

54177

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÖNETİMDE YARATICILIK
VE
KENDİNİ GELİŞTİRME

Yüksek lisans Tezi

Danışman :
Prof. Dr. İsmail EFİL

Hazırlayan :
Şaban ESEN

Bursa, 1996

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLARI VE YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLERİ

I. YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR..... 2

<i>A. Yönetimin Tanımı</i> -----	2
<i>B. Girişimci</i> -----	2
<i>C. Yönetici</i> -----	3
<i>D. Lider</i> -----	3
<i>E. Yaratıcı Yönetici</i> -----	4

II. YÖNETİM FONKSİYONLARI..... 5

<i>A - Planlama</i> -----	5
<i>B. Örgütlenme (Organizasyon)</i> -----	6
<i>C. Yönelme (Emir - Kumanda - Yürütme)</i> -----	8
<i>D. Koordinasyon (Uyumlaştırma, Düzenleştirme, Esgüdümleme)</i> -----	9
<i>E. Kontrol (Denetim)</i> -----	10

III. YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER..... 12

<i>A. Yöneticinin Entellektüel Özellikleri:</i> -----	12
<i>B. Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri:</i> -----	13
<i>C. Yöneticinin Sosyal Özellikleri:</i> -----	14
<i>D. Günümüz Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler</i> -----	14

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMDE YARATICILIK VE YARATICILIĞI GELİŞTİRME TEKNİKLERİ, ÖRENEN ORGANİZASYONLARIN KURULMASI, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YARATICI YAKLAŞIM

I. YÖNETİMDE YARATICILIK 19

A. Yaratıcılık Nedir?	19
B. Yaratıcılığın Unsurları	21
C. Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri.	24
1. Beyin Fırtınası Tekniği	24
2. Analogik Teknikler	27
3. Matrise Bağlı Teknikler	27
D. Yaratıcılık Türleri	29
1. Yenilik:	29
2. Sentez:	29
3. Şumullendirme:	30
4. Kopya Etmek:	30
E. Yaratıcı Düşünceyi Oluşturan Şartlar	30
F. Yaratıcılık ve Eğitim	32
G. Yaratıcılık ve Düşünce Sistemimiz	32
H. Yaratıcı Yöneticinin Özellikleri:	34

II. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN KURULMASI..... 36

A. Öğrenen Organizasyon Nedir?	36
B. Öğrenen Organizasyonların Yapı Taşları	37
1. Sistematik Problem Çözme :	37
2. Deney - yeni yaklaşımları deneme :	38
3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme:	41
4. Başkalarından Öğrenme:	43
5. Bilginin aktarılması:	44
C. Öğrenmeyi Ölçümlemek.	46
D. İlk Adımlar:	49

III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YARATICI YAKLAŞIM 50

A. Örgütsel Yaratıcılık	52
B. Yaratıcı Örgüt ve Bir Japon Deneyimi	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE UYGULANAN METODLAR, KENDİ KENDİNİ GELİŞTİRME METODLARI, YÖNETİCİ ESKİMESİ

I. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE UYGULANAN METODLAR.....	61
A. İşbaşında Yetiştirme Yöntemleri -----	62
B. İşdışında Yetiştirme Yöntemleri-----	65
II. KENDİ KENDİNİ YETİŞTİRME (GELİŞTİRME) YÖNTEMLERİ.....	69
III. YÖNETİCİ ESKİMESİ VE ÖRNEK OLAYLAR.....	76

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALAR VE SONUÇLAR

ANKET SONUÇLARI:	81
SONUÇ	87
KAYNAKÇA.....	92

GİRİŞ

Organizasyonların faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve aralarındaki rekabetten başarılı bir şekilde çıkabilmesi için yeniliklere açık bir yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir. Yaratıcılık çabaları yüksek maliyetli olmakla beraber, organizasyonların yaşaması ve gelişmesi için gereklidir. Yaratıcı yönetime sahip organizasyonlar gelişen olaylara çok daha kısa sürede adapte olabilmektedirler. Bu çalışmada yaratıcı yöneticiliğin geliştirilmesi üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetimle ilgili kavramlar ve yöneticilerin sahip olması gereken özellikler; ikinci bölümde, yönetimde yaratıcılık ve yaratıcılığı geliştirme teknikleri ayrıca öğrenen organizasyonların kurulması ve insan kaynakları yönetimine yaratıcı yaklaşım; Üçüncü bölümde, yönetici eğitiminde uygulanan yöntemler ve yönetici eskimesi problemine değinilmiştir; Dördüncü ve son bölümde ise uygulama ve sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLARI VE YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLERİ

1. YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR

A. Yönetimin Tanımı

Yönetim; insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır¹. Diğer bir tanıma göre yönetim; başkaları aracılığıyla iş görmek, başkalarına iş yaptırmak, başarmak ve amaçlara ulaşmaktır².

Çevremize baktığımız zaman, toplumumuzun çok geniş bir sorumluluk alanına sahip olduğunu görürüz. Evrensel özellik, yönetimin dar kalıplar içerisinde sıkışıp kalmasına engel olmaktadır. Yalnızca ekonomik mal üreten fabrika ve pazarlama işlerini yürüten mağaza vb. işletmelerde değil, aynı zamanda en küçük üretim birimleri olan evlerde, boş zamanların değerlendirildiği eğlence yerlerinde, derneklerde, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde hep yönetim faaliyetleri söz konusu olmaktadır. bu nedenle yönetim "Evrensel bir süreçtir"³.

B. Girişimci

Bilindiği üzere işletmeler insanların gereksinmelerini doyumak üzere üretim öğelerinin alımını yaparak, onları bir araya getirip çalışmalarda bulunurlar. Çalışmalar sonucu ortaya maddi (maddesel) olan mallar yada hizmetler konulur. söz konusu olan ekonomik mal ve hizmetlerin, gereksinmelere cevap verebilmesi için dört temel elemana gereksinme duyulur. Bunlardan birincisi; üretimin yapılacağı yer, yani doğa ikincisi; doğadan yarar sağlayacak üretim araç ve gereçleri, başka bir anlatımda sermaye, üçüncüsü; işgücü (emek), dördüncüsü de bu üç elemanı en uygun koşullar altında bir araya getirecek olan "girişimci" olmaktadır.

¹ Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara 1992, s. 161

² İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul 1990, s.11

³ İlter AKAT, İşletme Yönetimi, Beta Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul 1994, s.9

Günümüzde de girişimci, ekonomistlerin geleneksel üretim öğeleri olan toprak, sermaye ve işgücü gibi üç temel üretim öğesinin yanında yer almaktadır. Bu durumda girişimci, mal ve hizmet üretiminin yapılabilmesi için üretim öğelerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişidir.

Yönetim devrimi sürecini; Sanayi devrimi başlangıcı, endüstrileşme dönemi ve bilgi (toplumu) çağı olarak ele aldığımızda, girişimcilik kavramını sanayi devrimi başlangıcıyla birlikte kullanmak daha doğru olur kanaatindeyiz.

C. Yönetici

Peter Drucker, yöneticiyi: "konumu yada bilgisi nedeniyle, işin gerçekleştirilmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen her kişi bir yöneticidir" şeklinde tanımlamıştır.⁴

Diğer bir tanıma göre yönetici; kâr ve riski başkalarının olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına göre yönetim kişidir.⁵

Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya atılan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kâr ve zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici emeği karşılığı, ücret, prim ve (veya kardan pay olarak işletmeyi belirlenen hedefler ulaştırmaya çalışır⁶ Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, eşgüdümleme ve kontrol araçlarını öngörür. Yönetici sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlemi öğreterek ve onları her bakımdan geliştirecek teşvik eder ve onlarla gönülden işbirliği yapar. Yönetimi altındaki bireylere neyi nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildirir.

D. Lider

İşletmelerde üretim yada diğer hizmetler için bir araya gelmiş insanlar, birer birer işlerinin ehli bile olsalar, başlarında yönlendirici bir grup lideri olmadığı takdirde istenen hedeflere, konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay kolay ulaşamazlar. Bu nokta da, toparlayıcı ve otorite korucu bir lidere gereksinme olduğu ortadadır.

⁴ Peter F. Drucker, Etkin Yöneticilik Çev. Ahmet ÖZDEN, Nuray TUNALI, Eti Kitapları İST-1995 s.14

⁵ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Org. ve davranış İST. 1981, s.9

⁶ İlter AKAT, a.g.k., s.14

Lider; grup amaçlarına ulaşabilmek için, grup eylemlerine yön veren ve gruptaki diğer kişileri etkileyebilen kişidir⁷.

Liderlik, karşılıklı ilişkiler çerçevesi içinde bir roldür. Bu rol, grup üyeleri ile lider arasındaki "Karşılıklı Bekleyişlerle" belirlenir. Liderlik rolü çoğu zaman, diğer pozisyonların gerektirdiği roller olup, daha fazla sorumluluk gerektirir ve daha duyarlıdır.

Liderlik ile yöneticiliğin kimi zaman eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Liderlik ile yöneticilik özdeş kavramlar değildir. liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir; "Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir, Liderlik, diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdülen bir insan ögesidir". Görüldüğü gibi liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturur. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez.

E. Yaratıcı Yönetici

Sanayi devrimi başlangıcıyla girişimci, endüstrileşme döneminde yönetici, bilgi toplumu çağında lider kavramları ön plana çıkmaktadır.

Bu üç kavramın birleştirilmesiyle yaratıcı yönetici kavramı ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle yaratıcı yönetici kavramı, yönetim devriminin aşamalarının birleştirilmesi neticesinde ortaya çıkmıştır.

YÖNETİCİ

- Kendisini ve ekibini kurum hedeflerine yönelten,
- Sorunların üzerine giden,
- En iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren,
- İşlerini daima zamanında sonuçlandıran,
- Yetki kullanmasını bilen,
- Kaybetmek endişesiyle sorumluluktan kaçmayan,
- Çizgi ve değeri kabul gören,
- Ekibini ve işlerini iyi tanıyan,
- Seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen,
- Bilgi düzeyini sürekli yenileyen,

⁷ İller AKAT. İşletme Yönetimi, Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş. İST. 1994, s.217.

- Başarıların ekibe mal edip, başarısızlıkları üstlenebilen,
 - Gücünü bilgi, beceri ve deneyimlerinden alan,
 - Bilgisini çevresi ile paylaşabilen,
 - Altılarını geliştiren ve başarıları ile gurur duyan,
 - Fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan,
 - İş ahlakına ve normlarına uyan,
 - Menfaat edinmeyi değil kurumuna hizmeti amaçlayan,
 - Gerektiğinde hayır demesini bilen,
- VE ANLAŞILINCAYA KADAR;
- Kalabalıklar içinde çoğu kez yalnız kalmayı göze alabilen,
- KİMSEDİR.

II. YÖNETİM FONKSİYONLARI

A - Planlama

Planlama; işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için, gerekli olan plan, program, strateji politika ve standartların tespit edilmesine ilişkin faaliyetlerdir⁸.

Bir başka açıdan bakıldığında, planlama; işletmede neyin, ne zaman, nerede nasıl ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılmasıdır⁹.

Planlamanın Yararları;

Planlama, işletme amaçlarının belirlenmesinde önemli bir araç rolü oynar ve yöneticiyi amaç yanında düşünmeye, karar almaya ve eyleme yöneltir¹⁰.

Planlama; yöneticiyi geleceğe yöneltir, ileriye görme yeteneği geliştirir.

Planlama, sadece geleceğe görme yeteneği kazandırmaz, ayrıca gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin önlemlerin şimdiden belirlenmesini sağlar.

⁸ Hüseyin ÖZGEN, Ç.Ü. İ.İ.B.F. Üniversite Sanayi İşbirliği Semineri, Adana - 1989, s.20.

⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU- T.TOKOL İşletme II, Örnek Kitabevi, Bursa 1993, s.130.

¹⁰ Z.SABUNCUOĞLU - T.TOKOL, A.g.k., s.133

Planlama ekonomik alanda ve anlamda katkılar sağlar, daha rasyonel ve ekonomik düşünme karar alma alışkanlığı elde edilir. Üretim eyleminde zaman ve emek artırımı sağlanır, işgücünden en yüksek düzeyde yararlanılır.

Planlama, sosyal alanda ve anlamda katkılar sağlar, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için ortak çaba ve işbirliği, sosyal bir havanın esmesini gerçekleştirir, işgören ve yönetici kaynaşmasını sağlar, yetki devri kolaylaşır.

B. Örgütlenme (Organizasyon)

Yönetim fonksiyonlarından planlama ilk adımı, örgütlenme ise ikinci adımı oluşturur. bu açıdan örgütlenmenin temeli planlamada yatmaktadır. Planlama, bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesidir. Örgütlenme ise bu tecrübenin somutlaştırılmasıdır¹¹.

Örgüt (organizasyon) iki anlam taşımaktadır. Birincisi örgütlenme işlemi, ikincisi bu faaliyet sonucu meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur. Örgütlenme işleminde kişilerin yetki ve sorumlulukları belirlenir ve devredilir. Örgüt üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin yapısı olarak ortaya çıkan yapı ve iskelettir.

Örgüt konusunda çeşitli yararlar ve bilim adamları tarafından yapılmış pek çok tanım olmakla beraber, bunlardan birkaç tanesini sunmak yeterli olacaktır¹².

Alvin Brown'a göre örgüt, herbirinin özel bir işlevi, işlemi yeni yada genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımlarının düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir.

Chester I. Bernard'a göre genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin kuvvetlerinin bir sistemidir.

Yine başka bir tanıma göre örgüt, ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için biraraya gelen ve herbirini bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan bireyler veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya denir.

¹¹ İsmail EFİL, işletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa 1989, s.90

¹² İlder AKAT, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 1994, s.155.

Örgütlenme sürecinin başlıca evreleri;

1. Görülecek işlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması: Yapılacak işler temel olarak planlama evresinde belirlenir. Ancak dağınık bulunan bu işleri en az emek ve masrafla görülebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri biçimine sokmak, örgütlemeye ilişkindir. Örneğin, reklam, satış, fiyatlandırma işleri ile ambalaj, depolama ve taşıma işleri ayrı bir servisine verilebilir¹³.

Bu gruplandırma şekli;

- a) işlevsel gruplama,
- b) Ürünlerin cinslerine göre gruplama,
- c) yere göre gruplama,
- d) çeşitli ölçülere göre gruplandırma, diye daha ayrıntılarıyla incelemek mümkündür.

2. İşgörenlerin Belirlenmesi ve Atanması; Bu evrede, görevler ve mevkiler ile bunları yüklenecek personel karşılaştırılmakta yetki ve sorumluluk dağıtılmaktadır. Gerçekten, yaratılan ve örgütte yer alan bir mevki, öngörülen işi yapabilmek için gerekli olan yetkiyi de temin eder. Ters bir durumda sözkonusu işi görmek olanaksızdır. Aynı biçimde, devralınan yetki sonucuna iş, sürekli yönerge ve düzende belirtilen nitelik ve biçimde başaramadığı takdirde, işgörenin sorumlu olması ve bu sorumluluğun ölçü ve kapsamının belirlenmesi de gerekir.

3. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi; Bu aşamada bireyin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak gerekir. bu faktörler; araç, gereç ve donanımlardır. Bir bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi ve işgörenlerle ilişkilerinin kurulması onun başarısı ve sorumluluklarını yerine getirilmesinde yardımcı olacaktır¹⁴.

Örgütlenme sürecinin bu evrelerini yerine getirdikten sonra,artık örgütün işlemesi ve bunun içinde yöneltme fonksiyonun devreye girmesi gerekir. Bu nedenle işlemeye hazır makinanın düğmesine basılmasını beklediğini söyleyebiliriz.

¹³ Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Genel Esaslar, Ankara, 1992, s.226-227-228

¹⁴ İsmail EFİL, A.g.k., s.93

C. Yöneltilme (Emir - Kumanda - Yürütme)

Yöneltilme; işe başlama, karar alma, haberleşmeyi sağlama, koordinasyonu temin, yönetimi altındakileri teşvik etme ve onların en yeni teknolojiden faydalanmalarını sağlamak, meslek ve şahsiyetleri bakımından yöneticinin emri altındakileri geliştirme faaliyetleridir¹⁵.

Yöneltilme işlevinin temel niteliği örgüte dinamizm getirmesidir. Kuruluş ve işleyiş planları, amaçları ve örgütsel düzeni hazırlanmış bir işletmede sıra örgütün harekete geçirilmesine gelir. Burada yönetici kesim yetki ve otorite gücünü kullanarak altlarına iş yaptırmak üzere emirler vermeye başlar ve örgüt canlılık kazanır¹⁶.

Etkin bir yöneltilme düzenini koşulları;

Örgütlerin yönetimlerinin başarılı alabilmesi için, etkili bir sonucun sağlanabilmesi için yöneltilme sisteminin bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. Başka bir anlatımla etkin bir yöneltilme sisteminin kurulabilmesi için gerekli olan koşulların neler olduğu sorusuna yanıt olarak şu hususların yerine getirilmesi zorunludur¹⁷.

1. Örgüt içinde sürdürülen faaliyetlerde ekip ruhunun gerçekleştirilmesi,
2. İşgörenin her yönüyle iyi tanınması,
3. Görev ve sorumluluk üstlenemeyecek kapasitede olanların işletmeden uzaklaştırılması,
4. Yöneticinin, kişiliği ve davranışlarıyla işgörene iyi örnek olması,
5. İşgören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
6. İşgörenin kontrol altında tutulması,
7. Yöneticinin altlarıyla sık sık toplantılar yapıp, arkadaşlarından yazılı veya sözlü rapor alması,
8. Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması,
9. İşgörenin birlik, fedakarlık ve çalışma ruhunun canlı tutulması,
10. Astlara örgüt içinde yetenek ve becerilerine uygun düşen pozisyonların verilmesi

¹⁵ M.P.M. Gelişmekte Olan Ülkelerde Modern Sevk ve İdarecilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinin Önemi, Ankara, 1989, s.8

¹⁶ Z.SABUNCUOĞLU - T.TOKOL İşletme I-II, Örnek Kitabevi, Bursa 1987, s.136.

¹⁷ İlder AKAT, A.g.k., s.208.

11.İyi bir cezalandırma ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması

12.Astlara hatalarında hoşgörölü davranıp, gelişmelerine yardımcı olması,

Yönetilme işlevinin temel ögesi emirdir. Bu nedenle emrin biçim ve özünde bazı niteliklerin aranması gerekir. bu nitelikler şunlar olabilir¹⁸.

- 1.Emirler yapılabilir olmalıdır,
- 2.Emirler tam ve kesin olmalıdır,
- 3.Emirler açık ve anlaşılır olmalıdır,
- 4.Emirler zorunlu olmadıkça sözlü verilmelidir.
- 5.Emirlerin uygulanması yakından izlenmelidir,
- 6.Emirler gerekirse değiştirilmelidir,
- 7.Emirler yıkıcı değil, yapıcı ve demokratik olmalıdır.

D. Koordinasyon (Uyumlaştırma, Düzenleştirme, Eşgüdümleme)

Koordinasyon; kuruluşun tümlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında gelir. Kuruluşun grup olarak çalışma aynı amaca doğru çaba harcama, kısaca bir işbirliği sistem ve mekanizmasıdır. En yalın grup çalışmalarında bile, çabaların etkinliği, uyumlaştırılmış oldukları oranda artar¹⁹.

Koordinasyon; en geniş anlamıyla aynı zamanda tesadüf ettirme (timing sychronization) demektir. Örneğin; bir taşın bir yerden diğer bir yere nakli için çalışmaya katılan bireylerin hep birden çaba harcamaları gerekir. Ancak, işbirliği ve beraberliği durumlarında, uyumlaştırmayı zaman bakımından bu kadar duyarlı bir şekilde ayarlamak olanağı yoktur: aslında buna gerek de yoktur. Yüksek organizasyonda uyumlaştırma, daha çok, çabaların birbirini zıt yönlerle doğru götürmeyecek biçimde düzenleştirilmesidir.

Başka bir deyişle koordinasyon; bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır²⁰

¹⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, A.g.k., s.138

¹⁹ Kemal TOSUN, A.g.k., s.269

²⁰ İsmail EFİL. A.g.k., s.113

Koordinasyon Teknikleri;

Hergün büyüyen ve daha karmaşık hale gelen işletmelerde organizasyon yapılarında ve bölümler arasında koordinasyon sağlama güçleşmektedir. Gelişen duruma ayak uydurmak için çeşitli koordinasyon tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerde etkin bir koordinasyon sağlamak için aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekir.

1. İyi ve basit bir organizasyon yapısı kurulmalıdır: Bölümlere ayırma işi koordinasyonu sağlayacak şekilde olmalıdır. Şöyle ki; birbiriyle ilişkili ve birisini tamamlayan işler aynı grup altında toplanıp aynı bölümlere verilirse koordinasyonun rahatça yürütülmesi sağlanır. Basit bir örgüt yapısı yönetici açısından faaliyetlerin düzenli yürütülmesini de sağlar.

2. Plan ve programların Uyumlaştırılması: Plan ve programlar arasında belli bir uyumun sağlanması daha başlangıçta yerine getirilmesi gerekli bir faaliyettir. Plan ve programların zaman yönünden de uyumlu olması gerekir.

3. İyi İletişim Yöntemleri: işlerin gidişinden haberli olmak ve gereken düzeltici işlemlerde bulunabilmek için iyi bir iletişim düzeni gereklidir. Böylece işletmenin çeşitli bölümlerinde olan bitenle ilgili bilgiler ortak bir noktada toplanmaktadır²¹.

4. Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi: Çalışmaların uyumlaştırılması gereken bireylere, egemen olan bir amaç veya amaçlar aşılacak gerekir. Bir futbol takımında, oyunu kazanma amacı, böyle bir ruhu oluşturur²².

Yine insanların buluşup birlikte çalışabilecekleri ortamı yaratmak, yüzyüze buluşmalara özen göstermek gönüllü koordinasyona yol açar²³. Bu arada grup halinde çalışan insanların ortak amaçları benimsemeleri de gönüllü koordinasyonu sağlamada önemli bir faktördür.

E. Kontrol (Denetim)

Yönetim işlevinin sonuncusu olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve sağlar; çalışmaların sonucu, ancak etkili bir kontrol sonucunda olur.

Yönetim biliminin kurucusu Fayol, Kontrol'u; "bir girişimde, planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla saptamalar yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi", biçiminde değerlendirirken,

²¹ İlter AKAT, A.g.k., s.255

²² Kemal TOSUN, A.g.k., s.276

²³ İsmail EFİL, A.g.k., s.116.

bazı yazarlar da kontrol kavramını şöyle açıklamaktadırlar. Kontrol; saptanmış araçların gerçekleşmesinde, sahip olunan kaynak, olanak ve koşulların, mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylemdir²⁴.

Kontrol sürecinin evreleri;

Kontrol süreci temel olarak şu dört evreden oluşur.

1. Standartların Belirlenmesi: Kontrol işlevinin arzulandığı biçimde yerine getirilebilmesi için bazı ölçülere, başka bir deyişle standartlara gereksinim duyulur. Böylece ulaşılmak istenen sonuçlar, bir ölçü ile değerlendirilir, veya isimlendirilir. Bu ölçüler yada standartlar, elde edilen sonuçlarla karşılaştırılırlar.

Örneğin; bir işletmenin yıllık satış tutarı 16 milyar TL. üretimi 60.000 birim ve birim maliyeti de 400.000 TL olacaktır. denildiği zaman, önceden saptanmış olan bu standartlara ulaşmak gerekir. Eğer bu sapma ortaya çıkarsa, kontrol işlevi ile aksayan noktaların nelerden kaynaklandığı araştırılır.

2. Stratejik Kontrol Noktalarının Düzenlenmesi: Kontrol işlevinin yerine getirilmesinde stratejik noktaların belirlenmesi çok önemlidir. Çünkü, herhangi bir sapmanın ortaya çıkmasında, faaliyetlerin tüm ayrıntısına kadar kontrol edilmesi, hem çok zaman almakta, hem de çok maliyetli olmaktadır.

Bu nedenle, bir sapmanın ortaya çıkması durumunda, kontrol noktası öyle saptanmalıdır ki, plan, program vb. konumundaki sapmalar ya oluşmadan önce ifade oluştuktan sonra, çok az bir çabayla ortadan kaldırılabilmelidir.

3. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi ve Standartlarla Karşılaştırılması: İşletme faaliyetlerinin ulaştığı sonuç, yani gerçekleşen durum saptanamazsa, standartlarla karşılaştırılması olanağı bulunmaz. Bu bakımdan gerçekleşen durumun belirlenmesi zorunluluğu vardır. Yönetici bu durumu ya kendisi saptar, ya da işi başkalarının üstlenmesini isteyebilir.

Kontrol işleminde önemli olan aşamalardan biri, ortaya çıkan gerçek sonuçları, saptanmış olan amaç ve standartlarla karşılaştırmak konusudur. Bu karşılaştırmayı kimin, ne zaman yapacağı ve sonuçları kime bildireceği önemli bir sorun olmaktadır.

4. Sapma Nedenlerinin Belirlenmesi ve Gerekli Önlemlerin Alınması Kontrol sonucu belirlenmiş bir sapma var ise bunun üzerinde durmak

²⁴ İtler AKAT, A.g.k., s.257.

gerekir. Özellikle sapmalar önlem almaya gider ve yorulmaya kadar önemli ve geniş kapsamlı bulunursa, düzeltici önlemlere başvurma yoluna gidilir. Ancak sapmalar sağlıklı bir biçimde ortaya konmamış ise, bu konuda alınacak önlemler de çoğu zaman yetersiz kalacaktır. Sapma nedenleri belirlendikten sonra alınacak önlemlerin etkin ve verimli olmasına çaba harcanır. Ayrıca ortaya çıkan bir sapma için alınacak önlemlerin rasyonellik ilkesine aykırı olmamasına dikkat edilir²⁵.

III. YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER

İyi bir yöneticinin niteliklerini kesin hatlarıyla belirlemek çok zordur. Çünkü insanlar birbirlerinden farklı yetenek ve niteliklere sahiptir. Bu durum yöneticiler içinde geçerlidir. Ayrıca her iş alanında işler başkadır ve hatta aynı işyerinin değişik bölümlerinde de farklı nitelik ve yeteneklere gerek duyulur²⁶. Bu nedenle yöneticilerin sahip olması gereken özellikler konusunda değişik yaklaşımlar vardır.

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için birtakım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdır. Bunları üç ana grupta toplayabiliriz²⁷

A. Yöneticinin Entellektüel Özellikleri:

Yöneticinin, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entellektüel özelliklere sahip olması gerekmektedir.

- a. Genel kültür tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak,
- b. Mantıklılık,
- c. Analiz ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek)
- d. Sentez ruhu (bir olayın değişkenlerini çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)
- e) Sezgi Gücü (imkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek)

²⁵ İller AKAT, A.g.k., s.260-261.

²⁶ Hüseyin ÖZGEN, Yönetici Geliştirme, A.g.k, s.

²⁷ Erol EREN, TÜSSİDE, II: Hava İkmal Bakım Merkezi Kom. İçin Etkin Yönetimin Temel İlkeleri ve Yöneticilik, Gebze 1994, s.7

f) Hayal gücü (Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmak)

g) Mahkeme gücü (İyiye kötünden, doğruyu yanlıştan, Haklıyı haksızdan ayırd edebilmek)

h) Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği

i) Düşüncelerini açık ve seçik ifade edebilme yeteneği

Bu nitelik ve özellikler, yönetici çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirecek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

B. Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri:

Bir yöneticinin başladığı işi başarıyla bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

- a) Akıl ile duygu arası denge (objektiflik ve sübjektiflik arası uyum)
- b) Değişen koşullara ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme
- c) Dikkatlilik
- d) İhtiyatlılık (Aşırı riske girmeme)
- e) Girişkenlik (riski, göze alabilme cesareti)
- f) Hafıza gücü (Önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilme)
- g) Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma)
- h) Azim ve sanatkırlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak)
- i) Tertiplilik ve düzenlilik (herşeyi yerli yerinde tutmak ve dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)
- j) Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri açıklık durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- k) Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)
- l) Ciddilik (her işe gereken önemi vermek ve tehlike ve sorunları küçümsememek)

C. Yöneticinin Sosyal Özellikleri:

Yönetici kendisini çevresine, işletme içindeki astlarına varsa üstlerine, kabul ettirebilmek için şu özelliklere sahip olmalıdır.

- a) Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- b) Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- c) Grup yapılarına, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir. (Sosyabilite)
- d) İş yaparken uygulanması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışılmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir (İş disiplini)
- e) Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- f) Her kişi ve olayda özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman geri çekileceğini bilmelidir.
- g) Bilgi tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Entellektüel karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur ama bir yöneticinin kendisini tahlil edebilmesi açısından ve eksiklerini görmesi bakımından son derece yararlıdır.

D. Günümüz Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yöneticinin sahip olması gereken nitelikleri açıklandıktan sonra bir yöneticinin en önemli görevi gerek örgütün ve gerekse görevli kişilerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecek bir ortam yaratabilmek olduğunu ifade edebiliriz. Bunun yerine getirilebilmesi için bir yöneticinin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği hususunda bir yargıyla varabilmek oldukça güçtür. Yönetici açık fikirli bir insan olmalıdır. Alışılmış yöntemler, ideal politika veya tekniklerden daha etkili olabilecek yollar araması gerekir. Şu halde günümüz yöneticileri aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.

1. İnsanları Sevmelidir: Yönetim insan ile ilgili bir konu olduğuna göre, iyi bir yönetici olabilmek için insanlığa ve topluma karşı ilgi duyma ve sevgi beslemenin bir zorunluluk olduğu inkar edilemez. Bu nedenle, iyi bir yöneticinin insanlara karşı sevgi besleyen bir kimse olması arzulanan bir özelliktir.

