



Yöneticiler, Bırakın Elemanlarınız Hayallerini İşletsinler

“İLHAM ŞİMŞEĞİ”

Martin TZSCHASCHEL

- Başarı kazanmak isteyen kimse, esnek düşünceli olmalı ve fikirler ortaya çıkarabilmelidir. Ne var ki, bunu söylemek yapmaktan daha kolaydır. İşte bunun için yaratıcılığı alışılmadık biçimde teşvik eden “brainstorming” (ilham şimşegi) yöntemleri geliştirilmiştir. Gittikçe artan sayıda firma ve kuruluş bu yöntemlerden yararlanmaktadır.

Yöneticiler, kararlar vermeye alıştırlar. Ancak şimdi yeni bir durumla karşı karşıyalar: Kurs başkanı, yedi kişilik yönetici grubuna “Tavandan sarkan şu iki sicimi birbirine bağlayın” talimatını veriyor. Şimdi bu yüksek nitelikli kişiler, sadece kafalarını kullanmak değil, aynı zamanda boyunları ağrıncaya kadar başlarını tavana çevirmek zorundalar.

Sorun şu: İki sicim, birer uçları kancalara tutturulmuş

Bir yaratıcılık seminerindeki yöneticiler: Kendilerinden, tavandan sarkan iki sicimi nasıl birbirine bağlayabileceklerini düşüncelerini istemiş. Ancak kendilerini alışılmış düşünce kalıplarından kurtarabilen bir kimse, bunun çözümünü bulabilir.

olarak tavandan sarkıyor. Aralarındaki uzaklık birbirlerine değmelerini onluyor. Bunları nasıl birleştirebiliriz?

Yöneticilerden biri: “Bunlara ağırlıklar asalım” diyor. Bir başka yönetici, “Sicimleri islatalım, belki o zaman uzarlar” teklifinde bulunuyor. Diğer bir yönetici, “Bir kuşak alalım ve buna sicimlerin iki ucunu bağlayalım” düşüncesini ortaya atıyor.

Sonunda, kursa katılanlardan biri, sandalyenin üzerine çıkıp, eriştiği sicimlerden birini kancadan çıkarıyor. Sicimi eline alıp sakince öteki sicime düğümlüyor.

İşte, sorun çözülmüştür. Bu belki tek değil, ama en yaratıcı çözüm biçimi. Yöneticilerden ilk üçünün teklifleri ortalama sınırlar içinde kalmışken, dördüncü yönetici, değişik bir teklif getirmeye cesaret etmiştir. Zaten kursa katılanlar da, eğer bir girişimin başarılı sonuçlanması isteniyorsa, değişiklikler getirebilmenin önem taşıdığını öğrenmektedirler.

Anlattığımız sahne, Kuzey Karolina'daki bir “Yaratıcı Önderlik Merkezi”nde yaşanmıştır. Ancak Amerika ya da dünyanın başka bir yerinde de olabilir. Gittikçe artan sayıda firma, çalışanlarının yaratıcı düşüncelerinin desteklenmesinin önemini kavramaktadır. Nitekim Hamburg'ta çıkan Manager Dergisi'ne göre, başarının en büyük düşmanları ilham yoksunluğu ve geleneksel yöntemlerden bir türlü ayrılmamaktır.

Acaba insan, yenilikler ortaya çıkıncı, buluşça zengin ve yaratıcı fikirler geliştirmeyi gerçekten öğrenebilir mi? Açıkçası insanların, yaratıcılığı öğrenmek bir yana, unutmakta oldukları söylenebilir.

Yapılan testler; çocukların okula gitmeden önce, okul dönemine göre dokuz kat daha yaratıcı olduklarını ortaya koymuştur. Okulda meraklı sorular pek teşvik edilmemekte; aksine kalıplar içinde düşünmeleri ve önceden hazırlanmış cevapları vermeleri istenmektedir.

