezimet tasavvur edilemez.

Nihayet, D.Y.E., vazedilmiş olan ilk problemi ele alır. Çeşitli teknikleri sırasıyla kullanır, dener, ve hangisinin başlangıçta daha verimli olabileceğini kontrol eder. Diğer teknikler araştırmanın diğer anlarında kullanılacaklardır. Yukarıda demiş olduğumuz üzere, dile gelen fikirlerin hepsi kaydedilir. Bir sonraki oturumdan önce, D.Y.E. mensuplarına verilen oturum zabıtları, gerçek bir kaynak niteliğini taşır. Çok ilham vericidir, ve D.Y.E. bunu istismar eder, suyunda içer.

Ancak, kaynağı kurutacağına, D.Y.E. tersine onu, alabildiğine zenginleştirir.

#### e) Y.Ö.K.'nin çalışması :

Y.Ö.K., D.Y.E. nin her iki veya üç oturumunda bir toplanır. Toplantı D.Y.E. mensuplarının isteği üzerine yer alır. Veyahut da D.Y.E. mensuplarından biri toplantı talebeder. Bu toplantılarda D.Y.E.'nin bulmuş olduğu fikirler analize edilir. Bu fikirler, raporör tarafından üç sınıfa ayrılır:



D.Y.E. — Y.Ö.K. sisteminin yeni mamüllere uygulanması.

- Öncelikle derinine inilmesi gereken fikirler,
- değiştirilmesi veya ıslahı şartıyla ilginç olabilecek fikirler, ve
- bir yanda toplanacak ve sonradan tetkik edilecek fikirler.

Y.Ö.K. bir değerlendirme ızgarasına sahiptir. Onunla, mümkün olduğu kadar objektif olarak, teklif edilen fikirleri yargılama olanağına sahiptir. ızgaranın bir diğer avantajı, D.Y.E.'nin, her kriter için ayrı ayrı, bir fikrin niçin ötekine tercih edildiğini, kırgınlığa kapılmadan anlamasına yarar. Bu şekilde, D.Y.E. mütakabil bir emniyet havası içinde, ilerleme kaydedebilir, ve bu güdüleyici niteliktedir.

Şunu da ekliyelim ki, Y.Ö.K. uygulayıcı yaratıcılık icra etmekten menedilmemiştir. Tersine, D.Y.E.'nin fikirlerini ıslah edebilir, düzeltilebilir. Aynı şekilde, bir mamülün piyasaya sürülmesinde yardımcı olacak teknik veya ticarî etüdüleri yaptıırma kararını da Y.Ö.K. alır.

### **3. FIKIRLERİN SEÇİLMESİ, VE YENİ MAMÖLÜN SAPTANMASI :**

#### **a) Seçme prensibi :**

Üç veya dört fikir arasında seçme yapmak kolaysa da, on fikrin ötesine gidildiğine, problem bir hayli çetrefilleşir. Tabii burada sözkonusu olanların hepsi, geçerli ve tutarlı fikirlerdir. Bazı iktisatçılar, 100 araştırma fikir arasından, sadece 5 tanesinin deneyleme eşiğini geçtikleri, ve bunlardan da sadece bir tanesinin sınaî gerçekleştirmeye geçtikleri görüşündedirler. Amerikada, 1959 da Boz Allen teşkilâtı tarafından yapılmış olan anketler göstermektedirler ki 540 yeni mamül fikrinden, 92 teknik dosya çıkmış, bu 92 sinden sadece 8 yeni mamül seçilerek piyasaya sürülmüştür.

Açıktır ki, fikir kıtlığı durumu skandal niteliğindedir. Önemli fikirleri belirli miktarlarda kasada bulundurma gereğinin kaçınılmaz zorunluk olduğunu bugün yadsıyacak teşebbüs başkanı yoktur. Bu işten önemlisi yoktur asla. Fakat, 540 fikir arasından 92 dosya ol-durmak, ve bunların arasından sadece 8'ine öncelik vererek onları mamüleştirme... işte problem. Bu sorulara cevap vermek için, karar almada yardımcı birçok metod gerçekleştirilmiş bulunmaktadır. Çok ağır olan bazıları harekât araştırmasına dayanırlar. Gayet büyük genliği olan projeler için gereklidirler. Çoğu kez, daha basit, ve fakat keskin metodlar yeterli olmaktadırlar. Önemli olanı şudur :

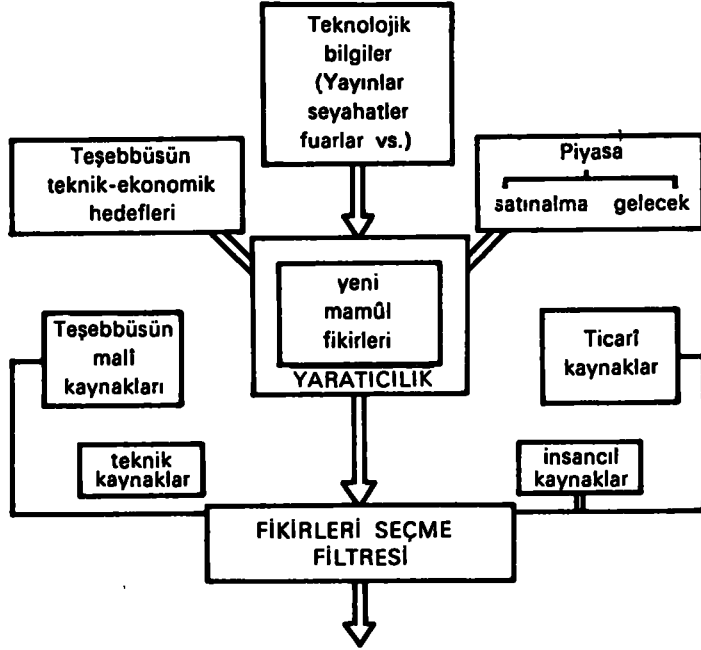
- Objektif bir yargıyı devam ettirmek. Yâni dakik olarak tanımlanmış kriterlere dayan-dırmak.
- Kriterlerden hiçbirini unutmamak.
- Her kriteri, teşebbüsün fonksiyonu olarak ve teknik-ticarî çevresi itibariyle düşünmek-

#### **b) Teknik ekonomik hedefler :**

Bir Amerikan üniversitesinde öğretim üyesi olan Profesör *Rubinstein* teşebbüsün "tek-nik-ekonomik hedefleri" tanım metodunu, tanımlayan adamdır.

Bir Amerikan üniversitesinde öğretim üyesi olan Profesör Rubinstein, metodunu, teşeb-büsün "teknik - ekonomik hedeflerinin" tanınmasına dayandırmıştır. Teşebbüs sorum-lularının tartışmalı müsaveresi, ilk kez, erişilmesi gereken hedeflere yönelir. Gereken imkânlar ele alınır. Eldekilerle, gereken olanların sayımı yapılır. Bu verilerle, teşebbüsün her bölümüyle ilgili olarak, bir imkânlar serisi kurgu halinde ortaya konur. Bu seriler, bir modele dahil edilir. Böylece mümkün olan simülasyonlarla, (yapmacıktan ihtimallerin sonuçlarının takdiri) her karar varsayımının olduracağı sonuçlar hesaplanabilir.

Bu metod bize ideal görünmektedir. Ancak biz, Fransada, bunu uygulama olanağının on'dan az teşebbüse verilmiş olduğu görüşündeyiz. Ne olursa olsun, bir yaratıcılık takımının üreteceği fikirlerin ayırmasına yarayamayacak kadar ağır bir sistemdir bu. Geniş bir istişareye dayanan bu tanımlama, sadece, teşebbüsün genel yönetiminde tutacağı rotayı saptamağa yarayabilir.



**Fikirlerin doğuşundan, mamüllerin doğuşunadek.**

### c) Pattern (Modeller)

Aynı suçlama, *PATTERN metoduna* da yöneltilebilir. (Planning Assistance Through Technical Evaluation of Relevance Numbers) (ilgi sayılarının Teknik Takdiri Yoluyla Plânlamaya Yardım) Bu metod, Honeywell firmasının bir ekibi tarafından yaratılmıştır. Ordular Genel Kurmayı, tarafından iş işten geçtikten sonra, ilginç olmadıkları anlaşılabilir benzer araştırma projelerinin sayısını azaltmak için yapılmıştır.

Pattern, ilgi (Uygunluk) ağaçlarının kurulmasına dayanır. Grafiklerin kurulabilmesi için, üç cins temel bilgiye ihtiyaç vardır :

- hedeflerin tanımlanması, kavramların ve sistem ihtiyaçların vazedilmesi, çeşitli seviyelerde teknik imkânların dökümü.
- kıymet saptaması kriteri, uygunluk grafiğinin her seviyesinde saptanmalı, ve bu sistemlerin sayısal dengeleri itibariyle ele alınmalıdır.
- grafiğinin her seviyesinde, kriterlere ortak konuların önemleri sayısal olarak takdir edilmelidir.

Çok mükemmel ve çok etkin olan bu metod, çok zaman alır, ve geniş insancıl ve mall imkânlar gerektirir. Uygulaması kısıtlı kalır. Bir imkân, Saint-Gobain'de M. Pignaniol'un yapmış olduğu üzere, daha basitleşmiş bir uygulamasının harekete geçirilmesidir.

#### d) Marsan :

*MARSAN metodu*, dört safhadan ibarettir, ve ancak üçüncü safhası bu bölümü ilgilendirir. *1 ci safha* : Teşebbüsün karşılama zorunda olduğu iç ve dış zorlamaların saptanmasına dönüktür. Bu, Rubinstein'in "teknik-ekonomik hedefleri"le aynı şeydi. Bu safhada, araştırmaların hangi miğfer üzerinde döneceği belirlenir.

*2 ci safha* : Fikirlerin toplanması safhasıdır. Burada, dıştan gelen fikirler, yaratıcılık yoluyla bulunabilecek yeni fikirlere kıyasla, öncelikli görünürler. Yaratıcılıkla elde edilen yeni fikirler, geniş bir dış bilgiye dayanmakla beraber, temelinde çok daha yeni olma ihtimalindedirler.

*3 cü safha* : Mamül fikirlerinin seçilmesi safhasıdır. Bu seçme 49 faktörlük bir ızgara yardımıyla yapılır ve altı kategori gözetilir :

- dengeli olma faktörleri
- geliştirme faktörleri
- ticaretleştirme faktörleri
- asimilasyon (bünyeye maletme) faktörleri
- araştırma ve geliştirme faktörleri
- üretim faktörleri.