2. Haberleşme Konusunda Yetenek Sahibi Olmalıdır: Haberleşmeyi; işyerinde, haber, bilgi ve emirlerin yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak akımı şeklinde tanımlamaktayız. Haberleşme genellikle sözlü olarak yapılır. Yönetici zamanının önemli bir kısmını konuşmak ve yazmakla, yapı haberleşme ile geçirir; o halde haberleşmeden beklenen olumlu sonucun alınabilmesi için yöneticinin bu konuda özel bir yeteneğe sahip olması gerekir.

3. İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir: Bugün artık yönetim ve motivasyon aynı iki deyim olarak kabul edilmektedir. Yöneticinin astlarının gerçek ihtiyaçlarını görebilecek ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek birikimi olması gerekmektedir. Bu ise ancak sezgi ve anlayışla mümkün olabilir. Bu alanda Seziş ve anlayışın yerini alabilecek bir başka nitelik yoktur. Bunlar; bir insanda, sadece bilgi ve eğitimin doğurduğu bir sonuç değildir. Bunlar, zekâ, toplumu huzura kavuşturabilecek tutumlara yer verilmesi ile ilgili değerlendirmeler ve seçimi yapabilmekle ilgili yeteneklerdir. Bir yöneticinin başarısında önemli yeri olan ve onun başarısını etkileyen birçok faktör vardır. Ancak, yöneticinin görevlerini yerine getirmesi ve emrindekilerle ilişkilerinde en büyük değer taşıyan unsur zekâsıdır. Söz konusu sezgi yeteneği, genellikle bilindiğinden çok daha geniştir. Seziş yeteneği diye nitelendirdiğimiz özellik en azından sadece işe yönelmiş olma durumunun dışında bulunan şeyleri de kapsamına alır. sezgi yeteneği denilen şey, örneğin paralel ihtiyaçlar dışında daha birçok ihtiyaçları da içermektedir. insanları etkilediği için anlayış ve kültür ile ilgili faktörlere de yer verir. Çalışanların dinsel ve ahlaksal görenek ve de ihtiyaçların, bilinçaltı özelemlerini ve eğilimlerini de dikkate alır. Çalışanların, çeşitli konuları tartışabilme hususundaki arzularına yer verir.

Seziş ve anlayış, kişileri tam olarak anlayabilme, onların kişiliğinin, işbirliğinin çalışmalarla ilgili günlerinin, kişisel farklılıklarının ve hislerinin öğrenilebilmesi konularında içerir. Bütün yönetim bilgi ve yeteneğine rağmen bir yöneticinin de aynı zamanda bir insan olduğunun bilincinde olması gereğini de kapsar.

4. Duygusal Olgunluk Sahibi Olmalıdır: Seziş ve anlayış yeteneğiyle beraber açıklanması gereken diğer bir özellikte duygusal olgunluktur. Her şeyden bireysel özellik ve yeteneklerinin sınırlarını, kişisel ideal ve beklentilerin, kusur ve noksanlarını da bilmek zorundadır. İyi bir yönetici, sözünü ettiğimiz bu özellikler yanında, astlarını olumlu yönde teşvik edici araçları ve onların duygularını anlayabilme ve güvenlerini kazanabilmeye de gayret eder. Bu noktanın kısmen bilgi ile ilgili olduğu söylenebilir. O halde bir yöneticinin gerek kendisine gerekse başkalarına karşı tutum, davranış ve duyguları, anlayış ve sezgi niteliği ile birlikte gitmekte ve etkili liderliğin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

5. Kararlarında Açıklık Olmalıdır: Yöneticiyi, karar veren kimse olarak tanımlayan düşünürlerde vardır. O halde, karar verebilmek ve bunun yanında verilen kararların açık ve kolay anlaşılır nitelikte olması yöneticide aranan özelliklerden biri olmaktadır.

6. Astlarının Ortalama Zekasının Üzerinde Bir Zeka Seviyesine Sahip Olmalıdır. Zekanın yalnız yönetici için değil, basit diyebileceğimiz türden işler için daha gerekli bir yetenek olduğu herkesçe kabul edilmiştir. Belirli bir düzeyde zekadan yoksun kişilerden esasen fazla bir şey beklenemez. Astlarına komuta edecek, en azından onların ortalama zekâ düzeylerinin üzerinde bir zekaya sahip olmalıdır.

7. Objektif Olabilmelidir: Özellikle insanlarla ilgili konularda karara verirken duygularından mümkün olduğu ölçüde sıyrılabilir ve daha çok bilinç ve mantığa dayanarak, adilce bir karar verebilmek kolay değildir. Ancak, yöneticinin aldığı karar sadece kendisini değil, emrinde çalışan bütün elemanları da ilgilendireceğinden, objektif olması temel koşullardan biri olmalıdır.

8. Sorunları Metodik ve Mantıksal Yollardan ele Alabilmelidir. Yönetici bir bakıma da sorun çözümleyen kişidir. O halde, yöneticinin çeşitli nitelikteki sorunlarla karşı karşıya bulunması işinin normal sonucudur. Ancak sorunları halledebilmek için planlı, yöntemli ve mantıksal yolları izlemesi gerektiği de kuşkusuz aranan niteliklerden birisidir.

9. İşletmeye gönülden bağlı ve onu benimsemiş olmalıdır: İşletme bir bakıma aile ortamına gibi düşünülebilir. Eğer bu doğru ise, üyesi olduğumuz işyerini sadece gelir sağlayan bir kaynak olarak görmememiz, kalben de bağlı olmamız gerekir. Daha açık bir söyleyişle, çoğu kez, işletmenin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarımızdan daha önce düşünmemiz gerekir.

10. Hoşgörü sahibi olmalıdır: İnsan, biri diğerinden farklı bir yaratıktır. Bu farklılık zevk, görüş, bilgi ve bunların sonucu olarak insanların tutum ve davranışlarında farklılık olarak açıkça görülür.

O halde, insanların yöneticinin beklediği şekilde davranmadıkları da olur, bunu affedilmez bir suç olarak kabul etmemek gerekir. Bu durumları hoşgörü ile karşılamak hatta, şayet bir kusur var ise, düzeltebilmek için bunu bir fırsat yöneticinin niteliği olmalıdır.

11. Dürüst Olmalıdır: Dürüstlük son derece açık ve anlaşılan bir kavramdır. Yöneticinin işletmesine, ailesine ve çevresine karşı dürüst bir insan olması gerekmektedir.

12. Cesaret Sahibi Olmalıdır: Çoğu zaman en son akla gelen bir niteliktir. Ancak, önemi yönünden enson sırada olduğu söylenemez. Yöneticinin inandığı davayı cesaretle savunması, şunu veya bunu

gücendirmek korkusuyla gerçek inanç ve görünümleri gizlememesi büyük değeri olan bir özelliktir. Bu nedenle, bir yöneticinin cesaret sahibi bir insan olması aranan değerli vasıflardan birisidir. Cesaret, aynı zamanda yöneticinin riski göze alması başarılı projelere girişmesi açısından da çok önemlidir. Cesaretsiz yöneticiler karar almak ve uygulamak bakımından yetersiz ve korkak olurlar.

13. Teknik Bilgi ve Yetenek Sahibi Olmalıdır: Teknik yetenek belirli bir konuyla ilgili, örneğin, imalat, pazarlama, finansman ve benzeri konularda teknik yöntem ve işlemler hakkında bilgi sahibi olmayı ve bu konunun inceliklerini bilmeyi ifade etmektedir. Mühendis, muhasebeci, pazarlamacı, finansmancı gibi orta kademe yöneticilerin kendi konularıyla ilgili konularda teknik bilgi ve yeteneklere sahip olması açıkça anlaşılabilir. Teknik bilgi ve yetenek uzmanlaşma, inceleme yeteneği ve belli bir disiplinle ilgili araç ve teknikleri kullanabilme gibi hususları kapsamı içine alır.

Teknik bilgi ve yetenek, içinde yaşadığımız uzmanlaşma çağının ortaya çıkardığı bir zorunluluktur. Birçok kimsenin belli teknik bilgi ve yeteneğe sahip olması ve bu özelliğin daha somut bir nitelik taşıması nedeniyle, en fazla bilinen ve önemine inanılan bir özelliktir. Tepe yöneticisi olan kimseler de üretim, finans, pazarlama, muhasebe, satınalma ve benzeri raporları anlayacak ölçüde asgari de olsa tüm konularda teknik bilgi ve beceri sahibi olup astlarını yönlendirebilmelidirler.

14. Yönetici Dinamik Bir İnsan Olmak Zorundadır. Bu özellik liderlerde de aranan önemli bir özelliktir. Biraz açıklamak gerekirse; ilerleyebilmek, değişik durum ve koşullara uyabilmek daha büyük ve daha önemli işler yapabilmek arzusu şeklinde ifade edilebilir.

15. Yönetici Geniş Açıdan Düşünebilme Yeteneğine Sahip Olmalıdır: Olaylara tepeden ve tamamen objektif olarak bakabilmelidir. Önerilen her tutumun tüm olarak organizasyon üzerindeki etkisini görebilmek için geniş bir anlayışa sahip olmalıdır.

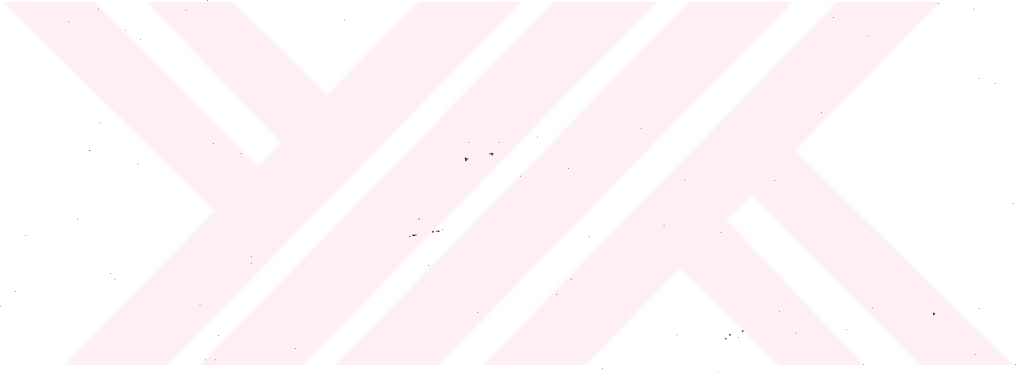
16. Yönetici İyi Bir Satıcı Olmalıdır: Akla gelen ve karşı tarafa aktarılan bir fikrin de satılması yani fikrin değerini kabullenebilmesi için karşı tarafın ikna edilmesi yöneticiye düşen belli başlı işlerdendir. Bir hareket planının satışı haberleşme ve motivasyonun temel bölümlerinden birini oluşturur.

17. Koordinasyon Bilgi ve Becerisine Sahip Olmaktır: Koordinasyon beceresi işletmeyi bir bütün olarak görebilme yeteneğini ifade eder ve işletmenin çeşitli fonksiyonları arasındaki sıkı bir ilişki bulunduğunu, bir fonksiyonda meydana gelen değişikliğin değerlerini de az veya çok

etkilediğini kavram anlamına gelir. Bunun yanında işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve yakın çevre elemanları arasındaki bağlantıları bütün boyutlarıyla görebilme gibi yetenekleri de kapsamına almaktadır. Yöneticinin bu ilişkileri görmesi ve herhangi bir durumda önemli etkenler olarak kabul etmesi, işletmeyi başarıyla ulaştıracak biçimde davranması gerekli bir koşuldur.

Bu nedenle, herhangi bir kararın başarılı olması rakipler, müşteri davranışları, sendikalar, mal satanlar, ekonomik, sosyal kültürel, politik vb. koşulları dikkate almaya bağlı olduğu gibi bir işletme fonksiyonunda, örneğin, pazarlamada bir politika değişikliği üretim, finanslama, satın alma vb. işletme fonksiyonu ve politikaları üzerinde de olumlu veya olumsuz etkiler yapar. Eğer, bir yönetici değişikliğin önemini ve işletmenin bütünü ile olan ilişkisini görebiliyorsa başarılı olma şansı artar.

18. Yönetici Liderlik Vasıflarına Sahip Olmalıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMDE YARATICILIK VE YARATICILIĞI GELİŞTİRME TEKNİKLERİ, ÖRENEN ORGANİZASYONLARIN KURULMASI, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YARATICI YAKLAŞIM

I. YÖNETİMDE YARATICILIK

Yönetici, mal ve hizmet üreten bir sistemin amaçlarına ulaşması için sürdürdüğü faaliyetlere ilişkin kararlar veren bir kişidir. Yönetici karar vermeden önce mesleki bilgi ve tecrübesinden konu ile ilgili kendisine verilen bilgilerden ve astlarının görüşlerinden yararlanır. Günümüzde bilgisayarlarla gerçekleşen etkili haberleşme sisteminin ve matematiksel yöntemlerin karar verme süresini çabuklaştırdığı ve kolaylaştırdığı bilinmektedir. Fakat bir yöneticinin karşılaştığı her sorun daha önceki karşılaştıklarından farklıdır. Dolayısıyla, yönetim sorunlarının tümüyle formüle edilmesi veya mekanize edilmesi imkanı yoktur. Diğer bir deyişle, yönetici karşılaştığı her sorunda kendisine sağlanan yardımlar ne düzeyde olursa olsun, bir ölçüde yaratıcılığını ve inisiyatifini kullanmak durumundadır. İşletme problemleri, makine, malzeme, para gibi ölçülebilir unsurlarla insangücü, sosyal ilişkiler, organizasyon, çevre vs gibi ölçülmesi çok güç unsurlardan oluşmaktadır. Bir işletme probleminin çözümünde geçmişin tecrübeleri ve hesaplama yöntemleri bir dereceye kadar etkili olabilmektedir. Bununla beraber, belirsizliğin önem kazandığı yerlerde yöneticinin yaratıcılığın çok fazla gerek duyulduğu ve kullanıldığı beşeri faaliyetlerden biri olduğunu söylemek mümkündür¹.

A. Yaratıcılık Nedir?

Yaratıcılık konusunda değişik tanımlar yapılmakla beraber bu tanımların genel özelliği yenilik ve orijinallikten bahsetmesidir; daha önce hiç düşünülmemiş akla gelmemiş veya yapılmamış yeni bir fiziksel varlığı veya yeni bir düşünceyi ortaya koymaya yaratıcılık diyebiliriz. Ya da

¹ Ömer Lütfi MET, Yönetim Organizasyon, Balıkesir 1989, s.139.

insanın sosyal, manevi, estetik, bilimsel veya teknolojik değeri olduğu kabul edilen yeni fikirleri, buluşları veya artistik objeleri üretme kapasitesidir².

Kısaca yaratıcılık, bir sanat eserinin ifadesi olduğu gibi sorunlara taze bir gözle bakmak, problemlere yeni çözümler bulmak ve yeni yollar denemekte olabilir³.

Büyük keşifler, buluşlar ve teknolojik gelişmeler yaratıcı düşüncelerin sonuçlarıdır. Günlük hayatta ise, alışlagelmişliğin dışına çıkılması yaşamı daha da güzelleştiren karşılaştığı bir sorunu çözmesine yardım eden her ilginç fikir bu tanım içine girebilir. İnsan kendi yaşamında da, az da olsa tekdüzelikten kurtulabilmesi, kendi kendine yeter hale gelebilmesi için biraz yaratıcı düşünceye her zaman ihtiyacı vardır⁴.

Her ne kadar yaratıcılık bazı insanlara özgü bir yetenek olarak algılanıyor ise de bugün artık insanların sağ beyin yarım küresinin faaliyeti olarak yaratıcılık yeteneğine sahip olduğunu fakat bunun eğitimle geliştirildiğini veya kullanılmaması halinde zaman içinde işlerliğini yitirdiğini biliyoruz⁵.

Beynin sağ yarım küresindeki yaratıcılığa imkan kılan merkezlerin kullanılması; problemlerin teşhis edilmesinde ilişkilerin görülebilmesi, problem çözmede yeni yolların bulunması ve bunun başarı ile uygulanmasını mümkün kılmaktadır. Beynin sağ ve sol yarım küresindeki merkezler aşağıda gösterilmiştir.

Beynin Sağ Yarımküresindeki Yer Beynin Sol Yarımküresindeki Yer

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| - Ritm | - Kelimeler, Dil |
| - Müzik | - Rakamlar |
| - Renkler | - Listeler-Silsile dizi |
| - Gündüz Rüyası | - Mantık |
| - Sembolleri kullanma | - Analiz etme - Problem çözme |
| - Mesafe Algısı | - Çizgiye ait -doğrusal |
| - Dengeyi sağlama | - Akademik Aktiviteler |
| - Boyut | |

² Halide S. YAVUZER, Yaratıcılık ve Geliştirilmesi, İstanbul, 1983, s.76.

³ Nursel TELMAN, Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Gerçekleştirme s. 32.

⁴ Ömer Lütfi MET, A.g.k., s.140

⁵ Nursel TELMAN, A.g.k., s.?

Yaratıcılık kişiseldir, fakat özel değildir. Yani yaratıcı düşünce, kişisel özelliklerle gerçekleşir. Bu kişisel özelliklerin oluşumunda çevresinde payı büyüktür. Bir bebeği daha çevresini tanımaya başlamadan alıp çevreyle ilişkisini tamamen kesmek mümkün olsa, yıllar geçtikten sonra, onun sadece bazı doğuştan gelen yeteneklerle bazı yaratıcı girişimlerde bulunduğu görülecektir. Örneğin kendini soğuktan koruma, ağaçtan sopa ile meyve düşürme veya basit aletler yapma gibi... Halbuki, aynı çocuk daha sosyal bir ortamda eğitilerek bulunabilecektir. Bununla birlikte çevrenin bu yaratıcılık düzeyini nüksetmek etkisi yanında, alışılmış kalıplar içine sokmasından dolayı, sınırlayıcı bir etkisi vardır.

Yaratıcılık tesadüfi değildir. Her yaratıcı girişimin ve bunun başarısının nedenleri vardır. Yaratıcı düşünceye sahip kişinin doğuştan sahip olduğu yeteneklerin yanında, geçmişte edinilen bilgiler, özendirici etkiler, kişisel ve sosyal amaçlara inanç, deneme, sabır, azim ve dayanıklılık gibi nedenler de yaratıcılıkta rol oynar.

Tecrübenin yaratıcılık üzerine olumlu ve olumsuz etkileri vardır. tecrübe ile edinilen bilgiler olmazsa yaratıcılık düzeyi düşük olmakla birlikte tecrübe kişiyi belli kalıplar içine iter. Sosyal ve teknolojik gelişmeler, artık bir yöneticinin sadece tecrübesine dayanarak yerinde kararlar almasına imkan vermeyecek boyutlara ulaşmıştır. Bu nedenle, yönetici kişisel tecrübesinden, karşılaştığı sorunu daha çabuk ve iyi anlamak amacı ile yararlanırken, onun kalıpları içinde sıkışıp kalmaktan kaçınmasını da bilmelidir⁶.

B. Yaratıcılığın Unsurları

1. ZEKA: Yaratıcı insanlar, oldukça zeki kişilerdir, fakat bu gerginliğin ötesinde, zeka kesin olarak bir kişinin yaratıcılık düzeyini belirlemez. En yaratıcı insanlar ne en zeki kişilerdir, ne de derece tutturanlardır. Bir çok yaratıcı genç dersleri iyi durumda olmadığı için okulunu bitirememiş ve üst düzeyde araştırmacı arayan şirketlere kabul edilememişlerdir. Her ne kadar yaratıcılık için belli bir zeka düzeyi gerekliyse de (belki 120 puanlık bir düzey) bu noktanın ötesinde fazla anlamı yoktur. Birçok genci, başarılı birer öğrenci olmaktan alıkoyan etken ve onların bağımsızlıklarıdır. İstedikleri şeyleri iyi yaparlar fakat önemsiz saydıklarını göz ardı etme eğilimindedirler⁷.

⁶ Ömer Lütfi MET, A.g.k., s.140

⁷ Donald W. Cole - Meslek intiharı, Yaratıcı Yetenek ve Özellikleri, İlgı Yayınları İST. 1985, s. 186-187,

2. YAŞ: Yaratıcı kişiler seçecekleri nihai meslekleri için gerekli becerileri genç yaşta gösterirler; fakat çoğu bu meslek dalına geç ulaşır. Çünkü bunlar aralarında seçim yapmanın zor olduğu birçok beceri ve yeteneğe sahiptirler. Yaratıcılık birçok durumda genç yaşsal bağlantılıdır. Bu kuşkusuz kesin bir varsayım olarak düşünülebilir. Yöneticiliğin eyleme geçmesi için iki şey gereklidir, Birincisi ve temel olan yetenek, ikincisi çevre koşullarıdır. Yetenekli genç bir insan, yaratıcılıkla ilgili bir başarısızlığı göze alabilir, daha büyük bir sorumluluk duygusu taşıyan yaşlı bir işe bunu yapamaz. Böyle kişisel risklerden kurtuluş aslında yetenekli olan bir emekli Mühendis yeniden verimli biri olabilir.

3. YARATICI İNSANLARIN BECERİLERİ: Psikolog, mimar ve yazar olma becerileri fazla; satın almacı, büro işçisi, bankacı, çiftçi, marangoz ve polis memuru olmaya ilgisi azdır.

4. AYRINTILAR: Yaratıcı yetenek, küçük, pratik ve somut ayrıntılarla fazla ilgili değildir, daha çok nesnelerin ve fikirlerin anlamları, sonuçları ve sembolik eşitlikleriyle ilgilidirler. Yaratıcı insanlar sorulara ince düşünülmüş cevaplar bulmayı tercih ederler. Daha karmaşık bir çözüme ulaşmak için, açıkça görünen çözüme rağbet etmeyen bir matematikçi, bu durumun klasik bir örneğidir.

5. YARATICI İNSANIN DEĞERLERİ: Yaratıcı insanlar aynı değerleri paylaşırlar. İnsanlar için beş temel değeri; estetik, ekonomik, sosyal, dinsel ve teorik olarak belirlemiştir. Tüm yaratıcı insanlar için en güçlü değerler estetik ve teorik en zayıf olanı ise ekonomik değerlerdir. Çelişkili oldukları varsayılan estetik ve teorik değerlerin, tüm yaratıcı insanlarda aynı güçte bulunması oldukça şaşırtıcıdır. Bu durum yaratıcı insanların, çelişik değerler sahip olmasının yarattığı iç gerginlikler dayanabildiklerini veya belki çelişkiyi çözebildiklerini gösterir. Diğer bulgular, yaratıcı insanların kendi karakterlerinin zıt, zıt yönlerinin açıklamaya, mantıkla tutkuyu, makulle makul olmayanı, bilinçle bilinçsizliği bilimle sanat uzlaştırmaya daha fazla muktedir oldukları savını destekliyor.

6. ERKEKLİK - KADINLIK: İleri derecede yaratıcı olan erkeklerden çoğu kadınlık testinde yüksek dereceler aldılar, duygularını ifade etmede daha açık davranırlar. Diğerlerine göre kendilerinin daha fazla farkındadırlar. Amerikan toplumunda kadına özgü olarak tanımlanan çok geniş ilgileri ve özellikleri vardır. Diğer taraftan bunlar davranış ve görünüşlerinde kadınsı değillerdi. Buna karşılık, iddiacı, hakim görünüşlü ve özgüvenliydi.

7. SEZGİ: JUNG Düşündüğümüz zaman birşeylerin farkında olursunuz (algılama) veya birşey hakkında sonuca varırsınız (karar verme), demektir. Çoğu mühendis ve araştırmacı karar verme tavrına tercih eder. Yazarlar ise bunun tersine bir tercih yapar. yaklaşık %20 algılayıcıdır. Jung, daha ileri duygu algılaması ve sezgi algılaması olarak ikiye ayırmaktadır. Duygu algılaması, nesnelerin duygularla farkına varılmasıdır. Sezgi algılaması ise, daha derin bir anlamda dolaylı algılamasıdır ve nesnelerin içerdikleri şeyleri fark etme anlamına gelir. Genelde insanların dörtte üçü duygu algılayıcıdır. Bunlar beş duyuya hitap eden şeyler üzerinde yoğunlaşırlar ve dikkatlerini var olan gerçekler üzerinde toplarlar. Geri kalanlar, ihtimaller üzerinde düşünerek umutla, varolan ile henüz, henüz düşünülmemiş olan arasında bir bağ ararlar. Tüm alanlardaki ileri derecede yaratıcı insanlar çok fazla sezgicidirler. Yazarların %93'ü mühendis ve bilim adamlarının, %90'ı mimarların %100'ü

8. UYUM: Yaratıcı insan tanımsal olarak uyumlu değildir. Uyumsuzluğu davranışlarından çok düşüncelerindendir. Mutlaka kararsız, dağınık, bohem değildir. Sadece bağımsızdır. Düşünce alanında uyumlu olmasalarda, sosyal davranış yönünden, hemen hemen diğer insanlara benzerler.

9. COCUKLUK : Yaratıcı insanlar çocuklarının tümüyle mutlu olmadığını başkalarından daha fazla iddia ederler. (Belki bu doğrudur ama bunlar başkalarının bastırdıkları şeylerin farkındadırlar) . Her durumda, bu bulgular anne babalar tarafından, yaratıcı olmaları uğruna çocukları mutsuz yetiştirmeleri gerektiği biçiminde yorumlanmamalıdır. Aslında bu anne babaların çocukları, çok fazla birlikteliğe zorlamaları anlamına gelmektedir. Çocuğu kendine dönmekten alıkoymamalıdır. Aile ve okul tarafından sürdürülen, iyi yetişmiş çocuklar yaratma çabaları, yöneticiliğin gelişimine yardım etmez.

Yaratıcı insanın gelişiminde çevrenin belli bir rol oynadığı da gerçektir. Yaratıcı insanlar genellikle, az yaratıcı olanlara kıyasla daha az yakınlık ve sevgi gösteren ailelerden gelmektedirler. Anne babayla çocuk birbirlerine yakın olmadığından, çocuk kendi yeteneğini araştırma ve geliştirme şansına sahiptir.

10. ÖĞRENCİ OLARAK : Yaratıcı kişi genellikle başarılı bir öğrenci değildir. Grup çalışmasına karşıdır. Sınıfın amaçlarıyla çelişen amaçlara sahiptir. Kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek ister.

11. İŞ : İş alanında yaratıcı kişiler işlerini hiçbir zaman sıkıcı bulmazlar. Onlara göre işleri dinlendiricidir. Yüksek düzeyde enerji sahibidirler, saatlerce oturmaksızın çalışırlar ve daha az yaratıcı arkadaşlarından daha az tatil ihtiyacı duyarlar. Bu yüzden, saatli çalışma

esasına dayalı işletme politikaları, yaratıcı insanlar için zararlı olabilir. Bazen hiçbirşey yapmıyor gibi görünen ve başka zamanlar durmadan 24 saat çalışan yaratıcı kişi için zamanın pek önemi yoktur.

Yaratıcı olan ve olmayan insanlar birlikte çalışabilirler, fakat bunu uyumlu bir biçimde sürdüremezler. Yaratıcı insan gurup içinde ve bir program dahilinde değil yalnız başına ve istediği gibi çalışmayı tercih eder. Günümüzde pekçok işveren bunu değişik biçimde değerlendiriyor, araştırma ve mühendislik çalışmalarını ayırıyor veya işletmeyi yeniden düzenliyorlar. En iyi çözüm yaratıcı insanları yaratıcı olmayanlardan, elden geldiğince uzaklaştırmak ve onları kurallardan ziyade ellerinden geleni yapmaları için serbest bırakmak olarak çözümlemektedir.

12. YARATICILIĞIN GELİŞMESİ: Bir atı inatçı yapmanın eniyi yolu, ilk andan itibaren taşıyabileceğinden daha fazlasını taşıtmaya çalışmaktır. Göze çarpan bir yaratıcı insan yetiştirmenin en iyi yolu, onu iyi bir yük beygiri yapmaktır. Çünkü, yaratıcı şeyler bazen olumsuzsa birçok şeyin sonucu olarak meydana çıkar, birlikte olur veya tesadüfen ortaya çıkar.

13. SONUÇ: Yaratıcı insanlar meslekleri ne olursa olsun, aynı ilgi ve özelliklere sahip görünmektedirler. Bunlar genellikle, zeki, bağımsız, meraklı kabul edilmiş düşüncelere karşı şüpheli, kendini işine adanmış, sezgici, deneye açık ve estetik olarak duyarlıdırlar.

C. Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri.

1. Beyin Fırtınası Tekniği

Beyin fırtınası daha çok düşünce yaratmak için belli sayıda birşeyden oluşan bir gurubun yaratıcı kapasitesinden yararlanmayı amaçlar. Grup üyelerinden hepsinin düşüncesi yaratıcı gurubu doğurur. Bir beyin fırtınası toplantısında gurup üyeleri 4 ile 12 kişi arasında değişir⁸.

Beyin fırtınası iki evreden oluşur.

- Çok sayıda düşünce bu düşüncenin kalitesine bakılmaksızın araştırılır.
- Daha çok düşüncelerin (fikirlerin) kalitesi konusunda ayırım yapılır.

Burada oturumu yöneten lider üç temel kuralı hatırlamalıdır.

- Maksimum düzeyde düşünce üretmek

⁸ İsmail EFİL, Kalite Kontrol Çemberleri, Bursa -1 993, s.104.

- Düşüncelerin değerli olup olmadığına bakılmalı, burada ortaya atılan düşünceler ne tartışılır ne de tenkit edilir.
- Bu düşüncelerden hareketle oluşturulan ve biraraya getirilen görüşlerden yararlanma.

