

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KATILIMCI YÖNETİM MODELİNİN ORGANİZASYONLARDA
YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖNÜL KAYA

ANABİLİMDALİ : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : YRD.DOÇ.DR. HÜLYA G.ÇEKMECELİOĞLU
147174

KOCAELİ, 2004




T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KATILIMCI YÖNETİM MODELİNİN ORGANİZASYONLARDA
YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: GÖNÜL KAYA

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 23.06.2004, 2004/14


Prof. Dr. Ali Akdemir  Doç. Dr. Nihal Erdoğan  Yrd. Doç. Dr. Hülya G. Çekmecelioglu

KOCAELİ, 2004

SUNUŐ

Bu araştırmanın oluŐum sũrecine yakın ilgi, yardım ve destekleriyle katkıda bulunan daniŐmanım Yrd.Doç.Dr. Hũlya Gũndũz ekmecelioğlu'na sonsuz teŐekkũrler eder,saygılar sunarım.

Ayrıca araŐtırmam boyunca çalıŐmalarımın yoğunluğu nedeniyle fazla ilgi gũsteremediđim kızım Selen'e anlayışı ve manevi desteğinden dolayı sonsuz teŐekkũrler.....



ÖZET

Organizasyonlar, günümüzde yaşanan hızlı değişimin getirdiği sorunları aşmak, rekabet avantajı kazanmak ve yeniliği kurumsallaştırmak için daha fazla yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadır. Örgütün yaratıcılık potansiyelinin ortaya çıkarılmasında ve bunun sürekliliğin sağlanmasında ise yönetim modelinin rolü büyüktür.

Organizasyon yönetiminde yaratıcılık doğru bir şekilde yapılandırıldığında hem orijinal fikirler üretmek, hem de gelişmeyi engelleyen problemleri çözmek daha kolay olacaktır. İşletme yöneticisi, küresel pazarda kurumunu yaratıcı kılmak için en önemli kaynağı olan insan gücünü iyi yönlendirerek, onun tüm yeteneklerinden olabildiğince yararlanmalıdır. Bunu sağlamanın yolu ise Katılımcı Yönetim modelidir.

Bu çalışmada, Katılımcı Yönetim Modelinin, organizasyonların yaratıcılık yeteneklerini geliştirmedeki rolü irdelenmektedir. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde yaratıcılık kavramı hakkında bilgi verilmektedir. Bu bölümde yaratıcılık ve yaratıcılık kavramı ile ilişkili olduğu saptanan kavramlar tanımlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca yaratıcılık kavramının daha iyi anlaşılması için yaratıcılık süreci ve yaratıcılık kuramları ele alınmaktadır.

Yaratıcı bireyler, hem örgütlerin hem de toplumların gelişmesine katkıda bulunabilirler. Normal zekaya sahip her insanın yaratıcı olma potansiyeli vardır. Önemli olan bu potansiyelin açığa çıkarılıp, değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Yapılan araştırmalar yaratıcı insanların bazı ayırt edici özellikleri olduğunu bulgulamaktadır. Bu nedenle, tezin ikinci bölümünde yaratıcı bireylerin genel özelliklerine değinildikten sonra bireyin yaratıcı olmasını sağlayan unsurlar incelenmektedir.

Bir kuruluşun yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin nedeni barındırdığı çalışanların yaratıcılığını geliştirmesiyle mümkündür. Bu nedenle, organizasyonlarda yaratıcılık anlayışını geliştirmek için gerekli iş ortamının hazırlanması oldukça önemlidir. Bu düşünceden yola çıkılarak tezin üçüncü bölümünde organizasyonlarda yaratıcılığın geliştirilmesinde etken olan Yönetim Modeli, İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, Kişi Görev ve Örgüt İklimi gibi özellikler incelenmektedir..

Bu tezde, Katılımcı Yönetim Modelinin organizasyonlarda yaratıcılığın geliştirilmesinde ki olumlu rolü irdelenmektedir. Bu nedenle dördüncü bölümde öncelikle yönetimin tanımı ve yönetim kavramındaki değişimlere değinildikten sonra Katılımcı Yönetim Modelinin özellikleri ele alınmaktadır.

Katılımcı Yönetim Modelinin yaratıcılığı destekleyen özellikleri dördüncü bölümde incelendikten sonra, bu özelliklerin test edilmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Beşinci bölümde, araştırmanın yöntemi ve araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmaktadır. Araştırma Kocaeli ilinde yer alan ve kağıt sektöründe faaliyet gösteren iki işletme üzerinde yapılmıştır.

Bu bölümde araştırmada sonucunda elde edilen veriler tablolar halinde gösterilmekte ve araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri, sorulara verilen yanıtların sıklık oranları, sorulara ait faktör ve güvenilirlik analizleri, değişkenlere ilişkin ortalama değerler yer almaktadır. Ayrıca elde edilen veriler, değişkenler arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla korelasyon analizine de tabi tutulmuştur.

Araştırma sonuçlarının genel değerlendirmesi sonuç bölümünde yer almaktadır. Burada elde edilen bulgular ve konu ile ilgili teoriden yola çıkılarak bazı değerlendirmeler yapılmaktadır.

SUMMARY

Organizations need to be more creative in order to solve problems caused by rapid change of the environment, to gain competitive advantage and to institutionalize innovation. The role of the management is very essential in discovering and realizing the potential of organizational creativity.