*4 cü safha* : da, 3 cü safhada seçilen hedefin erişilmesine yarayacak en uygun imkânların seçilmesine geçilir. (iç geliştirme, lisans antlaşması, bir teşebbüsün yenibaştan satın alınması, yeni bir şubenin yaratılması. vs.)

#### 4. YARATICILIK VE TEKNOLOJİK ÖNGÖRÜ :

##### a) Gelecek kaygısı :

Teşebbüs, dengeyi sağladığı, en âcil geleceğini kurtarmış olduğu, yarının piyasalarında mevcudiyetini (varlığını) sürdürme niyetinde olduğu andan itibaren, geleceğiyle kaygılanır. Uzun vâdeli plânlama, bu kaygının bir ifadesidir. Ancak, gelecekte, halin bir uzatmasını yapmakla yetindiği takdirde, iflâsa mahkûmdur. Sadece ekonomik ve istatistik esaslara dayanırsa, saçma, tutarsız bir durumla sonuçlanabilir. Çünkü, bir yandan araştırmacılar, yeni mâmüllerle yeni teknikleri ayarlamayla uğraşırlar; öte yandan, öngörü uzmanları, gözleri kamaştıran matematik formül ve hesaplarla, 20 yıl sonra, o zamana kadar herhalde piyasayı çoktan terkemiş bulunacak bir mamülün ne miktarlarda satılacağını hesaplamakla meşgul olurlar

Söz konusu mamülün yerini, herhalde, daha ucuz, veyahut da daha ileri bir teknolojiye uygun bir yenisi almış olacaktır. Veyahut da, yeni bir kanun, mamülü yasaklamış olacaktır. Bir diğer ihtimal, örf ve adetin gelişmesiyle, mamül modasının geçmiş olmasıdır. Tüketicinin fizyolojik veya psikolojik ihtiyaçlarına artık cevap veremeyecek durumda olabilir.

##### b) Geleceğin görüntüsü :

Düşünülüp taşınılıp, ileriye öngörmeğe çalışmanın, bilimsel çalışmadan çok, bakla danesi okumağa (fal bakmağa) benzer olacağı kanaati kazanıldıktan sonra, bilinmeyenler unsurunun azaltılmasını olurdabilecek metodların kurulmasına çalışmakla işe başlanmıştır. Halen tehlike şu merkezdedir ki, bir bilim kurulduğu kanısı hâkimdir. Oysa, eldekiler, bir sanatın elifbesidirler ancak. Anglo-Saksonlar, "technological forecasting" (teknolojik öngörü) den sözederler. Oysa Fransada kullanılışı daha genel olan deyim "geleceğin

görüntüsü"dür. Biz sanmaktayız ki, bu terime, bir felsefi yorumlama inceliği katılmıştır, ve bu yüzden Anglo-Sakson deyimim tüm teknik görüntüsü, bu deyimim kapsamına girememektedir. Bu nedenle, biz burada, teknolojik öngörü deyimini kullanacağız.

#### c) Teknolojik öngörünün tanımlanması :

Sağlam, tartışma götürmeyen temellerin atılmış olması, henüz çok uzaktadır. Diyebiliriz ki, teknolojik öngörü, insanın, siyasi, sosyal, ekonomik, psikolojik, yönleriyle ilgilenen nitel teknikler yardımıyla, geleceğini kavrama denemesinden ibarettir.

#### d) Teknolojik öngörünün metodları :

Fikirleri seçme bölümünde sözünü etmiş olduğumuz PATTERN metodu, uygunluk ağaçlarına dayanan, bir harekât araştırma metodudur. Gayet geniş ve şumullü bir hedef tutarak işe koyulur. (Örneğin: İnsan hayat süresinin uzatılması). Bu hedefi, tek tek görevlere, görevleri de yapılması gereken tek tek işlere ayırır. Ondan sonra, tek işin bileşkenleri ele alınarak, bu işleri yapmanın yolları araştırılır.

Ağacın her seviyesinde, seçmelerden herbiri, önceden saptanmış, ve uzmanlarca düşünülen dengelenmiş belirli sayıda kriterlere uygun olarak kaydedilir. Dolayısıyla, bir uygunluk endeksi etkisini sürdürür. Bir seviyeden ötekine çıkarken, ve her seferinde de azami uygunluk seçerek, optimal çözüm saptanabilecek, bunda, teknolojik yetersizlik tábire edilen (*deficiencies technologiques*) bazı boşluklar da bulunabilecektir. İşte bu yeter sizlikler, ilginç keşif veya buluşların yer almasına vesile olabileceklerdir.

**DELPHI Metodu.** uzmanların soru varakasıyla görüşlerinin alınmasına dayanır. Bunun avantajı şudur ki, grup halinde bir toplantı sırasında yer alabilecek prestij, liderlik, ve psikolojik etki oyunlarını bertaraf eder. Sadece kapalı soruları içine alması gereken soru varakasının hazırlanması bu metodun en çetin yönüdür, ve nazik çalışma gerektirir. Müşavere, iki dönemde yer alır. İkinci dönemde, sorguya çekilen her uzmana, diğer uzmanların görüşleri bildirilir, ve kendisinden, bunların teyid edilmesi, veyahut da baştaki cevabını buna göre ayarlaması istenir.

o **Senaryo metodunda,** gelecekte bir olayın gelişmesiyle ilgili bir varsayım kurulur; ve bu varsayımın yaşan-tımız üstündeki tüm olağan ve hayale gelebilen etkilerinin tarifine teşebbüs edilmesi istenir. Hermann Kahn ve ekibi, birçok senaryonun yazardır. Bunlardan bazılar "2000 yılı"nda yenibaştan ele alınmışlardır.

o **Morfolojik metod,** teknik imkânları sistematik olarak araştırır, ve bu kitabın üçüncü bölümünde ele alınmıştır. Çünkü, fikir üretimini kolaylaştıran teknik olarak da kullanılabilir. Bu istitalenin beş safhasını yeniden hatırlatalım:

- a) Çözümü gereken problemin doğru bir tanımlamasını yapmak.
- b) Problemi, anlamlı parametreler halinde parçalamak.
- c) Bu parametrelerden herbiri, çok sayıda müstakil kıymetler alabilir.
- d) Çeşitli parametrelerin kıymetlerini birbirleriyle bileştirmek.
- e) Bu ekleştirmenin içinde, özellikle istenilir olan çözümleri ayıklayarak seçmek.

#### e) Yaratıcılığın, teknolojik öngörü uzmanlarına katkısı :

Halen, teknolojik öngörü uzmanlarını hazırlayıcı hiç bir spesifik öğretim yoktur. Fransada bazı üniversite sonrası kursları, teknolojik ilkelerin uygulamalarını hazırlayıcı niteliktedirler. Şimdiki uzmanların çoğu, kümenin içinden sıyrılmadırlar. Sorumlulukları ve kişilikleri nedeniyle geleceği bilimsel yönden karşılamaya çalışmak zorunda kalmış kişilerdir. bunlar. Bu uzmanlar, içten gelen bir güdüyle, ortalamanın üstünde bir yaratıcılık gösterirler. Bu gibilerin yaratıcılıklarını artırmak için, hele hele çaba sarfetmek, yerinde olur. Uygun bir antrenmanla, akıcılık kadar esneklik geliştirilir, ve orijinal görüş gücü, bununla artar. Üstelik, yaratıcılık teknikleri, ekip çalışmasına hazırlayıcı, esastan ayrılan görüşlerin ifadesini, ve yenilikçilerin cesaretini destekleyici, niteliktedirler.



daha derin bir psikolojik seviyeye inilmek istendiğinde, kişinin zorlamalarından kurtulmasına, daha büyük önem verilecek, nabız atışlarının ifade edilmesi üstünde durulacaktır. Bazı yanlış öngörüler, gerçekten, toplumsal gelecekle ilgili kişisel hayal kurgularının yansımaları ibarettirler.

Öğretimin, uzmanları eğitmekle uğraşması gerektiği oranda, bunlara ait fikir ayırım niteliklerinin, daha işe başlanmadan takdir edilmeleri, arzulanabilir. Böylece, öngörü uzmanı bir memur sınıfının oluşması önlenebilir. Nitekim, araştırma uzmanı memur sınıfı oluşmuş ve yerleşmiştir bile.

#### **f) Yaratıcılığın, teknolojik öngörü tekniklerine katkısı :**

Morfolojik analizle ilgili olarak, diyebiliriz ki, yaratıcılık yoksa, yoksun kalır. Keşif makinesi efsanesi, simyacılar zamanında olduğu kadar bugün de geçerlidir. Unsurların bileşimi, bizi, aksi haldе şuuraltından gelen bir güdüyle bir yana itmiş olacağımız bazı hususları, belirli olanakları, incelemeğe zorlama avantajını verir. Ancak, bu bileşimler, pratik olarak, hiç bir zaman, oldukları şekilde, çözüm diye kabul edilemezler, çözüm yerine geçemezler. Aksine, bunlar, kişi yaratıcılığının iskeletini oldurabilirler. Veyahut da, grup yaratıcılığının çatısını oldururlar. Ve bu iskelet veya çatı, sonrada etle doldurulur. Veyahut da, "icat-edici güdülemeler" görevini yerine getirirler. Bu deyim, Profesör Kaufmann'ındır.

*PATTERN metodu*, istitelenin değişik safhalarında, yaratıcı davranış icabettirir uygunluk kılavuzunun yapılması sırasında, ki bu sırada, gözönünde bulundurulacak kriterlerin dökümü yapılır; ağacın yapımı sırasında; ve bir fonksiyonun yerine getirilmesi, değişik şekillerinin incelenmesi sırasında; nihayet ve hele, belirli sayıda teknolojik yetersizliğin teşhisinden sonra.

*DELPHI metodu*, yaratıcılığı takdir tekniklerinin orijinal bir uygulanmasını gereksindiren. Uzmanlar, tanımlama itibarıyla, sanatlarının zirvesine varan kişilerdir. Bu yüksek durum — mevkî — bazı kez, aşırı bir emniyet hissi doğurur. Ve bu, sistematik olarak, birtaraf öngörüler şeklinde dile gelir. Sorgulanan uzmanların ayırım derecesini ölçmek, ve ona göre, ampirik bir katsayıyla, gelecek hakkındaki aşırı kötümser veya iyimser görüşlerini ayarlayabilmek, ilginç olur.

Senaryo metodu, iyi bir hayal gücü, ve çeşitli yaratıcılık tekniklerinin kullanılmasını gerektirir. Çok disiplinli ekiplerin çalışmasıyla, hatırı sayılır derecede zenginleşmiş sonuçlar vermesi olağandır.