İlk turda herkesin rolü bir düşünce ortaya koymaktır. İkinci turda başka düşünceler alınır. Eğer kimse birşey söylemezse geçilir. düşüncelerin alınması sırasında aşağıdaki sorulardan yararlanılabilir.

Kim, Niçin, Ne zaman, nerede, Neden, Nasıl, Hangi araçla?

Gurup lideri tuhaf düşünceleri sansür etmemeyi ve abartmamayı üyelere öğütür. Çoğu düşünceler yabancı olabilir. Bu belki de en iyisidir. Aslında bazı şeyleri uzatarak dağıtmamak gerekir. İlk evre (çok sayıda düşüncenin araştırılması) gurubun düşünceleri belirlendikten sonra kesilmek zorundadır. İkinci evreye geçmeden önce belli bir dönem bırakmak iyi olur. Bu dönem değerlendirme ile ilgilidir. Bundan sonra gurup üyeleri bazı şeyleri daha net görebilir. Bazıları yeni düşünceler edinir. Yeni bir dönem, yeni düşünce yaratma, yeniden başlama veya çözümler getirme açısından yararlıdır. Ancak yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlemesine geçilir. Gurup ortaya çıkan düşünceleri değerlendirme kriterini belirler. Burada en ilginç düşüncelere bakılır.

Beyin fırtınası en önemli ve meşhur yaratıcılık tekniğidir. İlk tekniktir, çok basit olması nedeniyle çoğu kez yeterli hazırlık yapmadan kullanılmış, dolayısıyla ilgi çeken yönleri, ilk anda dikkati çekmemiştir.

Beyin Fırtınasının Başlıca İlkeleri;

Beyin fırtınası çeşitli fikirlerden hareketle fikirlerin ortaya çıkarılmasında dayanır. Bu ilkeler şöyle özetlenebilir⁹.

1. Açıklanan fikirler asla tenkit edilmemelidir. Ne hareketle ne de sözlü olarak
2. Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Değerleme ve yargıda bakımından fikirlerin toplanması böylece kolaylaştırılır.
3. Açıklanan fikirlerden tereddüt edilmemelidir. Gurubun üyesi tarafından tuhaf bir fikir ortaya atılırsa da hiçbir kışkırtma olmamalıdır.
4. Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Bir fikir başkalarının söylediğinden hareketli oluşturulabilir.

⁹ P. Bessis-H. Jaqui, Yaratıcılık Nedir?; İstanbul Reklam Yayınları İst. 1973, s.36.

5. Bir fikir bazen açıklamayı gerektirebilir, her açıklama çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmamalıdır.

6. Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.

7. Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.

8. Herkes bir kere konuşmaya mecburdur.

9. Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

Beyin fırtınasında yukarıda belirtilen ilkelere uygun hareket ederken, iki fonksiyonel tekniğe göre davranılır. Başka bir deyişle beyin fırtınası uygulamasında iki teknikten yararlanılır. Bunlar;

a) Serbest beyin fırtınası

b) Sıralandırılmış beyin fırtınası

Bu teknikleri kısaca açıklama konuya açıklık getirecektir.

a) Serbest beyin fırtınası:

Lider konuşmanın başında ve sonunda tahtaya çeşitli notlar alır. Bu durum gerekli fikirleri belirlemek açısından bir dürdü yaratır. Burada değişik yaratıcı tekniklerden yararlanabilir. Örneğin, tanımlara başvurma, başarıyı göstermek çeşitli durumların canlandırılması gibi.

b) Sınırlandırılmış beyin fırtınası:

Bu konuda belli bir çalışma düzeni takip edilir Bunu belli başlıklar halinde toplayarak incelenerek mümkündür.

- Her üye kendi başına sessizce 5 ile 10 arasında öneri listesi hazırlar. (Nedenler, çözümler vb. kısımlar hakkında)
- Herkes fikrini söyler, fikirler toplanıp hemen kaydedilir.
- Herkes elindeki listesini başkalarının uyandırdığı yeni fikirler doğrultusunda tamamlar.
- Daha sonra serbest bir ortamda araştırmalar zenginleştirilip gerekli ilaveler katılanlar tarafından yapılır.
- Sıralama zorlama yoktur. Duruma göre değiştirilebilir.

Beyin fırtınasında bir oturum için tavsiye edilen süre 30 ile 40 dakika arasındır. Sidney Parnes derki 30 ile 40 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 arzetmek yetkisin

gösterirler. Ve yahut da en basit olarak görünenleri ele alırlar. Genellikle, belli bir süre geçtikten sonradır ki ancak, işin daha derinine inilmeğe teşebbüs edilir¹⁰.

Beyin fırtınası, ilk bakışa, satış, promasyon ve reklam problemlerini çözümlemek için kullanılmıştır. Daha sonra teknik, kişisel, idari veya sosyal problemlerin çözümlenmesinde de kullanılmıştır.

2. Analogik Teknikler

Analogik metodların ilginç yönlerini ilk kez, Godon, sinektik (synectique) adını verdiği bir araştırma metodu sayesinde ortaya koymuştur.

Gordon tekniğinin üç temel özelliği şunlardır.

1. İcat süreç tarif edilebilir ve dakik olarak tarif edildiği takdirde, yaratıcı potansiyel islah edilir.
2. Sanat yaratıcılığı kadar bilimsel yaratıcılık, aynı şeylerdir ve aynı temel bitişik süreçler sayesinde gerçekleşir.
3. Grup veya kişi olsun, süreçler benzerdirler şu farkları, grubun hızlandırıcı etkisi olur.

Öte yandan, Osborn kadar Gordon da, varsayım olarak yaratıcılık sürecinde duygusal veya rasyonel olmayan unsurunun, fikir unsurundan daha büyük yer tuttuğunu, önde gittiğini kabul eder.

3. Matrise Bağlı Teknikler

Buluş matrisleri, onları kullananların yaratıcılıklarına hitaben aletlerdir. Bir keşif matrisi bulunan sonuçlanmaların bazı zorlamalar içinde kaydedilmeleri için yapılmıştır. Dolayısıyla yaratıcı grup yönetimlerinin karışılacakları en güçlü zorluklardan birini halletmeye yararlar buda, vaaz edilmiş olan probleme ait verilerle uygun olan azami sayıda fikir elde etmenin yolunu bulmaktır.

Baştaki zorlamaların nitelikleri çeşitli olabilir. Teknolojik mali ticari veya hukiki biz burada örnek olarak İntitut Dierre Bessis tarafından yaratılmış olan güdülüne matrisini ele alacağız. Bu matrizen maksat, fikir araştırmasını canlandırarak hızlandırmak ve müşterinin güdülüne etüdünden alınan sonuçlara göre yönelmesini temin etmektir.

¹⁰ P. Bessis - H. Jequi, A.g.k., s.37.

İNSTITUT DIERRE BASIS TARAFINDAN YAPILAN GÜDÜLÜME MATRİSİ

	Mamül Teşkil Unsurları	Şartlandırma	Reklam Durumu	Nihai Müşteri Satış Yeri Seçme Eylemler	Hizmetler Politikası
Olumlu Güdültme					
Karşıkoyma					
Alınmış Kullanımlar					
Doğmakta olan Kullanımlar					
Satılma İstifalesi					
Marka İmajları					

Matrisin kullanılış şekilleri şunlardır

1. Serbest Arama: Yönetici problemi guruba anlatır. Güdüleme etüdünün sonuçlarını bildirmez. (Önceden antremana tabi tutulmuş) yaratıcılık ekibine sonuçlar aratır. Müşterilerin güdülemeleriyle ilgili nesnel bilgilerden yoksun oldukları için, iştirakçiler bunun içine giren tüm rizikolarıda 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, guruba çözümleme aratır. Yönetici burada Osborn'un tekniklerini ve bunlara ek olarak Analojik teknikleri kullanır.

3. Güdüleme Matrisinin Yüklenmesi: Yönetici, sonra güdüleme etüdünü gerçekleştirenle birlikte yukarıda gösterilen matrisin yüklenmesine başlar. Yani matrisin üstüne, etüdü yapılan mamulün satılmayı güdüleme nedenlerini kaydeder.

4. Matris Üstünde Araştırma: Yönetici o zaman guruba alınan her ana sonuç için uygun fikirler bulmağa yöneltir.

5. Bir matrisin ilginç yönü: Farzedelim ki bir besleyici mamulün güdülemelerinden biri "çocuklara iyi geldiği" dir. mamulün terkinde, sonra şartlanmasında vs bu güdülemenin neticelerinden ne şekilde azami fayda elde edilebileceği incelenecektir. Görülmedir ki bu matrisin kullanılmasında esas unsur eldeki mamullerin satışlarında şimdiki satış faktörlerini ıslahı yoluyla ilerleme elde etmek için çare aramaktır. Bu matris

ayrı zamanda gerçek yeniliklerin bulunmasında da kullanılacaktır. Bu genel kadro dahilinde çeşitli yaratıcılığı güdüleme teknikleri kullanılacaktır¹¹.

D. Yaratıcılık Türleri

Dört yaratıcılık türünden bahsedebiliriz. Yenilik, sentez, şumullendirme ve kopya etmektir¹².

1. Yenilik:

Birçokları yeniliği yaratıcı olmaktan ziyade birleştirilmiş bir bütün olarak düşünürler. Yenilik yeni bir fikir, yeni bir teori yada bir hipotez yeni bir yazı türü, bir yağlı boya tablo, bir icat yada yeni bir yönetim stili olabilir. Yaratıcılıkta geleneksel ve yozlaşmış görüşlere yer verilmez.

Yenilikçi problem çözmede genel olarak fikir birliğine varılmış olan problemde dahi önceden stres yaratanları kırarak değişik şekilde yapılabilecek yeni açıklamalar getirirler. Çözüm bulmada diğer insanlar tarafından bilinmeyen veya kabul edilir olmayan sayısız fikir üretebilirler. Eğer bunlar aydınlatılabilirse şimdiye kadar çözüm bulunamamış bunlara eşdeğerde diğer problemler de çözülebilir.

Sınırlandırılmamış davranışları tercih ederler. yeni detayı büyük bir risk alarak yeni çatı ve hareket tarzı kurmak için fırsat olarak kullanırlar. Temelde değişme ve kriz zamanının adamıdır fakat belkide mevcut organizasyonun gereklerine ayak uydurmada zorlanabilirler. İşbirliğinde yenilikçiler genellikle iyi geçinemezler.

2. Sentez:

Çok değişik kaynaklardan alınan bilgilerin kullanılmasını sağlar. Birbirinden kopuk bilgi ve kavramlar, değerli bir fikir ve ürün yaratmak için birleştirilebilir. Sentez yapmak sureti ile yaratıcılığı matematiğin işletme yönetimine uygulanmasını örnek gösterebiliriz. Böylece birey örgütün üst kademe yöneticisi olarak bir gurubun önderliğini yaptıkça daha da yaratıcı olabilir. Sentez türünü en çok kullananlardan biri de işletmenin üst yöneticisidir. Çünkü üst yönetici değişik yetenekleri olan kişilerle, makine, malzeme, para gibi kaynakları birleştirmek sureti ile ürünü yaratmaktadır. Yöneticinin bu niteliği genellikle, kolaylıkla anlaşılamamakla beraber onun bir sentezci rolü, kendisinin en yaratıcı kişilerden biri yapar.

¹¹ P. Bessis, H. Jaquhi, Yaratıcılık Nedir? Çev. Süheyl GÜRBASŞKAN, Reklam Yayınlar, İst.1973, s.40.

¹² Nursel TELMAN, A.g.k., s.7-8

3. Şumullendirme:

Şumullendirme yenilik ve sentezle yakından ilgilidir. Şumullendirmede, temel bir yenilik ele alınarak fayda sınırları genişletilmektedir. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin büyük bir kısmı bilinen bir yeniliğin yada buluşun geliştirilmesiyle ilgilidir. Yenilik ve sentezle saptanan genel bir çerçeve ile yada sınırları geniş bir esasa dayanarak yapılan şumullendirme, pratik kullanım için gerekli olan ayrıntıları sağlamaktadır.

Yaratıcılığın şumullendirme ile ilgisini yansıtan bir örneği atom fiziğinde bulmak mümkündür. 1905'te Einstein'ın teorik buluşu atomik reaksiyonları enerjiye dönüştürmek suretiyle büyük miktarlardaki enerjisinin elde edilebileceğini ortaya koymuştur. Einstein'ın yeniliği ve bu temel buluşu sonunda büyük sayıda uygulama olanağı sağladı. Bu orijinal buluştan 70 yıl sonra bile bu konudaki şumullendirmeler devam etmektedir. Yaratıcılığın bir türü olan şumullendirme için açık bir örnekte otomatik endüstrisinden verilebilir. XX yüzyıla dönerken icat edilmiş olan ilk otomobil üzerinde her yıl yapılan birçok gelişmeye tanıklık etmekteyiz.

4. Kopya Etmek:

Başkalarının başarısını kopya etmek de bir yaratıcılık türü sayılmaktadır. Kopya etmek yenilik yaratmak açısından yaratıcılık sayılmazsa da işletmeye yeni birşey kazandırması bakımından önemlidir. Örgütlerde kaydedilen ilerlemelerin büyük bir kısmı takipçilerin kendi liderlerinin başarılarını kopya etmekteki yeteneklerine bağlıdır. Bazı örgütler için kopya etmek hemen hemen bir yaşam biçimi olmaktadır. Asılları başka ülkelerde olan ürünleri düşük maliyetlerle kopya eden Japon endüstrisinin başarısını örnek olarak alabiliriz.

Patent ve lisanlar kopyacılığı sınırlamaya çalışıyorsa da uygulama bu yönde bekletilenden daha etkili olmaktadır. Gerçekten öğretim süreci ile ilgili bir görüşte, büyük çapta öğrencilere başkalarının tecrübelerini kopya etmelerini öğretmekte olduğumuz yönündedir.

E. Yaratıcı Düşünceyi Oluşturan Şartlar

Yeni birşeyin ortaya konmasında iki önemli etkenden biri bu işi başaran kişi diğeri ise onun çevresidir. Dolayısıyla kişilik yeteneklerini ve becerilerini bir grupta çevresinin özelliklerini de ikinci bir grupta toplamak mümkündür. Pek çoğu doğuştan gelen, fakat sonradan eğitim ve

diğer çevre şartlarından olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişisel nitelikler şöyle sıralanabilir¹³.

- Dinamik ve kapasiteli bir hafıza
- Anlama ve düşünme hızı
- Mücadele ve dayanma gücü
- Sorunlara karşı duyarlılık
- Sual sonucu ve şüpheli tutum
- Yorumlarda esneklik
- Alışılmış kalıpların dışına çıkabilme
- Olumlu tutum, açık fikirlilik
- Sorunlara değişik açıdan bakabilme

Çevrenin yaratıcı düşünceyi etkileyen nitelikleri de şunlardır:

Aile ve toplum yapısı

Eğitimi imkanları

Amaçlara yöneltilen, özendirici ve özgürlükçü bir ortam

Yaşam düzeyi

Yaratıcı düşünceyi oluşturan şartlar bu şekilde gruplara ayırabiliyorsa da, bütün bu etkenlerin ilgileri ve birbirleri üzerindeki etkileri sürekli ve çok yönlüdür. Burada tanımlama amacıyla ayrı ayrı belirtilmektedir.

İşletmelerde karar verme sorumluluğunu taşıyan ve bunu yaparken sık sık yaratıcı düşüncesini kullanma zorunda kalan yöneticilerin başarılı olabilmesi için yukarıda belirtilen kişisel ve çevresel nitelikleri gelişmiş olmalıdır. Herkesin doğuştan potansiyel olarak sahip olduğu bu nitelikler sosyal ortam içerisinde gelişmektedir. bu gelişmede eğitimin payı yüksektir. Yöneticilik açısından ele alırsak üzerinde önemle durulması gereken iki husus vardır. Bunlardan biri eğitim, diğeri ise yine eğitim düzeyinin oluşturduğu bir nitelik olan düşünme yöntemidir.

¹³ Ö.: Mct, A.g.k., s.142

F. Yaratıcılık ve Eğitim

İnsan bebeklik çağında yaratıcılığın en üst düzeyinde bulunmaktadır. Ancak muhakeme, bilgi ve tecrübeden yoksun olduğu için keşfettiği şeylerin düzeyi yetişkinlere oranla çok düşüktür. çocuğun yaratıcı gücünü sınırlayan ilk uyarılar aile çevresinden gelir. Neyi yapıp, neyi yapmaması gerektiği, nelerin iyi veya kötü olduğu ona hep söylenir, ve adeta kabul etmeye zorlanır. Bu durum ilkokuldan, üniversite mezuniyetine kadar eğitimde de sürer gider. Sosyal çevrede aynı tutum içinde olduğundan kişinin yaratıcılığı iyice sınırlanmış olur.

Kişi bebeklik çağında henüz çevrenin kısıtlamaları etkisini göstermeden, aynı derecede belirli bir yaratıcılık kapasitesine sahiptir. daha sonra aile, sosyal çevre, eğitim kişiyi kalıplar içinde kalmaya zorlayarak yaratıcı gücünü sınırlar, kazanılan tecrübelerde diğerleri gibi olumsuz etki yapar.

Bu gidiş içinde kişi, hem çevrenin olumlu yönlerinden yararlanır hem de olumlu davranışları ile kısıtlamalardan kurtulmayı başarabilirse doğuştan verilmiş olan yaratıcı gücünü kullanma imkanı bulur. Bu noktada, insanı belirli kalıplar içinde davranmaya ve düşünmeye zorlayan şimdiki eğitim düzenini yararsız hatta zararlı olup olmadığı sorulabilir. Toplumlar hiç şüphesiz, yaratıcı yönleri çok gelişmiş olsa bile yaşamlarında eskiden beri bilinenleri uygularlar. Dolayısıyla, şimdiki eğitim sisteminin normal bir gelişim içinde sürdürülmesi zorunlu olarak görülebilir. Ancak eğitilenlerin yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına imkan sağlayarak değişikliklerin yapılması da kaçınılmazdır.

G. Yaratıcılık ve Düşünce Sistemimiz

Günümüzde, gelişmiş veya az gelişmiş hangi ülke olursa, mevcut eğitim düzeninin kişiye öğretmek ve benimsetmek istediği düşünce sistemi aynıdır. Bir olaydan edinilen bilgilerden mantık kuralları yardımıyla sonuçlar çıkarmak sonra bunlardan bazılarını sebep sayarak tekrar yeni sonuçlar çıkarmak ve böylece mantık çerçevesi içerisinde bir doğru üzerinde giderek nihai sonuca ulaşmak. Hepimize tüm eğitim süresince öğretici ve alıştıırılan düşünce sistemi bundan ibarettir. Edward Da Bono, klasik olarak niteliklendirdiği bu sisteme dikey düşünme "(Vertical thinking)" adını vermektedir. De Bono Dikey düşünme sistemini bir binanın inşaatına benzetiyor. Binanın önce temeli atılıp daha sonra betonarme iskeleti dökülür, tuğla duvarları örülür ve bitişe kadar işlemler belirli bir sıra izler. İşlemlerin sırasını değiştirmek imkansızdır. Fiziksel sistemlerde bu doğal bir sorumluluktur. Fakat düşünme sisteminde böyle bir zorunluluk var mıdır?

De Bono "dikey düşünmenin kararlı ve dengeli bir ortamda gerekli ve yararlı olduğunu, fakat gelişen, yenilik isteyen, daha doğrusu yaratıcı güçler isteyen bir ortamda değişik bir düşünce sistemine geçmeni zorunlu olduğunu savunmaktadır"¹⁴.

Bugünkü eğitimin temelini oluşturan dikey düşünmede iki aşama vardır. Birinci aşamada kavramlar, faktörler, etkiler vs belirlenir ve tanımlanır. İkinci aşamada mantık kuralları uygulanır, matematik yöntemlerden ve bilgisayarlardan yararlanılır. Günlük hayatta daha çok ikinci aşamaya önem verilir. Birinci aşama sözkonusu olmaz, varsayımların doğru olduğu kabul edilir. Halbuki yanlış veya sonucu etkilemeyen varsayımlarla yola çıkılmışsa, ne kadar mükemmel hesaplama yöntemleri kullanılırsa kullanılsın sonuç gerçek durumu yansıtmayabilir.

Çevremizin ve eğitimi düzeninin bize empoze ettiği dikey düşünme sisteminin gerçek hayatta ne gibi yanılgılara sebep olduğunu bir örnekle açıklayalım.

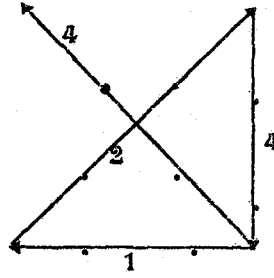
Önceki birçok yöneticilik kurslarında, belirli kalıplar içinde düşünme eğilimini göstermek amacıyla, sorulan bir soru vardır. Soruda Şekil 1'deki gibi kare şekilde dizilmiş dokuz noktanın, aynı noktadan tekrar geçmemek ve geri dönmek şartıyla 4 doğru parçasıyla birleştirilmesi istenir.



Soruya cevap arayanların büyük bir çoğunluğu 9 noktanın oluşturduğu alan içinde çeşitli kombinozanlar deneyerek çözüme ulaşmak ister. Halbuki bu alan içinde kaldıkça çözüm imkansızdır.

Bunun yerine, çizgilerin alanın dışına taşırılabilceği düşünülürse, Şekil 2'eki gibi bir çözüm derhal bulunulabilir. Burada bizi zor hatta imkansız olan yola iten neden yine çevremizin ve eğitim düzenini belirlenen bir alanın dışına çıkarılması gerektiği yolundaki kişiliğimizde oluşturduğu alışkanlıktır.

¹⁴ Ömer Lütfi Mcl, A.g.k., s.141.



Aslında çevremize şöyle bir göz atmakta, yukarıdaki örneğe pekçoğunu eklemek mümkündür. Alışılmışın dışında, farklı bir düşünme ile varılan sonuçların genellikle çok basit olmasa da dikkati çekmektedir.

H. Yaratıcı Yöneticinin Özellikleri:

İdeal yönetici aynı zamanda yaratıcılığın özelliğini gösterirken yaratıcılığı öğretmeye çalışan kişidir. Çevresindekilerde yaratıcılığın gelişmesine yardım eder ve onları bu konuda cesaretlendirir. Yalnız tüm fikirlere açık olmakla kalmaz, çevresindeki bireylerin en çok istediği şeyin yaratıcı imgelem olduğunu hissetmelerini sağlar¹⁵.

Yaratıcı yöneticinin özellikleri :

1. Kabul edilmeyi ister
2. Çeşitli deneyimlere açıktır. Onlar olmayınca canı sıkılır. Yeni mücadele alanları ve sorunlar arar.
3. En az denetimle çalışır.
4. Yanılmayı istemez.
5. Yüksek bir enerji ve üst düzede üretkenliğe sahiptir.
6. Kısa ve uzun vadede tehlikelere girmeyi sever.
7. İşine yüksek düzeyde bağlıdır.
8. Bağımsızlık, kaynak kişi olma, kendine yetebilmeyi sever kendisinden yüksek standartlarını karşılamayanlara sabırsızdır.

Yaratıcılığın bir kişilik özelliği olduğunda yola çıkan araştırmacılar iş yaşamında ve endüstride elde ettikleri sonuçları şöyle ortaya koymuşlardır.

¹⁵ Dr. Nuray SUNGUR , Yaratıcı Düşünce, s.118-119

1. Meraklı, kolay memnun olmayan, bu neden böyle oldu? Şöyle yapsak nasıl olurdu sorusunu soran kişilerdir.
2. İşinde sonsuz bir coşku sahibi, yerinde duramayan, güçlü biçimde güdülenmiş tümüyle kendini işine adanmış biridir.
3. Kendi coşkusunu birlikte çalıştığı kişilere transfer edebilen, hızlı coşkulu her iklim yaratan kişidir.
4. Esnektir. Yeni bilgi almaya ve kullanmaya açıktır. Yeni fikirleri dinler. Hiç bir zaman "biz bunu denemiştik" biçiminde geri çevirmez.
5. Tutucu değildir. Klasik fikirleri açıkca sorgular. Yöntemlerinden fazla amaca yöneliktir. Amaca ulaşmak için fizik ve zihinsel olarak çalışmaktan kaçınmaz.
6. Kabul edilmeyi ister. yeni sorunlar ve mücadele ortamı olmadığı zaman sıkılır.
7. Çok düşük düzeyde bir denetim ile çalışır; fakat kimi noktalarda da denetime gereksinme duyar.
8. Başarısızlığa uğramak istemez. Yüksek düzeyde enerjisi ve ürünleri vardır.
9. Kısa ve uzun vadede tehlikeye girmeyi göze alır.
10. Bağımsızlık ve kendi kendine yeterlilik gösterir. kendi yüksek standartlarını ya da edimlerine karşılamayanlara karşı sabırsızdır.

Deneyimli yönetici deterministlik bir dünya görüşünün yaratıcılığı engellediğini; Göreceli bir dünya görüşünün ise yaratıcılığı kolaylaştırdığını bilir. Tüm bu inançlarını yönetime yansıtır. Her yönetsel durumda farklı algılama biçimlerinin ve işlem yapma yöntemlerinin var olduğunu bilir. Zaten yönetici konmuş değerleri değil yöntemleri de yaratan ve bu yolla örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur¹⁶

¹⁶ Nuranı SUNGUR, A.g.k., s.120.

II. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN KURULMASI

A. Öğrenen Organizasyon Nedir?

Şaşırtıcı biçimde, öğrenmenin tanımının yıllar geçtikçe akıllardan silinmeye yüz tuttuğu ortaya çıkmıştır. Teorisyenler öğrenme üzerine uzun süredir, çalışmalar yapmaktadır bu çalışmaların beraberinde getirdiği çıkarımlar, tanım üzerinde hala önemli bir fikir ayrılığı olduğunu göstermektedir. Birçok akademisyen, organizasyonel öğrenmeyi zamanla gelişen bir proses olarak görmekte ve bilgi birikimi, performans gelişimi ile ilişkilendirmektedir. Fakat diğer önemli konularda ayrılıklar gözlenmektedir. Örneğin, bazıları öğrenme için davranışlarda değişimin gerektiğine inanmaktadırlar, diğerleri yeni düşünme şekillerinin yeterli olduğu konusunda ısrar etmektedirler, bazıları bilgiyi işleme sayesinde öğrenmenin gerçekleştiğinden söz etmektedirler, bazıları ise ortak algılamaları, organizasyonel rutinleri ve hatta hafızayı öne sürmektedirler¹⁷.

Çok önceden oluşmuş fikirler üzerine kurulu bu kalabalıkta nasıl bir ayrıma gidebiliriz? İlk adım olarak aşağıdaki tanıma ele alalım. "Öğrenen organizasyon, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma; davranışını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip organizasyondur".

Bu tanım çok basit bir gerçekten yola çıkmaktadır. Öğrenme gerçekleşecekse yeni fikirler gereklidir. Bazen Bu fikirler Yaratıcılık pırıltıları sayesinde yoktan var edinirler, kaynakları ne olursa olsun, bu fikirler organizasyonel gelişimin ateşleyicisidirler. Ama tek başına öğrenen bir organizasyon yaratamazlar. Değişim işlerin yapılış tarzı doğrultusunda desteklenmediği sürece, gelişme için sadece potansiyel mevcuttur. Bu şaşırtıcı biçimde katı bir testir, çünkü öğrenen organizasyon için bariz birtakım adayları saf dışı eder. Birçok üniversite, hatta danışmanlık şirketi bu kriterlerden sınıfta kalır.

General Motors'un bile son yıllarda performansını arttırmaya yönelik çabalarına rağmen eksiklikleri olduğu gözlenmektedir. Bu organizasyonların hepsi de, yeni bilgi üretmekte veya elde etmede oldukça etkindirler, fakat bu bilgiyi kendi faaliyetlerine uygulamakta görünür biçimde başarısızdırlar. Toplam kalite yöntemi bugün birçok işletme dalında okutulmaktadır, ama bu felsefeyi kendi karar verme sürecinde kullanabilen kurum sayısı oldukça

¹⁷ David A. GARVİN, Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak, Bizden Haberler Özel Sayısı s. 9. İst. 1993.

azdır. Organizasyonel danışmanlar müşterilerine toplum dinamiği ve küçük gurup davranışları üzerine tavsiyelerde bulunmaktadır, fakat kendi iç kavgaları ve hizipçilikleri yüzünden adları çıkmıştır, ve NUMMI, SATURN gibi birkaç istisna dışında GM yöneticileri yalnız üretim JIT vs. konularında uzman olmalarına rağmen üretim uygulamalarını yenilemek ve geliştirmek konusunda sınırlı başarılar elde edebilmiştir.

Tanırma uygunluk gösteren şirketler Honda, Corning ve General Elektrik akla ilk gelenler tam tersine, yeni bilgiyi yeni davranış biçimlerine dönüştürme yeteneğine sahip olmuşlardır. Bu şirketler öğrenme prosesini rastlantılar sonucu değil tasarlanarak meydana gelmesini sağlayacak biçimde aktif olarak idare etmektedirler. Bu şirketlerin başarılarının altında ayırd edici politikalar ve uygulamalar yatar. Bu politikalar ve uygulamalar öğrenen organizasyonların yapı taşlarıdır.