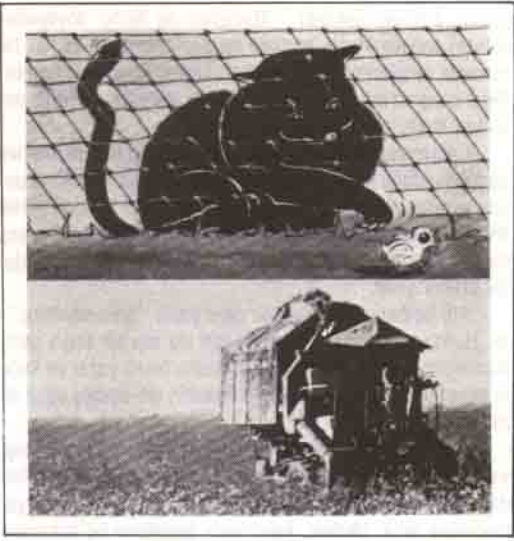
Amerikalı Edwin Land, 1943'te, sahilde küçük kızının fotoğrafını çektiği zaman kızı sabırsızlıkla; "Neden resmi hemen şimdi göremiyorum baba?" diye sormuştu. Bu soru, babayı düşünmeye sevketti. Sonuçta, Land, ona ün kazandıran polaroid makinesini geliştirdi.

Pek az insan, erişkin yaşa gelinceye kadar yaratıcı gücünü koruyabilmektedir. Bundan dolayı çeşitli merkezlerdeki kurs yöneticileri, kursa katılanların körelmiş yaratıcılığını yeniden canlandırmaya çalışmaktadır.

Belirttiğimiz bu iş için 140 kadar değişik yöntem kullanılmaktadır. Hepsinin ortak tarafı şudur: Alışılmış yollardan uzaklaşarak, yeni ve olağandışı çözümler bulmaya yöneltmek!

"Brainstorming" yani ilham şimşegi, bu yöntemlerin en eskisidir. Daha 1954'te geliştirilmiş olup, birçok yönetime öncülük etmiştir. İlkesi şudur: Bir problemi çözmekle görevlendirilen bir grubun üyeleri, ne kadar mümkünse o kadar çok fikir ileriye sürmelidirler. Bunlar mantıksız, çılgınca, görünüşte olanaksız veya normal olabilirler. Dile getirilen her çözüm tekli, diğer grup üyelerini de yeni buluşlar ortaya çıkarmaya teşvik etmektedir.

Bu ortak buluş üretme çalışmalarında en önemli ve en zor kural şudur: Eleştiri yok! Öyle, "Olur mu bu yahu?" ya da "Görülümüş saçmalık değil" gibi sözler; henüz yeni ortaya çıkmış olan yaratıcılığı hemen yok edebilir.



Doğadaki örneklerden ilham almak: Çırcır makinesi, cırcıvi kavrayan kediye bakarak geliştirildi.

"Brainstorming"te ortaya atılan fikirlerin ayrıntılı açıklanması ya da savunulması amacı güdülmmez. Sadece fikirlerin mümkün olduğu kadar hızla ifade edilmesi, yazıya geçirilmesi ve sonra sükünle değerlendirilmesi istenir.

"Brainwriting" (ilham kayıt), daha önceki yöntemin değişik biçimlerinden biridir. Burada ileri sürülen fikirler yazılı olarak, örneğin büyük bir karatahtaya geçirilir. Birçok yaratıcılık kursunu yönetmiş olan iktisat danışmanı Stefan Kiefer; bu yönetime ve özellikle, geliştirdiği yeni çeşidi olan "Me-

Çocuklar gibi serbestçe düşünerek iyi buluşlar yapmak: Küçük çocuklar, hayallerini serbestçe işletirler (resmin ortası). Yetişkinler (yukarıda) ve öğrenciler (aşağıda) ise dümdüz, mantıklı ve akıllı-uslu düşünmesini öğrenmişlerdir. Sonuç: Yaratıcılık frenlenmiş olur. Küçük kızının dâhice bir bu-



luş yapmaya sevkettiği polaroid fotoğraf makinesinin bulucusu Edwin Land.

taplan" a güvenmektedir. "Metaplan" da fikirler söylenmekte, sadece küçük kartlara kaydedilmekte ve kartlar bir duvarda sergilenmektedir. Kartları duvara yerleştiren herkes, diğer çalışma arkadaşlarının fikirlerini okuyabilmekte ve onlardan ilham almaktadır.

Çalışmalar bittikten sonra, katılanlardan herbiri metnini uygun bulunduğu kartların üzerine renkli bir değerlendirme puanı işaretler. Böylelikle, iyi konuşan ya da o konuda yetkili olduğunu ileri süren katılımcıların diğerlerini bastırmasına olanak vermeden, hangi fikirlerin özellikle başarılı bulunduğu ortaya çıkar.

Altı-üç-beş yöntemi de bir çeşit yazılı "brainstorming" tir. Bunda bir problemi çözmek için altı kişi bir araya gelir. Bunlardan herbiri, bir kağıda üç çözüm teklifi yazar ve kağıdı diğer beş katılımcıya iletir. Yöntemin altı-üç-beş adını alması bundandır.