Şunu da söyleyelim, ki, yaratıcılık, eski unsurları toplayarak, onlarla yeni şeyler yaratma sanatıdır. Ve bu, yeni metodların icad edilmesini sağlar. Yakında, psikososyolojik geleceği öngörme niyetiyle hayal etmiş bulunduğumuz metodu yayınlamak için açıklamayı ümitlemekteyiz.

### **5. PIYASA ETÜDLERİ VE YARATICILIK :**

Biz burada, çeşitli tiplerdeki etüdleri, ve herbirinin yaratıcılık tekniğine katkısını incelemek arzusunda değiliz. Sadece yaratıcılığın etüdlere kıyasla durumunu saptamak istiyoruz. Birlerin ötekine etkilerini ve karşıt etkiyi, sadece, bir reklâm kampanyasının hazırlanması için güdüleme etüdleri gibi özel bir durumda incelemek üzere daha ayrıntılı olarak ele alacağız.

#### **a) Etüdlerin hedefi :**

İş dünyasında, bilgi, kendi başına bir hedef teşkil etmez. Karar almakta yardımcı olması nedeniyle gereksinir. Bir etüd, belirli sayıda olayı tarif edebilir; bu çalışma titizlik ve da-kiklikle yapılmış olabilir. Ancak, peşinden bir de tefsiri yapılmamışsa, böyle bir etüd, kendinden bekleneni vermektен yoksun kalır.

Burada iki yönlü bir problem yer alır :

— Etüdün niteliğine bağlı bir problem: Tefsirin nisbeten basit ve tek yönlü olması (simple et univoque) sadece az sayıda *etüd testleri* (etudes-tests) için yapılmış olması halinde mümkündür.

— Etüd sorumlusunun kişiliğine bağlı bir problem : İki *a* ve *b* kavramından, bunları kapsayan ve ötelere giden bir *c* kavramına geçmek, matematik bir işlem değildir. Tefsircinin *tümdengelim* kapasitesi ve *tahayyül* gücü, ifade ettiği sonuçları dolaysız olarak etkileyici niteliktedir.

#### **b) Etüd testleri :**

Bunlar, birçok proje arasından hangisinin gerçekleştirileceğini seçmeyi hedef tutan etüdlüdür. Aynı metodla, mamüller, şartlanmalar, grafizmler, anonslar arasından seçmeler yapılabilir...

Çoğu kez, bu testlerin sonucu olarak, projelerden biri, olduğu gibi elde tutulur. Bazı diğer hallerde, birçoğu arasından bir proje ele alınır, fakat bunda, etüd vasıtasıyla verilmiş olan talimatlara uygun değişiklikler yapılır.

Bu testler, demek, her yaratıcı çalışmanın kaçınılmaz bir tamlayıcısı niteliğindedirler. Uzmanların tahminlerine, tüketicilerin yargılarını eklerler. (katarlar.)

#### **c) Stratejik etüdlü :**

Bu etüdlüden sonra, mümkün kararların belirlenmesi ender olaydır. Burada bilgi bolluğu, yardımcı olduğu kadar engel olarak da görülebilir. Birçok ihtimal veya olanak arasından, bir tanesinin seçilmesi gerekecektir.

Klasik olarak, bu etüdlü, — sondaj veyahut da güdüleme etüdlü söz konusu olsun, — yeterince istismar edilmemişlerdir. Bunları kullananlar, istenen zamanı buna vakfetmemektedirler. Ve daha büyük sayıda opsiyonu kal'e alarak, ondan sonra rasyonel olarak optimal kararı almalarını oldurabilecek nitelikte bir metod yoktur ellerinde.

Bizce, fikir araştırma eylemiyle, fikir seçme işi arasında ayırım yapamama — birini ötekine karıştırma — durumu, ciddi bir engel teşkil eder. Oysa, çoğu kez, bu böyle olmaktadır : Vazedilmiş her fikri olđurmanın tutkusu, nicelik kadar orijinaliteyi de önler.

Üstelik, sayısı fazla olan imkânlar arasından seçme yapamama korkusu, fikir üretimini frenleyen bir ek unsurdur.

#### **d) Etüdlü yaratıcı istismarı :**

Etüdlüden, karardaki optimizasyonu oldurabilecek azamî sayıda unsuru tedarik etme hedefini güttükleri aksiyomu vazedildikten sonra, belli olmaktadır ki, bilgilerin toplanması faslı, halen yetersizce deruhte edilmekte olan iki yaratıcı safha ile çevrelenmelidir :

Etüd başlamadan önce, problemin formüle bağlanması çalışması sırasında, ticarî ve teknik kullanıcılar, sorumlular ve etüdü icracıları bir araya getirileceklerdir.

Etüdü sonunda, birçok oturum boyunca, aynı kişiler gene bir araya getirilecek, ve ortak olarak, mümkün sonuçların ve muhtemelen alınacak çeşitli kararların, mantıklı ve içgüdüsel yönden sistematik bir keşfi (araştırması) yapılacaktır.

Bu keşfin neticesi olarak, başarı ihtimali azamî olan bir karar alınabilecek, bu, belgelenmiş bilgilere dayanan çok sayıda ihtimal arasından yapılmış ve tartışması yapılmış bir seçmenin sonucu olacaktır.

### **6. BİR E.P.I. (D.Y.E.) YOLUYLA FİKİR ARAŞTIRMASI :**

Teşebbüste bir E.P.I. (D.Y.E., Disiplinlerarası Yenilik Ekibi) bulunmaktaysa, bu, fikir araştırmakla görevlendirilebilecektir. Çok ayrıntılı, tam olmayan bir rapor D.Y.E. mensuplarından herbirine verilecektir. Onlara, aynı zamanda eldeki mamülle ve marketing stratejisiyle ilgili bilgi de verilecektir.

D.Y.E.'nin ilk oturumu, problemin formüle bağlanmasına hasredilecektir.

Bu vesileyle, tamlayıcı bilgi taleplerinde bulunulacaktır. Bu yeni formül ile istekler, görevi veren servise geri giderler, o ise, istenen serahati verir, ve D.Y.E. tarafından teklif edilen dakiklikleri kabul eder, veyahut da tadil eder.

D.Y.E., ondan sonra, çeşitli yaratıcılık tekniklerini kullanarak, fikir aramağa koyulacaktır. Bu fikirler, tasnif edilecek, görevi veren servise gönderilecek, ilk seçmeyi yapacak, seçtiği fikirleri geri gönderecek, bunlara düşüncelerini katacaktır. Bu şekilde seçilen fikirleri yenibaştan ele alan D.Y.E., son yönelimi isitismar ederek, çok sayıda, bu havada olan fikirler üretecek, sorumlular, ondan sonra, bunların arasından, (işlenmek) üzere icra servislerine gönderilecek olanları seçebileceklerdir.

## 7. R.I.M. PROGRAMI :

### G.İ.A. programı :

(*recherche d'images motivantes*) (*Güdüleyici İmaj Araştırması*)

Bir teşebbüste D.Y.E. olmaması halinde, veyahut da D.Y.E. programının fazlasıyla yüklü olması halinde, etüd ile yaratıcılığı beraberce kapsayan bir programın kullanılması söz-konusu olabilir. Bu gibi şumüllü bir programın çeşitli avantajları vardır :

- etüdü ve fikirleri kullananlar istitalenin başındanberi onun bir parçası olurlar, ona kaşırlar.
- bu şekilde şumüllü (entegre) bir istitalenin muhtelif safhaları sırasında, yerelen şekil bozuklukları ve bilgi kayıpları, asgarîye indirilirler.
- etüdü kullananlar, fikir araştırmasına katılırlar. Ve bu nedenle icraata daha kolay geçebilirler.

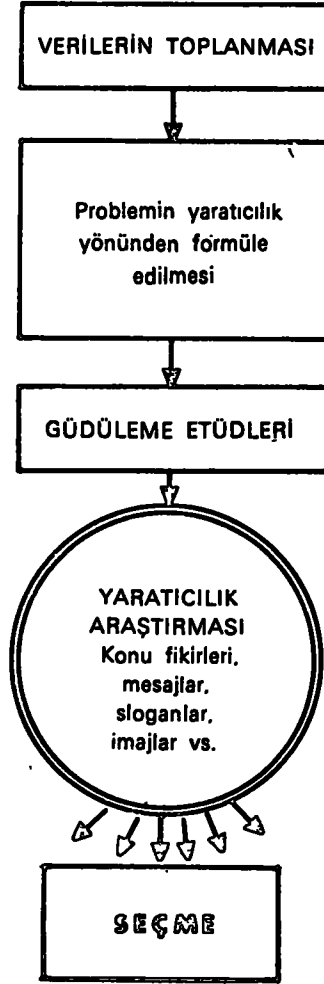
İstitalen beş safha halinde seyredir :

- Etüd organizmasının verileri toplaması.
- Problemin yenibaştan formüle bağlanması, Bu, bir karma komite tarafından yapılır. Komiteye teşebbüsün 2 veya 3 sorumlusu, (reklâm, pazarlama, ticaret vs.) ve etüd organizmasının 3 sorumlusu (etüd sorumlusu, field-work (dış çalışmalar) sorumlusu, yaratıcılık yönetmeni) katılır.
- Güdüleme etüdü, etüd organizması tarafından, karma komite tarafından hazırlanmış olan şartnameye göre hazırlanır.
- Yaratıcılık araştırması, etüdün zabitlerini ve alınan ilk sonuçları elinde bulunduracak olan karma komite tarafından yapılır. Bu, en önemli safhadır. Yaratıcılık teknikleri ustası olan bir yönetmenin idaresi altında, komite, etüd tarafından toplanmış olan fikirlere dayanan; onar onar reklâm fikri bulacaktır.
- Teşebbüs sorumluları tarafından, etüd organizmasının tavsiyeleri esasî üzerinden ve teşebbüsün reklâm stratejisi esaslarına göre hazırlanacak bir takdir izgarası yardımıyla, fikirlerin seçilmesi.

Dolayısıyla, G.İ.A. programı (R.I.M.) çok sayıda fikir arasından optimize bir seçmenin, gayet ciddi fikirlere dayanarak yapılması olanağını sağlar. Böylece, yaratıcılık, araştırmanın yardımına koşar.