B. Öğrenen Organizasyonların Yapı Taşları

Öğrenen organizasyonlar şu beş ana faaliyette beceri sahibidirler: sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme, başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalardan öğrenme, bilgiyi tüm organizasyonda etkin ve çabuk bir biçimde aktarma. Her faaliyet farklı bir bilinç, yöntem ve davranış biçimi ile desteklenir. Bir çok şirket bu faaliyetleri belli bir dereceye kadar uygular. Fakat bu şirketlerin sadece bir kısmı tutarlı başarılarla haiz olmuştur, çünkü şirketlerin çoğu izole olmuş örneklere ve oldu bittiye itimat ederler. Bu faaliyetleri destekleyecek sistemler ve prosesler yaratmak ve bunları günlük iş yaşamına adapte etmek suretiyle şirketler öğrenme süreçlerini daha etkin bir biçimde yönetebilirler.

1. Sistematik Problem Çözme :

Bu ilk faaliyet yoğun olarak kalite hareketinin felsefesi ve metodları üzerine kuruludur. Altında yatan ve artık hemen hemen herkesin kabul ettiği fikirler ise başlıca şunlardır¹⁸.

a) Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı metodlar yerine bilimsel metodları kullanmak (Deming'in planla - uygula - kontrol et - düzelt yani PDCA çevrimi v.s.).

¹⁸ Peter. M. SENGE, Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Düşüncesi ve Uygulaması, Yapı Kerdi Yayınları, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İst. 1993, s.114.

b) Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak (gerçeklere dayalı yönetim - fact based management)

c) Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak (histogramlar, preto diyagramları vs)

Birçok eğitim programı egzersizler ve pratik örnekler kullanarak problem çözme teknikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu teknikleri öğretilmesi ve anlaşılması gayet kolay tekniklerdir, ne var ki, gerekli bilinci yaratmak çok daha zordur. Doğruluk ve hassasiyet öğrenme için zorunludur. Çalışanlar daha disiplinli düşünür hale gelmeli ve detaylara daha çok özen göstermelidirler. Öğrenmenin gerçekleşmesi isteniyorsa hedeflenen noktaya az çok yakın olmanın tam anlamıyla yeterli olmadığı bilinci içerisinde çalışanlar kendilerine her zaman şu soruyu sormalıdır. "Bunun doğru olduğunu nereden biliyoruz". Yine aynı biçimde düz mantık gereksiz olduğunu işaret etse bile, veri toplamak suretiyle görünür semptomların ardındaki sebepleri değerlendirmeye çalışmalıdırlar. Aksi taktirde organizasyon "temeli olmayan gerçeklerin" ve dikkatsiz mantık yürütmenin esiri olacaktır, ve bu da öğrenmeyi engelleyecektir.

Xerox bu yaklaşımı tüm şirket çapında çok iyi kullanmıştır. 1983'de üst yönelik şirket için "Kalite sayesinde liderlik" adını verdiği inisiyatifini belirlemiştir. O zamanda bu yana tüm çalışanlar küçük grup faaliyetleri ve problem çözme teknikleri üzerine eğitim almışlardır.

Bugün şirkette alınan her karar için 6 aşamalı bir süreç kullanılmaktadır. Çalışanlara kullanabilmeleri için 4 ana alanda çeşitli yöntemler sağlanmıştır. Fikir üretme ve bilgi toplama (beyin fırtınası, araştırma, görüşmeler) fikir birliği sağlama (liste indirgemesi, sıralama formları vs), verilerin analizi ve sunuşu (neden, sonuç diyagramı ve preto faaliyet planlaması (akış şemaları, Gantt diyagramları), daha sonra herkes birkaç günlük seanslar dahilinde bu teknikler üzerinde alıştırmayı yapmıştır. Eğitimler ayrı departman veya birim elemanları arasında seçilen gruplarla yapılmış ve teknikler grupların gerçek hayatta karşılaştıkları problemlere uygulanmıştır. Bu sürecin sonucu, şirket çapında tutarlı ve ortak bir bilgi birikimi meydana gelmiştir. Çalışanların eğitim aldıktan sonra bu teknikleri her yerde kullanmaları beklenmektedir, konularda sınıflama yoktur. Öyle ki Xerox'da üst düzey bir grup şirketin organizasyonel yapısını gözden geçirmek ve alternatifleri değerlendirebilmek için toplandığında tamamen aynı prosesi ve teknikleri kullanmıştır.

2. Deney - yeni yaklaşımları deneme :

Bu faaliyet yeni bilgiyi sistematik olarak aramayı ve test etmeyi içermektedir. Bilimsel metodlar kullanmak zaruridir ve problem çözme ile

belirgin paralellikler mevcuttur. Fakat problem çözmede farklı olarak deneyler, mevcut zorluklar değil fırsatlar ve genişleyen ufuklar tarafından harekete geçirilirler. Deneyler iki farklı forma sahiptirler devamlı programlar ve bir kereye mahsus deneme projeleridir¹⁹.

Devamlı projeler, doğal olarak ufak sıçramalarla bilgiyi artırmak üzere tasarlanmış bir seri sürekli deneyden meydana gelirler. Genelde birçok sürekli iyileştirme programının dayanak noktalarıdır ve daha çok imalat hatlarına yöneliktirler. Örneğin Corning daha kaliteli cam sağlayabilmek, üretimi artırabilmek için çeşitli hammaddeler üzerinde sürekli olarak deneyler yapmaktadır. Allegheny Lundlum bir özel çelik üreticisi üretkenliğini arttırmak ve maliyetleri düşürmek için yeni çelik sarma tekniklerini ve gelişen teknolojiyi incelemektedir.

Başarılı ve devamlı programların birkaç ortak özelliği vardır. Birincisi dışardan alınacak bile olsa, yeni fikirlerin istikrarlı biçimde şirkete alınmasına yardımcı olurlar. (Happeral Stell akademik ve endüstriyel liderleri ziyaret etmek suretiyle yeni uygulamaları ve teknolojileri öğrenmek, ve daha sonra bu öğrenilenleri geriye getirerek şirketin günlük operasyonlarına uygulayabilmek için, en kıdemli denetçileri birkaç yılda bir uzun vadeli olarak dünyanın çeşitli yerlerine göndermektedir. Bu inisiyatiflerin sonucu olarak, Chapparral Steel, dünyanın en düşük maliyetli beş çelik üreticisi arasında yer almaktadır. GE'nin "Impact Program"ı, üretim müdürlerini karbon kartları, kalite çemberleri gibi yaratıcı teknikleri öğrenerek kendi organizasyonlarında uygulayabilmek için Japonya'ya göndermiştir. Program, son dört yıl içerisinde ortalama %5'lik üretkenlik artışının ana sebeplerinden biridir. Başarılı "devamlı programlar" aynı zamanda risk almayı cesaretlendirecek teşvik sistemlerini de gerektirirler. Çalışanlar sürekli deneylerin getirisini maliyetlerinden daha fazla olduğunu hissetmelidirler, aksi takdirde katılım gerçekleşmez. Bu tehlikeli iki üç arasında sıkışan yöneticiler için güç bir durumdur. Yapılan hatalar yüzünden çalışanları çok da fazla cezalandırmaları, deneyler üzerindeki kontrolü ve sorumluluklarını sürdürmelidirler. Alleqhany Lundlum şu uygulamayla başarıya ulaşmıştır, etkisi büyük ama pahalı deneyler, yöneticilerin değerlendirme skorlarının dışında tutulmaktadır. Sonuç yılda %7 ila %8'lik üretkenlik artışıdır.

Son olarak, devamlı programlar deney yapma ve sonuçlarını değerlendirme yetenekleri geliştirilmiş yöneticiler ve çalışanlar gerektirir. Bu becerileri nadiren sezgiseldir, çoğu kez sonradan öğrenilmeleri gereklidir. Çok geniş bir yelpaze dağılmışlardır. Çok sayıda alternatifi etkin

¹⁹ Peter M. SENGE, A.g.k.,s.116.

bir biçimde karşılaştıran deney tasarımı (OOE) gibi istatistiksel metodlar, iş akışını yeniden tasarlamakta kullanılan proses analizi gibi grafiksel teknikler ve fikirlerin akışını sağlayan yaratıcı teknikler. En etkili eğitim programları çalışanların gerçek ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş, belirli sayıda tekniği ihtiva eden, iyi odaklanmış programlardır. Örneğin deney tasarımı üretim grupları için yararlı iken, geliştirme gruplarına daha çok yaratıcı teknikler hitap eder.

Deneme projeleri ise, genellikle deneylerden daha geniş çaplı ve karmaşıktırlar. Seçilmiş bir kısım veya bölümde, yeni organizasyonel yetenekler geliştirmek amacıyla girilen sistem çapında değişiklikleri içerirler. Geçmişte bugün arasında kesin ayrımları temsil etkilerin için, genelde sıfırdan başlanarak tasarlanırlar, General Foods şirketinin Topeka tesisi - ki bugün Amerika'nın ilk yüksek katılıma sahip çalışma sistemlerinden biridir- "yüksek işçi otonomisi" ve "kendi kendini yöneten grup" fikirlerini gündeme getirmek amacıyla başlatılan öncü bir deneme projesidir. Daha yakın zamanlardan bir örnek ise, ufak model otomobil geliştirme, üretme ve pazarlama konularını tekrardan ele almak üzere tasarlanan GM'nin "Saturn" grubudur. Bütün bu deneme projeleri, kendini değerlerinden ayırıcı bir takım özelliklere sahiptirler:

- Genellikle şirketin sonradan geniş çaplı olarak uygulamayı ve adapte etmeyi arzuladığı prensip ve yaklaşımları bünyesinde toplayan ilk projelerdir. İlk olmalarından dolayı daha çok bir "geçiş gayretidirler" ve "uygulayarak öğrenme" olgusu önemli bir yer tutar. Çalışmaların orta yerinde düzeltmelere gidilmesi sıkça rastlanan bir durumdur.

- Kuralların gerçekten değişip değişmediğini sınamak isteyen çalışanlardan gelen, ciddi katılım ve bağlılık sınavlarıyla sık sık karşılaşılırlar.

- Doğal olarak, doğrudan üst yönetime rapor veren etkili fonksiyonlar arası gruplar tarafından geliştirilirler.

- Öğrenilenlerin aktarılmasını mümkün kılacak açık stratejilerle desteklenmedikleri sürece, organizasyonun geri kalan kısmına sadece sınırlı etkileri olabilir.

Bahsedelin tüm bu özellikler, çok başarılı bir kompresör üreticisi olan Copeland Corporation 1970'lerde gerçekleştirdiği bir deneme projesinde görülebilmektedir. Matt Digos o zaman ki yeni başkan, şirketin imalat yaklaşımlarında değişim istemişti. Önceden Copeland, tüm ürünlerini tek bir tesiste üretilip monte ediyordu. Maliyetler yüksekti ve kalite dikkate alınmıyordu. Diggs ise, sonucu sistemin fazla karmaşık olmasına bağlıyordu. Başlangıçta Diggs, küçük birçok fonksiyonlu ekibe, dar

kapsamlı ve yeni geliştirilen bir üretim hattında bir "Model fabrika" tasarlama görevi verdi. Ekip doğrudan Diggs'e rapor veriyordu ve çalışmaların tamamlanması üç yıl aldı. İlk başta bütçe 10-12 milyon dolar arasındaydı; bu rakam Diggs'in yönlendirmesi ve tecrübeler doğrultusunda birçok defa gözden geçirildi. Rakamın artmasıyla çok dramatik iyileşmeler sağlanılabileceği ortaya çıktı ve sonuç olarak 30 milyon dolar değerindeki bir yatırım, güvenilirlik, otomatik tezgah ayarı ve programlanabilir kontrol konularında önceden tahmin edilemeyecek atılımlar doğurdu. Bütün bunlar uygulayarak öğrenme sayesinde elde edildi.

Ekip fabrikanın devreye alınması ve ilk faaliyetleri esnasında da örnek teşkil etti. Kalitenin önemi dramatize etmek amacıyla, Örneğin kalite müdürü bariz bir biçimde terfi ettirilerek ikinci derecede yetkili konuma getirildi. Aynı raporlama yapısı, tüm alt tesislerde de uygulandı. Buna ek olarak, Diggs, tesis müdürünü yavaş yavaş tam kapasiteye geçme ve ürün gamını çeşitlendirme konusunda sıkıştırdı. Bütün bunlar, normalde pazarlama bölümünün etkin olduğu Copeland'de olağan dışı direktiflerdi. Her iki direktifte çarçabuk denendi ve şirket bir bütün olarak kendi rekabetçi katkısını farketti. Gözlemcilerden biri ise şu yorumda bulunuyordu. "Pazarlama şirkete her zaman hakimdi, bu yüzden olanlara inanamadılar. Değişim en üst kademelerde gayet belirgindi, ve çarçabuk kabul gördü"

3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme:

Şirketler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açık seçik ulaşabilecek şekilde kaydetmelidirler. Bir uzman, "geçmişî hatırlamayanlar onu tekrar edip dururlar" sözünün sahibi ünlü felsefeci George Santanay'ya atıfta bulunarak bu sürece "Santayana İncelemesi" adını vermişlerdir, ne yazık ki birçok yönetici geçmişe karşı kayıtsızdır ve birçok değerli bilginin kaybolup gitmesine göz yummaktadır²⁰.

150'den fazla ürün üzerinde yapılan bir çalışma "hatalardan öğrenilen bilginin, daha sonra kazanılan başarılarda etkili olduğunu" göstermiştir. En basit ifadeyle, hatta nihai öğreticidir. Örnek olarak, üretilen en popüler ve karlı sistemlerden biri olan (BM'in 360 serisi, kendisinden önce gelen Strech serisinin başarısızlığa uğramış teknolojisi üzerine kuruludur. Bu durumda ve daha birçoklarında, öğrenme planlı bir şekilde değil, rastlantı sonucu meydana gelmiştir. Ne var ki birkaç şirket, yöneticilerinin

²⁰ David A. GARVİN, A.g.k., s.8.

geçmişteki hataları gözden geçirmelerin ve ders almalarını sağlayacak süreçler geliştirip yerleştirmiştir.

737 ve 747 model uçak programlarında yaşadığı güçlüklerin hemen ardından Boing işte bu yolu seçmiştir. İki uçak modeli de çok büyük sükse ve yanısıra ciddi problemlerle piyasaya sürülmüşlerdi. Problemin tekrarlanmasını önlemek için üst yönetim üst düzey bir gruba, Boing'in en karlı uçakları olan 707 ve 727 ile 737 ve 747'nin geliştirme aşamalarını karşılaştırmayı içeren "Proje ev ödevi" olarak adlandırdıkları bir görev verdi. Gruptan, gelecekte gerçekleştirilecek projelerde görevlendirilmek üzere bir "alınan dersler" kitapçığı oluşturulması istendi. Grup 3 yıllık bir çalışmanın ardından birçok tavsiye ve kalın bir kılavuz üretti. Ekibin bazı üyeleri daha sonra 757 ve 767 projelerinin başlangıç safhalarında istihdam edildiler ve öğrendikleri sayesinde Boing'in tarihindeki en başarılı ve hatasız ürünleri piyasaya sundular.

Bir uzmanın gözlemlediği gibi bu yaklaşımın temelinde yatan, "kısır başarının tersine üretken hataların değerini fark ettiren bilinçtir". Üretken hata derin algılamaya, dolayısıyla şirketin sahip olduğu bilgi birikimine katkısı olan hatadır. Kısır başarı ise birşeylerin iyiye gitmesi, ama kimsenin niye ve nasıl olduğunu bilmemesidir. IBM'in efsanesi kurucusu Thomas Watson, görünüşte ikisi arasındaki farkı iyi anlamıştı. Örneğin, riskli ortaklıkta 10 milyon dolar batıran bir yönetici, Watson'un ofisine çağrıldığında, tamamiyle sinmiş bir pozisyonda, "Sanırım istifamı istiyorsunuz" diye söze girmişti. Watson'un yanıtı ise şöyle olmuştu "Ciddi olamazsın, Seni eğitmek için 10 milyon dolar harcadık".

İyi ki, öğrenme prosesinin böylesine masraflı olması gerekli değil, Xerox ve BP'nin yaptığı gibi vaka çalışmaları ve proje sonrası değerlendirmeler çok daha az masrafla yürütülebilirler, tabi yöneticilerin harcadıkları zaman hariç tutulursa,

Şirketler, bunların yanısıra yerel kolejler yada üniversitelere bağlı fakülteler ve öğrencilerden de faydalanabilirler; bu fakülteler ve öğrenciler staj ve sonra çalışmalarını, tecrübe kazanmak ve öğrenme süreçlerini geliştirmek için birer fırsat olarak görürler. Birkaç şirket ise, öğrenme sürecini hızlandırmak için bilgisayar ortamında veri bankaları oluşturmuştur. Paul Revere Life Insurance de yönetim, şirketin ödül programına dahil olmak isteyen tüm problem çözme ekiplerinden öğrendikleri projeleri kısaca açıklayan kayıt formları talep etmektedir. Bu bilgiler data sonra bilgisayara girilerek, aynı konular üzerinde çalışmış ve çalışmakta olan grupların listesi ve ilişki kurulacak kişiler elde edilmektedir. Geriye kalan tek şey gerekli telefon konuşmalarıyla bağlantıların sağlanmasıdır.

4. Başkalarından Öğrenme:

Pek tabi ki öğrenme tamamıyla kendi kendine analiz ve değerlendirme yoluyla sağlanmaz. Bazen en kuvvetli kavrama, yeni perspektifler elde edebilmek için kişinin çevresini incelemesiyle meydana gelir. Aydın yöneticiler, tümüyle farklı sektörlerde yer alan şirketlerin bile verimli ilham kaynakları ve yaratıcı düşüncenin katalizörleri olabileceğini bilirler. Bu organizasyonlarda "bizim icadımız değil" sendromu yerini yavaş yavaş hevesli bir "ödünc alma" felsefesine bırakmaktadır. Milliken şirketi, bu prosesi "fikirleri utanmada çalın" olarak adlandırmıştır; bu sistemin ismi dahada geniş anlamıyla "benchmarking"dir²¹.

Bir başka uzmana göre "Benchmarking" en iyi endüstriyel uygulamaların bulunmasını analiz edilmesini, adaptasyonunu ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme tecrübesidir. En büyük faydalar, uygulamaların incelenmesi (sonuçların değil işlerin nasıl yapıldığının araştırılması) ve doğrudan değer fonksiyonların yöneticilerinin(line managers) katılımının sağlanması ile elde edilir. Hemen her konuda "benchmarking" yapılabilir. Xerox, kavramının fikir babası, "benchmarking" prensiplerini faturalama, depolama ve otomatik üretim alanlarında uygulamıştır. Milliken ise bu konuda daha yaratıcıdır: Öyleki, kendi "benchmarking" yaklaşımları ile Xerox'unkiler arasında karşılaştırmalar yapmıştır. Maalesef başarılı "benchmarking" için ne gerektiği konusunda hala karışıklılık söz konusudur.

"Benchmarking", bir endüstriyel turizm, yani kamuoyunda ilgi toplayan veya kalite ödülü kazanan şirketlere yapılan birseri ziyaret değildir. Aksine, en iyi uygulamaları belirlemeye yönelik ciddi araştırmalarla başlayan, kendi performans ve uygulamalarını dikkatlice inceleyerek devam eden, Sistematik ziyaretler ve görüşmelerle olgunlaşan; sonuçların analizi, tavsiyeler üretilmesi ve uygulamayla sona eren disiplinli bir süreçtir. Çok zaman almasına rağmen, bu süreç korkulacak derecede masraflı değildir. AT&T'nin benchmarking gurubu, 4 ile 6 ay süren orta çaplı bir projenin hariçten 20 bin dolarlık mal olacağını kestirmektedir. (Personel masrafları da hesaba katılırsa bu rakam üç dört misli büyümektedir). Benchmarking, dışarıdan perspektif elde etmenin bir yoludur; en az "benchmarking" kadar verimli bir diğer fikir kaynağı da müşteridir. Müşterilerle ilişkiler, değişmez bir biçimde öğrenmeyi kamçılar, sonuçta müşterilerde "müşteri" olarak yaptıkları işin uzmanıdır.

Müşteriler güncel ürün bilgisi, rekabetçi karşılaştırmalar, değişen tercihler konusunda fikirler, servis ve kullanım biçimleri konusunda

²¹ David A. GARVIN, A.g.k.,s.10

"feedback" sağlayabilirler. Ve şirketler bu bilgilere her seviyede ihtiyaç duyarlar, en üst düzey yöneticiden atölyelere kadar Worthington Steel'da tüm makina operatörleri müşterilerinin tesislerine yalnız başlarına düzenli ziyaretlerde bulunarak onların ihtiyaçlarını tartışır. Bazen müşteriler, ihtiyaçlarını şirkete iletmeyebilirler, yada bir ürün veya servisle ilgili yakın zamanlı problemlerini dahi hatırlamayabilirler. Bu durumda, yöneticiler müşterini çalışma esnasında izlemelidirler. Xerox, yeni ürünlerini kullanan müşterini kendi ofislerinde izleyebilmek için Palo Alto Araştırma Merkezin'de birkaç antropolojist istihdam etmiştir. Digital Equipment, yazılım mühendislerinin yeni teknoloji kullanıcılarını çalışmaları esnasında izlemekte kullandıkları bir süreç geliştirmiştir.

Milleken, yeni ürünlerin ilk teslimatında hazır bulunan bir grup kurmuştur. Bu "ilk teslimat grubu" üyeleri, nasıl kullanıldığını görmek ve daha da geliştirebilmek için yeni ürünü müşterilerinin üretim hattında takip etmektedirler.

Dışarıdan gelen fikirlerin kaynağı neresi olursa olsun, öğrenme ancak "alıcı" bir ortamda gerçekleşebilir. Yöneticiler, muhafazakar olamazlar, eleştirilere ve kötü haberlere açık olmalıdırlar. Bu zor bir sınavdır, ama başarı için gereklidir. "Haklı olması gereken biziz, yanılanlar ise onlar" varsayımıyla müşterilere yaklaşan, veya "onlardan öğrenebileceğimiz bir şey yok" önyargısıyla diğer organizasyonları ziyaret eden şirketler, çok nadiren bir şeyler öğrenebilirler. Aksine, öğrenen organizasyonlar, açık yöneticiler ve dikkatle "dinlemeye" özen gösterirler.

5. Bilginin aktarılması:

Öğrenmenin, yerel bir olayın ötesine geçebilmesi için, öğrenilen bilginin şirket içerisinde çabuk ve etkin biçimde yayılması gereklidir. Fikirler yaygın olarak paylaşıldıkları zaman en büyük etkiye sahiptirler. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, ziyaretler ve geziler, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları gibi çeşitli mekanizmalar bu süreci destekler. Her mekanizmanın kendine özgü kuvvetli ve zayıf noktaları mevcuttur.

Raporlar ve geziler, genelde en popüler araçlardır. Raporlar birçok amaca hizmet ederler. Buluntuları özetlerler, yapılacak ve yapılamayacak listesi sağlarlar, önemli projeleri ve olayları tarif ederler. Benchmarking çalışmalarından yeni keşfedilen pazarlama tekniklerine kadar birçok konuyu içerirler. Günümüzde raporlar sık sık, kalitesi ve etkisi yükek video kasetleriyle desteklenmektedirler. Geziler de, özellikle çok birimli büyük şirketler için aynı derecede popüler bilgi aktarma yöntemidir. En etkili geziler, katılımcılara ve ihtiyaçlarına uygun düzenlenmiş olanlardır. GM,

New United Motor Monofactoring Inc. (NUMMI) deki özel üretim uygulamalarını yöneticilerine tanıtabilmek için, ortağı Toyota ile birlikte bir seri özel gezi düzenlemiştir. Bu gezilerin bazıları üst düzey yöneticileri kapsarken, bazıları da daha alt seviyelere hitap etmiştir. Her gezi, ilgili yönetim seviyesine uygun politikaları, uygulamaları ve sistemleri tanıtmıştır.

Popüleritelerine rağmen, raporlar ve geziler nispeten hantal bilgi aktarma yollarıdır. Karmaşık yönetim kavramlarının ardında yatan etapları ikinci elden iletmek oldukça zordur. Gerçekleri okuyarak veya tanımları görerek almak ile kişisel olarak tecrübe ederek öğrenmek birbirlerinden farklı iki olaydır. Tanınmış bir bilim adamının gözlemi şöyledir. "Pasif olarak bilgilenmek çok zordur. bir şeyi aktif olarak tecrübe etmek, bir başkası tarafından anlatılmasından çok daha değerlidir". Bu yüzden, personel rotasyon programları, en etkili bilgi aktarma yöntemlerinden biridir.

Birçok organizasyonda, uzmanlık kişilerde toplanmıştır, belli bir konuda yetenek sahibi bilgisayar teknisyeni, bir ürün sorumlusu veya başarılı ortaklıklara imzasını atmış bir birim yöneticisi. Bu uzmanlarla her gün ilişki içerisinde bulunanlar, onların yeteneklerinden fazlasıyla istifade ederler. Fakat bu tip uzmanların da sahadaki etki alanları nispeten dardır.

Bu uzmanları organizasyonun farklı bölümlerine transfer etmek, birikimin paylaşılmasına yardımcı olur. Transferler birimden birime, bölümden bölüme yada tesisten tesise olabilir: üst, orta yada alt düzey yöneticileri içerebilirler. Örneğin JIT konusunda uzmanlaşmış bir kişi bu metodları uygulamak üzere bir başka fabrikaya alınabilir, veya başarılı bir bölüm müdürü, doğruluğu ispatlanmış fikirlerin yardımıyla aksayan bir başka bölümü güçlendirmek için o bölümü transfer edilebilir. Time Life'ın başkanı, yaratıcı pazarlamacılar sayesinde hızlı büyüme ve yüksek karlar sağlayan müzik bölümünün yöneticisini, geleneksel pazarlama yöntemlerine devam etmesi yüzünden karları azalan kitap bölümünün başına getirirken, aynı şekilde ikinci yaklaşımdan yararlanmıştır.

Doğrudan değer yaratan fonksiyonlardan (line) merkez fonksiyonlarına (self) yapılacak transferler ise bir başka alternatif kabul edilmektedir. Bu transferler, tecrübeli yöneticilerin öğrendiklerini "damıtarak" yeni standartlar, politikalar ve yetiştirme programlama şeklinde şirkete yaymalarına olanak tanıdıkları zaman en etkili hale gelirler. Örneğin: PPG'nın yüksek katılımlı çalışma sistemleri çerçevesinde insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek için bu tip bir transferi nasıl kullanıldığını ele alalım. 1986'da PPG, Chesalis Washington'da yeni bir düz cam fabrikası kurdu; sadece yeni teknoloji kullanmakla kalmadı, aynı zamanda fabrika

müdürü ve grubu tarafından geliştirilen yaratıcı fikirleri insan kaynakları yönetiminde uyguladı.

Tüm işçiler, görev tahsisi, programlama, problem çözme ve geliştirme, gözden geçirme gibi sorumluluklarla donatılmış, kendi kendinin yöneten ufak ekipler halinde organize edildi. Fabrika birkaç yol üretime devam ettikten sonra, fabrika müdürü tüm grubun insan kaynakları yöneticiliğine terfi etti ve Chesalis'deki tecrübelerine dayanarak, kıdemli denetçilere atılımcı, yönetime iş ortamında çalışanları idare etmeyi öğreten bir yetiştirme programı geliştirdi.

PPG örneğinde de görüldüğü üzere, eğitim ve yetiştirme programları bilginin aktarılması için gayet etkili araçlardır. Fakat en iyi etkiyi yaratmak için, uygulamayla bağlantıları kurulmalıdır. Çoğu kez, eğiticiler, eğitilenlerin olayı takip etmelerini sağlamak için ciddi önlemler almadan, öğrenilen bilginin kullanılacağını varsayarlar. Nadiren, eğitim alanlara uygulama fırsatını sağlarlar ve sadece birkaç program bilinçli olarak çalışanların öğrendiklerini işlerinin başına döndükleri zaman uygulamalarını teşvik eder.

C. Öğrenmeyi Ölçümlemek.

Yöneticiler, çoktan beridir "ölçümleyemedikleri birşeyi idare edemeyeceklerini" bilmektedir. Bu deyiş, öğrenme için diğer şirket hedeflerinde olduğu kadar doğrudur²².

Geleneksel olarak çözüm bugüne dek "öğrenme eğrilerini" ve "İmalat geliştirme fonksiyonlarını" kullanmak olmuştur. Bu iki kavramda, uçak gövdesi üretim masraflarının, üretim miktarlarındaki artışla birlikte azaldığının ortaya çıktığı 1920 ve 1930'lara uzanmaktadır.

Üretimdeki bu artışlar, o zamanlar daha fazla üretim bilgisi olarak algılanıyorlardı ve en eski çalışmalar, bu artışların doğduğu işçilik maliyetleri üzerindeki etkilerini araştırmaktaydı. Daha sonraki çalışmalarda çerçeve genişledi; gemi inşası, petrol ürünlerinin işlenmesi, elektronik üretim eşyaları gibi diğer endüstrilerde tecrübenin etkileri toplam ürün maliyetleri incelendi Varyanslar olmasına rağmen öğrenme oranı %80 ila %85 arasındaydı. (yani kümülatif iki katına çıkmasıyla, maliyetler eskiye göre %80 ila %85 arasında düşüyordu).

Boston Consulting Group (tanınmış bir danışmanlık şirketi) gibileri bu fikirleri 1970'lerde bir derece daha ilerlettiler. Öğrenme eğrilerinden yola

²² David A. GARVIN, A.g.k., s.13.

çıkarak, tüm endüstrilerin "tecrübe eğrileri" ile karşı karşıya bulunduğunu, endüstriler geliştikçe ve üretim miktarları arttıkça endüstrilerde maliyet ve fiyatların düştüğünü savundular. İddialara göre, bu gözlemle birlikte rekabetin temel yasası ortaya çıktı. Şirketlerin tecrübenin nimetlerinden faydalanabilmeleri için üretim miktarını rakiplerine oranla arttırarak ve fiyatları aşağı çekerek daha fazla pazar payı elde etmeleri gerekecekti.