Belirttiğimiz yöntem, örneğin bir reklam sloganı bulmak, ya da bir çizim taslağı geliştirmek için uygundur. Katılanlardan herbiri üçer teklifi not ettikten sonra, kağıdı tekrar yanındakine verir. Herkes, kendinden öncekinin üç buluşuna ek olarak yeni üç buluşunu yazmak veya çizmekle görevlidir. Böylelikle herbir yaprakta altı, dokuz, oniki ve sonunda 108 teklif bir araya toplanır.

Bu tekniğin hem yararlı, hem zararlı yönleri vardır. Anı ilham ve yaratıcılık düzen altına alınarak, bir yola sokulmakta, ama böylelikle düzenli bir fikirler dizisi ortaya çıkmaktadır. Ancak burada da "Alışılmadık tekliflere kapımız açık, eleştiriyasak" ilkesi uygulanır.

Bu anlattığımız problem çözüm yöntemlerinin yararları nedir? Acaba "brainstorming" gerçekten bir ilham şimşegi mi, yoksa kuru gürültü müdür?

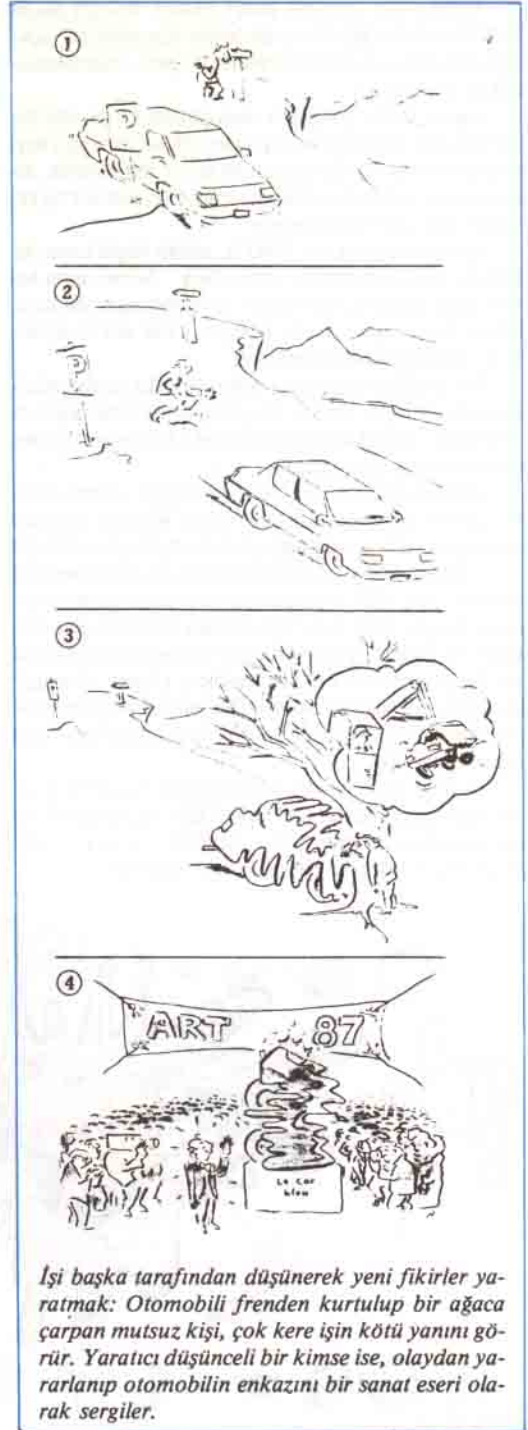
Yapılan araştırmalar, beş kişinin tek başlarına oldukları zaman, bir araya gelmiş beş kişilik bir gruptan daha fazla fikir ürettiklerini ortaya koymuştur. Buna karşılık, bir grubun ortaya attığı fikirler, çoğunlukla daha iyi gerçekleştirilebilmektedir. Bu husus, özellikle somut problemler için geçerlidir. Daha çok teorik kapsamındaki fikir jimnastiği (örneğin, bir çay torbası ile ne yapılabilir?) şeklindeki problemlerin ise yaratıcılığı geliştirdiğini kanıtlamak çok güçtür.