## 8. YARATICILIK VE REKLÂM :

Şunu hemen söyleyelim: Bu konuya bir bölüm değil, koca bir kitap ayrılması gerekirdi. Biz bunu daha ileride ele almayı tasarlamaktayız. Ancak halen, daha sonuçlarına varmanın çok erken olduğu, gayet ilginç deneyler sahasında olduğumuz için, bunlardan ayrılarak dikkatimizi dağıtmak durumunda değiliz.



**G.İ.A. programının şeması**

**a) Yaratıcılık olmayan yerde reklâm olmaz :**

Çağdaş iş bilimleri arasından, yaratıcılığa ilk başta reklâmcılık önem vermiştir. Reklâmcılık sözünün kendisi, yaratıcılık anlamına gelmeğe başlamıştır. Öylesine ki, çoğu kez, bir ajansın, "yaratıcılarından" sözedilmektedir. Ve bu sözle hatıra getirilen kişiler, mesajları, resimleri (dizaynları - tezyin tertiplerini), metinleri, filmleri hazırlayarak, satışı etkileme sorumluluğunu yüklenenlerdir. Dolayısıyla görülmektedir ki, yaratıcılık fonksiyonu, reklâm ajansının temel unsurudur. Tabii, bu demek değildir ki, diğer teşebbüslerin yaratıcılığa ihtiyaçları yoktur. Ancak, reklâm ajansında değişik unsur şudur ki, o, devamlı bir akım halinde yaratmağa mahkûmdur. Her kampanya yeni bir mamûldür, ve çoğu kez, birçok mamûllerden oluşan bir seridir. Ve hiç bir sanayi, aynı etkinlikte bu kadar büyük sayıda yaratıcılık ürünü çıkartma olanağına sahip değildir.

## b) Yaratıcılığın esası :

Bir tek kişinin çalıştırdığı ajans tasavvur edilebilir. Müşteri onu görmeğe gelir. Der ki: "Filân Şehir Haberler Gazetesi"nde çeyrek sayfa üzerinde, rëndelenmiş, kurutulmuş havuçlarımın bir reklâmını çıkartacaksınız. Reklâmçı da bunu çıkarır. Meslek namusuna fazlasıyla bağlı değilse, gayet basit bir afiş yapacaktır: "İYİ FİŞMEKÂN HAVUÇLARINI ALINIZ: daha iyi, daha ucuzdurlar". Fazla zahmet etmek istediği takdirde, müşterisinden, mamülû hakkında daha ayrıntılı bilgi isteyecektir. Piyasadaki durumunun ne olduğunu, hangi hedefi tuttuğunu soracaktır. "Filân Şehir Heberler Gazetesinin" en iyi destek olup olmadığını araştırmağa çalışacaktır.

Bütün bu bilgileri ele geçirdikten sonra, müşterinin ticaret strajjisine uygun bir mesaj yaratacak, bununla istenen bildiriye iletmeğe çalışacaktır.

Gerçek bir ajansta, işler çok daha çapraşık olur. Müşteri ile yaratıcı arasına, 2 kişi, veya iki servis girer. Bir üçgenin ucunda, bir ajansın üç faaliyet kutbu temsil edilebilir.

Şöyle ki :

*Ticarî*  
*Etüd ve*                      *Yaratıcı*  
*Araştırma*

Müşteri, ilk başta, ve bazı durumlarda da münhasıran, ticarî servisle temas eder. Diğer deyimle, reklâmçılık şefini görür. Bu, problemin verilerini, etüdlere servisine iletir ve kampanyanın kurulmasına gerekli bilgilerin hepsini toplatır. Bu bilgilerin bir sentezi, yaratıcılara verilir, onlar da ilânları yaratırlar. Seçme, reklâmçılık şefi tarafından yapılır; ona, etüdlere sorumlusu yardım eder; son seçme, müşteri tarafından yapılır.

## c) İki yönlü bir problem vardır :

**Problemin birinci yönü : İletim.**

Yaratma, ticaret ve etüd bölümleri arasında iletimin kötü oluşu, felâkete yakın bir durum arzeder. Biz burada özellikle, Etüd ve araştırma kısmıyla, Yaratıcılık kısmı (şefleri) arasındaki ilişkilerden bahsedeceğiz.

Etüd adamı, çoğu kez, döne dolaşa oynamanın engelleyicisi görüntüsündedir. Yaratıcı unsuru, (fakat aynı zamanda, ticarî unsuru da) engeller. Çünkü, bir sürü bilgi ve veri tedarik eder. Oysa bunlar işe yaramakla beraber, yaratıcılığı önleyici niteliktedirler. Projeleri yargılar, büyük bir kısmını, ikna edici izahat vermeden geri çevirir, reddeder.

Öte yandan, yaratıcı, çoğu kez, kendi içgüdüsunü işine temel olarak kabul eder; ve öz-analizine dönük olur. Duyduğunu, duygusal deyimlerle dile getirmeğe çalışacak, kendi hisleri yoluyla, halkın hislerine tercüman olacaktır. Sözlerle, fakat aynı zamanda dizaynlarla, renklerle, ses tavırlarıyla, hareketle, seslerle ve söz türünden olmayan diğer simgelerle ifade bulacaktır.

Walter Thompson Ajansı mensubu ve bu özelliği ortaya koyan Stephen KING, şunu belirtmektedir ki, araştırma adamı, buna karşılık, mümkün olduğu kadar nesnel olan verilere dayanarak çalışmak ister. Mantıklı bir şema hazırlar, ve rasyonel terimlerle ifade bulur. Üstelik, görevi, emniyetsiz olanı ortadan kaldırmaktır. En büyük emniyeti hedef tutar, ki bu „cüret ve "punch" (yâni darbe gücü) hassalarının aksine bir tutumdur. Ve yaratıcının ilânına vermek istediği havaya karşı gelir.

#### **d) Problemin ikinci yönü: Yaratıcı potansiyelin ıslahı :**

Hâlen, bir ajans müdürünün elinde, apriori (önceden) işe aldığı yaratıcı gücün kıymetini takdire yarayacak kriterler yoktur.

Testlerdeki ilerleme, kendisine bu yönden, işe alma seviyesinde, bir nebze yardımcı olabilir. Yaratıcı işe alındıktan sonra, yaratıcılığını, müşteri tarafından temin edilmiş (verilmiş yaratılmış) problemlere uygulanmasını olduracak şekilde ıslah edebilmesi için, kendisine hiç bir şekilde yardım edilmez. Yaratıcılığa bağlı reklâmcılık teknikleri seviyesinde bile, kendisine hiçbir özel eğitim imkânı sistematik olarak tanınmaz. Kendi kapalı muhitinde yaşamağa çekilir, ve ilhamını yenileme imkânlarından mahrum olmağa devam eder.

Aynı şekilde, yaratıcı olmayanların da belirli bir hayâl gücü ifade etmeleri istenir. Fakat bunun devam ettirilmesi veya geliştirilmesi için, hiç bir şey yapılmaz.

Daha, yakın zamana kadar, bu durum, çaresizlik arz ediyordu. Şurasını da itiraf etmek gerekir ki, yaratıcılar, hareketleri ve kişilikleriyle ilgili, bir nevl esrar havasını sürdürmeğe meraklı olurlar. Oysa, bugün, bilinmektedir ki, yaratıcılık, biraz Allah vergisi olmakla birlikte, (ki onun da nesnel takdiri gün geçtikçe ilerlemektedir.) esas itibarıyla, maddî ve psikolojik uygunlukta şartların yaratılmasıyla, devam ettirilebilir, geliştirilebilir, zirvesine ulaştırılabilir. Ve bunu yapmağa yararlı alıştırmalar da artık elimizdedir.

#### **e) Bazı geleneksel çözümler :**

*İletimleri ıslah etmek için*, bir kaç tedbir alınabilir. En etkililerinden biri, yaratıcılığın, araştırma istitalesine dahil edilmesidir. Bu, sistematik olarak değil, dakik bir etüd sırasında yapılmalıdır. Sahraya çıkıp (harice gidip) görüşmelerini kendi yaparak, grup oturumlarına iştirak ederek, sondajların yorumlanmasına katılarak, yaratıcı, bir etüdün öz zorlukları hakkında çok daha geniş ve iyi fikir sahibi olur. Olan bitenin, daha dolaysız olarak farkına varır. Böylece, araştırmanın çalışmasını daha iyi anlayacak duruma gelir, bekleyebileceği hizmet cinsiyle ilgili olarak daha kesin görüşler kazanır.

Bir diğer çözüm, pratik olarak her durumda uygulanabilir: Bu dakiklikle, kampanya öncesi etüdüünün hedeflerini dakik olarak saptamak, reklâm kampanyasının esas sonuçlarını ve gidişini önceden belirtmektir. Bunların tümü, açık terimlerle vazedilecek, etüdle uğraşanlar kadar, yaratıcılıkla görevli olanlar için de aynen anlaşılır olmalarına dikkat edilecektir. Aynı şekilde, yaratıcı çalışmasının hangi kriterlere göre yargılanarak takdir edilip edilmediği de tasrih edilmeğe değer. Bu demektir ki, temelde, yaratılmış olan ilânın, (bildirinin) iletim gücü ve kıymeti etüd edilecektir. Bunu yapabilmek için, ilân veya bildirinin önceden ve sonradan denenmesi gerekecektir.

*Ajansın yaratıcı potansiyelini artırmak için*, herkesin akıcılığıyla esnekliğini artırmağa yarayacak alıştırmaları öngörmek kolay olur. Bu alıştırmalar, haftada bir veya iki kere yermalıdır; takriben iki saat süreli olurlar. Grup çalışması azaml on kişiyle yapılacaktır, ve bunlar, ajansın çeşitli servislerinden gelme olacaktırlar. Üç ayda bir, grup kırsal alanda buluşacak, bir gününü açık havada, veyahut da kır çevresi içinde, daha tam bir antrenmana tâbi tutulacaktır. Alıştırmalar, çeşitli tekniklerin uygulanmasına dönük olarak, yaratıcılığı güdüleyici olacaktır. (check listler, benzetmeler, brainstorming vs.) İletimlerin ıslahı söz yönünden olduğu kadar, sözlü olmayan iletimler için de çalışma konusu olacaktır. Duyuların uyandırılması da çalışmalara dahil edilecektir.

#### f) Daha orijinal çözüm şekilleri :

Ajans, belirli bir boya eriştikten sonra, bünyesi şekillenebilir, ve yatay iletimi, hlerarşik engeller nedeniyle, çapraşık bir hal alabilir. Etüd ve araştırma servisinin, artık "kapalı devre", şeklinde, lâf olsun diye çalışmağa eğilim göstermesi rizikosu belirir. Üstelik, daha ağır olmuş idare, yaratıcıların hayâl gücünü ya frenler durumda olabilecek, veyahut da bunların kendilerini çevrelerinden ayırmalarına (kozaya girmelerine) sebep teşkil edebileceklerdir.