If creativity is properly constructed in organization management, it will be easy to create original ideas and to solve problems that obstacle improvements. To make his organization creative in global market, an administrator of the organization should make use of human power ability which is the most important source of organizations as much as possible. The best way to achieve this target is to apply a Participatory Management.

In this research, the role of the Participatory Management in improving the creative ability of organizations is investigated. The research is composed of five chapters. In the first chapter some information about creativity is given. Moreover, in this chapter the concept of creativity and other associated terms are described. Furthermore, in order to make creativity concept more comprehensive, creativity process and creativity theories are undertaken.

Creative individuals can contribute to development of organizations and society. A person who has standard intellect has potential of being creative. The important thing is to discover, evaluate and develop this potential. The researchers have founded that creative people have some discriminative characteristics. For that reason in the second chapter of the thesis, the elements that make individuals creative are investigated after a quick review of general characteristic of creative individuals.

The reason that make an organization display creative and innovative characteristic is the ability to invigorate creative ability in employees. Consequently, it's quite important to prepare a work environment that fosters

creative comprehension of organizations. Therefore in the third part of the thesis, the characteristics that are effective in improving organizational creativity as Management Model, The Role Of Human Resource Management, Individual, Task and Organization Climate are investigated.

In this thesis, the positive role of Participatory Management in improving creativity in organizations is investigated. For this reason in the fourth chapter firstly the description of management and the changes in management concept are being touched and then the characteristics of Participatory Management are going to be undertaken.

After investigating the supportive properties of Participatory Management an investigation has done to test these properties. In the fifth chapter The methodology of the research and the evaluation of the data attained from the research is explained. The research has been done in organizations that are functioned in paper sector in Kocaeli and one of which is a public and the other one is a private institution.

In this part data attained from the research are shown in tables and also demographical characteristics of individuals participated in the research, frequency proportion of the answers given, factor and reliability analysis of the questions, mean values of variables are participated. Moreover, data are subjected to correlation analyze in order to determine the relationship between the variables.

General evaluation of the research is participated in conclusion part. By advancing discoveries attained from the data, some evaluations are done in this part.

•

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
İNGİLİZCE	II
ÖZET	III
İÇİNDEKİLER	III
TABLOLAR	IV
DİZİNİ	V
GİRİŞ	V

BÖLÜM 1.**1.YARATICILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ**

1.1. Yaratıcılık Tanımı ve Kapsamı	1
1.2. Yaratıcılık İle İlişkili Kavramlar	5
1.2.1.Yenilik	5
1.2.2. Buluş	7
1.2.3. Değişim	8
1.2.4. Taklit	9
1.3. Yaratıcılık Süreci	9
1.3.1. Hazırlık aşaması	10
1.3.2. Kuluçka	11
1.3.3. Aydınlanma	12
1.3.4. Doğrulama	13

BÖLÜM 2.

2. YARATICILIK KURAMLARI VE BİREYSEL YARATICILIK

2.1	Yaratıcılık Kuramları	14
	
2.1.1	Psikoanalitik Kuramlar	14
	
2.1.2.	Hümanist Kuramlar	20
	
2.1.3.	Çağırışım (Association) Kuramları	22
	
2.1.4.	Gestalt Kuramı	25
	
2.2	Bireysel Yaratıcılık Ve Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	27
	
2.2.1.	Yaratıcı Bireylerin Genel Özellikleri	27
	
2.2.2.	Bireyin Yaratıcı Olmasını Sağlayan Unsurlar	31
	
2.2.2.1.	Uzmanlık	32
	
2.2.2.2.	Yaratıcı Düşünme Becerileri	33
	
2.2.2.2.1.	Bağımsızlık	33
	
2.2.2.2.2.	Çaba	34
	
2.2.2.2.3.	Merak	35
	
2.2.2.2.4	Konuya Yoğunlaşma	35
	
2.2.2.2.5	Hızlı Ve Esnek Düşünebilme	35
	
2.2.2.2.6.	Hayal Gücü Ve Sezgi	36
	
2.2.2.2.7	Ayrılmak (Divergent) Düşünme	37
	
2.2.2.2.8.	Çelişkiler	37
	
2.2.2.2.9	Risk	38
	
2.2.2.3	Yaratıcı Bireyde Motivasyon	38
	

BÖLÜM 3.

3. ORGANİZASYONLARDA YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİ

3.1. Organizasyonel Yaratıcılık Tanımı Ve Kapsamı	41
.....	
3.2 Organizasyon Yapısı ve Yaratılığın Geliştirilmesindeki Rolü	44
.....	
3.3 Yönetim Modeli ve Yönetim Modelinin Yaratıcılığı	47
.....	
Geliştirme Rolü	
3.3.1. Örgütlerde Yaratıcı Bir Ortam Oluşturmada	53
.....	
Yöneticiye Düşen Görevler	
3.4 Yaratıcılığın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları	55
.....	
Yönetiminin Önemi	
3.5. Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Görev	58
.....	
3.6. Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Kişi	60
.....	
3.7. Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Örgütsel İklim	61
.....	

BÖLÜM 4.