Pforzheim'de orta halli girişimciler için birçok akşam kursu düzenlemiş olan kurs yöneticisi Stefan Kieffer, sağlanan başarıları anlatırken aşağıdaki örnekleri vermektedir:

Bir otobüs gezisi düzenleyicisi, otobüslerin yarı boş kalktığından yakınıyor ve yeni yolcu grupları arıyordu. Bir berber, aynı şekilde müşteri eksikliğinden yakınıyordu; zımpara imal eden bir işletme de, artık eski tiplere talep olmadığı için yeni ürünlere gereksinim duyuyordu. Bütün bu dertlere çare bulunabildi; diğer katılımcıların verdiği fikirler, bu sonucu mümkün kılmıştı.

Şimdi, otobüs işletmecisi fuar yolcularını ve dernek mensuplarını gezdiriyor (dediğine göre, bomba gibi iş); berber, öğrencilere ve yaşlılar evindekilere hizmet etmek için özel günler düzenliyor; zımpara imalatçısı firma ise, bilyalı yatak endüstrisine yeni ürünler hazırlıyor.

Buna karşılık, büyük firmalarda alışılmadık fikirlerin gerçekleştirilmesi daha güçtür. Evet, mensuplarına bir kursa gitmek için en iyi olanağı sağlayabilenler bu firmalardır ama; eğer kursta kazanılan yaratıcılık yeteneği, büyük işletmenin



İşi başka tarafından düşünerek yeni fikirler yaratmak: Otobüsü frenden kurtulup bir ağaca çarpan mutsuz kişi, çok kere işin kötü yanını görür. Yaratıcı düşünceli bir kimse ise, olaydan yararlanıp otomobilin enkazını bir sanat eseri olarak sergiler.

bir yerinde bürokrasiye takılır ve değerlendirilemezse, bu ne işe yarar?

ABD'de tanınmış firmalar "Fikir Timleri" kurmaya başlamışlardır. Bu timlerde çeşitli alanlardan gelen yedişer kişi

birlikte ekip çalışması yapmaktadır. Timde her zaman bir "kıdemli yönetici" bulunur. Mutlaka çözülecek problemin teknik yönünü bilmesi gerekmez ama, üst yönetim kademesi ile iyi ilişkileri vardır.

Başka firmalarda ise yeniliklere düşman bir tutum sürmektedir. Bu firmalar "Biz işleri zaten hep böyle yapıyorduk" tavrnı takınmaktadır. Yaratıcılığın en büyük düşmanı, birçok hallerde başyöneticidir. Pek çok kere, ilgilileri dinlemeden "yukarıdan" direktifler verir. Aşağı kademedekiler de şefin bu kararlarını yarı gönülle uygularlar. Yaratıcılığın yerini bıkmalık alır.

Seminer yöneticisi Stefan Kieffer: "Sayın şef, "brainstorming" toplantılarına katılmasalar daha iyi olur" diyor. Bunun nedeni, şefin ancak nadir hallerde kendisinden çekinilmeden grubun eşit üyesi sayılmasıdır. Hatta Stephan Kieffer; duvara iliştirilen teklif kartlarını, içindekileri kayda geçirdikten sonra yok etmesinin nedenini şöyle açıklıyor: "Başımıza birkaç kere ne geldi biliyor musunuz? Şef, elyazılanı bakarak kimin hangi fikirleri yazdığını anladı!"

Şefin, kimin neyi yazdığını bilmek arzusunu anlayışla karşılamak gerekir. Ancak; şefin hangi düşüncenin kimden geldiğini farkedeceği kuşkusuz bile, emrindekilerin çoğunu, fikirler üretmekten vazgeçirmeye yetmektedir.

Bir firmanın ayakta kalabilmek için esnek ve yaratıcı olması gerektiği ilkesini elbette bütün girişimciler bilmektedir. Buna göre hareket etmek ise bambaşka bir iştir. Bir kere; ötedenberi kullanılan kurallar ve yöntemler, büyük bir psikolojik güvenlik duygusu verir. İkincisi, birçok insan alışılmış kalıpların dışında hareket etmesini bilmez.

Bunun nedeni şudur: Daha önce belirtmiş olduğumuz gibi, insanlar aklıbaşında, mantıklı ve dolambaçsız düşünmek üzere eğitilmişlerdir. Bu da mutlaka yanlış bir düşünce şekli sayılmaz. Beynimizin sol yarıküresi böyle çalışmaktadır. Düşünceye hakim olan bu yarıküredir. Buna karşı, sağ yarıkürenin hayal ve buluş gücü gibi yetenekleri öteki yarıkürenin gölgesinde kalmaktadır.