O andan sonra, çok daha köklü çözümlere gidilmesi gerekir.

İki günlük *yaratıcılığa giriş oturumları*, ajans personelinin büyük bir kısmının, hayâl gücünü yeniden tazelemesi, ve yaratıcı niteliklerini tazeleyebilmesine yeterli olacaktır. Grubun canlandırılmasıyla, iletimler kolaylaşacak ve bu; olumlu bir duyarlığın güçlenmesini olduracaktır.

Aynı zamanda, *devamlı bir grubun* yerleştirilmesi de gerekecektir.

Ogilvy Ajansı, "bir grup şefi tarafından canlandırılan ve dört veya beş psikolog tarafından meydana getirilen bir Yaratıcı Araştırma grubu kurmuştur. Bu hücre, çoğu kez, Etüd ve Araştırma servisi tarafından çeşitli problemlerle ilgili olarak sorguya çekilir. Fakat esas rolü, yaratıcıların hepsinin emrinde bulunmasıdır. Bunlar, hücre psikologlarından birine dolaysız olarak müracaat edebilirler, ve ona, o andaki problemlerini açabilirler. Acil ve dakik bir cevap alacaklardır. Hücre, reklâm stratejisini saptamağa yarayan temel unsurları tedarik eden Etüd servisinin yerine geçmez. Fakat yaratıcılara, devamlı ve kişisel bir yardım kaynağı olması itibarıyla destek sağlar.

Bir diğer çözüm şekli, Disiplinlerarası Yaratıcılık Ekibinin yaratılmasıdır.

Bu D.Y.E. dört veya altı kişiyle oluşmalıdır. Bunlar yüksek hayâl potansiyellerine göre seçilirler, Grup çalışmalarına yatkın olmalarına dikkat edilir. Yaratıcılık tekniklerini öğrenmelerini hedef tutan yoğun bir eğitim seminerine tâbi tutulur bunlar.

D.Y.E. sonra, bir yöneticinin idaresi altında toplanır. Kendisine çeşitli ajans bütçelerince sunulmuş olan problemleri ele alır. Etüd veya yaratıcılık problemleri olabilir bunlar. Rolü, her durumla ilgili olarak, çok büyük sayıda, kitle halinde, fikir arzetmektedir. İsteği yapan, bunlar arasından, çözümünü hemen seçebilecektir. Bazı durumlarda, problemi D.Y.E. ye geri gönderecek, ona yeni talimat verecektir.

Başvuranlar arasında, yaratıcılar başta gelir. D.Y.E. yüzlerce fikri onlara verecek, bu fikirler, etüdülerin mantıklı verilerinin çevirisi olacaktır. Bunların arasından, yaratıcılar, ilânları, mesajlarına temel teşkil edebilecek unsurları seçebilme durumunda olacaklardır.

#### 9. MARKA İSİMLERİNİN YARATILMASI :

Yeni bir isim seçme problemi, teşebbüs olsun idare olsun, kurulu organizmaların hepsini uğraştırır. Bazılarının ayda birkaç isme ihtiyaçları olur. Bazı diğerleri, on yılda sadece iki veya üç isim kullanırlar. Hepsi için, aynı problem varittir.

Daha yakın bir devreye kadar, bir ismin yaratılması problemi ampirik olarak ele alınır.

Markaya tanınan önem, depolardaki akli durduracak stoklaşma, gittikçe daha bilimsel bir yolun seçilmesine yönelimi gerektirmektedir.

Bir marka yaratmanın metodik istitalesi, bizce, teşebbüsün belirli bir problemine yaratıcılığın uygulanması işine gayet iyi bir örnek olarak belirmektedir. Biz, bu örnek sayesinde, katıksız yaratıcı etüdülerin, ne şekilde işin içine girerek yerleştiklerini ve nicel bir metodu, optimal seçmeyi ne şekilde etkilediğini göstereceğiz.

### a) Problemin formüle edilmesi :

Her ciddi çalışma, bu tanımlama ile başlamalıdır: Yaratılacak olan markadan beklenenler nelerdir ?

Kısa veya uzun mu olacaktır? Ülkesinin diline uygun mu olacaktır, yoksa, birçok dile de yatkın olması tercih nedeni midir? Sağlamlık ve ciddiyetli akla getirmesi mi gerekecektir; yoksa dinamizme mi atuf etmesi daha iyi olur? Hedef, kır müşterisi midir, kent müşterisi mi; orta halli mi, zengin mi; genç mi yaşlı mı?

Soruların hepsi sorulmalıdır. Bu vesileyle görülecektir ki, bazı bilgiler, ticarî psikolojik olsun, noksandılar.

Bu bilgiler araştırılacak, sahradaki belgelere başvurulacak, muhtemel müşterilerle görüşmeler yapılacaktır.

Gerçekten, daha araştırmanın başında, seçme kriterlerinin ve yaratıcılık miğferlerinin saptanması gayet önemlidir.

*Seçme kriterleri* : — dört ile yedi arasında olup, bir not alma (yazı) ızgarasının kurula-bilmesini sağlar. Her kriter bir ile beş arasında bir katsayı ile kıymetlendirilecektir. Bu, ona verilecek ağırlığa göre değişik olur. Tabii, kriterlerle dengelenmeleri, ismi verilecek olan mamüle, ve özüne bağlıdır.

*Yaratıcılık miğferleri* : — Bir yandan teşebbüs siyasetine, öte yandan da, rekabetçi mamüller tarafından kullanılan isimlerin semantik etüdüne dayanacaktır. Yaratıcılık öncüsü tüm bu çalışma, *ad hoc* (bu maksatla kurulan) bir komite tarafından yapılır. Bu, aynı zamanda, yaratıcıların çalışmasını takibetmek, ve sonradan yapılacak olan araştırmalara sunulacak olan isimlerin seçilmesiyle de görevli olur.

### b) Yaratma :

Yaratma, uzmanlıklı bir ekibin işidir. Fertleri, dilbilgisi, sözdeki akıcılıkları, grup halinde çalışma yatkınları fonksiyonu itibariyle seçilirler. Bu ekip, çeşitli yaratıcılık tekniklerinde antrenman görmüş olmalıdır. Genellikle bir yöneticinin idaresi altında, icraya geçer, sırasıyla, fikir çağrışımı, morfolojik analiz, benzetme metodlarını uygular,

Hiç bir söz sansürden geçmez, her şey not edilir. Ondan sonra tümü, tasnif edilir, kıymetlendirilir. Ve bu iş, yaratıcılardan başka kişiler tarafından yapılır.

Araştırma zorlamalarının çok yüksek sayıda isim üretimini gerektirmeleri durumunda, (5000 veya fazla) bir ordinatörün kullanılması ilginç olabilir.

*Ordinatörle yaratma* : — Fazla safsatalı olmayan çeşitli programlar, onbinlerce ve hattâ milyonlarca ismin otomatik olarak yaratılması olanağını sağlar. Yapılması gereken en ağır iş, bunları teker teker inceleyip % 90 - 99'unu bertaraf etmektir.

Arda kalanları yaratıcılar ele alır, tashih eder, ıslah eder, yenibaştan bileştirir, ve işe yarar isimler haline sokarlar.

Sonuç olarak denebilir ki, ordinasyonun şimdiki durumunda, ordinatöre, sadece insancıl yaratıcının bir yardımcısı gözüyle bakılabilir. Makinelerin yaratılabileceklerine inanmak, saçma olur. Makinelerin herşeyi yapmayı becerdikleri çağda, insana en esaslı işi yapma görevi arda kalır: ki o da YARATMAKTIR.

### c) Seçme :

Birkaç bin isim yaratıldıktan sonra, bertaraf ederek, sadece birkaç yüz tanesinin arda kalmasını temin etmek kolay iştir. Bu iş sırasında, telâffuzları güç olan ve olumsuz imaları olabilenler bir yana itilir.



Ondan sonraki seçme, dil uzmanlarının işi olacaktır. Çağdaş dil bilimcilerinin araştırmaları sayesinde, dilde bünyenin varlığı ortaya çıkmıştır.

Üstelik görülmüştür ki, çoğu kez, sözler, ait oldukları nesneden kopar, ve kendi başlarına bir varlık kazanırlar. O andan itibaren nesneye atfetmezler, maddî veya kavram niteliğinde başka işaretlerle özdeşlenirler.

Bu sadece sözler için değil, sesler, heceler veya sesli harfler için de geçerlidir. En yeni bilim olan psikolinguistik (dil bilgisi ruhbilimi) hiç bir anlamı olamayan sun'î ses ekletmelerinin yaratabilecekleri imaları tetkik etmeyi öngörmektedir. Sesli veya yazılı bu gibi ekletmelere tâbi olan kişiler, sorguya çekilirler, ve bunların kendilerinde ne gibi etkiler yaptıkları araştırılır.

Bu türden, ilaç konusunda, belirli bir ek, (Suffixe) önemsiz bir hastalığı; bir diğeri, ağır bir hastalığı düşündürecek nitelikte olabilir.

Böylece, psikolinguistik, istenen hatırlatmayı yapacak, arzulanan intibai bırakacak nitelikte olmayan sözlerin ayıklanmasına yardımcı olur.

İ.ci paragrafta sözünü etmiş olduğumuz komite, şimdi, yüzden az kelime sayısının tetkikine başlayabilir. Kriterlerden herbiri için, her isim, komitenin her mensubu tarafından kaydedilir. Düşünce ve dengelemelerden sonra, ortalamalar çıkartılarak hesaplanır ve kelimeler, kıymetleri sırasına göre dizilir. Böylece sivrilen ilk yirmi isim, gene ele alınır, ve öncelikleri itibarıyla incelenirler. Bu araştırma sırasında, aynı ve benzer isimler ortaya çıkar. Birincilerinin varolması, ismin iskatına yol açar. Yakın, fakat aynı olmayan isimler için, sınıf aidiyette uzmanlığı olan bir komiteyle birlikte, bu isimlerin kullanılması halinde, benzer isim sahiplerinin ne şekilde itiraz veya tepkide bulunacakları tetkik edilir.

Evveliyat etüdlerinden sonra, arda kalan isimler arasından, evvelden en büyük notu almış dört veya beşi seçilir.

Bu isimler "kamu oyununa" sunulacaktır.

#### **d) Test :**

Bu test hedef olarak tutulan halk kesiminin temsilcisi olan bir numuneye dönüktür.