Hem öğrenme, hem de tecrübe eğrileri bugün yaygın olarak kullanılmaktadırlar. Özellikle havacılık, savunma ve elektronik endüstrilerinde örneğin Boeing, montaj fabrikasındaki her iç istasyon için ayrı öğrenme eğrileri belirlenmiştir. Bu şablonlar, üretkenliği takip etmeğe yardımcı olmaktadır. Tecrübe eğrileri ise, daha çok yarı iletkenler ve elektronik tüketim eşyalarında yaygındırlar, bu sektörde endüstriyel maliyetleri ve fiyatları tesbit etmekte sıkça kullanılırlar.

Yine de, öğrenen bir organizasyon haline gelmeyi uman şirketler için bu ölçütler yeterli değildir. Çünkü bunlar üretimin sadece bir boyutuyla ilgilenirler (maliyet - fiyat) ve kalite, teslimat veya yeni ürünler gibi diğer belirleyici faktörleri etkileyen öğrenme unsuruna göz ardı ederler.

Öğrenmeyi kamçılamak için sadece tek bir muhtemel faktörü önerirler (toplam üretim miktarı) oysa, her üretim miktarının artık sabitleştiği oturmuş endüstrilerdeki öğrenme olasılıklarını, hem de yeni teknoloji ve rekabetçi ürünlerin öğrenmede itici güç olabileceği durumları incelemezler. belki de en önemlisi, bize öğrenmenin kaynakları ve değişik mekanizmaları hakkında pek az şey verirler.

Bu kavramlara yanıt olarak başka bir ölçek ortaya çıkmıştır. "Yarı ömür eğrisi" olarak adlandırılan kavram, tanınmış yarı iletken üreticisi Analog Devices tarafından ilk olarak şirket içi gelişme oranlarını karşılaştırmak için geliştirilmiş. Yarı ömür eğrisi herhangi bir performans göstergesinde %50 iyileşme sağlamak için gereken süreyi ölçmektedir. Grafikselleştirildiğinde performans göstergesi (hata yüzdesi, zamanında teslimat sayısı vs) dikey eksenle logaritmik ölçekte yer almakta zaman eksenine ise yatay eksenle bulunmaktadır. Daha dik eğimler, bu grafikte daha çabuk öğrenmeyi göstermektedirler.

Mantık çok basittir. İyileşmek ve gelişmek için daha az zamana ihtiyaç gösteren bölümler, birimler ya da şirketler diğerlerinden daha çabuk öğreniyor olmalıdırlar. Uzun vadede, sahip oldukları bu kısa öğrenme süreleri daha da üstün performansa dönüşeceklerdir %50'lik hedef uygun bir ölçektir; çok sayıda şirkette incelenen başarılı iyileştirme proseslerine dayanılarak elde edilmiştir. Aynı zamanda yarı ömür eğrileri esneklerdir. Öğrenme ve tecrübe eğrilerinin aksine, her türlü çıktının ölçülmesinde kullanılabilirler, sadece maliyet ve fiyatla sınırlı değildirler. Bunlara ek

olarak uygulamada kolaydırlar ve guruplar arası karşılaştırmalar yapmayı mümkün kılarlar. Yine de yarı ömür eğrilerinin hala önemli bir zayıflıkları vardır; sadece sonuçlar üzerine odaklanırlar.

Bazı tip bilgileri sindirmek yıllar sürebilir ve uzun süreler performansta belirgin değişiklikler gözlemlemek mümkün olmayabilir. Örneğin, bir toplam kalite kültürü yaratmak veya ürün geliştirmede yeni yaklaşımlar oturtmak zor değişimlerdir. Kuluçka devrelerinin uzun olması yüzünden, bu tip faaliyetlerde yarı ömür eğrisi veya sadece sonuçlara yönelik bir başka ölçeğin kısa vadede öğrenme belirtileri yakalaması pek muhtemel değildir. Burada ilerlemeyi takip etmek için daha geniş kapsamlı bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Organizasyonel öğrenme, iç içe geçmiş üç ana evre çevresinde izlenebilir. Birinci aşama algılama ile ilgilidir. Organizasyonun üyeleri, yeni fikirlerle karşı karşıya getirirler, bilgileri artırırlar ve farklı şekilde düşünmeye başlarlar. İkinci aşama ise davranışla ilgilidir. Çalışanlar yeni fikirleri sindirmeye ve davranışlarını değiştirmeye başlarlar. Üçüncü aşama ise davranışlardaki değişikliklerin performans iyileşmesine yansımalarıdır: daha üstün kalite daha iyi teslimat, artan pazar payı vs. Performanstaki gelişmelerin öncesinde her zaman algısal ve davranışsal değişimler yer aldığı için, eksiksiz bir öğrenme değerlendirmesi bu üç evreyi de içermelidir.

Araştırmalar, anketler ve görüşmeler bu amaç için faydalıdırlar. Algılama sırasında tutumlara ve anlamının derinliğine konsantre olurlar. Çalışanlar, kendi kendini yönetmenin ve ekip çalışmasının anlamını gerçekten kavramışlar mıdır, yoksa terimler hala belirsiz midir? PPG'e, bir insan kaynakları ekibi, bu tip kavramların anlaşıldığından emin olmak için, her fabrikada (atölyelerdeki detaylı görüşmelerin de içeren) periyodik değerlendirmeler yapmaktadırlar. Yeni müşteri hizmeti yaklaşımları tamamıyla kabul görmüş müdür? 1989'da gerçekleştirdiği pazarlama yöneticileri toplantısında Ford katılımcılara müşteri şikayetlerinin kısa vadeli bayi veya şirket çıkarlarına finansal olarak ters düştüğü durumlar göstermiş ve onların tepkilerini ölçmüştür. Bu tip araştırmalar değişen tutumları ve yeni fikirlerin oluşumunu belirlemeye yönelik ilk adımdır. Davranış değişimlerini değerlendirebilmek için, araştırmalar ve anketler doğrudan gözlem ile desteklenmelidir.

İşte burada, gözlenen iş varılan noktanın ispatıdır, çalışanları işlerinin üstündeyken gözlemlemenin yerini tutabilecek başka bir yöntem yoktur. Dominos Pizza şirketi, bireysel mağazalarındaki yöneticilerinin müşteri hizmeti inancını değerlendirebilmek için müşteri kılığında "gizli ajanlar" kullanmaktadır, diğer şirketler dışından danışmanlar çağırarak çalışanları gözlemletirler, daha sonra bu danışmalardan öğrendikleri hakkında rapor alırlar. Birçok yönüyle bu yaklaşım, yarı finale kalan şirketlere ziyaretlerde

bulunarak başvurular gerçekleri karşılaştıran Malcolm Baldrige denetçilerinin çalışma tarzını yansıtır. Son olarak geniş çaplı bir öğrenme değerlendirmesi aynı zamanda performansı ölçümler. Yarı ömür eğrileri ve diğer performans göstergeleri algısal ve davranışsal değişimlerin sonuca ulaştıklarından emin olmak için gereklidirler. Bu ölçekler olmadan organizasyonel öğrenmeye yatırım yapmak için geçerli bir sebebin ve öğrenmenin organizasyona hizmet edip etmediği bilememenin eksikliğini duyarlar.

D. İlk Adımlar:

Öğrenen organizasyonlar hemen bir gecede inşa edilemezler. En başarılı örnekler, özenle geliştirilen davranışların, inançların ve zamanla yavaş yavaş olgunlaşan yönetim süreçlerinin meyveleridirler. yine de, bazı değişiklikler çabucak yapılabilirler. Öğrenen organizasyon olmayı düşleyen bir şirket birkaç basit adımla işe başlayabilirler. İlk yapılması gereken öğrenmeye yardımcı olan bir ortam yaratmaktır. Analizler, stratejik planlar, müşteri gereksinimlerinin takliti, mevcut çalışma sistemlerinin değerlendirmesi ve yeni ürünlerin geliştirilmesi için zaman yaratılmalıdır. Çalışanlar çok yüklü oldukları zaman öğrenme zorlaşır; Çalışma temposunun ağırlığı altında öğrenme bir kenara itilir. Ancak üst yönetim çalışanların zamanını boşaltabilirse belli oranlarda öğrenme meydana gelebilir. Ayrılan bu zaman çalışanlar tarafından akıllıca kullanılırsa iki kat verimli olur. Bu yüzden, beyin fırtınası, problem çözme teknikleri deneylerin değerlendirilmesi ve diğer temel öğrenme becerileri hayati önem taşır.

Bir başka etkili araç, sınırların açılması ve fikir alışverişinin kamçılanmasıdır. Sizi çevreleyen sınırlar, bilgi akışının engeller, kişileri ve grupları izole ederek peşin hükümleri kuvvetlendirirler. Seminerler toplantılar, proje ekipleri gibi fonksiyonlar arası faaliyetler ve şirketi müşteriye tedarikçiye ulaştıran kanallar ile duvarları yıkarak, taze bilginin organizasyona akması ve yeni perspektif imkanları sağlanabilir. GE'nin başkanı Jack Welch, bu kavramı değişimin önemli bir uyarıcısı olarak görmektedir ve "sınırsızlık" prensibinin 1990'larda şirketin stratejisinin yapı taşlarından biri yapmıştır. Yönetim daha destekleyici ve açık bir ortam meydana getirdikten sonra, forumlar sayesinde öğrenmeyi sağlayabilir. Bunlar açık öğrenme hedeflerine yönelik tasarlanmış programlar ya da olaylardır, çok çeşitli şekillerde olabilirler; değişen rekabet ortamı şirketin ürün portföyünü, teknolojisini ve pazardaki konumunu irdeleyen stratejik incelemeler, büyük fonksiyonlar arası proseslerin durumunu gözden geçiren sistem denetlemeleri; organizasyon içi "benchmark" çalışmaları; lider

organizasyonları ve performanslarını daha iyi anlamak için yapılan "study mission"lar; müşteri, tedarikçileri ve dahili - harici gurupları fikir alışverişi için biraraya getiren sempozyumlar. Bu faaliyetlerin herbiri, çalışanların yeni bilgilerle uğraşmalarını ve sonuçlarını görmelerini sağlayarak öğrenmeyi teşvik eder. Ayrıca her biri ihtiyaçlara göre adapte edilebilir. Örneğin bir tüketim ürünleri üreticisi bir "study mission" sponsorluğu yaparak Avrupada'ki yeni pazarda dağıtım metodları hakkında çok şeyler öğrenebilir, ya da yüksek teknoloji üreten bir şirket bir sistem denetlemesi aracılığıyla yeni ürün geliştirme prosesini gözden geçirebilir.

Biraraya getirildiğinde bu gayretler öğrenmeyi engelleyen bariyerleri ortadan kaldırırlar ve öğrenmeyi şirket gündeminde daha öncelikli bir konuma taşırlar. Aynı zaman da öğrenmeye olan inanç ve bağlılığa doğru bir geçiş öngörürler. Bu geçiş anlam yönetim ve ölçümleme kavramları ile bütünleştğinde, öğrenen organizasyonlar yaratabilmek için sağlam bir temel teşkil eder.

III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YARATICI YAKLAŞIM

Üretim toplumundan yaratma toplumda geçiş sürecinde, yönetim bilimi, çağdaş olgulara uygulanması olanaksız olan Aristo yanlısı, ikilemlerle dolu kavram ve kuramlarının karmaşasını gözden geçirmek zorunda kalmıştır²³.

İkinci dünya savaşından buyana, formal istatistik yöntemler, niceleştirilmiş operasyonel araştırma teknikleri bilimsel yönetimin aşırı rasyonalizmi nedeniyle öznel boyutu ihmal edilen yönetim bilimi dayandığı bilim felsefesi ile birlikte değişmek zorunda kalmıştır.

Dünya'yı büyük bir karmaşa olarak ele alıp, yaşamı da bir sorun çözme süreci olarak tanımlayan düşünce sistemleri, John Dewey, Karl Popper, Va Thomas Ruhn'un çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. daha sonra çok sayıda modellerle yönetim biliminde yer almaya başlayan bu yeni bakış açısı bilimum varlık nedeninin "sorun çözmek" olduğunu savunmakta; bununda her ortamda "bireyin yaratıcılığı" ile olanaklı olduğu öne sürülmektedir.

Örgüt psikologları ve sosyologları da bilimsel araştırma, öğrenme, zeka, yaratıcılık, sanatsal yaratma, yönetim, eğitim vb. kavramlarının evrensel bir sorun çözme sürecinden başka bir şey olmadığını, bu kavramların özdeş sayılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu durumda,

²³ Nuray SUNGUR, A.g.k.,s.123.

yönetim bilimi, terminolojisini sorun çözen birey ve buna sağlamaya çalışan örgüt ortamı ekseninde yeniden formüle etmek zorundadır.

İşe uyum, motivasyon, yönetime katılma, otokritik - demokratik yönetim, kendini gerçekleştirme, çatışma vb. antitezler, yaratıcı sorun çözüme sentezinde örgütsel etkinliğini diline çevrilmiş olacaktır.

Endüstri sonrasını yaşayan toplumlarda, işletmelerin sıkça kullandığı rol, makam, memur, sorumluluk, otorite, yöntem, çalışma saatleri, sözcükleri yerine özel görev, (mission), yöneltme amaç strateji, gelişme, değişme, evrim, araştırma, anket, yenileşme, katılma, yaratıcılık sözcükleri kullanılmaya başlanmıştır.

Yeni proje ve sorumlulukların ortaya çıkışıyla tecrübe - kıdem gerilerde kalmıştır. Riske girme, tümüyle yeni yollar deneme, sezgi bugünkü örgütlerde yalnızca kabul görmemekte aynı zamanda özendirilmektedir.

Yönetimle sağlıklı ve yaratıcı bir boyut kazanılmak (sağlanmak) isteniyorsa, örgüt yaratıcı bireylerle donatılmalıdır. Yaratıcılık ise iyi bir sorun çözüm olmaktan geçer. Rastlantılara, karalara, tehlikelere hazırlıklı olan ve onlara yanıtı hazır olan bireyler, yaratıcıdır. Yaratıcılığı kendi örgütlerinde artırmak isteyen yönetici, insan kaynakları yönetiminin oluşturulmasına etkin biçimde katılmalıdır. Çağdaş yönetici artık insan kaynakları politikasını okuyup gözden geçirmekten çok onu yapılandırmaktadır. Çünkü ancak o zaman, işin bireysel anlamı ile örgütün amaçlarını uzlaştırabilir.

Yenilikçi, yaratıcı yöneticiler iş konusunda farklı düşünen kimselerdir. Kaynakları kullanmak, ekonomik gelişme (rekabetçi ortam, ürün - personel gelişimi) ilişkisinde yeni görüş açıklarını kullanırlar.

Yaratıcı yönetim, yeni kavramlar, düşünceler, yöntem ve yönelimler ile yeni işlem biçimlerinden oluşur. İşlevsel olan sözcük "yeni" sözcüğüdür. Yaratıcı yönetim, yaratıcı düşünceleri uygulamaya yada onu başarılı bir biçimde sürdürmeye dayanır.

Reklam, pazarlama ve belli yönetim alanlarında yaratıcı bireylere olan gereksinme daima büyük olmuş olmakla beraber, son yıllarda birçok konumda araştırma ve geliştirme bölümlerinin büyümesi ve dinamik, zengin toplumun devamlı değişime gereksinimleri nedeniyle talep gerçekten son derece artmıştır. Aslında, açıkça anlaşılmış bulunmaktadır ki, zamana bağlı olarak yaratıcı biçimde değişme kapasitesinin her konumda yer alması zorunlu bulunmaktadır, aksi takdirde söz konusu konum var olma hakkını kaybetmek durumunda kalacaktır.

İş ortamında yaratıcı sürecin doğasını anlama ilgisi bunun uyarıcısının ne olduğu, yaratıcı insanların nasıl olduğu ve sözlü yetenekler, motor

yetenekler ve benzerindeki ölçüm farklılıklarından olduğu gibi yaratıcı yeteneklerdeki bireysel farklılıkları ölçmeyi geliştirme ilgisinin nedeni budur.

A. Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılığı anlamak ve teşhis etmek onu özendirmek ve uygulamaktan çok farklı bir sorundur. Yaratıcılık çabaları yüksek maliyetli olmakla beraber, örgütlerin yaşaması ve gelişmesi için gereklidir. Her yeni buluş, uyum ve eşgüdüm bakımından zaman ve anlayış ister. Bu nedenle yaratıcılığı, katı, bir örgütsel yapının otoriter sınırları arasında kolayca gelişemediği söylenebilir.

Örgütsel yaratıcılığı sağlamak konusunda, yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Onlar yeni ve yaratıcı önlemleri örgütün her kademesinden beklediklerini açıkça ortaya koymalıdır. Yaratıcı enerjilerini işletme işlevleri üzerinde toplamaları ve varlıklarını buna adanmaları yönetime bağlıdır.

B. Yaratıcı Örgüt ve Bir Japon Deneyimi

Yaratıcı örgütün nasıl olması gerektiğine ve genel özelliklerini belirlemeye geçmeden önce, bu özelliklerin belirlenmesinde yardımcı olarak Japon Sony Şirketinin yaratıcı uygulamasının verilmesi uygun olacaktır.

Sony A.Ş. 15 yıl içinde 6.000 işçiyi istihdam eden bir şirket haline gelmiştir. Hemen her şirket başlangıçtaki hızlı büyümesinin arkasından bir durgunluk noktasına girer. Çünkü, başlangıçta şirkete mücadeleci kişiler katılırlar ve geleceklerinin şirketin başarısına bağlı olduğunu bilirler. Şirkete daha sonra girenler ise, şirketin sürekliliğini göz önüne alarak, onunla birlikte ilerleme eğilimindedirler.

Ayrıca büyümekte olan örgütün git gide daha iyi bir örgüt yapısına gereksindiği bilinir. Buna rağmen, Sony, her zaman katı bir örgüt yapısına karşı olmuş, örgütün kişilerin kendilerini, bir zorlama olmaksızın gösterebilecekleri bir yer olarak kabul etmiştir. Bu özgürlük anlayışı Sony'de bir iç dinamizm ve esneklik sağlarken, örgüt büyüdükçe bir kontrol sorununun doğmasına yol açmıştır.

Sony'nin kuruluş belgesinde açıklanan ilkeler, şirket refaha kavuştukça üyelerin de refaha kavuşacakları yolunda bir ilkeyi içermekteydi. bu

nedenle üyeleri planlama ve kontrol işlevlerinden uzaklaştıran örgütlenme ilkelerinin benimsenmesi, örgütü bir kontrol darboğazına sokmuştur²⁴.

İnsan kaynağındaki dinamizmi, örgüt dinamizmine çevirmek için bazı önlemler almak gerekmiştir. Bunun içinde ekip çalışmasının yapılması öngörüldü. Ekip çalışması, ancak grupların birbirine denetlenmiş bir yapı olarak yeniden örgütlenmesi ile mümkün görünüyordu. Bu amaçla Sony aşağıdaki önlemleri uygulamaya başladı.

1. Güç Yapısını Değiştirme

Öncelikle örgütün otorite ve güç sağlayan bir araç olduğu fikri yıkılmalıydı. Sony'nin üst yönetimi zerre kadar güç bilincine sahip değildi. Fakat üstler, üstlerin kendilerini kullanarak görevlerini yerine getirdiklerine inanıyorlardı. Zamanla bu sorun halledildi. Fakat görevlerin geleneksel tanımlanmasından kaynaklanan örgütsel hiyerarşi gelişme yolunun ortasında bir engeldi.

Sony'nin fabrika örgütü, yaklaşık sekiz üyeden oluşan takım, çok sayıda takımdan oluşan gruplar, çok sayıda gruba sahip kısımlar, birçok kısmı olan bölümlerden meydana geliyordu.

Güç yapısını değiştirmede ilk zorluk, değişik kademedeki kişilere otorite içermeyen unvanların bulunmasıydı. Unvanlar değiştirilince atama politikasında değiştirilmesi gerekmiştir. Bir yöneticinin hiyerarşide aşağıda ve yukarı doğru çeşitli pozisyonlarda dolaştırılması sağlandıktan sonra hiyerarşiye bağlı pozisyon fikride yıkılmış oldu.

2. Katılımcı karar verme

Yöneticinin insan kullanarak görevini yerine getirdiği fikri, güç yapısı değiştirilerek elendikten sonra, yapılacak tek şey, kişilere nasıl hareket edeceklerini göstermekti. Böylece, bir görevi yapmaları için kendilerine emir verilmediği durumlarda soru sormak tartışmak, hatta yöneticinin önereceği bir fikre karşı çıkmak artık işçilerin sorumluluk alanı içindeydi.

3. "Kural Herşeydir" ilkesinden vazgeçmek.

Yöneticilerin kendi adımlarını kullanmalarını doğru bulan görüş kadar, genelge ve kuralları tam anlamışsa doğru sayan görüş de zararlıdır. Zira, kurallar ve yönetmelikler, belirli koşulların geçerli olduğu durumlarda yönetime yardımcı olmak üzere kurulurlar. Biran için örgütte en iyi düzenlemeleri kuralların sağlanabileceği düşünülürse bile, bazı koşulların öngörülememesi nedeniyle zaman içinde mevcut kurallarının büyük bir kısmının uygulanamaz hale geleceği açıktır.

²⁴ İler AKAT, A.g.k., s.393-394.

Düzenin, kural ve yönetmelikler olmaktan da sağlanabileceğini Sony göstermiştir.

4. Görev Gereklerini Tanımlama

Yöneticiler, bir yılı temel alarak, genel olarak yürüttükleri koşullar altında şirketin çıkarlarına en iyi hizmet edecek biçimde kendi görevlerini tanımlarlar. Görevlerin belirlenmesi onları değişmez kılmaz, her zaman gözden geçirilerek yeniden düzeltilebilirler. Belli bir mali yıl içinde ortaya çıkan gereksinimlere uydurulurlar.

Daha önce değinildiği gibi, fabrika yönetiminin yenileştirilmesinde ilk aşama, kişileri güdülemek, gönüllü katkılarını sağlamak ve her üyenin genel amaçlarının başarısı için çaba göstermesine olanak tanımak amacıyla, küçük gruplar halinde örgütlenmenin gerekli olduğuna karar verilmesidir.

5. Küçük Grupların Başarısının Gizi

Amerikalı bilim adamı Kensis Likert "Yönetimin Yeni Modelleri" kitabında, yönetimini, insan kaynağının gizli kapasitesini gizli kapasitesini tümüyle kullanabilmesinin, ancak örgütleri her bireyin yüksek derecede grup bağlılığı, etkin bir iletişim ve yüksek performans amaçlarına sahip bulunan bir çalışma grubunun üyesi olduğunda gerçekleşeceğini ileri sürer. Sony'nin deneyi de bunu katılamıştır. Sony yöneticileri küçük gruplardaki başarı gizini keşfederek uygulamıştır ve etkili olmuşlardır.

6. Takımların Bağıntısı

Sony'nin amacı, etkinlik alanının tümünün takımı çalışmasına dayanacağı bir noktaya varmaktır.

Güç politikasına karşı olma politikası, yapılan toplantılarla altlara benimsetilmiştir. Bu toplantılarda konuşmanın yapılış biçimi nedeniyle herkesin kafasına söz konusu yeni güç olgusu yerleştiriliyordu. Giriş - çıkış saatlerini ortadan kaldırılması, kimsenin işletme kafeteryasına gitmemesi gibi gerçekler Sony'de çalışanların gittikçe artan bir doyum içinde olduklarını gösteriyordu.

Çiftli düzeyde toplantılar yapıyordu. Fakat toplantı gündemlerinde farklılık görünüyordu Örneğin, bölümler arası toplantı, işlevsel olarak tek bir bölümün yaptığı toplantılara benziyordu. Fakat bölüm toplantılarına göre daha esnek olmakta ve toplantılara fabrika yöneticisi de katılmaktadır. Genel toplantıda, bölüm toplantılarından farklıdır. Görülüyor ki farklı düzeylerdeki toplantılara katılanların bileşimi değişmektedir. Bu toplantılar sayesinde fabrika yönetimi, düzeyler arası ilişkiler kurabilmektedir.

7. Eş Sistemi

Takım çalışmasında en önemli rolü, Japon aile yaşamındaki karı-kocaya benzer biçimde iki işçinin bir görevle ilgili olarak birleştirilmesinden oluşan eş sistemi oynamaktadır. Bir eş, değişik özelliğe sahip iki insandan meydana gelir. Aynı özellikleri bulunan iki insanı, özdeş bir amacı başarmak için aynı işi yapmaya iten, işlerin gereği olarak, ortak çalışma sorumluluğunu düşündüren bu zorunluluklardır.

8. İletişimlerin Desteği

Takım biçiminde örgütlenmede en önemli yan, işgörenlerin kendilerinden beklenen görevle ilgili emir ve yönlendirmeler kişisel olarak verilmediğinden güvenilir bir bilgi akışının sağlanmasıdır.

İletişim, sadece kaybederek, kopya çıkararak, işletmede aşağı yukarı doğru çeşitli bölümlere tıpkı bir teyp gibi mesajlar aktararak başarılamaz. İletişim insanlar arasında kurulmalı ve bireyler arasındaki ilgi ve yargıların birleşmesiyle ortaya çıkan yeni fikirlerin doğrusuna olanak verilmelidir.

Örgüt iklimi, bireylerin verilen bilgileri öznel biçimde düşünmelerine, gerçek anlamı yakalanmaların ve bu anlamı, bilgi kendilerininmiş gibi, kendi sorumlulukları altındaki kişilere aktarmalarına ve uygun bir biçimde bilgiye yıkıcı olmayan yorumların katılmasına izin vermelidir. Gerçekten de etkili bir iletişim için zorunlu olan, bu yaratıcı yorumlayıcılıktır.

Değişimin hızlı ve sorunlar çok fazla olduğu zaman toplumlar ya yaratıcı biçimde değişime uymak, ya da yok olmak durumunda kalırlar. Bu seçim, günümüz toplumunun yazgısını belirleyecektir.

Bugünün yöneticileri on yıl önce karşılaşmadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetim bir sorun çözme süreci; sorun çözmede başarı da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünmelerine örgütlerin çevresel koşullarına uyum sağlaması yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin geliştirdiği en değerli ürünün "düşün" olduğu sayılıştısından yola çıkan araştırmacılar, 1960'lı yılların başında psikoloji literatüründe ölçülmeye başlanan yaratıcılık kavramını örgüt ortamında incelemeye başlamışlardır.

Ancak, örgütsel değişkenler ve yönetsel eylemleri konu olan yaratıcı düşünce ve yaratıcılık araştırmaları çok yenidir ve daha çok deneme koşullarında sınanma aşamasındadırlar.

Yaratıcı örgüt ifadesi, son yüzyılda doğmuş olanlar için karşıt gibi görünmektedir. Bu dönem boyunca insanlar örgütlerde yaratıcılığı bir

"antitez" olarak düşünmüşlerdir. 19 y.yılda yaratıcılık çok yoğun biçimde bireysel bir ürün olarak düşünüldü; Giotto gibi sanatsal bir yenilik, Newton gibi bilimsel bir ilke ve Nopolyon gibi askeri bir strateji, yeni bir düşünce sistemi ya da Ford gibi bir endüstri ürünü özgün kişilerin imgelemelerinden ayrı tutulmaktaydı.

Kartz ve Kahn (1977) çağımızda yaratıcı tip eylemlere duyulan örgütsel gereksinmenin kazınılmaz ve sürekli bir gereksinme olduğunu şöyle açıklamaktadır.

Örgütsel planların hiçbirisi işlemlerindeki tüm olasılıkları önceden kestiremez, bütün çevresel değişiklikleri tam ve kusursuz görünmez, ya da tüm insan farklılıklarını yetkin bir biçimde denetleyemez. Yaratma, gönüllü işbirliği koruyucu ve gençlik getirici davranış doğuran insan kaynakları bu nedenle örgütsel yaşam ve etkililikleri için çok gereklidir. Yalnızca tüzükte belirlenen davranış koşullarına dayanan bir örgüt, kolay kırılabilen toplumsal bir sistemdir.

İnsanların tek başlarına çözemedikleri sorunları örgütlenmede çözmeleri sonucu yaratıcı sorun çözme örgütlerin temel gereksinmesi haline gelmiştir. Örgütler, bu amacı gerçekleştirmek için şu sayılılarla yola çıkmaktadırlar.

1. Yaratıcılık, tüm insan örgütlerinde rastgele biçimde dağıtılmıştır. Kimi insanlar diğerlerinden daha yaratıcıdır, fakat her insanda yaratıcılığın birçok faktörleri bulunabilir.
2. Yaratıcılık belli düzeyde, ayrı tutulabilir, teşhis edilebilir, sınanabilir, ölçülebilir.
3. Uyarlanmış eğitim yöntemleri ve deneyimlerle yaratıcılıkla geliştirilebilir.
4. belli sınırlar içinde yaratıcılık yeteneği özendirilebilir, ödüllendirilebilir ortaya çıkarabilir, yok edilebilir.
5. Örgüt içinde üyeler büyük ölçüde, yönetici ve önderlerinden yaratıcılık konusunda rehberlik alırlar.

Buna karşılık, bir örgütte sorunların çözümlenmesi için gerekli uslanma, imgelem ve Yaratıcılık gibi nitelikler, sadece yöneticilerde değil birçok üyelerde bulunabilir. Tersine düşünmek bu üyelerin düşün güçlerinden yararlanmayı engeller.