4 ORGANİZASYONLARDA YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİNDE YÖNETİMİN ROLÜ

4.1 Yönetim Kavramı, Tanımı ve Kapsamı	83
.....	
4.2 Bilgi Toplumu Çerçevesinde Bilgiye Dayalı Organizasyonlar	65
.....	
Ve Yönetimin Değişen Yüzü	
4.3. Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda Yöneticinin Değişen Rolü	68
.....	
4.4. Organizasyonlarda Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Katılımcı	70
.....	
Yönetim Modeli	
4.4.1. Katılımcı Yönetim Tanımı ve Kapsamı	70
.....	
4.4.2. Katılımcı Yönetim Modelinin Özellikleri	71
.....	
4.4.2.1. Çalışanların Katılım Sağlaması	71

4.4.2.2.	Takım Çalışmasını Desteklemesi	75
4.4.2.3.	İletişime Önem Vermesi	77
4.4.2.4.	Bilgiyi Paylaşması ve Beceri Geliştirmesi	80
4.4.2.5.	Gerekli Kaynakları Sağlaması	83
4.4.2.6.	Hedefleri Belirlenmesi	85
4.4.2.7.	Geri Besleme Yapması	87
4.4.2.8.	Motivasyonu Artırması ve Teşvik Edici Olması	89

BÖLÜM 5.

5. KATILIMCI YÖNETİM MODELİNİN ORGANİZASYONLARDA YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİNDEKİ ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1.	Araştırmanın Amacı	91
5.2.	Araştırmanın Yöntemi	92
5.3.	Araştırma Bulgularını Değerlendirmesi	92
5.3.1.	Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri	92
5.3.2.	Anket Formunda Yer Alan Değişkenlerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Oranları	95
5.3.3.	Anket Formunda Yer Alan Sorulara Verilen Yanıtların Sıklık Oranları	101
5.3.4.	Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	119
5.3.5.	Değişkenler Arasındaki İlişkinin Saptanması, Korelasyon Analizi	122

SONUÇ	123
KAYNAKÇA	126
ÖZGEÇMİŞ	134

IV
TABLolar DİZİNİ

Tablo.1 Yaratıcılığın Yönetimde Dört Önemli Unsur	49
Tablo:2 Dış Katılım İle İç Katılım Arasındaki Farklar	73
Tablo 3 Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı	93
Tablo 4 Araştırmaya Katılan Bireylerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı	93
Tablo 5 Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	93
Tablo 6 Araştırmaya Katılan Bireylerin Görev Süresine Göre Dağılımı	94
Tablo 7 Ankete Katılan Bireylerin Yönetici Kademesine Göre Dağılımı	94
Tablo 8 Ankete Katılan Bireylerin Görev Tipine Göre Dağılımı	94
Tablo 9. Katılımı Sağlaması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)	95
Tablo 10. Takım Çalışması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)	96
Tablo 11. İletişimi Sağlaması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)	96
Tablo 12. Bilgiyi Paylaşması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)	97
Tablo 13. Hedefleri Belirlemesi Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)	97
Tablo 14. Geri Besleme Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)	98
Tablo.15. Teşvik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı(cronbach alpha)	99
Tablo 16. Kaynak Sağlaması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı(cronbach alpha)	99
Tablo 17. Yaratıcılık Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı(cronbach alpha)	100
Tablo 18. Katılımı Sağlaması Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları	101

Tablo 19. Takım Çalışması Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları	103
Tablo 20. İletişim Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları	105
Tablo 21. Bilgiyi Paylaşması Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları	107
Tablo 22. Hedefleri Belirlemesi Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları	109
Tablo 23. Geri Besleme Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları	111
Tablo 24. Teşvik Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları	113
Tablo 25. Kaynak Sağlaması Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları	115
Tablo 26. Yaratıcılık Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları	117
Tablo.27. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	119
Tablo.28 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi	122



V GİRİŞ

Küresel rekabetin büyük boyutlara ulaştığı günümüzde işletmeler rekabet edebilmek için devamlı suretle değişmek, değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek için de yaratıcı çalışmalar yapmak zorundadır. Yararlı ve yeni bir mal yada hizmet üretmek veya mevcut bir mal yada hizmeti farklı bir fonksiyon elde etmek üzere uyarlamak olarak ifade edilen yaratıcılık, işletmelerde yeniliklere zemin hazırlayarak rekabet gücünün artmasına neden olmaktadır.

Değişime karşı yaratıcı tepkide bulunmak ve değişimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan yöneticiler ve organizasyon kuramcıları, çalışanların yönetime katılması düşüncesini geliştirmeye başladılar. Bugün artık çalışanlar kendilerini ve işlerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda ki görüşlerinin alınmasını talep etmektedirler. Bu nedenle, yönetenin talimat verdiği çalışanların ise bunları yerine getiren bir örgütsel işleyiş den ziyade çalışanında özel sorumluluklar üstlendiği ve kararların alt kademelerde de verildiği bir yönetim yaklaşımı benimsenmektedir.

Organizasyonlarda artık önemli olan karar vermek değil, kararı zenginleştirerek uygulamak, eldeki olanakları en yaratıcı şekilde kullanarak farklılık yaratmaktır. Kısacası, yönetim uygulamalarında karar ne ölçüde önemli ise karar vermede ve faaliyetlerde yaratıcılık da o ölçüde önemli bir yaklaşım olmuştur.

Bu sebeple, değişimi ve yeniliği sağlamak için yaratıcılığı, işletmeciliğin bütün uğraş alanlarında uygulamak doğru bir davranış olacaktır. Bunu gerçekleştirmek içinde yaratıcı nitelikli yönetici ve çalışanları barındırmak, yaratıcılık yönelimli motivasyonu sağlamak, yaratıcılığın kullanım alanlarını arttırmak ve bu konuda destekleyici olmak gerekmektedir.