Testler; beynin sol yarıküresiyle düşünenler (bunlar ör-

Yaratıcı Kişilerin En Tanınmış:

ALBERT EINSTEIN

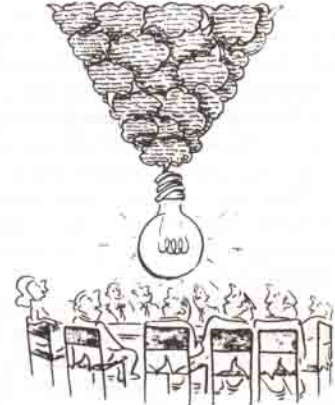
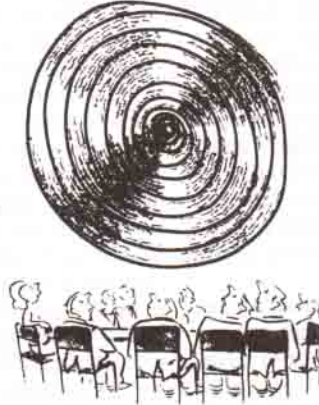
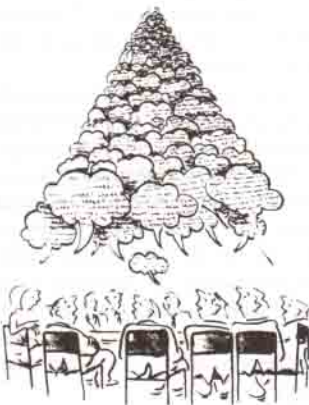
Yaratıcı kişileri başkalarından ayıran şey nedir? Bir kere; şakacı, eleştirici ve sebatlı olmaları. Bilim adamları ayrıca, yaratıcılığın düzenlilik ile pek de bağdaşmaz görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Birçok yaratıcı insan, çevrelerinde belirli bir düzenlilik olması gerektiğini duyuyorlar.

Yaratıcı kişilerin belki de en önemli özelliği, hür düşünceli olmaları ve kendilerini kurallarla bağlı tutmalarıdır. Bunun en tanınmış örneği, Albert Einstein'dir. Einstein, profesörlerini hiç alışılmamış çözümlerle başvurup doğru sonuçlara vararak şaşırtıyordu.

Brainstorming seanslarına Einstein herhalde ihtiyaç duymazdı. Dâhice buluşları kendiliğinden doğmuştu. Örneğin, Einstein genel relativite teorisini, bir insanın evin damından serbestçe düştüğünü gözünün önüne getirerek geliştirmişti: Böyle bir insan geçici bir süre, ağırlığını kaybeder. Fizikçi ve Nobel ödül sahibi olan Einstein, bu buluşu "hayatının en başarılı fikri" olarak nitelendirmiştir.

neğin bir televizyon spikerinin sözlerine dikkat etmektedir) yanında, sağ yarıküresiyle düşünenlerin de (bunlar daha çok spikerin kravatına dikkat etmektedir) olduğunu göstermiştir. Çok az insan, beynin her iki yarıküresini, her zaman birlikte çalıştırmak yeteneğine sahiptir. Bunu yapabilen kiskanılmaya değer insanlar, gerçek yaratıcılar. Kafalarının sağ tarafında fikirler kıvılcımlanmakta, sol tarafında ise bu fikirlerin gerçeklere uygunluğu analiz edilmektedir.

Alışılmamış fikirler kasırgası, ilham şimşegi doğuracak: Brainstorming ilkesi; fikirleri toplamak (solda), değerlendirmek (ortada) ve gerçekleştirmektir (sağda). Vakitizi yapılan eleştiri, fikirlerin işlenmesini engelleyebilir.



FOTOĞRAFIN DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ

Geçen sayımızda yer alan fotoğraf, aşağıda görülen bir tür deniz yıldızının sanki zırlıymış gibi görünen derisinden büyütülmüş bir bölüme aittir.

Bu sayımızdaki fotoğrafı ise yan tarafta düşüncelerinize sunuyoruz.



İşte, "brainstorming" ve buna akraba teknikler, ilham toplantılarına katılanlar "beynin sol yanküresinin zincirinden kurtarmak" amacını taşımaktadır. Bilgisayar yapımcısı bir firmada yöneticilerin eğitimi ile yoğun biçimde uğraşmış olan Roland Spinola, bu nokta üzerinde duruyor. Spinola'nın düşüncesine göre; yaratıcılık sadece teşebbüslerde değil, yeni ve alışılmadık düşüncelerin gerekli olduğu her alanda önem taşır.