Maksadı, numunenin isimleri nasıl karşıladığı, isimlerin kendilerine neyi hatırlatarak düşündüğüünü anlamak, ve onlardan öngörülen isimlerin (hatırlama kolaylığı, telâffuz kolaylığı, okunurluk itibarıyla) takdirlerini yapmalarını elde etmektir. İsmi konacak mamûle, ismin ne dereceye kadar uygun görüldüğü de anlaşılmağa çalışılacaktır.

Bu test, gayet sıkı bir metodoloji gerektirir. Biz bunu burada işleyecek değiliz. *Ad hoc* (bu maksatla özel olarak kurulmuş) komite, son kararını, bu sonuçlara dayanarak verecektir.

#### **Sonuç :**

Yaratıcı bir yürütmeğe iyi örnek olduğuna sandığımız için, isim yaratma işini ele almayı uygun gördük. Üstelik, bu şimdye kadar, rastlantısal, üstünkörü, ve methodsuz olarak yapılagelmiş bir iştir.

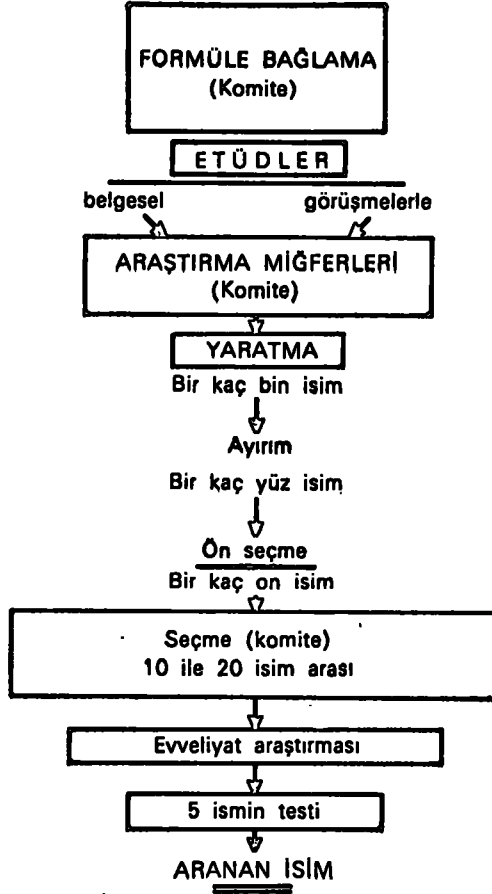
Çok dakik bir formülasyonla, bilgi toplama etüdüleriyle birlikte, yaratıcılara, araştırma görevleri verilir. Bunlar, tam hürriyet içinde, büyük sayıda isim yaratırlar. Çok seviyeli bir seçme ve süzme işi yapılır. Sonunda elde kalan birkaç isim teste tâbi tutulur. Bu usul, yeni mamûl araştırma çalışmasıyla paralel olarak yürütülmesi gereken bir çalışmadır.

İSİM	1 ile 5 arasında değer notları	Katsayı	Dengeli Not
Telâffuz imkânı		2	
Orijinal oluş		3	
Uygunluk (mamûle ne kadar uygun olduğu)		4	
HATIRLATTIKLARI : (İMA)		1	
— lûke			
— modernizm		2	
— sağlamlık		2	
— bakım kolaylığı		1	
<b>DENGELİ TOPLAM</b>			

*Bir zemin kaplama malzemesi için yapılmış bir notlama ızgarası örneği*

MİĞFER 1	ilk ad Has isimler ilk ad + Soyadı
MİĞFER 2	Boş zamanlar ve sporlar
MİĞFER 3	Tabiat
MİĞFER 4	Prestij — şıklık (zerafet)
MİĞFER 5	Egzotik hava — Yabancılik andırma

*"Sportwear" giysi çeşidi için isim araştırma miğferlerine örnek.*



*Bir ismin yaratıcılıkla aranması istitalesinin şeması.*

## 10. YARATICILIK VE DAĞITIM :

### a) Dağıtımın inanılmaz gelişmesi :

Konuyla ilgisi en az olan okuyucu bile, bu gelişmeyi, kendi başına izleyebilmiş olacaktır. Geleneksel dükkânlar, hayatlarını zor zar devam ettirebilmekte, sonunda iflâs etmekte; öz hizmet dükkânları açılmakta; büyük satış sahaları uçsuz bucaksızlaşmağa yüz tutmakta; üstün pazarlar birbirleriyle savaşmakta, devlerin gölgesinde, veyahut da onlara karşı rekabet halinde, birçok yeni stilde küçük dükkân açılmaktadır.

Bu değişiklik, sadece, kaçınılmaz şekil değişiklikleriyle birlikte, hayat tarzımızın değişimini dile getirdiğinden olabilmektedir: Yerli yabancı mallar bollamış, hayat seviyesi yükselmiş, boş zamanlar çoğalmış, gençler iştira gücü sahibi olmuş, (tasarrufa) karşı olan davranış değişmiş, kredi değişerek gelişmiştir, vs.

Dağıtım, örf ve adetteki gelişmenin öncüsü mü olmuştur, yoksa onun peşinsıra mı geliştirmiştir ?

Buna cevap, çetrefil olabilir ancak, Gerçekten karşılıklı bir etkileme yeralmıştır. Fakat biz, şunu kabul etmeğe mecburuz ki, birkaç öncü yanısıra, başta gidenlerin izlerinden giden kitle halinde izleyici de vardır. Bu izleyiciler, hedefe ulaştıklarında, artık havanın dönmüş olduğunu, ve yeni bir gelişmenin yerelmekte olduğunu görmek rizikosunu göze

#### **b) Yaratıcılık gereği :**

Devamlı bir gelişme halinde olan bir dünyada, yaratıcılık, hayatı idame ettirmenin birinci şartıdır. Burada başta gelen gerek, değişikliğe ayak uydurmaktır. Oysa bu yetersiz kalır, hele, rekabetin canlılığı gözetilirse.

Genel müdürlük seviyesinde yaratıcılık gereği, bizce iki yönlüdür :

- Ekonomik ve sosyal gelişme varsayımlarının çok dakik olarak öngörülmesi.
- Bugünün eylemleriyle, yarınki dağıtımı şekillendirmek.

Orijinal buluşun aranması (hatırlatalım ki, orijinalite, yenilik olduğu kadar kullanışlı olmakla da tanımlanır) aynı şekilde, devamlı bir kaygıdır; tek dükkân için olduğu kadar, zincirin kendisi için de.

Gittikçe şımaran bir müşteri zümresini tatmin etmenin yeni yollarını bulmak, onun sadakatini kazanmak, tüm ticarî teşebbüslere ortak bir derttir.

Bize öyle gelmektedir ki, sırf tasavvur seviyesinde güdülenmiş ve uygulama seviyesinde organize edilmiş, salt yaratıcılık, gelişme problemleriyle başetme olanaklarını sağlar. (Dükkân erozyonu — yıpranması; — yeni dükkân imajı, yaratıcı olsun-olmasın; havanın yaratılması; müşteri ile teşebbüs arasındaki iletişim olanakları; çeşidin ekleştirilmesi; satış promosyonu, ve dükkânların canlandırılması...)

#### **c) Yaratıcılık, dağıtım problemlerine nasıl uygulanmalıdır ?**

Üç uygulama seviyesi arasında ayırım yapılabilir :

- genel müdürlük
- dükkân müdürleri
- satıcılar.

*Genel müdürlük*, ana rolü oynar. Candamardır. Biz bu konuyu, kitabın ikinci kısmında dile getirdik. Bünye unsurlarını etkileyerek, yeniliğe engel teşkil etmemelerini sağlamak, onun işidir. Dikine iletimi o organize eder. (Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya). Uzunlamasına (yatay) iletimi de ayarlar. Kişilerin güdülemesine uygun emniyet havasını o yaratır, böylece yaratıcı potansiyelin ortaya çıkmasına âmil olur.

Bu genel görevler yanısıra, daha özgü görevleri de vardır.

Bunlardan birincisi, *öngörüdür*. Bu, iki şekilde yerine getirilebilir.

- Teknik ekonomik bir öngörü etüdü, uzmanlık sahibi bir teşkilâta yaptırılabilir. Bu, Delphi veya senaryo metodu gibi usullere dayanacaktır.
- Yapılması daha da zor olan psikolojik verilerin öngörüsü, yaratıcılık tekniklerinin uygulanmasıyla mümkündür ancak.

Dağıtım uzmanları tarafından saptanacak gelişme varsayımlarına dayanarak, disiplinler-arası yaratıcı bir ekip, (D.Y.E) günlük hayatın durumlarını oyun halinde yaşar. Birbir ardından gelen senaryolarla, grup, sun'î olarak hızlandırılmış bir geleceğin içindeki geliş-

meyi yaşamağa ve izlemeğe koyulur. Grup oturumları kaydedilir aynı zamanda, tüm psikolojik ve icabında sosyolojik verileri not eden izlemciler tarafından izlenir.

Dağıtım sahasında en anlamlı kavramlar, tüketici liderlerince oluşan numuneler nezdinde teste tâbi tutulurlar.

Müdürlüğün bir diğer görevi, yaratıcılık *öğretimini*, merkezdeki personel arasında, ve dükkânlardaki personel arasında organize etmektir.

Gene, bir başka görev, devamlı olarak *firma imajını* izlemektir: Millî çapta imaj, mahallî imaj. Devamlı olarak, ve belli aralarla yapılacak olan barometre etüdüleri sayesinde (nabız yoklamaları yardımıyla) imaj saptanarak takibedilecek ve belirebilecek olumsuz görün-tünün ortadan kalkmasına gereken tedbirler alınacak, çağdaş bir imajın yaratılmasına uğraşılacak, bu arada, devamedegelen imajın pozitif yönlerine ilişilmeyecek, onlara halel gelmeyecektir.

Mağaza müdürleri, günlük yaratıcılık ihtiyacındadırlar. Dükkânlarını çabucak gözden düşürebilecek erozyona karşı gelmek için, devamlı olarak, dekorasyonla, renklerle, çeşitle, müşteriye hizmetle, uğraşır dururlar. Gerçekten, hallerin çoğunda, idare bağımsızlıkları sınırlıdır. Fakat, hemen hemen her durumda, gayet geniş inisiyatif sahibidirlere. Bunu optimal olarak kullanabilmeleri enderdir. Çünkü, uğraşı bolluğu, buna mani olur. Oysa, Müşteri-lerle devamlı temas halinde olduklarından, yeni fikirler ve buluşların, esasen, onlardan çıkması icabeder.