Diğer bir ifadeyle yaratıcılık eksenli bir yönetim modelini uygulamak işletmeleri başarıya götüren bir anahtar olacaktır.

Yaratıcı ve yenilikçi sonuçlar büyük ölçüde insanların nasıl yönetildiklerine ve içinde bulunulan ortama bağlıdır. Bu doğrultuda yaratıcılık düzeyine artırmak isteyen yöneticiler, çalışanların kararlara katılımını sağlamalı, takım çalışmalarını desteklemeli, iletişime önem vermeli, bilgiyi paylaşmalı ve beceri geliştirmeli, hedefleri belirlemeli, gerekli kaynakları sağlamalı, geri besleme yapmalı, motivasyonu artırmalı ve teşvik edici olmalıdır.



1.YARATICILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1.Yaratıcılık, Tanımı ve Kapsamı

Yaratıcılığın sözlük anlamı "yaratma yeteneği", "yaratmak" fiilinin sözlük anlamı ise varlık kazandırmak, bir şeyin olmasını sağlamak, neden olmak, hayal gücünü kullanarak üretmek ve tasarlamaktır. Dolayısıyla yaratıcılığı tanımlamada en çok kullanılan kavramlar; bulmak, yenilik yaratmak, bilgi sınırlarını genişletmek, hayal gücünü kullanarak üretmek ve tasarlamaktır.

Vernon'a göre yaratıcılık kavramı sanatçıların, bilim adamlarının, mucitlerin ve diğer bireylerin ortaya çıkardıkları olağandışı ya da benzersiz faaliyetler ve tepkilerdir. Üretilen şeylerin tanınmaları ve taktir görmeleri özgünlük veya önem derecelerine bağlıdır.¹

Psikolog Torrance yaratıcılığı, " sorunlara, aksaklıklara, bilgi eksikliklerine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, güçlüğe çözüm arama ve tahminde bulunma "olarak tanımlamıştır².

Diğer bir psikolog Mac Kinnon'da yaratıcılığı, fikirlere ve değişimlere karşılık verebilme kabiliyeti olarak tanımlar. Yaratıcılığın mutlaka risk alma, spontanlık ve yenilikle birlikte kombine bir element olduğu göz ardı edilmemelidir.³

Bir diğer tanıma göre ise yaratıcılık, "daha önceden kurulmamış ilişkiler arasındaki ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde yeni yaşantılar, deneyimler, yeni düşünceler ve yeni ürünler ortaya koyabilme yetisidir ".⁴

¹ Alev Arık, Yaratıcılık, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1990, s.13

² Sibel Cengizhan, "Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Değerlendirilmesi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.Mühendislik Fakültesi,1997), s.25

³ Jalan Amitabh, Klenier H.Brian, New Developments In Developing Creativity, Journal of Management Psychology , Vol:10, No:8, 1995, s.20

⁴ Ayfer İşlek, "Yaratıcılıkta Temel Sanat Eğitiminin İşlevi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü.Eğitim Fakültesi, 1992), s.15

Yaratıcılık, bireye farklı ve üretici düşünce zincirlerini kullanarak alışılmış düşünce zincirlerinden kopma gücü veren, sonuçları bireye ve muhtemelen başkalarına da yarar sağlayan düşüncelerdeki esneklik, özgürlük ve duyarlılığın bir toplamıdır.⁵

Bir yağlı boya tablo yapmak veya bir şiir, ya da senfoni yazmak, yeni bir jet pervane sistemi bulmak, bir pazarlama tekniği uygulamak, yeni bir uyuşturucu madde yapmak veya yaratıcı bir örgütün yöneticiliğini yapmak yaratıcı düşünmenin ürünleridir. Birçokları yaratıcılık konusunun temel bir yeteneğin ortaya çıkarılması olduğunu kabul etmişlerdir. Hemen her konuda yaratıcılık, sözü edilen bu yeteneğe bağlı bulunmaktadır. Bu yetenek sorunlara farklı açılardan bakabilme yeteneğidir.⁶

Yaratıcılık, " bir şey ortaya çıkarmak" tır. Bu anlamda ortaya çıkan şey kötü sonuçlar doğurabilir ifadesi söz konusudur. Örneğin; bir marangoz bir iskemle yaratır, bir girişimci iş olanağı yaratır .⁷ Başka biri, büyük alanlardaki canlıları yok edebilecek bir bomba yaratabilir.

Aslında, yaratıcı faaliyetin tarifinde hiçbir yerde daha önce varolmayan bir şey varolmalıdır. İnsanlığın varoluşundan beri olmayan bir şey mümkün değildir. İnsanların yaratıcı faaliyetleri daima (fiziksel veya akli) verilen materyalleri karıştırmaktır. Yeni şeyler daha sonra vakalar birleştirilerek yapılır veya eskiler genelleştirilir.⁸

Öyleyse yaratıcılık, yeni bağlantılar keşfedebilme, konulara yeni bir bakış açısı ile bakabilme ve zihnimizde olan fikirleri yeni formlarda yeniden düzenleyebilme olarak da tanımlanabilir.⁹

⁵ Ibrahim Mert S., "Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. İşletme Fakültesi, 1997), s.18

⁶ H.G.Hicks, Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev.Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin, Ankara: Turhan Yayınevi, 1979, s.262

⁷ Edward De Bono , Altı Şapkalı Düşünme Tekniği, Çev. Ercan Tuzcular ,İstanbul: Remzi Kitapevi, 1997, s.128