Örgütsel yaşama hakim olan bürokratik değerler, kişisel olmayan değerlerdir. Bireyler arasında zayıf ve güvenilmez ilişkilere yol açarlar. Gerçekçi olmayan bu ilişkiler kişiler arası yeterliliğin azalmasına, grup içi çatışmalarına, sorun çözme gücünün düşmesine ve örgütsel etkinliğin,

azalmasına neden olurlar. Argyris'e göre örgüt, üyelerine az gelişmiş birey muamelesi yapar. Az gelişmiş bir birey edilgenlik, bağımlılık, sınırlı davranış kalıpları kısa dönemli planlama ve kendini tanıma konusunda eksiklik gibi niteliklerle tanımlanabilir.

Örgüt, aynı zamanda bu olgunlaşmamış davranış biçimlerini ister. Çünkü, zihinsel kaynakları kullanmadaki başarısızlık bireylerin olduğu kadar örgütlerinde savurganlığıdır.

Sürekli olarak, örgütle sorun çözmek çetin bir görevdir. Örgütün üst düzeylerinde bulunan yöneticilerin tutumları ölçüsünde sorun çözmeye uygun bir örgüt iklimi oluşur. Üst düzeydekilerin bu tutumu alt kademedeki üyelerce "sorundan kaçan" yada "sorun algılamayan" biçiminde yorumlanırsa, sorun çözümlemeyen bir ortam o anda kurulur. ve bir kez oluştuğunda farklı bir yönelim kazandırmak için güçleşir.

Bir sorun çözme süreci artan enerji kullanımını ve işgörenlerin sahip oldukları potansiyel enerjiyi azaltıyorsa daha az etkilidir. Bu tip davranışlar, sorun çözme sürecine hiçbir katkısı olmaksızın enerji tüketir. Bunu bir örneği işten ayrılma, savunma mekanizmaları, yönetimin başkanı olduğu bir sistem olabilir. Bu tür iş koşulları, psikolojik başarıya karşıttır ve verimli bir iş için elde bulunan potansiyel enerjiyi tüketir.

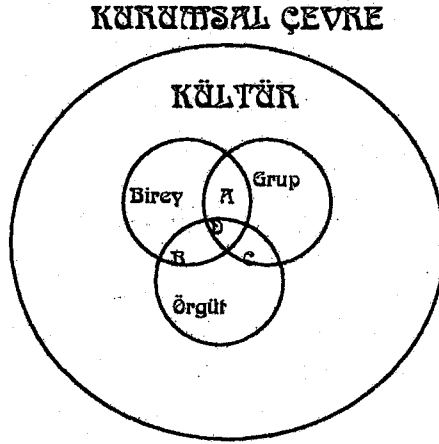
Korku, kriz, ayrıntı ve güvensizlik ile yönetim, üst yöneticilerin piramidal yapıya bağlı değerlere göre davrandıkları zaman artmaktadır. (amaçlar üzerinde yoğunlaşmak, rasyonel olmak, duyguları bastırmak, kontrol, ödüllendirme ve cezalandırma).

Alınan karar ve yapılan toplantılar bu değerlere bağlı yöneticiler tarafından yapıldığında, bu yöneticilere göre, aşağıdaki koşullar yerine getirildiğinde toplantının etkililiği artacaktır.

1. Tartışmayı yöneten kişi, konu dışına çıkılmasını önler,
2. Açıkça tanımlanmış amaçlar vardır.
3. Kesin bir günden oluşturulmuştur.
4. Tartışmada kişisel konular yoktur.
5. Hatayı yapan kişiler sessizliğe itilmişlerdir.

Ancak bu davranışlar, örgütü etkinliğin karşıtı zorlamalı bir eyleme (Activite Compulsive), savunma mekanizmalarına, birimler arası rekabete, uyumculuğa ve güvensizliğe götürür. İstenmeyen ve işlevsel olmayan bu tür davranışlar yönetime karşı ikiyüzlülüğü ortaya çıkarır,. Birçok üye (işgören) üst düzeyde sorun yaratmamak için her şeyin iyi gittiği yolunda davranış. her şeyin iyi gittiği etkisi yaratılan yönetici de daha iyisini ister. Bu

durumda başka çok şeyler yapılabilir. Eğer grup profesyonel ve yönetici de kapalı bir otorite konmuşsa, işlevsel olmayan etkinliklerin örgüt hakim olması ve sorun çözme sürecini frenlemesi kaçınılmaz olacaktır.



Şekil Örgütte Yaratıcılığın Belirlenme Düzeyi

- A - Birey ve Grup - Rogers Tipi
- B - Birey ve Örgüt - Klasik Teori
- C - Grup ve Örgüt - Çağdaş Teori
- D - Yaratıcılık bölgesi Birey - Toplumsal Kültürel örgüt

Yaratıcılık bölgesi her örgütün yapısına göre farklılaşır. Ayrıca sistem global sistemlerden daha karmaşıktır. Bu alt sistemlerin kendi bütünlüğü tüm sistemden daha önemlidir.

Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir ortamdır. Yaratıcılığı özendiren bir örgütün özellikleri şöyle sıralanabilir.

1. Sağlıklı bir yöneten - yönetilen ilişkisi,
2. Açık iletişim sistemi,
3. Etkin destek ve işbirliği,
4. Yüksek düzeyde yaratıcı işgören,
5. Eleştiriden kaçınma,
6. Yeterli kaynaklar,
7. Yarından yönetim anlayışı,

Bireylere yaratıcılık olanağı tanıyan örgütler, nerede olurlarsa olsunlar içsel ödülleri dışsal türden olanlardan daha fazladır. Yapılan iş

bireyin kendinden büyük birşey katması ya da kendini ifade duygusu ödüllendirmenin bir yoludur. Bu türden örgütlerde bireyler kendi yaratıcı enerjilerini işe uygulamaktan saate bakmaya vakit bulamazlar. Tümüyle işlere kendisini verip kendi kendilerini keşfetme olanağı bulurlar.

Örgüt için en iyi düşünülmüş strateji örgütü yaratıcı bireylerle donatmaktır. Bunu deneyenler çok güç olduğunu bilmektedirler. Yaratıcı bireyler sayıca çok azdır. Yüksek düzeyde hareketli, bağımsız, doyum sağlaması güç kişilerdir.

Çoğu zaman yaratıcı bireyler, yaratıcı ve yenilikleri örgütlerin ortaya çıkmasına yetmezler. Hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütlerin titizliklere izlemesi gereken 4 kural vardır:

1. Aşırı yapılanmayı kesin ve en az düzeye indirmek,
2. Örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak,
3. Örgütü canlandırmak için yaratıcı, katalizör bireyler kullanmak,
4. Yenilikçi davranışları ödüllendirmek.

Örgütlerde yaratıcılık için en iyi koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilmek ortamıdır. Örgütte çalışan bireylerin, trajedisi, bireyin örgütçe özümlemiş (formüle edilmesi) olmasından değil, tam tersine kendisini bireysel özgürlük girişimi ve yaratıcı ifade girişiminden yoksun bırakan - rolü, kendisine saygısı olan, yeterli bir insan olarak doğasıyla çalışan bir rol yüzünden örgütsel yapıya uydurulamamasında yatmaktadır.

İş yaşamında yıllar boyu yapıyı uydurmak yerine, bireyler yapıya uymaya zorlandı ve yaratıcılık engellendi. Bireyler kendileri için önceden hazırlanmış rollere uymaya zorlanmak yerine gerçek bireyler olarak kabul edilip, olayın merkezine alınmalıdır.

- Bireylere yeni düşüncelerini açıklamalarına ve bu düşüncelerini yaşamak için ona yönünü değiştirme izni ve olanağı verilmelidir.
- İşgörene örgütün iç yaşamını değiştirme ve buna ilişkin projeler yapma hakkı verilmelidir.
- Yönetimin kural ve geleneklere dayalı yapısına uymaya zorlanmamalıdır.
- Tam tersine, bir ölçüde belirsizlik yaratarak yaratıcılıklarını sınamalarını ve örgütü katılmalarını gerçekleştirmeye izin verilmelidir.

- Daha açık bir çevreye oturtulmuş, özgürlüğe, kendini ifade etmeye, kendi kararlarından yola çıkabilme olanağı, sağlayan bir çalışma ortamı,
- İşgörene kendi gizil güçlerini gerçekleştirme izni veran,
- Göreceli olarak esnek normlara ve değerlere sahip iş ortamı en iyi iş göreni cezbedecek ortamdır.

Örgütte yaratıcı başarıyı artırmanın tek yolu onun sosyal ortamında bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır. Örgütte sorumsuz bireycilik ve kâr bir uyumculuk arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır.

Sorun çözüme davranışı, düşünce ve davranışta çeşitlilik ile belirlenir. Bir örgüt, çeşitliliği azaltıp çoğaltabilir. Bu da sadece çeşitliliğe izin veren değil, onu talep eden bir liderlikle gerçekleşebilir. Çeşitliliğin uyarıcı etkeni "karşıt düşünceye sahip olmaktır. Karşı çıkma "muhalefet" olmaksızın gelişme ve yenileşme yoktur.

Benzer biçimde de örgütte yaratıcı başarıyı artırmak temelde bireysel özgürlüğü artırma sorunudur. Bu da aşırı bir yetki, üst yönetimden en alt düzeye kadar yetki ve güç aktarımını gerektirir. Örgüt lideri dahil hiç kimse bu özgürlüğü tekeline almamalı ve yeniden düzenlemelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE UYGULANAN METODLAR, KENDİ KENDİNİ GELİŞTİRME METODLARI, YÖNETİCİ ESKİMESİ

I. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE UYGULANAN METODLAR

İşletme yöneticileri, kabiliyetli ve vasıflı yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesinde gerek kendi işletmelerine, gerekse içinde bulundukları cemiyete karşı sorumludurlar. İdarecilerin bu sorumluluklarında bilmeleri gereken çok önemli bir husus vardır. O da, yöneticilerin geliştirilmesinin tek taraflı yani, sadece işletmenin yetkili makamlarının göstereceği gayretle mümkün olmayacağıdır. İşletme idarecileri, gelecekte yöneticilere, ancak bir fırsat sağlayabilmekte ve bu fırsatı değerlendirme kabiliyeti olan zeki ve güdü sahibi olan yöneticiler geliştirebilmektedirler. Eğitimin başarısı, bu faaliyetin işletme içinde herkes tarafından anlaşılmasına ve kabulüne bağlıdır. Ayrıca eğitime tabi olanlarda bu işe istekli bulunmalıdır¹

Yöneticiler, aynı zamanda, tecrübelerden de faydalanarak gelişmelerini sağlarlar. İşletme literatüründe, yöneticilerin gelişmesinde, tecrübenin şekli (formal) eğitimden daha önemli olduğu görüşü hakimdir. Bir yöneticiye gelecek birkaç ay içerisinde ne yapacağı söylenebilmektedir. Ancak bu işten gerekli tecrübeyi elde edebilmek uzun bir zamana ihtiyaç gösterecektir.

İşletme literatüründe eğitim ve geliştirme metodlarının çeşitli ayrımlarına rastlanmaktadır. Bunların başlıcaları

- Ferdi ve grup eğitim ve geliştirme metodları
- İş başında ve iş dışında eğitim ve geliştirme metodlarıdır.

Tatbikattı en çok kullanılan ayrım şekli, iş başında ve iş dışında eğitim metodlarıdır. İş başında eğitim metodları geliştirilecek kimsenin bir taraftan işini yaparken diğer taraftan da eğitime tabi tutulmasını sağlamaktadır. İş dışında eğitim metodları ise, geliştirmeye tabi tutulacak şahsı çalıştığı işten geçici bir süre ayrıca yetiştirilmesi amacını gütmektedir.

¹ Osman TELİMEN A.g.k., s.58

Bir eğitim metodu seçilirken genellikle şu faktörlere göre karar verilmektedir².

1. Eğitim amacıyla kazandırılmak istenen bilgi, tutum ve beceriler,
2. Eğitime katılanların sayısı,
3. Eğitime katılanların yetenekleri,
4. Eğitime katılanlar arasındaki farklar,
5. Eğitim yöntemleri ile ilgili etkenlerin maliyeti
6. Eğitim yönetiminin motivasyon, öğrendiğini uygulama vs. gibi öğrenme ilkelerini bünyesinde toplayabilmesi.
7. Bu yöntemi uygulayabilecek elemanların miktar ve kaliteleri,
8. Yetiştirme programı için işletmenin sahip olduğu imkanlar ve süre.

Bu faktörler göz önünde tutularak herhangi bir eğitim metodu seçilip yetiştirme faaliyetleri başlamaktadır.

İşletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi için kullanılan çeşitli yöntemlerden bazıları geniş, bazıları ise daha dar kapsamlı yetiştirme ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Örneğin; iş başında yetiştirme yöntemlerden "bir üst gözetiminde yetiştirme" az sayıda yöneticinin yetiştirilmesini kapsamakta, buna rağmen iş dışında yetiştirme yöntemleri arasında yer alan biçimsel "dersane yetiştirme yöntemi" daha çok yöneticiyi kapsamaktadır. Geniş kitleye yönelik yetiştirme yöntemlerinin adaylara daha yararlı olabilmesi için anlatıma, rol oynama, örnek olay gibi birçok etkin yöntem geliştirilmiştir.

A. İşbaşında Yetiştirme Yöntemleri

İş başında eğitim ve geliştirme metotları sevk ve idarecilerin yetiştirilmesinde çok önemli bir yer işgal etmektedir. Zira, kabiliyet ve maharetler, daha ziyade hatalar yapmak bunları bizzat müşade etmek suretiyle geliştirilebilmektedir. Amerikan Sevk ve İdare derneğinin yaptığı bir araştırmada, işbaşında eğitim ve geliştirme metodlarının en fazla kullanıldıkları ortaya koymuştur. İşbaşında eğitim ve geliştirme metodları başlıca şunlardır³

² İsmail EFİL, A.g.k.,s.138

³ Osman TELİMEN, A.g.k.,s.59.

1. Bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme ve yol gösterme yöntemi,
2. Yöneticiye yardımcı olma yöntemi,
3. İş rotasyonu
4. Özel projeler ve Seçilmiş okuma parçaları yöntemi,,
5. Komiteler yoluyla yetiştirme yöntemi,
6. Yetki devri ve merkezkaç yöntemi
7. Stratejik işlerin kullanılması yöntemi
8. Geçici terfi yöntemi

1. Bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme ve yol gösterme yöntemi: İşletmelerin kendi bünyelerinde en çok uyguladıkları metodlardan biridir. bu metodun dayandığı felsefe "yaparak öğrenmenin iyi olduğu, bir şahsı en iyi şekilde eğitecek olanın onun en yakın amiri olduğu fikridir". Üst astın zayıf yönlerinin giderilmesi için yeni bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratması gerekir. Burada ast üst arasında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması önemlidir⁴.

2. Yöneticiye Yardımcı Olma Yöntemi: Yöneticiye yardımcı metodu işletmelerde bir eğitim olarak sık sık kullanılmaktadır. Bu methodda eğitilecek yönetici, çeşitli sevk ve idare tatbikatlarıyla ilgili konularda nezaretçiye yardımcı olmakta ve böylece kendisini işletme problemlerini bir bütün olarak görebilme kabiliyetinin geliştirilmesine çalışılmaktadır.

3. İş Rotasyonu : Bu yöntemde ast direkt olarak üstün gözetimi ve eğitim altında değildir. Ast planlı şekilde türlü işlerde çalıştırılmakta çeşitli bilgi ve yetenekleri kazanmasına çalışılmaktadır. İş rotasyonunda işler, genellikle aynı organizasyon seviyesindeki işler arasından seçilmekte ve bunlar kısa müddetler için yapılmaktadır. İş rotasyonu aracılığı ile geliştirilen yöneticiye nezaret eden kimse bu görevini yaparken eğitilenle sıkı bir işbirliği ve koordinasyon kurmaya dikkat etmelidir.

4. Özel Projeler ve Seçilmiş Okuma Parçaları Yöntemi: Bu yöntemde esas, yetiştirilmek istenen kişiye çeşitli konularda özel projeler hazırlanmasıdır. Özel okuma parçaları metodunda ise yetiştirilecek adaya planlı ve sistematik bir tarzda hazırlanmış okuma metinleri verilmesi şeklindedir.

Birçok işletmelerde, eğitim ve geliştirme amacıyla, yöneticilere, etüd etmeleri için çeşitli projeler hazırlanmaktadır. Yöneticiler de bu projeleri ya ferden veya bir komitenin üyesi olarak incelenmektedirler. Bu projelerde

⁴ İsmail EFİL, Yönetim Org. s.140.

çalışacak yöneticiler, orta seviyedeki yöneticiler arasından liyakat esasına göre seçilirler. Komitelerde görev alan bu yöneticiler, birlikte aldıkları bu kararları organizasyonun üst seviyesindeki idarecilere iletmektedirler. Onlar da, getirilen kararları ya kabul ya da reddetmekte veya ek irdelemeler talep ederek kendilerine iade etmektedirler. Şayet kararlar olumlu karşılanırsa, şirketin idare meclisine sunulmaktadır.

5. Yetki devri ve merkezkaç yöntemi: Burada en önemli husus yetki devrinin sağlanması ve yönetimde merkezleşmeye gidilmemesidir⁵. Genellikle orta ve alt basamak yöneticilerine bütünü kavramaya çalıştırmak ve düzenleme yeteneklerini geliştirmek için geniş yetki, sorumluluk ve hata yapma hakkı sağlanacak kendilerini yetiştirmelerine fırsat verilmektedir.

6. Stratejik İşlerin Kullanılması Yöntemi: İşletmeler adaylarını geliştirmek ve yetiştirmek için belirli işleri kullanmaktadırlar. Adaylar bu işleri yaparken, aynı zamanda yetiştirme, gerekli bilgi, davranış ve maharet kazanmaktadırlar. Stratejik işlerin tespitinde şu faktörler göz önüne alınabilir⁶.

- Yapılması ve başarılması için temel kararları gerektiren işler,
- Zor problemlerin haline fırsat veren işler
- Tepe yöneticileri ve işletmenin dış çevresi ile teması gerektiren işler,
- Başarılması için etkin bir liderliğin gerekli olduğu işler.

7. Geçici Terfi: Adından da anlaşılacağı gibi, geçici terfi sistemi yöneticinin eğitim ve gelişme gayesiyle, geçici bir süre için terfi ettirilen işte çalışması esasına dayanmaktadır. Bu çeşit organizasyonlarda, sistemin uygulanacağı bölümlerde, üst seviyede terfi imkanı sağlanması için bölüm başkanlarının bulunmaması gerekmektedir. Bunun tatbiki de imkansızdır, zira bölüm başkanının bulunmayışı tamamen tesadüfe bağlıdır. Diğer taraftan, orta ve yüksek çaptaki organizasyonlar için bu sistem ideal sayılmaktadır. Bunun da nedeni, bölüm başkanı geçici olarak işten ayrıldığı zaman geçici olarak bu göreve getirilen yönetici, yapacağı işlerden sorumlu tutulabilecektir. Zira işletmenin çapı buna elvermektedir⁷.

⁵ İsmail EFİL, A.g.k.,s.142

⁶ İsmail EFİL A.g.k.,s.142

⁷ Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No. 383., İstanbul 1993, s.385

B. İşdışında Yetiştirme Yöntemleri

1. Vak'a Yöntemi (Örnek Olay Yöntemi)
2. Rol Oynama Yöntemi
3. İşletme Oyunu Yöntemi
4. Bekleyen Problemler Yöntemi
5. Anlatma (Konferans) Yöntemi
6. Grup Tartışmaları (Münakaşaları) Yöntemi
 - a) Toplu Tartışma (Panel) ve Toplu sunuş (sempozyum)
 - b) Açık Oturum (Forum) Yöntemi
7. Duyarlılık Eğitim Yöntemi

1. Vak'a Yöntemi: Bu metod, eğitilen yöneticiler tarafından işletmeyle ilgili gerçek bir problem üzerinde, çeşitli alternatifler ileri sürülerek bunların analizini ve tartışmasını ifade etmektedir.⁸

Amerika'da Harvard Üniversitesi yetkilileri tarafından ortaya atılan bu klasik metod, üniversite öğrencileri arasında rağbettedir.^{9b}

Adı geçen metodun uygulanmasında şöyle bir sıra takip edilir.

a) Öğrenciler, her şeyden önce vak'a ile ilgili problemleri bulup çıkarırlar ve bunları önem sarılarına göre sıralarlar.

b) ondan sonra, vak'anın çözümü için muhtemel alternatifler üzerinde dururlar.

Mesela, öğrenciler, vak'ayı sabahleyin etüd etmekte ve öğleden sonra gruplara ayrılarak bu gruplar içinde çalışmalarına devam etmektedirler. Ertesi sabah, bu grupların temsilcileri vak'anın analizi ile ilgili grup görüşlerini ve alınan kararları grup üyelerine sunarlar. Tüm grup üyeleri, bundan sonra, bu vak'adan edindikleri tecrübeleri diğer grup üyelerine aktarmakta ve bu fikirleri onlara karşı savunmaktadırlar. Bunu müteakip, öğretim üyelerinin nezareti altında vak'a ile ilgili çeşitli ihtimaller düşünülmekte ve bunlar yeniden analize tabi tutulmaktadır.

⁸ Osman YOZGAT, A.g.k., s.386.

⁹ Osman TELİMAN, A:g.k., s.65.

2. Rol Oynama Yöntemi: Rol oynama metodu, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara problemleri bizzat canlandırarak tatbiki bir şekilde öğretme imkanı veren eğitim metodudur¹⁰. Bu metod, Eğitim ve geliştirme metodlarına psikolojik yaklaşım" adı altında toplanan metodlardan irisidir. Bu teknik usul, tıp alanında, gereklilikle klinik psikologları tarafından hissi dengesizliklerden muzdakip hastalara uygulanmaktadır. Hastaların içinde bulunduğu dengesizliği, ona ait roller almak suretiyle yaşadıkları taktirde, kendi psikolojik bozukluklarına karşı olan anlayış ve hassasiyetlerin artacağı, yapılan araştırmalar neticesinde tesbit edilmiş bulunmaktadır¹¹.

Bu metod, kişilerde temas etmek suretiyle beşeri ilişki kurma maharetinin geliştirilmesi sağlar ve başkalarının hissi davranışları ve düşüncelerine karşı olan anlayışını da geliştirir.

3. İşletme Oyunu Yöntemi: işletme oyunları simülasyon (taklit) metodları adı altında toplanan metodlardan birisidir. Bu oyunlara katılan yöneticiler, her birisinin hayali bir şirketi temsil ettiği rakip gruplara ayrılmaktadır. Herbir grup temsil ettiği şirketle ilgili hayali durumları canlandırırken, kendilerine verilen bilgileri göz önünde bulundurarak bağlı bulundukları şirkete ait kararlar almaktadırlar. Alınan bu kararlar, devamlı olarak analiz ve değerlendirmeye tabii tutulmakta ve duruma göre ya yeni kararlar alınmakta veya evvelce alınan kararlar üzerinde bazı değişiklikler yapılmaktadır. Genellikle bu uygulama arasında, hazır bulunan bir jüri heyeti, en çok hangi grubun başarı kazandığını tesbit eder. Buna müteakip bir değerlendirme oturumu yapılır. Ve burada her grubun aldığı kararlar kritik edilir¹². İşte bu oturum, oyunun en mühim kısmını teşkil eder. Oyuna katılanlar bazen, temsil ettikleri şirketin sadece bir faaliyet sahasını canlandırırken bazen de şirketi bir bütün olarak ele almaktadır.

4. Bekleyen Problemler Metodu: (In Basket Method) İn basket sözcüğü herhangi bir işle görevli kişinin masasında bulunan ve gelen evrakın içine konduğu kutular için kullanılmaktadır. Eğitilecek aday bu kutudaki çözümü istenen problemlerle başbaşa kalır. Bunlar, mesela; bir müşterinin şikayeti, bir işçinin sebep olduğu kaza vs. gibi bu hususlar olabilir. yönetici bu problemleri, önem sırasına koyup, herşeyi yazılı olarak halletmeye çalışacaktır.

¹⁰ Osman YOZGAT, A.g.k., s.388

¹¹ Osman TELMAN, s.70.

¹² İsmail EFİL, A.g.k.s.146

Herbir yöneticiyle 25 kadar problemi halletmesi için 3'er saat verilir. Bu arada bir değerlendirme ekibi de eğitime katılan yöneticilerin ne dereceye kadar sistematik çalıştıklarını, problemlere nüfus etme kabiliyetlerini, teferruata dalıp, esas işleri aksatıp aksatmadıklarını, önemli fakat ufak olan hususları atlayıp atlamadıklarını tesbit ederler¹³.

5. Anlatma Yöntemi: Anlatma klasik bir eğitim metodudur. Bu metodun hedefi bilgilerin eğitilenlere aktarılmasından başka bir şey değildir. Bu metodun aşırısı geniş ölçüde, anlatanın ifade etme ve konuyu ilginç hale getirme kabiliyetine bağlıdır. Orta ve yüksek seviyedeki yöneticilere hitap halinde, anlatılacak konuların çok iyi seçilmiş olması önemli bir faktördür.

Metodun en büyük avantajı, geniş bir gruba hitap etmesi ve eğitim süresinin kısa oluşudur. Buna mukabil, en büyük sakıncası da, eğitilen grubun pasif bulunması ve sadece anlatılanı dinlemek zorunda kalmasıdır¹⁴.

6. Grup Tartışmaları Yöntemi

a. Panel: Dinleyici kitlesi önünde 3 ile 5 kişilik grubun düşünce alışverişi ile bir konuyu bir yöneticinin yönetiminde gayri resmi bir hava içinde tartışmasıdır. Buradaki gayri resmîlik sözü özellikle konuşmaların konunun çeşitli yönlerinin tartışılmasında, konuşma sırasında bağlı olmaksızın konuşabilmelerini sağlamak için kullanılır. Paneli meydana getiren konuşmacılar anlatacaklarını nattan okumaz, konu karşılıklı konuşma ve tartışmalarla işlenir¹⁵.

b) Sempozyum: 2-4 konuşmacının bir yönetici nezaretinde bir konunun çeşitli yönlerini, belirli süreler içinde dinleyici kitlesine sıra ile sunmasıdır. Sempozyumda konuşmaların bir amacı vardır. Konuşmacılar bu amacı dikkate alarak konuyu kendilerine verilmiş olan açıdan incelerler. Değişik konuları konuşmacıların dinleyici kitlesine sunması sempozyum değildir.

c) Açık Oturum: Genellikle toplu tartışma (panel) ve toplu sunuş (sempozyum) gibi tartışmalı bir toplantıda veya anlatma yönteminden sonra dinleyicilerinde görüşleri ve sorularıyla tartışmaya katılmasıdır.

Açık oturumda sonuca ulaşmak bir bakıma gerekli değildir. Esas amacı belli bir konuda tartışılması ve görüşlerin bildirilmesidir¹⁶.

¹³ OSMAN TELİMAN, A.g.k., s.68.

¹⁴ Osman YOZGAT, A.g.k.,s.387.

¹⁵ M.P.M. Eğitim Metodları, İşçi, Nezaretçi, Yönetici Eğitim Metodları, s.89, No. 50 Ankara 1972.

¹⁶ İsmail EFİL, A.g.k., s.148-149.

7. Duyarlılık Eğitimi Metodu: Yöneticilerin insan ilişkileri alanında yetiştirilmesinde kullanılan diğer sistemlere göre daha yeni bir sistemdir¹⁷.

Davranış bilimleri arasında yapılan araştırmalar, hangi düzeyde bulunurlarsa bulunsunlar, tüm yöneticilerin yaklaşımlarında bir değişiklik yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu yöneticilerin, kendilerinden beklenen gerçek önderlik görevini yerine getirebilmeleri için kendi güduları, değerleri, duygusal olgunluk düzeyleri, birlikte çalıştığı kişiler üzerinde yaptıkları etki konusunda daha çok bilgi edinmeleri gerekmektedir. Kendini daha iyi tanıyıp anlayan yöneticinin daha olumlu tutumlar kazanacağına astlarında da daha olumlu tutumlar yaratmayı başaracağına inanılmaktadır. Bu değişikliği sağlamak amacıyla kullanılan eğitim yöntemleri "duyarlık eğitim" adının yanı sıra "deneylik eğitim", eğitim kümesi eğitimi (T.Group Training) gibi adlarla da anılmaktadır.

Duyarlık eğitimi bir bakıma kendini tanıyıp anlamayan kişi başkalarını anlayamaz ilkesine dayanır. Bu eğitimde, kişinin hem başkalarını hem kendini, daha çok da kendini anlaması, kendisini başkalarının onu gördüğü gibi görmesi, başkaları üzerinde nasıl bir etki yaptığını öğrenmesi sağlanmaya çalışılır. Bu yöntemin diğer eğitim türlerinden ayrıldığı yön, konu olarak bir bilgi topluluğunu değil bir kişiler topluluğunu alması, öğrenmeden çok katılanların birtakım deneyler edinme olanağını sağlamayı amaç edinmesidir. Yapılmak istenen, katılanlara bilimsel bir bilgi kazandırmaktan çok, onların davranışlarının değiştirilmesine katkıda bulunmaktır.

Duyarlık eğitiminde, eğitime katılanlar sürekli olarak geriye bakıp kendi davranışlarını değerlendirmeye, özendirilmektedir. Gerçekten de bu yöntemde davranışların ardı sıra uyandırdıkları tepkiler, gözden geçirilerek değerlendirilmeleri yoluna gidilir. Duyarlık eğitiminin bir başka özelliği de, çalışmalarda bir açık sözlülük, içtenlik ortamının bulunmasıdır. Bu eğitim için, kalabalıktan uzak yerlerde biraraya gelen yöneticiler, açık denizde bir sal üzerinde birbirlerinin yalnızlıklarını paylaşan kişilere benzerler. Orada birbirlerine yardım etmek durumunda bulunan kişileri andıran bu bireyler arasında kısa sürede karşılıklı bir güven ortamı sağlanır. Sonunda birbirlerine neler gördüklerini, neler duyumsadıklarını, açık, özgür, eksiksiz bir biçimde söyler, duygularını birbirlerine daha doğru olarak iletmeyi öğrenirler. Bu arada anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar da kuşkusuz olabilir. Kimi kez bu anlaşmazlıkların coşkulu sert bir biçimde ortaya çıktığı da görülür.