Yeni düşünme biçimini teşvik edenlerin öncülerinden biri, İngiltere'de yaşayan Edward de Bono'dur. Bundan yaklaşık yirmi yıl kadar önce, dümdüz düşünceye karşı olmak üzere "lateral (çapraz) düşünce" kavramını geliştiren de Bono, bu şekilde düşünbilmenin başlıca koşulu olarak şunu ileri sürüyor: "Hakim olan bir fikrin yaratıcılığa yararlı değil, tam tersine engel olabileceğinin bilincine varmak". De Bono, birçok kitabında bıkıp usanmaksızın, her insanın kendi düşünme yeteneğini (bir grubun desteği olmadan bile) geliştirebileceğini göstermiştir.

Aşağıda belirteceğimiz düşünme yöntemleri, birçok durumda değerlerini kanıtlamışlardır. Amerikan "Business Week" dergisi, ekonomi dünyasından somut örnekler verecek, herbirinin nasıl uygulandığını ortaya koymaktadır.

a) Benzeşimden yararlanmak: Problemlerin teknik çözümü için çoğu kez, doğadaki gibi yararlanılabilecek örnekler vardır (kuş/uçak benzerliğinde olduğu gibi) Örneğin pamuk liflerini tohumdan ayıran çırcır makinesinin bulucusu, bu makineyi bir kedinin nasıl pençesini çitten geçirip bir civcivi kavradığına bakarak geliştirmişti. Anılan makine de aynı bu şekilde çalışmaktadır.

b) Fikri bağlantılar kurmak; NASA çizimcileri, astronot elbiselerinde fermuar yerine geçecek bir düzeneğe arıyorlardı. Bir fikir bulma toplantısında buluş timi, sözlükten rastgele "yağmur ormanı" kelimesini seçti. Bu konuda yapılan "brainstorming" toplantısına katılanlardan biri, tropik yağ-

mur ormanından geçerken elbisesinin dikenlere takıldığını hissederek söyledi. Bunun sonucunda astronotlar için içiçe giren, dikene benzer ipliklerden yapılmış bir kavrama düzeni geliştirdi.

c) Zarardan yarar çıkarmak: Amerika'daki bir bira fabrikası, durmuş birayı ücret karşılığında yok etme probleminiyle karşılaşmıştı. Yöneticilerden biri, Tom Sawyer'in arkadaşlarını nasıl kandırdığını hatırladı. Tom Sawyer arkadaşlarına bir çiti boyama "şerefini" vermekle kalmamış, verdiği bu "şeref" karşılığında üstelik onlardan ücret de almıştı! Bu örneğe göre hareket eden bira fabrikası, şimdi durmuş birasını kesimlik hayvanlar için besi maddesi olarak Japonya'ya göndermektedir.

Yaratıcılık uzmanı Rolf Cornelius, bizi bu buluş tekniklerinin önem ve yararlılığını fazla abartmamamız konusunda uyarıyor ve; "Bunlar yalnız başına beyni geliştirmeye yetmez", diyor. Cornelius'a göre, ancak bir sükunet ve güven atmosferi, iyi fikirler için gereken çevreyi sağlayabilir.

Hollanda'da küçük bir girişimcinin yaptığı, Cornelius'a hak verir gibi görünmektedir. Bu girişimcinin aklına, birkaç yıl önce şöyle bir buluş gelmişti:

Kuruluşunda çalışanlara, hiçbir gerekçe göstermeksizin istedikleri zaman, "işismak" olanağını tanımak! Yönetici bunu yazılı olarak, çalışanlara bildirmeyi de unutmamıştı.

Sonuç ne mi oldu? Normal olarak iki-üç gün hastalık gerekçesiyle ve "zaten yalnız bir gün gelmezsem bana kimse inanmaz" diyerek işyerine uğramayanlar, işe gelme süresini tek güne indirdiler. Tanınan bu yeni serbestlik dolayısıyla, sadece gerçek mazeretli olanlar işe gelmediler; kayıp iş saatleri sayısı ise hiçbir surette artmadı. Yeni yöntemin uygulandığından üç yıl geçtikten sonra bu küçük kuruluş, Hollanda'daki en büyük ev aletleri ve çamaşır makinesi firması haline geldi.

P.M.'den çeviren: Dr. Ergin KORUR