⁸ Frank Baron, Creative Person and Creative Proses, New York: Holt, Rinchort and Winston, 1969, s.10

⁹ J.R..Evans, Creative Thinking In The Decision and Management Sciences, Cincinnati, Ohio :South Western Publishing Co, 1991, s.1

Yaratıcılık yeni fikirlere götürür. Bu yeniliğin saptanması gerekir. Gerçekten görülür ki, yeni bir fikir, çoğu kez, ya bilinen fikirlerin bir birleşimidir veya da eski bir fikrin yeni bir çevreye veya şekle sokulmuş halidir. Buna rağmen, yaratıcı bir faaliyettir, eski fikirleri bu şekle sokan.¹⁰

Üstelik fikir geçerli de olmalıdır. Sadece yeni olması, yeterli değildir. Fayda – Kullanım – normlarına uygun olması da gereklidir. Fikir söylenen probleme çözüm getirdiği için, veya da bu çözüme ilerleme kaydettirdiği için geçerlidir. Bu değer kriteri sayesinde, hayal mahsulü ile yaratıcılık arasında ayırım yapılabilmektedir.

Bir çok yönetim geliştirme uzmanları da yaratıcılığı tanımlamaya çalışmışlardır. Örneğin D.Michael Ray şöyle demiştir “ Yaratıcılık, organizasyon ve şartlardansa, bireye daha bağımlı bir olgudur, yani bireysel yaratıcılık, şirket yaratıcılığından daha önce var olmalıdır”.¹¹

E. Maria ve E.Burke, yaratıcı fikirleri, farklı metot ve durumlara başvurma kabiliyeti olarak görmüştür. Başarılı yaratıcı organizasyonlar, bu şekilde fikirleri örgütün ihtiyaçlarına göre uygun bir şekilde yönlendirip organize edenlerdir.¹²

Newell, ise yaratıcılık konusunda şunu vurgulamıştır, problem çözme, aşağıdaki şartlarda bir veya birkaçı gerçekleşirse “yaratıcılık” olarak tanımlanabilir.¹³

1. Düşüncenin ürünü bir değer taşımalıdır.
2. Düşünce geleneksel olmamalı, yani bir önceki düşüncenin reddi veya tamamlayıcısı olmalıdır.

¹⁰ P.Bessis- H.Jaqui , Yaratıcılık nedir?, İstanbul Reklam Yayınları, s.25

¹¹ Lisa Gundry, Jill R.Kickul , Building the Creative Organization, Organizational Dynamics, Vol 23, Issue 4, 1994,s.23

¹² Maria E.Burke, Creativity Circles in Information Management, Librarian Career Development, Vol:2, No:2, 1994, s.8

¹³ Mc. Fadzcean Elspeth, Encouraging Creative Thinking , Leadership & Organization Development Journal, Vol: 20, No:7, 1999, s.374

3. Düşünmek, yüksek motivasyon gerektirir, bunun için gerekli zaman ve yer sağlanmış olmalıdır.
4. Ortaya konulan problem belirsizdir ve görev bunu formüle etmektir.

Sillamy psikolojisi sözlüğünde ise yaratıcılık aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

“ Yaratıcılık , sosyo – kültürel ortama sıkıca bağlı olarak, her yaşta her kişide gizli bulunan yaratma yetisidir. Bu tabii yetinin gerçekleşmesi, ifadesine uygun şartların gerçekleşmesine bağlıdır .”

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

Psikiyatris Lawrence Kubie, yaratıcılık konusunda şu yargıya varmaktadır;

“Eğer, alışık olduğumuz bilgi ve tutumlarımızla yetiniyorsak, bu yaratıcılık yeteneğimizin az olduğunu göstermez, fakat bu yeteneğimizi bastırıldığımızı ifade edebilir. Engelleri keşfeder ve onları ortadan kaldırıabilirsek, yaratıcılık bir kaynak gibi harekete geçecektir”.¹⁴

İnsanın yaratması, var olanın yeni adaptasyon ve kombinasyonlarını üretmesi veya değiştirmesi ile olur. Yaratıcılık gizil gücü, birey bir şey karşısında heyecanlandığında, merak duyduğunda kendiliğinden ortaya çıkar. Bunlar öğrenilmiş davranışlar değildir.¹⁵ Yaratıcılık hayal gücüyle çok alakalı bir düşünme biçimidir, duygusal ve zihinsel süreçleri kapsar. Tüm zihinsel ve duygusal etkinliklerde, insan yaşamındaki tüm çalışma

¹⁴ Gönül Budak, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, İstanbul: Sistem Yay,1998, s.17

¹⁵ Yüksel Özden, Öğrenme ve Öğrenme , Ankara: Pegem Yayınları, 1998, s.118

alanlarında yaratıcılığa rastlamak mümkündür. Yaratıcı düşünme yeteneği insan yaşamının ve gelişiminin ana öğelerinden biridir. Yaratıcı düşünme, insan yaşamının her döneminde ortaya çıkan , her düzeyde var olan bir düşünme biçimidir. Günlük yaşamımızda karşılaştığımız problemlere çözüm üretmek de, bilimsel ya da sanatsal ürünler vermek de yaratıcılık gerekmektedir.

Yaşamın sorunlarına kaliteli çözümlerin bulunmasına yardımcı olan ve kişiye sahip olduğunun ötesinde bir dünya görüşü kazandıran yaratıcılık yukarıda genel hatları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalara dayanarak yaratıcılığı; bireyin dünyayı kendine özgü biçimde yorumlaması, şekillendirmesi, düzenlenmesi ve bir adım daha ileri götürmesi, kısaca bir yaşam tarzı olarak ele alabiliriz.