¹⁷ Cemal MUHÇIOĞLU, Yönetimde İnsan İlişkileri, A.Ü.S.B.F. Ders Notları, Ankara 1990, s.108.

Bu durum öğrenme sürecini olumsuz yönde etkilemek şöyle dursun, tersine daha yararlı kılar. Çünkü bu eğitimin amaçlarından biri anlaşmazlıkların yapıcı olarak, onları sindirme yollarına gitmeksizin nasıl çözüleceğini öğretmektir.

Duyarlılık Eğitiminin yararları:

1. Bu yöntemde oluşan değişik davranış ve tavırları psikolojik açıdan değerlendirme imkanı sağlar.
2. Bireylere iş çabalarında başkalarına sevgi ve saygı göstermek, onlara sıkıntılı ve tasa duydukları konularda açılmak, aynı şekilde başkalarının üzüntülerine katılmak gibi insancıl ilişkiler aşılar.
3. Kişiler, içinde yaşadığı gerçek hayatta meydana gelen olumlu ve olumsuz etkilere alıştırılmak istenmektedir.
4. Birey davranışlarında yapılan değişikliklerle uygulanan eğitim tekniklerine verilen önemin ve ciddiyetin artması.
5. Birbirini tanımayan kişilerin bir araya getirilmesiyle çalışma esprisinin yaratılması sağlanır.

Sakıncaları;

6. Kişiden ziyade gruplara önem verilmekte bu da adayların kişiliklere ve yaratıcılıklarını baltalamaktadır.
7. Uygulamalı grup eğitiminde, lider, gündem, konu ve kurallar bulunmaması nedeniyle zaman kaybı olmaktadır¹⁸

II. KENDİ KENDİNİ YETİŞTİRME (GELİŞTİRME) YÖNTEMLERİ

İnsan sosyal bir varlık olarak belli bir davranış biçimi sergiler. Sabah yatağıımızdan kalktığımız zaman, baba isek çocuklarımıza karşı baba, eşimize karşı koca, anne - babamıza karı evlat, otobüste yolcu, işyerinde yönetici, işçi, usta rolünü oynarız. Gün boyunca bir rolden diğerine gerektiği şekilde rollerimizi değiştirerek sosyal davranışlarımızı bir yön veririz¹⁹.

insanın sosyal davranışları, bulunduğu iş sistemine ve işletme yapısına göre etkilenir. Bireyin yönetici adayı olarak bulunduğu işletmedeki hakim yönetici tipi; işletmenin yönetim biçimi ve yönetim kademesine gelene kadar izlediği işe bağlı fonksiyonel yol, onun yönetici olarak davranışını

¹⁸ İsmail EFİL, A.g.k. s.148.

¹⁹ Nursel TELMAN, Yönetimde Kendine Geliştirme, TÜSSİDE Yayınları, Gebze 1993, s.23.

etkileyen başka faktörlerdir. Ayrıca yöneticinin temel bilgi birikimini sağlayan eğitim türünün, eğitim gördüğü ortamın ve eğitime bağlı olarak koruduğu ilişkiler sisteminde yöneticinin davranış biçimin oluşumunda büyük etkisinin olacağı bilinmektedir.

Kişiliğin davranışları açısından değişik görünümleri konusunda birçok araştırmacı değişik teoriler ileri sürdüler. Bunlardan, Eric Berne'ye göre kişilerin üç yönü vardır.

a) Çocuk Yönü: Berne'ye göre her birey kısmen çocuktur. bireyin Zihinsel yapısında öyle yönler ve dürtüler vardır ki, bu yönlerin etkisi ile kişi, bencillik, sorumsuzluk duygusuna sahip olur, eğlence arar, bazı çocuksu tutumlara sahip olur.

b) Kişiliğin Evebeyn Yönü: Berne, bireylerin bir evebeyn (ana - baba-amir) yanının olduğunu ileri sürer. Bireyin davranışlarını nasihat ve yasaklarla düzenleyen zihinsel yapısı ise kişiliğin evebeyn yönünü oluşturur.

c) Olgun (Yetişkin) Yönü: Bireylerin kişiliklerini bir diğer yönünde yetişkin yönleridir. İnsanın yetişkin yönü, kişiliğin denge yönüdür. Bireyin huzur içinde olması evbeynlik ile çocukluk yönü arasında yetişkinliğin kurduğu dengeye bağlıdır.

Davranışın değiştirilmesinde eğitimin önemi büyüktür. Ülkemizde uygulanan eğitim sistemimizin kişiliğimizin gelişmesinde ne derece katkısı olduğuna baktığımız zaman görüyoruz ki, bu sistem daha ziyade informasyona dayanan, yani hazır bilgilerin verilmesi ve sonra bu bilgilerin hafızedilip edilmediğini imtihan eden bir sistemdir. Bugün bu sistem geçerliliğini yitirmiştir. Zira çevremizde çok hızlı bir bilimsel teknolojik gelişme ve çok yönlü bir değişme söz konusudur. İnsan beyni artık bilgi deposu olarak kullanılmak istenmemektedir. Bir insan beynini çok gelişmiş bilgilerinin tümünü bir disteke yüklemek ve gerektiğinde ondan en iyi biçimde faydalanmak mümkündür. Birçok disket bir arada bilgi bankasını oluşturabilmektedir. Böylece çok şey aklında tutabilen ve padişahın bile kendi yanında yer verdiği dünün ulemasının yerini bugün bilgisayarlar almış ve bu anlamda böyle bir bilgi deposu değerini kaybetmiştir.

Bugün, artık farketmiş olduğumuz bir gerçek, insan beyninden, hafızatmenin ötesinde yaratıcı olmasının ve parça parça üretilmiş olan bilgilerden çeşitli montajlarla yeni bilgiler, sentezler üretmesinin beklendiği gerçeğidir.

Üretilmiş bilgi; kalkınmışlığın, ekonomik refahın temel girdisidir. İnsan beyninin hafızatme kapasitesinin belirli sınırlarda olmasına karşın sentez yapma ve yaratıcılıkta sınır yoktur. Şu halde kapsamı böylesine geniş olan

nisan beynini küçük bir değeri olan diskette bir tutmayıp desteklerdeki bilgiye ulaşacak formasyonda donatmalıyız. Çağımız formasyon çağıdır. Kişiliğin geliştirilme işlemi bir formasyon kazanma işidir. Kişiliğin geliştirilmesi için insan ne gibi formasyonlar kazanabilir? İnsan kapasitesini geliştirmek üzere çeşitli formasyon kazanma metodları üzerinde duralım.

Kendimizi geliştirme ferdin kendi kendisini içerir şekilde düşünmesi ile başlar. Birinci iş olarak, birkaç tane alın ve üzerine 6 yada 7 tane hayatınızdaki gelişmenizde anahtar olmuş olayları yazın. Bunlar sizin düşündüğümüze göre sizin gelişmenizde bir bakıma rol oynamış olan tecrübelerdir. Bu olaylar iş hayatınızdan, kendi özel hayatınızdan örnekler olabilir veya ikisi beraber söz konusu olabilir. Sizin onları kesin ve ayrı ayrı olmuş olaylar olarak ayırdetmeniz yeterlidir. Bu tip 6-7 olay ayırdettiğiniz zaman şöyle bir tablo elde edersiniz.

	1. Olaylar	2. Sonuç	3. İşlem	4. Duygu
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

1. sütunda, ayırdetmiş olduğumuz gelişme olaylarını yazınız. 2. sütuna, sizin gelişmeniz bir bakıma onun sonucu olduğun düşündüğümüz etkileyicilerin listesini yapınız. 3. sütuna yazılacaklar sizinde içinde olduğunuz aktiviteler, işlemlere tekabül eder. Bunlar, düşünce veya karışık fikirlerin düzene konması gibi iç proseslerdir. veya birisi ile konuşma gibi dış prosesler veya her ikisinin karışımı olabilir. Her bir olay için muhakkak ki birçok prosesler olacaktır. 4. sütuna ise, herbir olay için nasıl bir duyguya sahip olduğumuzu yazın. Olay olduğu zaman nasıl bir duyguya sahiptiniz? Belkide siz herbir olay için birçok değişik duygulara sahip olduğunuzu farkedeceksiniz 2. tabloyu tamamladıktan sonra onunla ne elde ederiz?. Önce birinci olarak sonuç sütununa ne yazmış olduğunuza bakınız. Burada yazmış olabileceklerinize birkaç örnek verelim²⁰

²⁰ Hasan ERİŞKON (TÜSSİDE BAŞKANI) TÜSSİDE, Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme Gebze - 1993, s.5-6

- Yeni bir hüner kazanmak
- Kendinden emin olma
- Başkalarını anlama
- Bağımsızlık
- Kendini tanıma ve değerlerinin farkına varma
- Diğer insanlarla ilgilenme
- Mutlu olma
- Daha fazla tanınma

Kendi kendini geliştirmede kullanılan bazı metodlar.

1. Ferdi Günlük Tutmak: şahsı günlük veya kendi kendini geliştirme defteri tutmak çok kullanışlı bir yöntemdir. Bu defter birkaç şekilde tutulabilir.

- Günün önemli olaylarını ve kişinin kendisini gelişiminde önemli olacak diğer bilgileri yazması
- An den akla gelen değişik düşüncelerin yazılması

Günlük defterin nasıl kullanılacağı kişiye kalmıştır. Bir not defteri olarak tutulabileceği gibi, serbest kağıtlar olarakta tutulabilir. bu metod kendi kendini geliştirmede kuvvetle tavsiye edilir ve hatta temel olarak kabul edilir.

2. Geçmişin Yeniden İncelenmesi: Bu yöntem kişinin ne yapmış olduğun muntazam bir şekilde yansıtanın yoludur. İzah edilmesi kolaydır. Her günün sonunda, gün boyunca neler olmuş olduğu akıldan (hayalden) geçirilir. Bunun yapılması tersine olacaktır. Yani en son yapılanları en önce düşünüp geriye doğru yavaş yavaş giderek uyanıp kalkılan dakikaya kadar gelinir.

Bu egzersiz yapılırken, sadece yapılanların bir listesini yapmaktan ziyade, kişi olayları hayal nde canlandırmalı, kendini bir şeyler yaparken görmeli, ne düşündüğüne şahit olmalı, ne hissettiğini ve ne yapmayı arzu ettiğini ve gerçekte ne yaptığını hayalinden geçirmelidir.

Her ne kadar bu aktivite basit gibi görünüyorsa da, son derece zor bir egzersizdir. Zihni birçok şey üzeride gezdirme esnasında kişi kolayca uykuya dalabilir. Bunun için dir ki, bu egzersizin yatmadan önce oturur durumda yapılması tavsiye edilir. Eğer bu egzersiz muntazam bir şekilde yapılırsa, kişi sadece içsel duygularını ve davranışlarını nasıl ve niçin

öğrenmiş değil aynı zamanda mantıki düşünme gücünün gelişmesine de yardımcı olduğunu görür.

Bu egzersizi muntazam olarak yapmayı denemenin bir başka faydası da yüksek derecede kendi kendini disipline etme faaliyetidir.

3. Yeni Şeyleri Denemeye Cesaret: Kendimizi geliştirmek için gerekli olan özelliklerden biriside cesarettir. Onsuz yeni birşeylerin denenmesine katkıda bulunmak zordur. Cesareti geliştirmek kolay değildir. Bunu başarabilmenin en iyi yolu, diğer insanlarla gruplar halinde çalışmaktır. Grupta çalışmanın temel faydalarından biri cesaret ve destek kazandırıcı olmasıdır. Diğer insanların problemlerini duymak ve onların problemleri ile nasıl baş ettiklerin bilmek oldukça teşvik edici olur.

Yeni şeyleri denemekten neden korkarız, çünkü

- Aptal görünmekten korkarız,
- Kendi kendimizi aptal yerine koymuş olmaktan korkarız,
- Birisi ile kavgaya çanak tutmaktan korkarız
- Arkadaşlığı kaybetmekten korkarız,
- Bazı aletleri tahrip etmekten korkarız,
- Daha önce yapılmış olan çalışmaları bozmaktan korkarız vb.

Hiçbir sebep yokken bu tipte korkular içimize çöreklenir. Bu korkuları detaylı olarak incelemek bize korkularımızı yenimede yardımcı olabilir.

Örn: Bir şeyi yapmayı veya değiştirmeyi hayal edin. Onu yaptığınızı ve başardığınızı düşünün, bu fevkalade iyi olur. Bunu yaptıktan sonar egzersizi yenileyin, fakat bu sefer her şeyini çok kötü gittiğini tahayyül edin. En çok korktuğunuz şey başınıza gelmiş olsun.

Bunun gibi egzersizlerle korkularımıza karşı daha güçlü olabilir. Karşılaştığımız olaylara karşı yeniden hareket edecek cesareti bulabiliriz.

4. Açık Fikirli Olma: Kendi kendimizi geliştirmenin hem sonucu hem de gereğidir. Onu denediğimiz nisbette gelişme gösterebiliriz. Günlük hayatımız serbest düşüncüyü denemek için fırsatlarla doludur.

İlk olarak fikir birliğinin olmayacağını beklediğimiz bir durum içine girerken kendimize sormalıyız. Şu anda ben ne kadar açık ve dar fikirliyim ? Bu durumu peşin hüküm veya önceden alınmış fikirleri getiriyormuyum? Değişik düşünce de olan bir başka kişiyi dinlerken, durumu diğer insanın görüş açısından bakmak için kendimizi zorlayınız. Çünkü "Başarının bir

gizi varsa o da, olaylara başkalarının görüş açısından da bakabilme” kabiliyetidir²¹. Her ne kadar onlar sizin geniş açınıza göre tamamen saçma sapan konuşuyorlar ise de, belki de onlar için bir anlamı vardır. böylece onların neden o fikri savunduklarını ve bunun onlar için ne anlama geldiğini anlamaya çalışınız.

4. Kendi İçinden Gelenleri Dinleme ve Kendi Kendine Danışma ve Sezme: Bizim şuurlu düşünce ve fikirlerimizi ihtiva eden bir zihin olayımız olduğu gibi, bunun dışında birde bilinçaltı dediğimiz şuurlu olmayan bir zihin olayımız daha vardır. Bu içimizdeki ses bazen bize şuurlu zihin olayı kadar yardımcı olur.

Bu tekniği nerelerde kullanınız;

- Zor bir karar alma durumunda olduğumuz zaman,
- Alternatifler arasında çok zor bir seçim yapma durumunda olduğumuz zaman,
- Herşeyin kötü gittiği, hayatımız berbat bir durumda olup, ne yapacağımızı bilmediğimiz zaman
- Kendimize veya diğer insanlara oldukça büyük etkisi olacak bir şey söylemek veya yapmak istediğimiz zaman.

Bu durumlarda içimizdeki ses, bunun doğru veya yanlış olduğunu söylemeye çalışır ve bize daha iyi başka bir yol olduğunun farkına varmamıza vesile olur.

Bu saymış olduğumuz yöntemler haricinde,

- Yeni davranışları deneme
- Olmuş şeyleri yansıtmak
- Arzulanan daha iyiye götürülmesi, gibi değişik kendi kendini geliştirme teknikleri de vardır.

Yöneticilerin Gelişmesinde Yaşın Etkisi: Çok açıktır ki çeşitli yöneticilerin ihtiyaçları birden ilgisi ile bağımlı olacaktır. Özel güçleri, zayıflıkları, ilgileri gibi. yöneticilerin yaşı ilerledikçe yaşın gerektirdiği belli gelişme sorunları ile karşı karşıya gelir.

- Yirmi yaşların başları ve ortaları (21-28): Genç yöneticiler çalışma hayatına başladıklarında kendileri hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Ne yapabilirler? Yaptıkları nasıl? Aynı zamanda olar, yaptıklarının farkında

²¹ Daile CARNEGİE, İnsanları Etkileme Sanatı, Yaprak Yayınları, İST 1989 s.48.

olunmasını da isterler. Önceden uzmanlık eğitimini hiçe sayarak devamlı ve sıkça geri bildirim talep ederler.

- Yirminin sonları ve otuzun başları (28-35): Bu yaştan yöneticisi daha çok kendisinden emin durumdadır. Kendi işinde, insanlarla daha derinden ilişki kurmak ister. Bu devre aynı zamanda analitik, gerçekçi ve mantiki düşünme sürecidir. Böylece analitik görevler özellikle uygun olur. Onlar aynı zamanda kendi hayatlarını planlamada aynı yaklaşımda bulunurlar. Kendi maksatlarını analiz etmekte aktiviteleri, güç, zayıflık ve geleceği planlamada önyak olur.

- Otuzun ortaları ve Kırkın başları (35-43): Bu ele avuca sığmaz bir dönemdir. Bu dönemde kendi yaptıkları hakkında ve kendileri hakkında şüphe geliştirirler. "Bu işi yapmanın ne anlamı var" gibi sözler en çok işitilen sözlerdir. Yirmi yıldır yöneticilik yapmış olmanın bir insanı, deli etmeye yeter olduğu düşüncesi hakim olur. Bunların bu duygularını yönetmeye ihtiyaçları vardır. Bazen aniden iş veya hayat sitilinin değiştirilmiş olduğunu görürüz. bu dönemde gelişme için şu sorulara cevap bulmaya çalışılmalıdır. "Burada senin için önemli olan nedir?" "Ne yapmak istiyorsun?" Organizasyonun hangi yolla gelişeceğine inanıyorsun? Bu ne gibi fırsatlar ortaya koyar? Olayları daha enteresan nasıl yapabilirsin?

- Kırkların ortası ve Son: Bundan sonra 35-43 yaş dönemlerini başarılı idare edilip edilmediğine bağlıdır. Bu devirde daha az elde etmek, iyi yapmaya başarılı olmaya ihtiyaç vardır. Kullanışlı birşeyler yapma yerine organizasyona, topluma katkıda bulunma baskındır. Bu ana kadar almaya devam eden yöneticiler birşeyleri geri vermeyi istenmeye başlarlar. Onlar, ne verilebilir oldukları konusunda karar vermede yardım isteyebilirler. Onlara verilecek yardım tamamen olayı göğüsler şekilde değil fakat onların ne yaptıklarını ve bunun etrafındakiler üzerindeki etkisini görmelerine yardım etmektir.

- Ellilerinde (49-56): Bu yaş seviyesine gelmiş olan başarılı erişkinler, organizasyonlarına ve diğerlerine değerli katkılarda bulunmaya yeterlidirler. Buna yaparken, kendi arzu ve tecrübelerini ve diğer insanlarla meşgul olurken kendi gerçek hünerlerini geliştirmiş olurlar. Onlara bu fırsatlarını kullanmaları için her türlü imkan sağlanmalıdır.

Kendi şüphe ve korkularını henüz keşfetmemiş olanlar, negatif olmaya devam ederler ki onlarla çalışmak zor olacaktır. Bu yaş grubunun odak noktasını fizik ve sağlık konuları doldurur.

-Emekliliğe Yaklaşma: Bu seviyede önemli bir konu vardır. Elde etmiş olduklarınızı başkalarına devrederek emekli olmaya hazırlanmak.

Başarılı olgun olanlar için bunları yapmak oldukça kolaydır. Diğerleri için ise gerçek bir tehdit konusudur. bu kimseler düşünmektense olayın bütününe inkar etmeyi tercih ederler. Bunun anlamı, tabii ki, kendi yerine gelecek kişileri hazırlama gibi bir faaliyetleri olmadığından, o gün geldiğinde, tamamen kaybolmuş gibidirler.

Hun imparatoru Atilla'nın şu sözü yukarıda özelliklerini sıraladığımız o yöneticiler için de geçerlidir. "Başarılı bir komutan, astlarını yetiştirmek, görevlerini yerine getirmek, astlarına güvendiğini gösterip onların bağlılıklarını sağlamak için, en deneyimsiz astına bile yetki verir"²².

III. YÖNETİCİ ESKİMESİ VE ÖRNEK OLAYLAR

Yönetici Eskimesi Nedir?

Funk ve Wegnal'a göre eski, kullanılmayan, atık işe yaramayan, kabul edilmeyen gözden düşmüş, modası geçmiş, antika olmuş, yıpranmış anlamına gelmektedir.

Genelde, yöneticiler, bir makina yada bir yöntem artık onların düşündüğü şekilde görev yapamıyorsa ya da ogünün geçerli standartlarına uyamıyorsa veya daha modern başka bir makina yada daha etkili bir yöntemle değiştirilebilecekse o makine ya da yöntemin eskidiğine karar verirler. Bu bakımdan, kötü kullanım, yaşlanma, ihmal veya başka faktörlerin yetersiz performansla sebep olup olmadığı önemli değildir. Pekçok yöneticiye göre, bir cihazın bir parçası iyi çalışmıyor yada optimum performans düzeyine erişilecek şekilde tamir edilemiyorsa o cihaz eskimiş demektir²³.

İnsanların eskimesi Robert Sampson tarafından şöyle tanımlanmıştır. Orgnazisyonlar yeniliklere ayak uydurmaya çalıştıkça, daha kompleks bir yapıya sahip oldukça, daha güçlü oldukça ve daha geniş alanlara yayıldıkça insanın eskimesi kavramı ortaya çıkar. Bu kronolojik bir yaşlanma sonucu değildir. Çünkü eskime olgusu herhangi bir zamanda olabilir. Bu olgu özellikle mezuniyet sonrası, branşıyla ilgili öğrenimini kesen ve okuldaki bilgilerinin kendilerine yeteceğini zannedenler için tehlike arz etmektedir. Değişime zihinsel duygusal ve fiziksel açıdan uyum sağlayamayan ya da duygusal problemleri yüzünden işlemi hızlı yürütemeyenler iş yapmak için eski yöntemleri tercih etme eğilimindedirler. Ya da yenilik konusunda çok endişelidirler.

²² Wess Roberts. Hun İmparatoru Atilla'nın Liderlik Sırları, İlgı Yayınları İstanbul 1989, s.85.

²³ Frederik RHASS - Eskiyan Yöneticiler Çev. Şeyda ÜLSEVER- Ekrem ÜLSEVER, A.Ü. Açıköğretim Fak. yayınları, Eskişehir 1987, s.5.

Walter Mahler yönetimin eskimesini (managerial obsolescence) “önceleri beklenen sonuçları başarabilen yetenekli bir yöneticinin başarısızlığı” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede içerisinde Mahler eskimenin altı değişik tanımını yapmaktadır.

1. Birden ortaya çıkan Eskime: Bu tip eskime olgusu herhangi bir yenilik, örneğin bilgisayar kullanımı, bir yöneticinin işini büyük ölçüde değiştirdiğinde ortaya çıkabilir.

2. Yavaş Gelişen Eskime: Bu tip bir eskime olgusu işin tabiatının yavaşça değişmesi sonucunu ortaya çıkarır.

3. Sahte Eskime : Çok sayıda yöneticinin birkez mecburi olarak işsiz kalmasıyla ortaya çıkar.

4. Yetenek Eskimesi: Bir yöneticinin yetenek ve becerilerinin artık geçmiş iş taleplerini karşılamak için yetersiz hale gelmesi ve yenileri de hiç karşılayamayacak olmasıyla ortaya çıkar

5. Davranış Eskimesi: Bir yöneticinin değişen problem ve şartlara karşı esnek davranamamasından kaynakları.

6. Endüstriyel Eskime: Bireysel eskimeden daha geniş kapsamlıdır. Bütün bir endüstrinin eskimesi olgusudur.

Bir yönetici bütün gücünü eskimiş bir endüstri yada şirket için sarf ederse kendisi de eskir, modası geçer. Bu yöneticinin statüsü şartlara bağlıdır. Kötü yönetilen bir şirketle bu kişi yeterli bir yönetici olarak düşünülebilir. Fakat şartlar değişir de bu kişi kendini iyi yönetilen bir kuruluştaki görev yaparken bulursa büyük bir ihtimalle yetersiz bir yönetici olarak kabul edilecektir. Ya da, bu kişi gerçekten atılımcı fakat devamlı olarak bürokratik engeller yüzünden işini iyi yapamayan bir yönetici olabilir.

Yönetici eskimesinin önlemek için bazı büyük şirketlerin almış oldukları önlemler şunlardır.

1. Okul sonrası eğitim,
2. Belirli sürelerde geliştirme ve bilgi tazeleme toplantıları düzeleme,
3. Yöneticinin terfii, başka işlerde çalıştırma, daha düşük seviyedeler de görevlendirme
4. Sağlık muayeneleri
5. Aşırı uzmanlaşmanın önlenmesi en az kullanılan metottur.

Ayrıca şirketlerden bazılarıda aşağıdaki metodları kullanmaktadırlar.

1. Başkalarına da görev dağılımı yapmak yöneticinin otoritesinin azaltılması,

2. Yeniden geliştirme
3. Transfer
4. İşine son verme
5. Yöneticiye yardımcı olacak elemanlar temin etme

Eskime problemine Örnek olaylar

1. Teknolojik gelişmeye ayak uyduramamak:

Örnek : Bir rafineri şirketinde çalışan ve teknik açıdan bilgisi “eskimiş” bir yönetici bu alanda ilerlemesi için teşvik edilmiş fakat buna cevap vermemiştir. Bunun üzerine daha alt kademede, sorumluluğu daha az bir işte görevlendirilmiştir. Sorumluluğun azalmasıyla, teknik bilgilerini daha kolay tazeleyebileceği düşünülmüştür. Fakat bu uygulamada yaramamış ve bu yöneticinin performansı giderek azalmış, sonuçta işine son verilmiştir.

Örnek 2 : Petrol Endüstrisinde yetişmiş, son çalıştığı şirkette çeşitli kademelerde yöneticilik görevlerinde bulunmuştur. Birkaç yıl önce şirketler bir reorganizasyona gidildiğinde bu kişinin teknik bilgi açısından çok yetersiz olduğu görülmüştür. Yeni düzenleme ile kendisine yeni bir görev verilmiş fakat bu kişinin yeni koşullara yeterince adapte olamadığı görülmüş ve erken emekli olması sağlanmıştır.

2. Yeni metodları kullanamamak ve gerekli performansı gösterememek

Örnek : Elektronik aletler üreten bir firmada yönetici olan bu kişi gerçekten zeki ve insanlar üzerinde iyi intiba bırakan biriydi. Başarısızlığı zaman ve maliyet konularındaydı daha iyi kontrol teknikleri geliştirme yöntemleri üzerine diğer yöneticilerle birlikte çalışmalar yaptı. Bunun yanı sıra, kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik programlara da katıldı. Performansı son derece düzeldi ve yükseldi. Halen daha üst düzeyde bir görevde çalışmaktadır.

Örnek 2: Elektronik aletler şirketinde üst düzeyde görev yapabilmek için gerekli nitelikleri kendinde toplamış bu yöneticinin birtek eksiği vardı. Bakış açısı çok dardı. Kontrolün çok önemli olduğu bir işte çalıştığı için bütün kararlarını bu yönde alıyordu. Bunun üzerine üretim problem ve teknikleriyle ilgili daha alt düzeyde bir işle görevlendirildi. Bakış açısı zamanla genişledi. Halen bu şirkette önemli bir görevi vardır.

3. İnsanları Yönetememek:

Örnek 1: Büyük bir uçak - roket şirketi yöneticisi işini çok iyi yapıyordu ve bu alanda uzun yıllar tecrübe kazanmıştı. Fakat değişen zamana ayak uyduramadığı için başarısız olmuştu. En büyük hatası astlarının ilerlemesini

sağlayamamasıydı. Bu konuda geliştirici programlara büyük bir istekle katıldı. Sonuçta da başarılı oldu. Halen eski görevine devam etmektedir.

Örnek 2: Büyük bir kuruluşta üst düzeyde görevli olan bir yönetici artık limitlerinin sonuna gelmişti. Personel problemlerinden bıkmış ve düşük bir performans göstermeye başlamıştı. Sonunda bu görevinden alındı ve yeni bir ürün imalatı için görevlendirildi. Şirkette bu ürün hakkında çok çeşitli görüşler olduğu için bu gerçekten zor bir işti. Bu yönetici enerjisi ve isteğiyle teknik bilgisini de bu işe katarak ürünün imal edilmesini ve bu ürünü üst yöneticilere de beğendirmeyi başardı. Böylece yönetimi yeniden kazandığı yeteneği konusunda da ikna etmiş oldu.

4. Diğer Yönetici Sorunları:

Örnek 1: Yaklaşık on yıl önce 45 yaşlarındaki bir uçak şirketi yöneticisi başka şirketteki yöneticilerle birlikte üniversitede düzenlenen geliştirme programına katıldı. Fakat bu programda başarılı olamadı. Aynı zamanda kendi yeteneğini kullanarak kendisini geliştirme fikrini de kabullenemedi halen çalışmakta fakat diğer yöneticilerle rekabet edememektedir.

Örnek 2 : Bir uçak şirketi yöneticisi de “görevsel körlük” problemiyle karşı karşıya idi. Kendi alanında çok başarılıydı ama yeteneği yalnız bu alanda sınırlanmıştı. Bu yüzden üretim yönetimiyle ilgili bir işle görevlendirildi. Kendisi için özel olarak bir geliştirme programı hazırlanmadığı halde, bu kişi bu alandaki yenilikleri kolayca adapte olduğu ve halen bu görevini başarıyla sürdürmektedir. Birkaç yıl sonra başkan yardımcılığı düzeyinde görevlendirilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALAR VE SONUÇLAR

Kapsam: Anket Bursa'da faaliyet gösteren 8 firmada uygulanmıştır. Firmaların bir kısmı aynı alanda faaliyet göstermekte, diğer bir kısmı değişik alanlarda faaliyet göstermektedir.