Ve nihayet, alan büyüdükçe, önemleri azalmakta olmakla birlikte, satıcılar da, yine fikir bulmakta çok önemli katkılarda bulunabilirler.

#### **d) Satıcıların yaratıcılığı :**

Bu paragrafta, konuyu genişletecek, genellikle satıcılardan sözedeceğiz.

Satıcılar, dükkânda, öncelikli izlemci durumundadırlar. Bu yüzden, müşterilerle olan sözlü veya sözsüz ilişkileri sayesinde, bir hayli bilgi toplama olanağına sahiptirler. Devamlı olarak, dükkânı, satışı, müşteriye hizmeti ıslah edici nitelikte fikirlere velâyet ederler. Dolayısıyla, teşebbüs için, ne denli önemli ve kıymetli bir zenginlik kaynağı oldukları, kendilerine hissettirilmelidir. Bu bilinç, işe yatkınlığını ve istahı artırır, yeter ki, ifade edilecek fikirler, iyi oldukları oranlarda, fazla uzun olmayan vâdeler içinde uygulama olanağı bulsunlar, ve onları veren de bunlarda bir tatmin ve öğünç kaynağı bulsun.

Satıcı, genellikle, büyük çapta bir fikir tüketicisidir. Gerçekten, devamlı olarak, az tekrarlanan durumların içindedir. Satış tekniklerinin önemlerini küçümsemeksizin, bugün, şunu rahatlıkla iddia edebiliriz ki, işi sadece onlarla halletmek, yetersizdir. İyi satıcı, icad-etmek zorundadır. Müşterisini karşıladığında, ilk kez, onunla anlaşmak, ve uyuşmak zorundadır. Ondan sonra, öğrenmiş olduğu teknikler yanısıra, tatmin etmekle görevli olduğu yegâne kişiyi etkileme yollarını aramalıdır.

Satıcılara yaratıcı potansiyellerini istismar etmeleri olanağını vermek, dolayısıyla, âcil bir görev olarak belirir. Giriş oturumları, toplu alıştırmalar, kişisel antrenmandan başka, satıcıların, yaratıcılık uzmanlarının yönetimi altında toplanmalarını savunmaktayız.

Bu toplantılar sırasında, satıcılar, günlük izlenimlerini ifade ederler. Tecrübe teatisinde bulunurlar. Ondan sonra, bereketli olması kaçınılmaz olan bir toplu fikir araştırması yaparlar. Her biri, yaratıcılık teknikleri sayesinde, diğerinin fikirleri üstüne yenilik bina edebilecektir. Grup halinde çalışma, karşılıklı, fikirsel ve duyuşsal bir güdüleme meydana getirir.

### e) D.Y.E. — Y.Ö.K. sistemi ve dağıtımı :

Bir diğer bölümde ele almış olduğumuz bu sistem, en azından iki seviyeli olarak uygulanabilir :

*Grup seviyesinde* (veya dağıtım zinciri seviyesinde) D.Y.E., çok yönlü görevler alacaktır. D.Y.E. belgeleme sevrisinde toplanan iç ve dış şartlarla ilgili verileri ele alarak, bunların analizini yapacak, mamûllerle, ve onların promosyonu ve dükkânda satışlarıyla ilgili yeni fikirler yaratacak, bunları uygulayıp yaşatacak yeni dükkân ve adamları da bulacaktır, tanımlayarak şekillendirecektir. D.Y.E. çeşitli servislerden gelen 6 - 8 kişi arasında bir kadro ile kurulacaktır. Bunlar, eğitimleri kadar kişilikleri itibariyle de, ayrı cinsten, benzemez kişiler olacaklardır.

D.Y.E. tarafından yaratılan fikirler, Y.Ö.K. tarafından inceleneceklerdir. Bu Yönetme Komitesi, üç-beş kadar müdür veya kadro mensubuyla oluşacaktır. Y.Ö.K., en iyi sandığı fikirleri tutacak, gerçekleşme olanaklarını inceleyecek; ve D.Y.E. tarafından muhtemelen tekrar ele alınarak islahlarından sonra, bunları uygulama kararını alacaktır. Fikirlerin, radikal yenilikler arzettikleri takdirde, teste tâbi tutulmalarının çıkarını izah etmek lüzumsuzdur.

*Dükkân seviyesinde*, devamlı bir D.Y.E.'ni yerleştirmek, imkânsızdır. Sporadik (zaman zaman) yapılacak toplantılar, ve oturumlar, — katılacak kişilerin yaratıcılık eğitimi görmüş olmaları ve uzman bir yönetmenin idaresi altında çalışmalarını şartıyla, — çok zengin olacak, bol çözümler yaratacak.

Öte yandan, fikirler, devamlı olarak toplanacak, bu hususta, personel kadar müşteri, iştirake davet edilecektir:

- Fikir kutusu, bu işe katkıda bulunmaya yarayabilir. En iyi fikre bir prim ihdas edilebilir. Ötekiler için de, fikirlerinin kıymeti ne olursa olsun, bir loteryalı ikramiye sistemi uygulanabilir.
- Bu sistemle, kendi kendini sansür etmenin engellemesi halledilir, ve fikircilerin güdülemesi artırılmış olur.
- Bu iş, bir kişi tarafından da yerine getirilebilir. Kişi, aynı zamanda, dükkânda başka işlere de tâyin edilebilir. (Örneğin, danışma.)

Fikir arayıcılarıyla merkezî D.Y.E. arasında koordinasyon, D.Y.E. — Y.Ö.K. sisteminin koordinatörü tarafından elde edilebilir. Koordinatör o zaman, mamûller şefi pozisyonunda olacak, her dükkâna, bir "mamûl" gözüyle bakacaktır.

Büyük mağazalarda, satış reyonu, zincirdeki dükkâna benzer bir durumda görülecektir.

### 11. YARATICILIK VE TEŞEBBÜSLERİN İDARESİ :

Bu kitabın çeşitli yerlerinde, gelişmeyle ilgili ve gelişmenin başarılı olmasıyla ilgili her şeyde, iş idaresinin öneminden söz etmiş bulunuyoruz. Yaratıcılık için, iş idaresi tutumunun önemi, özeldir. Çünkü :

- Yaratıcılık, yeni fikirlerin bulunması için gayet önemlidir,
- Yaratıcılık bu yeni fikirleri mamûl haline getirmek için gereklidir,
- Yaratıcılık, yeni mamûllerin, teşebbüsün tümü ve müşteriler tarafından kabul edilmelerine alet olur.

Bu bölümde bizce önemli olan bazı noktaları belirtmek, bu arada da, iş idaresine uygun yaratıcılık şekli üzerinde durmak istiyoruz :

#### **a) İş idaresi, yaratıcılığı engellediği gibi teşvik edebilir :**

*Bünyelerin* (strüktürlerin) yaratıcılığa etkisini gördük. Açıkça belirmektedir ki, iş idaresi, sadece teşebbüsün organizasyonundan değil, aynı zamanda, bu organizasyonun yaşanış şekline de mesuldür. İdeal bünye diye bir şey yoktur, sözkonusu olamaz. Fazlasıyla katı bir bünye, her türlü değişikliği frenler, veyahut da değişiklik unsuru olabilecek olan kişileri kovar, kaçıtır.

Biz burada personel politikası ve iştirak sorunu üstünde durmayacağız. sadece demiş olacağız ki, bunlar daima, firmanın sosyal *havasını* etkileyici unsurlardır. psikolojik ortamı değiştirebilirler. İşin iyi yapılması yönünden *hava* önemliyse; fikir bulmak, onları savunmak, onları kabul ettirmek sözkonusu olduğunda, daha da önemlidir. Kötü iletim şartları, uygun olmayan bir iklim, insanın rizikoya girebilmesini engelleyen tutum ve durumlar, yeniliğin ölümü demektirler.

Burada, fikirlerin seçilmesiyle ilgili bölümde vermiş olduğumuz *teşebbüsün tekniko-sosyal hedefleri* tanımlaması üstünde duralım.

Hedeflerin kısa, orta ve uzun vâdeli tanımlaması yapılmaksızın, muhakkaktır ki, firmanın gelişmesine yön vermeğe imkân olmaz. Aynı şekilde doğrudur ki, tanımlama olmaması, fikir araştırmalarını olumsuz olarak etkiler. Araştırma düzensiz olur, rantabl olmaz, şevk kırıcıdır, fikir yaratıcılarını yorar, bezdirir.

Tabiiyle, idarenin, personelin tüktüne her işin ayrıntısını bildirmesi sözkonusu değildir.

Bilginin parça parça ayrılarak tasnif edilmesi, ve her hücreye, kendisini ilgilendiren kısmın bildirilmesi sözkonusu olabilir. Ancak, şukadanı gene bâkidir ki, hedeflerin bilinmesi, tartışılması ve anlaşılması, herkesin teşebbüs içinde yerini bularak bilmesi yönünden bir gerektir. Bu şekilde elde edilen bir özdeşleme, yaratıcılığın en güçlü güdüleyicisi olur, cesarete, emniyete teşvik eder.

#### **d) İdare yaratıcı olabilir :**

Bu bariz ise de, tekrarında fayda vardır. Bir teşebbüsün genç olmasında, — idaresinin, mensupları yaşı ne olursa olsun, — gençliği büyük rol oynar. Oysa, gençlik demek, gelişme, anabolizma, büyüme demektir. İhtiyarlık ise, gerileme, katabolizma, damar sertliği (sertleşme, selabet) demektir. Her idarecinin görevi, düşüncesinin gençliğini devam ettirmektir. Tekrar edelim : Bu bir yaş meselesi değildir. Otuz yaşında az mı ihtiyar görülür? Devresel olarak, özel oturumların muntazam olarak yapılması, antrenmana devam; değişikliği anlamak ve kabul etmeğe gerekli akıl esnekliğini devam ettirmekle kalmaz, onu istetir ve kolaylaştırır da.

Oysa, idare mensuplarının dert ve sorumlulukları, bir an içinde karşılama zorunda oldukları âcil durumlar, diğer meslekdaşları kadar serbest ve hür düşünmekten onları meneder. Dertlerinin genliği, dolu dizgin hayâl gücü işletmelerini engeller.

Oysa, bu demek değildir ki, bu yüzden, bir müdür veya idareci yaratıcı olamaz. Ancak, değişik tarzda bir yaratıcılık göstermeleri, gerektir. Burada sözkonusu olan "*uyuma yaratıcılığı*"dır (creativite adaptative). Ki bunda, gayet orijinal fikirleri ele alarak, gerçeklerin zorladıkları şartlara uygun olanlarını seçmek, veyahut da onları, bu şartlara uyacak şekilde değiştirmek sözkonusudur.