1.2 Yaratıcılık ile İlişkili Kavramlar

Yaratıcılık beraberinde yenilik, buluş (icat), değişim, teknoloji, taklit kavramlarını da gündeme getirmektedir. Bu kavramların kısaca açıklanması, karışıklığın önlenmesi açısından yararlı olacaktır.

1.2.1 Yenilik : Yeniliğe, ekonomik, sosyolojik, politik ve psikolojik yaklaşımların yapılması mümkündür. Ancak, tarihsel süreç içinde yeniliğe bakıldığında, kavramın özellikle 19. yüzyılın ürünü olan; yeni buluş ve icatlar sorunu olarak algılandığı ve teknik yönü ağır basan bir kavram olduğu savunabilir.

Yenilik, teknik, buluş ve icatlar arasında organik bir bağın bulunduğu da doğrudur. Nitekim Vassal yenilik yapmak fiilini, önce icat etmek kavramından bahsederek ve icat etmeyi de, “ düşünerek, herhangi bir şeyi yaratmak “, olarak tanımlayarak, açıklamaktadır.

Bir diğer tanıma göre yenilik, fikirlerin yaratılmasından sonra bu fikirlerin somutlaştırılması ve kullanılmasıdır.

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

Toffer, yeniliğin üç evrede tamamlandığını ifade eder.

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

Genellikle herhangi bir yaratıcı düşünce ticarileşmişse ve yarattığı fayda ile verimliliği artırmışsa yenilik olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda yönetim açısından yenilik; yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması, bulunması, ticarileşmesi, örgütlenmesi ve uygulanması ile ilgilidir. Ancak bu yeni uygulamaların, eskilere nazaran daha ekonomik olması beklenir. Bu tür yeniliğe ise örgütsel yenilik denir.¹⁶

Yaratıcılık ile yenilik arasında benzerlikler ve farklılıklar vardır. Yenilik bir değişim sürecidir, ancak her değişim yenilik değildir. Değişim orijinal ise ve değiştirildiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabilir. Bu niteliği ile yenilik, değişimden daha dar kapsamlı bir kavramdır.¹⁷

Yaratıcılık, fikir üretme ile ilgilidir.¹⁸ Yaratıcılık genel anlamda, önceden mevcut olan fikirlerden yeni bazı fikirlerin üretilmesidir. Yenilik ise, bir sorunun çözümü için yaratılmış bir fikirden yararlanma işleminin adıdır.

¹⁶ Budak, a.g.e., s.19

¹⁷ Budak, a.g.e., s.20

¹⁸ İter Akat, Budak Gönül , İşletme Yönetimi, İzmir: D.E.Ü. Yay., 1997, ss.369-388

Genellikle yaratıcılık kişisel bir eylemi ifade ederken yenilik bir takım çalışmasıdır.¹⁹

Yenilik ekonomik olan yaratıcı düşünceleri ifade etmektedir. Yenilik yaratıcı düşüncenin paraya dönüştürülmesidir, düşüncenin üretim sürecini olumlu etkileyecek şekilde, eyleme dönüşmüş halidir. Temelde yenilik, kuruluşun, bir değişiklik karşısında gösterdiği tepkidir.²⁰

1.2.2. Buluş : Buluş genellikle bir araştırmanın son ürünü olarak tanımlanır.²¹ Yenilik, buluşu izler ve başarılı bir geliştirme çabasının son noktasıdır. Buluş, yeni bir fikir ve bilgi ortaya koyar. Buluşun meydana gelmesi sırasında geçirilen sürece "Yaratıcılık Süreci" denilmektedir.

Buluş, araştırmacının bir uyarı veya dürtü hissetmesi ile başlar, kavramların oluşması ve önerilerin geliştirilmesi aşamalarını kapsar. Bu aşamalar sonucunda fikir somutlaşır ve model oluşur. Genellikle bu aşamaya gelebilmiş fikirler patent konusu olabilmektedir. Yenilik ise; bu aşamada başlayan buluşun benimsenmesi, üretilmesi ve satılmasını içeren bir süreç olmaktadır.

Kişilerin özel merakları sonucu tesadüfen ortaya çıkan buluşun yeniliğe dönüştürülmesi için ticarileştirilmesi, elde edilecek verimi ile, faydanın artırılması, yani, pratik hayata uygulanabilir olması gerekir.²²

Yeni bir buluş veya fikrin, toplum tarafından kabul edilmesi , başka bir deyişle pazara satış değeri olan ürün durumuna dönüştürülmesi, genellikle

¹⁹ David Tanner, Creativity and Innovation in Rond D, Innovarter volume 3, Number 7 , July 1994

²⁰ Donna Pestwood, Paul Schuman, Kalite ve Yenilik, İstanbul: Executive Excellence Dergisi, Rota Yayını, Sayı.10, Ocak.1998, s.10

²¹ Erol Eren, İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No:2884, Formül Matbaası, 1982, s.17

²² Eren, a.g.e., s.17

söz konusu fikrin veya buluşun pazarda bir deneme sürecinden geçirilmesini gerektirir.