ANKEDE KATILAN FİRMALAR

- 1.Delphi Pacard A.Ş.
 - 2.Borusan A.Ş.
 - 3.Yeşim Tekstil A.Ş.
 - 4.Tekofaks El. San. A.Ş.
 - 5.Transtürk Fren Donanım A.Ş.
 - 6.Ete Mensucat A.Ş.
 - 7.Yaysan A.Ş.
 - 8.Coca Cola /Bursa Bölge Müd.
- Firmalar Hakkında Genel Bilgiler

FİRMALAR	Yönetici Sayısı	Personel Sayısı	Faaliyet Alanı
Delphi Pacard A.Ş.	80	1200	Otomotiv Yan Sanayi /Elektrik
Borusan A.Ş.	42	515	Dişli Boru İmalatı
Yeşim Tekstil A.Ş.	50	3200	Hazır Giyim İmalatı
Ete Mensucat A.Ş.	20	702	Tekstil Kumaş İmalatı/Boya
Tekofaks A.Ş.	35	450	Büro Otomasyonu/Pazarlama
Transtürk Fran Don.	12	231	Otomotiv Yan Sanayi /Fren
Yaysan A.Ş.	5	65	Otomotiv Yan Sanayi/Yay
Coca Cola (Bursa Böl)	10	140	Alkolsüz İçecek İmalatı
	254	6503	

Anketin uygulanma şekli: Anket öncelikle firmaların müdürlerine, müdürlere ulaşılamayan yerlerde de personel müdürlerine uygulanmıştır. Anketin bir kısmı karşılıklı görüşülerek bir kısımda faksla anket formu gönderilerek gerçekleştirilmiştir

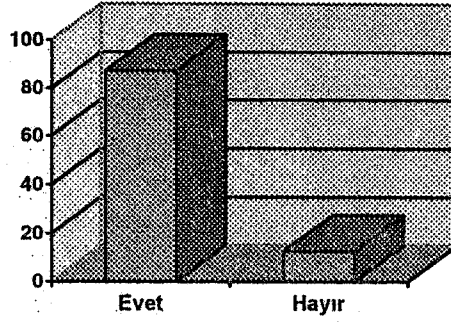
Anketin Amacı : Tez konusunda da değinildiği gibi, işletmelerde yaratıcılık ve kendini geliştirme konusunda yeterli çalışma yapıp yapılmadığının belirlenmesi, yaratıcılık geliştirilebiliyorsa uygulanıp uygulanmadığının tesbiti içindir.

ANKET SONUÇLARI:

1. İşletmenizde yöneticileriniz için eğitim seminerleri düzenliyorsunuzuz?

Evet - 7

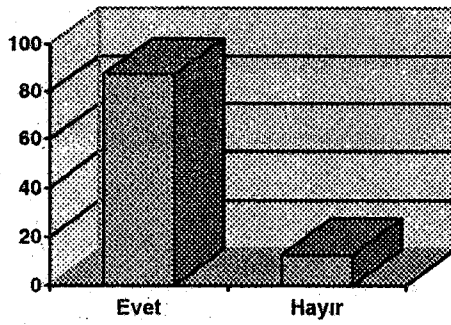
Hayır -1



2. Yöneticilerinizi düzenlenen yönetici geliştirme seminerlerine gönderiyormunuz?

Evet 7

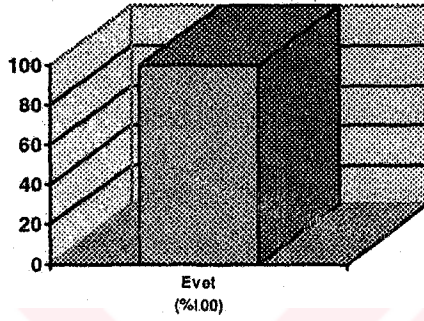
Hayır 1



3. İşgörenlerinizi hizmet içi eğitime tabi tutuyormusunuz?

Evet 8

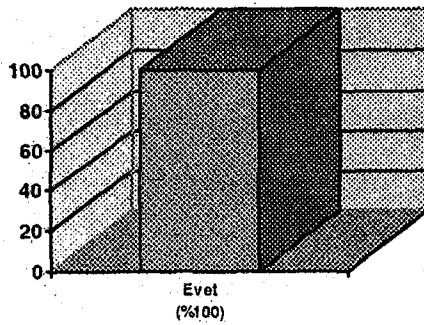
Hayır 0



4. Bulunduğunuz pozisyon itibariyle yaratıcı önerileriniz rahatça uygulama imkanına sahipmisiniz?

Evet 8

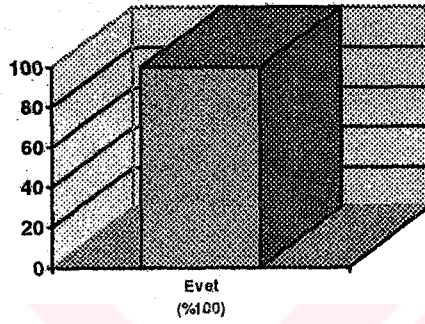
Hayır 0



5. İşletmenizde yaratıcı fikirler çabucak kabul görür mü ?

Evet 8

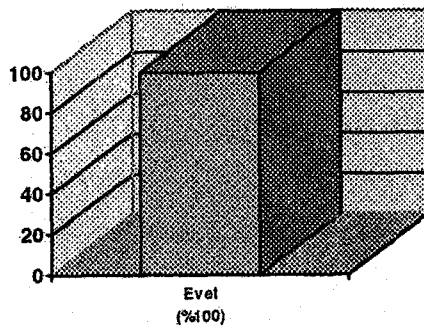
Hayır 0



6. Kendinizi yaratıcı bir yönetici olarak görüyormusunuz?

Evet 8

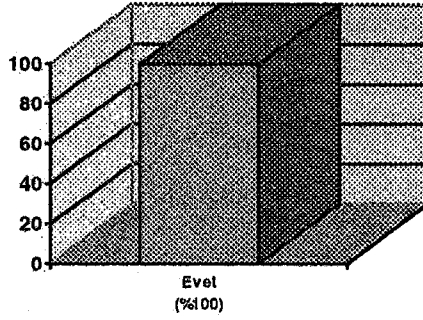
Hayır 0



7. Yönetiminiz altındaki astlarınızı yeterince geliştirdiğinize inanıyorsunuzuz?

Evet 8

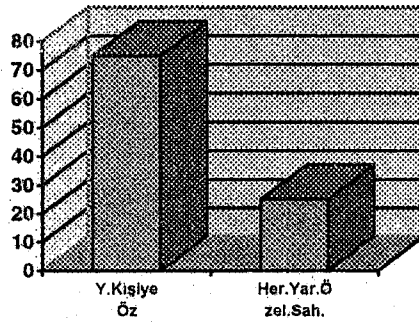
Hayır 0



8. Yaratıcılık kişiye özgü bir özellik midir? Yoksa herkes yaratıcı özelliklere sahip midir?

Yaratıcılık Kişiyeye Özgüdür 6

Herkes Yaratıcı Özellikleri Sahiptir 2



9. Eğitim sistemimiz kişilerin yaratıcılıklarını ön plana çıkarmada yeterlimidir?

Evet 3

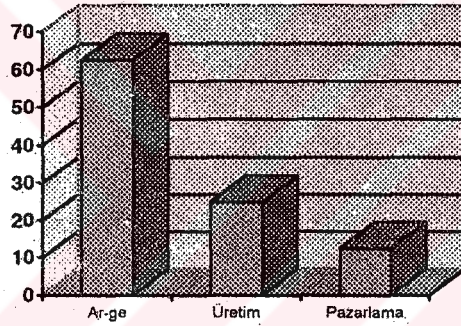
Hayır 5

10. İşletmenizin hangi biriminde yaratıcılığa daha çok gereksinme var?

Üretim 2

Pazarlama 1

Arge 5



11. İşletmede Çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkarmak için kullandığınız yöntemler nelerdir?

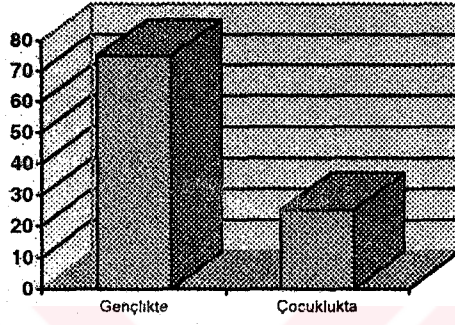
- İmkanların sağlanması ve terfi
- Kişinin kendi önerilerini değerlendirmeye tabi tutarız (2)
- Katılımcı yönetim, Beyin fırtınası ve balık kılçığı yöntemine uyguluyoruz (2)
- İşlemlerin daha hatasız nasıl olması gerektiği hakkında çalışanlar arasında anket yaparız.
- Ödüllendirme yoluna gidiyoruz. (2)

12. Sizce hangi yaşlarda daha yaratıcıyız.

Çocuklukta 2

Gençlikte 6

Olgunlukta 0



SONUÇ

Yaratıcı yönetim, yeni kavramlar, düşünceler, yöntemler ve yönelimler ile yeni işlem biçiminden oluşur. Yaratıcı yönetim, yaratıcı düşünceleri uygulamaya ya da onu başarılı bir biçimde sürdürmeye dayanır.

İşletmelerde yaratıcılığı geliştirme konusunda yaptığımız uygulamalar sonucu, işletmelerin gerçekten yaratıcılık ve geliştirilmesi hakkında bilinçli bir çaba içinde olduklarını gözlemledik. Uygulama yaptığımız işletmelerin ikisi haricinde diğer işletmeler çalıştırdıkları personel açısından büyük (işletme) olarak kabul edilmektedir. Ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerle karşılaştığımızda, ülkemizdeki işletmelerin çok az bir bölümü gerçek anlamda yaratıcılık faaliyetlerine önemli miktarda finansman ayırmaktadır. Örneğin General Motors, Shell, Royal Dutch, Boeing, 3M ve daha birçok uluslararası kuruluş binlerce araştırmacıyı yeni ürünler, yeni fikirler oluştursun diye ayrı bir birim altında toplamışlardır. Ve bu birimlere toplam cironun önemli bir bölümünü aktarmaktadırlar. Ülkemizde özellikle yabancı sermaye ortaklığı şirketler ve Koç ve yabancı Holding ve alt şirketler bu konuda başı çekmektedirler. Gümrük Birliğine girdiğimiz şu günlerde bu çalışmaların önemi bir kat daha artmıştır. Uluslararası arenada Türk İşletmelerinin, yabancı işletmelerle başa baş mücadele edebilmesi için, onların kalite ve ürün fiyatlarını tutturması gerekmektedir. Geçtiğimiz günlerde otomotiv üreten sektörlerde böyle bir sıkıntı gündeme geldi. Otomotiv sektörü gibi diğer imalat sektörlerinin de ilerki günlerde aynı sıkıntıyla karşı karşıya gelmesi içten bile değil. Tüm bu krizleri aşabilmek için işletme kültürlerinin yeniden gözden geçirilmesinde yarar vardır. bu da Toplam Kalite Kültürünü benimsemekte mümkündür. Bunu gerçekleştirebilmek için, önce eğitim gereklidir.

Uygulama esnasında hemen hemen tüm işletmeler yönetici eğitiminin önemini kavramış olduklarını gözlemledik. bu işletmelerin biri haricinde tümü yöneticileri için eğitimi semineri düzenliyorlar. Ve ayrıca yöneticilerini düzenlenen yönetici geliştirme seminerlerine gönderiyorlar.

İşletme içi eğitim bir zorunluluktur. Tüm işletmelerin kendi bünyelerinde eğitim olayını çözmeleri mümkün gözükmemektedir. Bunun için gerek üniversiteler ve gerekse bu alanda hizmet veren danışmanlık şirketleriyle işbirliğine giderek bu sorunu çözme yoluna gitmektedirler. Özellikle son yıllarda üniversite sanayii işbirliği gelişmiş, işletmelere akademik danışmanlık yapan kuruluşlar çoğalmıştır. Bu kuruluşlar genellikle işletmelere; personel bulma, verimlilik artırma, personel ve yönetici eğitme, kalite geliştirme ve pazarlama konularında yardımcı

olmaktadırlar. Bu şirketlerde genellikle üniversitede işletme eğitimi veren öğretim üyeleri görev yapmaktadır. İşletmeler için bu eğitim ve danışmanlık hizmetleri birer gider kalemi olmakla beraber, personel eğitiminin bilincinde olan işletmeler uzun vadede eğitim için harcadıkları çok daha fazlasını kazanacaklarını bilmektedirler.

Anketimize katılan tüm yöneticiler yeni fikirlerini (yaratıcı) işletme içinde rahatça uygulayabildiklerini belirtmişlerdir. Bu yöneticiler için gerçekten büyük şanstır. Çünkü eski geleneksel düşünce sistemine bağlı bir amir veya bürokrasinin fazla olduğu bir işletmede yaratıcı fikirler çok kolay bir biçimde hayata geçirilemez. Bir yönetici düşünelim; Kalite geliştirme konusunda yeni fikirleri var. Ve bu fikirlerini bir üst amirine açıyor. Eğer amir pozisyonundaki kişi, işletmede işlerin gayet iyi gittiğini, kalite konusunda da fazla şikayet gelmediği düşüncesiyle, getirilen öneriyi biraz düşünelim şeklinde bir ifadeyle rafa kaldırmak suretiyle dikkate almazsa, öneriyi getiren kişi yeni öneriler getirmek için çok istahlı olmayacaktır. Özellikle, işletmeler kişilerin önerilerini öğrenmek için çeşitli yöntemler geliştirmekte ve önerileri uygulama imkanı bulan kişiler ödüllendirmektedir. Fakat pek çok işletmede üst düzeyi işgal eden, sabit fikirli, yeniliklere açık olmayan yöneticilerin var olduğu da unutmamak gerekir.

Yukarıdaki konuya bağlı olarak yöneticilere işletmenizde yaratıcı fikirler çabucak kabul görür mü şeklindeki sorumuza, tüm yöneticiler, yenilikçi fikirlerin hemen kabul gördüğünü belirtmişlerdir. Bir işin en iyi nasıl yapılacağını yine o işi yapan bilir. Bugün işletmelerde çalışan işçi ve ustabaşları, çeşitli konularda üst yönetime öneriler götürmektedirler.

Görüşüğümüz yöneticilere kendilerini yaratıcı bir yönetici olarak görüp görmediklerini sordüğümüzda, tüm yöneticiler kendilerini yaratıcı yönetici olarak nitelendirdiler. Peki yaratıcı yönetici kimdir?

Yaratıcı yönetici, kurallarla belirlenmiş kalıpların dışına çıkarak olaylara değişik gözle bakabilme becerisidir. Çevresindeki insanları da kendisi gibi düşünmeye sevkeder. Onların yaratıcılığını geliştirmeye yardımcı olur ve bu konuda onları cesaretlendirir. yalnız tüm fikirlere açık olmakla kalmaz bu açık fikirliliği tüm çevresinden bekler.

Yöneticilerin yapması gereken en önemli şeylerden biri de yetki devretmek suretiyle astlarının gelişmesine yardımcı olmaktır. Fakat pekçok yönetici bu konuda kendisinden bekleneni yapmaz. Çünkü yetki devretmekle, ellerindeki gücü de devretmiş gibi bir duyguya kapılırlar. Yetki devretmek, güç devretmek değildir. Ayrıntılardan kurtulmaktır. Sorumluluk yine kendisindedir. Yetki devretmediği için, astlarının gelişmesini engelleyen amir, bir üst kademeye terfi edeceği zaman yerine getirecek yönetici bulamayabilir.

Yöneticilere, yaratıcılığın kişiye özgü olup olmadığı sorulduğunda altı yönetici yaratıcılığın kişiye özgü olduğunu, iki yönetici ise yaratıcılığın herkese özgü olduğu şeklindedir. Uzmanların belirttiğine göre yaratıcılık kişiye özgüdür. Fakat herkes kendi kişisel yaratıcılığını ortaya çıkarabilir.

Abraham Maslow, 1959 yılında yaratıcılık hakkında görüşlerini şöyle belirtmiştir.

Sağlıklı birey, dahi, yetenekli, üretken birey gibi kalıp yargılara dayalı tanımların özdeş olduğu anlayışından vazgeçtim. Deneklerin özel bir alanda sağlıklı oldukları halde bilinen anlamı ile üretici değildiler. Üstelik, özel yeteneği olan, şair, besteci ve buluşçu sanatçı yada entellektüel bile değildiler. Kimi yaratıcı bireylerde psikolojik olarak sağlıklı değildiler, Wagner, Van Gogh, Degas, Byran gibi kimileri sağlıklı kimileride değildi.

Hemen anladım ki çoğu insanlar gibi ben de, yaratıcılığı bir ürün anlamında düşünüyordum ve bilinç dışı olarak da bunu, insan etkinliklerinin klasik alanlarına yöneltiyordum.

Kuramcılar, sanatçılar, bilim adamları, yazarlar yaratıcı olabilirler başka hiçkimse olamaz.

Ne var ki tüm beklentilerin deneklerin tarafından alt-üst edildi. Örneğin; Bir denek, eğitimsiz, yoksul, ev kadını ve bir anne idi. Özelde hiçbir yaratıcılığı yoktu. Ama mükemmel bir ahçı, mükemmel bir anne, mükemmel bir ev yöneticisi idi. Çok az bir para ile evi her zaman olağanüstü güzel, kendisi olağanüstü bir ev sahibesi idi. Yemekleri bir ziyafet... ketenler, gümüşler, cam ve döşemeler kusursuzdu. Bu kadın tüm saydığım alanlarda özgün, yenilikçi, dahi, beklenmedik bir buluşçu idi. Ona derhal yaratıcı birey tanıdı koydum. Çünkü 1. sınıf bir çorba 2. sınıf bir tablodan her zaman iyidir. Genelde ana-baba olmak, yemek pişirmek ve bir evi yönetmek, şairliğin gerektirmediği yetenekleri gerektirmektedir.

Maslow'unda belirttiği gibi yaratıcılığın sadece şair, ressam, müzisyen, heykeltıraş, mimar gibi kişilere mahsus olmadığı, sade bir ev kadının bile pekçok yönüyle yaratıcı birey sayılması gerektiğini belirtmiştir.

Eğitim sistemimizin kişilerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmada yeterli olup olmadığını sorduğumuz yöneticilerden 5'i yeterli olmadığını, 3 yönetici ise yeterli olduğunu belirtmiştir.

Eğitimin amacı, diğer kuşakların yaptıklarını yinleme değil, yeni şeyler yapabilme yeteneği olan insanlar yaratmaktır. Mevcut eğitim sistemimiz, maalesef öğrencilere belli bir müfredatı öğretmeye çalışmaktan ileri gidememiştir. Bu yorumu yaparken ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumu da göz önüne almak gerekir. İlk okul ve lise yıllarında öğrenciler kalabalık sınıflarda ders yapmak durumundadırlar. Böyle bir

durumda öğretmenlerin öğrencilerle tek tek ilgilenmesi beklenemez. Ayrıca şunuda belirtmek gerekir ki, yaratıcı yetenekleri olan öğrenciler diğer öğrencilerden farklıdır. derslere uyum sağlama konusunda başarısızdırlar. Bu öğrenciler özel eğitim veren okullarda eğitimlerine devam ederek ancak yaratıcılıklarını geliştirebilirler.

Örneğin, Ondört yaşında politik yaşamına başlayan Willy Brandt, Okuldan diploma ile değil, terk karnesiyle ayrılmıştır. Bu devlet adamı 1971 yılında nobel ödülüne layık görülmüştür.

Eğitim sistemimizin yaratıcı kişiler yetiştirebilmesi için, yaratıcı öğretmenlere ihtiyaç vardır. Tıpkı yaratıcı öğrenciler gibi yaratıcı öğretmenlerde onlar gibi uyumsuzdurlar. Kurallara bağlı değildirler. Hiçbir müdür böyle bir öğretmenle çalışmak istemez. Yaratıcı öğretmek statü ada güç için çalışmaz, fakat kabul edilmeyi sever. Kendi kendisiyle yaşamak için çalışır. Yaratma özgürlüğünü ona en büyük ödülü verir. Bir kimse ile çalışmaktan çok yalnız çalışmayı sever. Yaratıcı öğretmen güç olgusuna önem vermediği için yöneticiye şirin gözükmek için düşüncesini değiştirmez.

Yöneticilere işletmelerin hangi biriminde yaratıcılığa daha fazla gereksinme duyulduğu sorulduğunda ise, 5 yönetici Ar-ge departmanı, 2 yönetici üretim, 1 yöneticide pazarlama biriminde daha fazla gereksinme olduğunu belirtmişlerdir. Çok uluslu şirketlerde araştırma ve geliştirmeye çok büyük miktarda finansman ayırmaktadırlar. Bu pazarlamanın daha az önemli olduğu anlamına gelmez. her iki departmanda işletmeler için ayrı ayrı önem taşımak durumundadır.

Pazarlamanın önemiyle ilgili aşağıdaki olay güzel bir örnek teşkil eder.

Faks cihazını icat edenler, teknolojisini, tasarımını ve geliştirilmesini gerçekleştirenler Amerikalılardır. ABD'li imalatçıların satmaya hazır faks cihazlarında vardır. Oysa bugün, Amerika'da satışa çıkarılan faks cihazlarından bir tanesi bile Amerikan malı bile değildir. Amerikalılar faks cihazını piyasaya çıkarmadılar; Çünkü yaptıkları piyasa araştırmasının sonuçları, onlara piyasada böyle bir talep olmadığına inandırdı. Ancak yıllardan beri bildiğimiz birşey vardır, piyasada olmayan birşey için piyasa araştırması yapılmaz.

Yapılacak şey insanlara; "1500 dolardan daha yüksek bir fiyat ödeyerek, PTT'nin 25 cente yerine ulaştırdığı mektubun bir sayfasını 1 dolara göndermenizi sağlayan bir telefon aksesuarı almayı düşünürmüsünüz?" sorusunu sormak olursa "hayır" cevabının alınacağını tahmin etmek güç değildir.

Buna karşılık, Japonlar pazar araştırması yapmak yerine doğrudan pazara bakmışlardır. Pazar, onlara iktisadın, bilgi ve iletişim piyasaları için iyi bir rehber olmadığını söylemiştir. "u cihazın piyasası nedir?" diye sormak yerine "Bunun yaptığı işin piyasası nedir?" diye sormuşlardır. Amerika'da Posta hizmetleri yapan Federal Express'in kişiye hizmetlerinin 1970'lerden 1980'li yıllarda gösterdiği gelişmeyi de bakarak, faks cihazının piyasanın artık oluşmuş olduğunu derhal anladılar.

Yöneticiler, çalışanların yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmak için neler yaptıklarını sorduğumuzda. Bir kısım yönetici, yaratıcı öneri getiren bireyleri ödüllendirdiklerini ve terfi ettirdiklerini, diğer yöneticiler ise olaya daha bilimsel yaklaşarak, kişilerin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarmak için. Beyin fırtınası tekniğini, katılmalı yönetim ve balık kılçığı yöntemini kullandığını belirtmişlerdir.

İnsanlar önerilerini her zaman rahatlıkla ortaya koyamaz. Bu önerilerini bir grup arasında rahatlıkla dile getirebilir. Bu nedenle kişilerin önerilerini ortaya çıkarabilmek için Brain Storming dediğimiz fikir üretme grupları kurarak kişilerin tek başına ortaya koyamayacağı düşüncelerin rahatlıkla öğrence olanağı elde edilir.

Yöneticilere kişilerin hangi çağlarda daha yaratıcı olduğunu sorduğumuzda 6 yönetici gençlikte, 2 yöneticide çocuklukta daha yaratıcı olduğunu belirtmişlerdir. Psikologların belirttiğine göre en fazla yaratıcı olduğumuz çağ çocukluk çağımızdır. Çünkü bu çağda çevrenin kısıtlayıcı etkisi henüz etkisini göstermemiştir. Fakat biraz büyüdükçe bu etkiler kendini göstermeye başlar. Bu yaşta çocuklar çok meraklıdır. Fakat anne ve babalar çocuklara çok fazla ilgi göstermediği için çocuklar meraklarını içine atarlar.

Sonuç olarak, yaratıcılık bir işletme politikası olmak zorundadır.

Uluslararası bir şirket olan 3M'de her dönemde cirosunun en az yüzde 25'i son beş yıl içinde icat edilmiş ürünlerden meydana gelmek zorundadır. 3M'de yeni bir buluş yapmamış olan kimsenin, yönetim kademesinde ortanın üstünde bir düzey yükselme şansı yoktur.

Yönetimde yaratıcılık ve kendini geliştirme dalı bu çalışmamızda, yaratıcı yönetici, yaratıcı örgüt ve yaratıcı örgüt geliştirme konusu incelenmiştir. Ayrıca yaratıcılığın gelişmesine etki eden faktörler ayrıntılı şekilde incelenmiş son olarak ta yönetici eğitiminde uygulanan yöntemler ve yönetici eskimesi üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızda,

Yönetimle ilgili kavramlar üzerinde kısaca durulduktan sonra, günümüz yöneticisinin sahip olması gereken özellikler hakkında ayrıntılı olarak durulmuştur.

Yönetimde yaratıcılık çabaları bireysel çabalarla gerçekleşemeyeceğinden, konu bir organizasyonun yaratıcılığını geliştirme şeklinde ele alınmıştır. Organizasyonun yaratıcılığını ortaya çıkarabilmek için de kendini iyi yetiştirmiş yönetici ve idarecilere gerek vardır. Onlar organizasyonların ateşleyicisidirler. Bu nedenle yönetici özellikleri üzerinde ayrıntılı şekilde durulmuştur.

İkinci bölümde öğrenen organizasyonlar kavramı üzerinde durulmuştur. Organizasyonların nasıl gelişmesi gerektiği, neleri basamak olarak kullanabileceği açıklanmıştır. Öğrenen organizasyonları, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma; davranışını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip organizasyonlardır şeklinde tanımlamak mümkündür.

Yine bu bölümde, insan kaynakları yönetimine yaratıcı yaklaşım üzerinde durulmuştur. yaratıcı organizasyonları oluşturabilmek için yaratıcı bireylere gereksinme vardır. Yaratıcılığı kendi örgütünde artırmak isteyen yönetici, örgütünü yaratıcı bireylerle donatmalıdır.

Üçüncü bölümde ise, yöneticilerin geliştirilmesi ve yönetici eğitimi incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde yönetici eskimesi kavramı üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise, incelediğimiz konuyla ilgili uygulama ve yorumlara yer verilmiştir.

KAYNAKÇA

- Cemal MIHÇIOĞLU; Yönetimde İnsan İlişkileri, A.Ü.S.B.F. ders notları, Ankara 1990.
- David A. GARVİN, Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak, Bizden Haberler Özel Sayısı Ağ-Eyl.1993, İstanbul
- Daile CARNEGİE, insanları Etkileme Sanatı, Yaprak Yayınları, İst. 1989.
- Donald W.COLE, Yaratıcı Yetenek ve Özellikleri, Modern Yönetim Dizisi, ilgi Yayınları İst. 1985.
- Erol EREN, Etkin Yönetimin Temel İlkeleri ve Yöneticilik, TÜSSİDE Seminer Noktalır Gebze 1994.
- Halide S. YAVUZER, Yaratıcılık ve Geliştirilmesi, İstanbul-1983.
- Hasan ERİŞKON, Yönetimde Kendini Geliştirme, TÜSSİDE Sem. Not. Gebze, 1993.
- Hüseyin ÖZGEN, Çukurova Ün. Üniversite Sanayi İşbirliği Semineri, Adana 1989.
- Frederic C.HAAS, Eskiye Yöneticiler, Çev. Şeyda ÜLSEVER-EKrem ÜLSEVER Anadomul Üniversitesi Yayınları, Eskişehir -1987.
- İlhan ERDOĞAN, işletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul 1990.
- İlter AKAT - Gönül BUDAK- Gülay BUDAK, işletme Yönetimi, Beta Yayın Dağıtım AŞ. İst. 1994.
- İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa 1989.
- İsmail EFİL, Kalite Kontrol Çemberleri, Bursa 1993.
- Kemal TOSUN, işletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara 1992.
- MPM; Gelişmekte Olan Ülkelerde Modern Sevk ve İdarecilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinin Önemi, Ankara, 1989.
- MPM , Eğitim Metotları, işçi, Nezaretçi, Yönetici Eğitim Metotları No. 50 Ank. 1972.
- Nuray SUNGUR, Yaratıcı Düşünce, Özgür Yayın Dağıtım, İst. 1992.
- Nursel TELMAN, Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme, TÜSSİDE Sem. Not. Gebze, 1993.
- Nursel TELMAN, Yöneticilikte Kişisel Becerilerin Geliştirilmesi, TÜSSİDE Sem. Not. Gebze, 1993.
- Osman YOZGAT, işletme Yönetimi, Marmara Ün. Yayınları, Beşinci Baskı İst. 1993.
- Osman TELİMEN, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi ve Geliştirilmesi Doktora Tezi, İst. 1992.
- Ömer Lütfi MET, Ağırlama ve Hizmet işletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, Balıkesir 1987.
- Peter M. SENGE, Beşinci Disiplin, Öğrenen organizasyon Düşünüşi ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları Çev. Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN, ist. 1993