Bununla ilgili olarak, Dr. Myron Coler, "statükocu"ları garip bir çelişki olduracak şekilde savunur. Biz şukadanı teslim edeceğiz ki, "gerekçilerin" dengeleyici ve frenleyici gücü olmazsa, çok zengin hayâl güçleri, yoldan çıkarak kaybolabilirler. Biraz çelişkili de olsa,

şunu teslim etmek isteriz ki, "statüko" bir gelişme kavramını kapsamalıdır. Çünkü, yeni fikir, gelişme istitalisinin birinci merhalesi de olsa, onun başarılı olarak gerçekleştirilmesi, bir yandan, dağıtım, reklâm ve bütçeler gibi zorlamaların da fonksiyonu olabilir.

### c) İdarenin yaratıcılık ifadesi :

Gördük ki, teşebbüslerin başlıca idarecileri, en başta, teşebbüslerinin duyusala yakın bir öngörü sezgisiyle, onun geliştirme yollarını devamlı olarak düşünme zorundadırlar. Oysa, gene gördük ki, zorlamalar nedeniyle, bunu gerektirdiği şekilde yapmağa yetecek vakti ayıramazlar.

Bu "teşebbüsçülük" fonksiyonunun, hiç olmazsa kısmen, alt komitelere tevkil edilmesi olanağı belirir.

Daha yukarıda sözü geçmiş eseri "*Innovation and arketing*" de, Th. Levitt, "*ufuk komiteleri*"nin yaratılmasını öğütler. (*comites horizons — blue skies committee*) Bunları, ileriye öngörmek, ve gelecekteki sosyal, psikolojik, siyasî gelişmeleri sezme; üstelik, rekabetten önce, bunların ne şekilde fırsat yaratabilecekleri hakkında fikir yürütmekle görevlendirmek sözkonusudur. Burada, geleneksel "teşebbüsçü"nü'nün sezgisi ve cesareti yerine, hiyerarşi dışında kalan bir ekibin ortak çalışması harekete geçer. Ve mensupları, etüd niteliklerini, cesaret ve yaratıcılıkla birleştirirler.

Milletlerarası gıda maddeleri firması Heintz'ın müdürü, aynı nitelikte bir güdülemenin etkisiyle, personelin içinden, kabiliyetli gençleri ayıklamış,, onlara "*serüven meneceri*" mevkileri ayırmıştır. En büyük bağımsızlık içinde çalışan bu kişiler, dolaysız olarak, Genel müdürün bir yardımcısına bağlı olarak hareket ederler, ve onun büyük tecrübesinden faydalanırlar. Çeşitleme gerçekleştirme arzusu, bu fonksiyonu yaratma gereğinin temeline yatar.

Serüven menecerleri, sadece yeni fikirler bulmak değil, onları gerçekleştirmekle de görevlidirler. Yanlış yapma hakkı tanınmıştır. Ve herkes, teknik-ticarî serüvene atılmağa teşvik edilir. Yeni faaliyetler sahası kapanmamıştır. Tek zorlama, yapılacak yatırımın kâr getirmesini sağlamaktır. Bu menecerlerin ücretleri, büyük çapta, başarılarının fonksiyonudur.

Firmanın içinden seçme, çeşitli esaslara göre yapılır. Seçilecek adamlardan beklenen, sadece, iyi bir temel eğitimidir. Büyük bir hayatiyet göstermeleri gerekir. Güçlü bir yaratıcılık sahibi olmalı, almak istedikleri rizikoları karşısında, metin bir sükûnet muhafaza etmesini bilmelidirler.

İdarenin yenilik yaratma fonksiyonunu tevkil etmesinin diğer bir şekli, önceden bahsi geçen, bir D.Y.E. — Y.Ö.K. sisteminin işler hale getirilmesidir. D.Y.E. serüven menecerliğini deruhte edecek pozisyona getirilir.

### d) Sonuç :

Bir teşebbüsün idaresi, aşağıdakilere karşı sorumludur :

- müşteriler,
- teşebbüs ve personel,
- çevreyici toplum, ve ilk başta millet.



Yaratıcılığını göstermek, ve hareketlendirmekle görevli olduğu kişilerin yaratıcılıklarını güdülemekle mükelleftir.

Paralel olarak :

- Gelişmeli ve uygun yaratıcılığını devam ettirmelidir.
- Bünyelerle teşebbüs havasını etkilemeli, böylece kişi yaratıcılığının içe dönük olmasını önlemelidir.
- Bu yaratıcılığı güdülemeli ve güçlendirmelidir.
- Yenilik yaratma işini bilen ekipleri gereken mevkilere yerleştirmelidir.

## SONUÇLAR :

*Yaratıcılık ve teşebbüs* : — Yaratıcılığı en büyük ilginin, bugün, teşebbüslerde gösterilmesi, tesadüflü değildir. Teşebbüs içindeki değişiklikler, ve teşebbüsün çevresiyle ilişkilerindeki kaymalar, yeniliğe gitmesinin artık istina teşkil etmemesi zorunluğunu belirtmiştir. Bir kriz anı yaratmamalıdır. değişiklik gereğinin hissedilmesi. Tersine, analizleşmiş, plânlanmış, programlanmış bir eylem halinde yeralmalıdır bu. Yenilik plânlanması fikri, daha birkaç yıl öncesine kadar şaşırtıcı olabilmekteydi. Bugün, bu, en ilerici teşebbüslerin programlarına yerleşmiş bulunmaktadır.

Özellikle, kişilerin tutumu kesindir. Genel müdürlüğün nasıl başrolde olduğunu görmüş bulunuyoruz. Yenilik hazının ve sahasının hangisi olacağına dair kararı o verecektir. Böylece, yenileştirme istitalerinin daha uygun bir hava içinde yeralmasına vesile olacaktır. Oysa, bu yöneltici rol, çeşitli nedenlerle frenlenir: Teşebbüs başkanı veya genel müdürünün tek başına olması, yeniliğin arzettiği rizikolar karşısında gösteriler haklı çekimsellik, mesaf arkadaşlarından gelen fikirlere verilecek geliştirme unsurlarının elde bulunulmaması, fikir araştırması tekniklerinin ve proje takdiri tekniklerinin yeterince bilinmemesi, bunlardandır. Bugün, teşebbüs başkanları, tüm bu hatâların kendilerini beklemekte olduklarını bilmektedirler: Kendileri için bizce, en önemlisi, başkalarının yaratıcılıklarını kabullenmeyi bilmeleridir.

Dolayısıyla, diğer kadrolar, yaratıcılık metodlarının teşebbüse yerleştirilmelerinde başlıca rolü oynarlar. Genellikle genel müdürlük değil de, yerine bunlar, bunun sözünü etme, ve gereğini görürlerse, savunma rizikosunu göze alırlar.

Genel müdürlük, daha genç kadroların yaratıcılıklarından ürkmemeliyse de; genç kadrolar, ikna etmesini, ve hierarşik üstlerini bazı yeni tekniklerin uygulanmasıyla ilgili olarak eğitmeyi öğrenmeli, bilmelidirler.

Bu işbirliği, teşebbüsün çeşitli seviyeleri arasında yeracaktır. Yaratıcılığın, teşebbüs çıkarları yönünde ilerlemesini temin etmek için, bu gereklidir. Bir yaratıcılık ekibinin en yeni müdahale metodları, D.Y.E. - Ö.Y.K. kabilinden olup, teşebbüsleri en başta şu soruyu sormağa iteler: "Yaratıcılığa evet, fakat, hangi hedefi gözönünde bulundurarak?" Gerçekten, yaratıcılık olmaksızın, en iyi düşünülen hedefler, niyet seviyesinde kalmağa mahkûm olurlar. Hedef olmaksızın ise, yaratıcılık, bir fitrî kabiliyet israfından ibaret kalır. *Yaratıcılık ve kişi* : — Eğer, kadro olarak, teşebbüs veya servis sorumlusu olunması durumu mevcutsa, her bu durumdaki kişinin görevi, kendi ve yakınlarının yaratıcılığını geliştirmektir.

Aynı zamanda, şahsi denge yönünden, bir kişinin yaratıcı faaliyetlerinin sadece boş zamanlarına münhasır kalması kadar, tersi de zararlıdır. İhtiyaçların belirmesi kanununun psikolojik düzenine göre, en ilkel gereklerle ondan bir sonraki gerekler tatmin edildikten

sonra, kişi, daha yüksek seviyedeki gereklerini tatmin işine koyulur. Yaratıcılık, kişisel ifade, kişinin imkânlarını harekete geçirmek istemesi, bu kabilden gereklerdir. Ve sınılaşmış ortamlarda, bunlar gittikçe güçlenecek olan ihtiyaç ve gereklerdir.

*Toplum ve yaratıcılık:* — Diğer iş idaresi metodlarında da olduğu üzere, "yaratıcılık," özel teşebbüslerden kamu teşebbüslerine geçecek, gittikçe kendilerini hizmet servislere kişiliğinde görmeğe yüz tutan idarelerde; oralardan sıçrayarak hükümet kadrolarında ve milletlerarası kurumlarda belirecektir.

Burada kezalik, ihtiyaçlar gayet geniştir. Toplumumuz, yaratıcılığını harekete geçirmedeği takdirde, eğitim, şehirleşme, araştırma, yeni kıymetlerin denenmesi, sefalet, harp, gibi sorunların nasıl üstesinden gelecektir? Burada çetin ceviz, geleneklerin, önyargıların, güçlü olarak etkilerini sürdüklere durumlara ilgili olarak, düzenli bir metodu kabul ettirmek olacaktır. Ancak, yaratıcılık ihtiyaçları öylesine engindirler ki, bu baskıların kolayca zayıflayarak yol vermeleri, şaşırtıcı olmayacaktır.

Ve belki de, nihayet, yaratıcılık teknikleri sayesinde, insanoğlu, toplumsal ve insancıl ilerlemeyle teknolojik ilerlemeyi, bir tüm olarak, bir hızda yürütme olanaklarını sağlayacaktır.

«Yaratıcılık Nedir?» adlı bu eseri;  
Fransız marketing uzmanlarından P.Bessis-H.Jaqui yazmış;  
Av.Dr.Süheyl Gürbaşkan dilimize çevirmiştir.



Kitabın kapak ve formalar baskısı ocak 1973 te  
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde basılmıştır.

**Fiatı 20TL.**