Yeni fikirlerin ve buluşların geliştirilmesinde çok önemli bir konu da , buluşun yararlarının , yaratıcıları tarafından, başkalarına kanıtlanmasıdır. Geçmişte olduğu gibi, günümüzde de birçok yeni buluş, ekonomik bir değer taşımadan, kaybolup gitmektedir. Bunun en önemli nedeni, söz konusu buluşların sağlayabileceği yararın veya kolaylığının, yaratıcıları tarafından, pazarda kanıtlanamamasıdır denilebilir. Oysa,geçmişin önemli buluşlarından sayılan buhar makinesi, otomobil , uçak ve telefon gibi, birçok yeni buluş başlangıçta değersiz kabul edilmiştir.²³

1.2.3. Değişim : Değişim genel anlamda, ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir.²⁴ Değişim her insan topluluğunun temel özelliğidir. Heraclius “ Değişmeyen tek şey değişimdir ²⁵ “ demiştir.

Toplumsal değişim, toplum yapısındaki değişikliklerdir. Organizasyona ait değişim ise; örgütün çeşitli alt sistem ve öğeleri ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder.²⁶ Bu durumda organizasyonda oluşan değişimin, sosyal, psikolojik, yapısal ve teknik boyutlarının bulunduğunu söylemek mümkündür.

Yenilik ise, bir değişim sürecidir, ancak her değişim yenilik değildir. Değişim orijinal ise ve değiştirildiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabilir. Bu niteliği ile yenilik,değişimden daha dar kapsamlı bir kavramdır.²⁷

²³ Alpugan Oktay, Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluş ve Yönetimi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1998 , s.14

²⁴ Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme,İstanbul: Beta Basın Yay., 1992, s.8

²⁵ Enver Özkalp, Organizasyonlardaki Teknolojik Değişmeler ve İnsan Davranışı Üzerindeki Etkileri, Eskişehir : Eskişehir İTİA Dergisi, Sayı:2 , Haziran 1982, s.520

²⁶ Dinçer, a.g.e., s.8

²⁷ Budak, a.g.e, s.37

Bir anlamda yenilik, ihtiyaçların bir adım önünde gitme, yenilik yapma, yeni mal ve hizmetler oluşturma, hem çevreye uymanın önde gelen şartlarından biri, hem de çevreyi değiştirmede , etkilemede , bir araç olmaktadır.²⁸

1.2.4. Taklit : Yenilik ve taklit kavramları da birbirine çok karıştırılmaktadır. Yeniliği bir ya da birkaç firma başlatmakta ve diğerleri de yeniliği benimseyip uygulamaktadır. Yeniliğin başlatıcıları “Yenilikçi ” , onları izleyenler ise “ Taklitçi “ ‘dir.²⁹ Yeniliğin, uzun , zahmetli, masraflı ve riskli çabaları gerektirmesi, birçok işletmeyi korkutmakta, yenilik yerine taklidin yeğlenmesine neden olmaktadır.

Bazı yazarlar başkalarının başarisını taklit etmeyi de bir yaratıcılık türü olarak kabul etmektedirler.

Kopya etmek yenilik yaratmak açısından yaratıcılık sayılmasa da işletmeye yeni bir şey kazandırması bakımından önemlidir. Örgütlerde kaybedilen 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 ölkelerde olan ürünleri düşük maliyetlerle kopya eden Japon endüstrisinin başarisını örnek alabiliriz .³⁰

1.3. Yaratıcılık süreci

Yaratıcı düşünme süreci beynimizin sonsuz sayıda düşünce, kombinasyon ve bağıntı yaratmasıyla oluşur. Beyin kendisine ulaşan tüm

²⁸ Ömer Dinçer, Yahya Fidan , İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: 3 Baskı, Beta Yayını, 1997, s.168

²⁹ Eren, a.g.e., s.21

³⁰ şaban Esen, “Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi , Bursa , 1996), s.30

uyaranları işler. Bütün bu kombinasyonlar birbirleriyle ilişkilendirilir ve fikir ya da düşünce adını verdiğimiz yeni bağıntıları oluştururlar.

Yaratıcı düşünceyi anlık bir ilham, aniden beliren bir fikir olarak değerlendiririz. Fakat kuşkusuz yaratıcı düşünme süreci bundan çok daha fazlasını içermektedir. İlham gelinceye kadar mutlaka bilinçli ya da bilinçsiz bir düşünme süreci geçirilir. Yaratıcı fikirlerin şekillendirilmesi, açıklanabilmesi için uzun zaman ve çalışma gerekmektedir.³¹

Literatür incelendiğinde yaratıcı bir fikrin, genelde aniden bir anlık ilham sonucu ortaya çıktığını savunanların yanında, bir takım evrelerden geçerek oluştuğunu varsayanlara da rastlanmaktadır. Yaratıcı bir fikrin insan beyninde nasıl meydana geldiği, hangi duyguları uyandırdığı kesin olarak bilinmediği için yaratıcılık bir süreç olarak karmaşık bir yapı sergileyebilmektedir. Bu nedenle, yaratıcılık süreci değişik yazarlar tarafından, değişik aşamaları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Aşağıda birçok yazar tarafından kabul gören yaratıcılık sürecinin aşamaları açıklanmaktadır. Bunlar sırası ile; hazırlık (Preparation) kuluçka (Incubation), aydınlanma (Inspiration) ve doğrulama (Verification) dir.³²

1.3.1.Hazırlık Aşaması : Hazırlık safhasında problemin tanımlanması, çözüm modelinin ve yapının ortaya konması söz konusudur. Bu aşamada yaratıcı faaliyetler için bir problemin hayati yönleri tanınmaya ve öğrenilmeye başlanarak özellikle bu problemle ilişkili bilgiler canlandırılarak, problemle ilgili çeşitli hipotez ve teoremler arasında incelenir.³³

Yaratıcılık kavram ve olaylar arasında yeni ilişkiler kurmaya dayandığına göre, elimizdeki malzeme, yani konu ile ilgili bilgilerimiz ne kadar çoksa yaratıcı bir fikir üretmemiz o kadar kolaydır. Ancak bazen çok

³¹ Pene Russel ve Roger Evans, Creative Manager, New York : Jossey- Bass Publishers, 1992 , s.37

³² Leslie W.Rue ve L.Loyd Byars, Management Theory and Application, Ontario:Richard D.İrwin, Inc,1980 304.; Wallence ve Gruber, 19.; Robert Weisberg Creativity: Genius and Other Myths, New York: W.H.Freman and Co., 1986 , s.19-20

³³ Mert, a.g.e., s.38

bildiğimiz veya üzerinde çok durduğumuz bir konuyla ilgili yeni bir şey düşünemeyebiliriz. "İşletme körlüğü" olarak nitelendirilen bu durum, konu ile ilgili uyarıları kanıksamamız veya alıştığımız kural, yöntem ve sınırları doğal ve vazgeçilmez görmemizden, yani onları veri olarak kabul etmememizden kaynaklanır.

Söylediklerimizi özetleyecek olursak hazırlık süreci yaratıcı fikrin oluşması için, düzenli bilginin toplanıp organize edildiği ve bireysel konsantrasyonun konu üzerine yoğunlaşmasının sağlandığı aşamadır.

1.3.2. Kuluçka : Bu aşamada ürün bilinç ötesinde olgunlaşmaya başlar. Bilinç düzeyinde algılanmakla birlikte, yaratıcılık çabası sürmektedir.³⁴ Daha açık bir ifadeyle, hazırlık aşamasında konuya ya da soruna yönelik yoğunlaşma sağlandıktan ve tüm bilgiler toplandıktan sonra bunlar bilinç altına itilir ve alt yönetimi devralır. Kişi yanlış sonuçlara varma endişesi ile konu üzerinde düşünmüyor görünse de, gerçekte konu ile ilgili uğraşısı devam etmektedir.

Araştırmacı ya da yaratıcı kişi, kuluçka aşamasında sürekli imgeler ve fanteziler yaratabilir. Böylece, bilinç alanı açılarak zihinsel sınırlamalar gevşer ve daha özgür hale gelebilir. Bu nedenle kişi, ne mevcut olandan ne de kendinden memnun olamaz. Zaman zaman soruna yaklaşırken, zaman zaman da sorundan uzaklaşır.³⁵ Ancak çözüme yönelik çabaların tümünü sürdürür.

Bu evre çok kısa olabileceği gibi uzunca bir zamanı da gerektirebilir. Beynimiz konuyla ilgili ilişkileri hemen kuramayabilir. Ancak araya başka düşünceler girse, o konuyu unutsak, hatta uyusak bile beynimiz çalışmasını sürdürür. Araya giren yeni uğraşlar, gözlemler, düşünceler ve deneyimler peşinde olunan fikrin ortaya çıkmasına katkı bile sağlayabilir. Çünkü

³⁴ Zuhâl Özer, Yaratıcılığa Giden Yolda Beyin Fırtınası, Bilim ve Teknik , Kasım 1996, ss.50-53

³⁵ Akat , a.g.e., s.373

düşünülen her yeni kavram arka plandaki asıl konuyla ilgili yeni çağrışımlara yol açar, yeni seçenekler oluşturur.³⁶

Basit bir anlatımla kuluçka evresi bekleme evresidir. Mecazi bir benzetme yapılacak olursa bu evre, isminden de anlaşılacağı gibi problemin üzerine yatılan evredir. Bu evrede birey, problemi aklından çıkarmış ve bir rahatlama süresi içine girmiştir. Birey, kitap okur, TV izler, spor yapar; kısacası günlük yaşantısına probleme odaklanmadan devam eder. Bu aşamanın zamanlanması kontrol edilmez.

Kuluçka evresi, birçok yöneticinin çalışanlarını “ bir şey yapmamakla “ suçladıkları evredir. Yaratıcı düşünme sürecinde bu aşamanın, hedefe ulaşmak ve problemi çözmek için doğal ve etkili bir yol olduğu, çoğu yönetici tarafından görmezden gelinmektedir. Bireyin problem çözme sürecindeki bu suskunluğu, Pasifliği eninde sonunda meyvesini en uygun çözüm olarak verecektir.

1.3.3. Aydınlanma : Bir uyarı sonucunda beyin bilinçli veya bilinçaltında konuyla meşgulken, fikrin doğması aşaması gerçekleşebilir.

Bu, birden bire kişinin beyinde çakar gibi, konu ile ilgili çözümün kendini belli ettiği aşamadır. Hazırlık aşamasında tohumu atılan konu, kuluçka aşamasında oluşmaya başladığında, bilinçaltı verileri mantıklı bir biçimde düzenlemeye çalışır ve aydınlanma aşamasında ürün birden bire somutlaşır. Kişi bu aşamada gerilimden kurtulur ve rahatlar.

Artık resmin son parçası da tamamlanmış, yeni fikirler geliştirilmiştir. Bazen yeni fikrin doğuşunu sağlayan uyarının ne olduğunu bile fark edemez, birden aklımıza geldiğini sanırız. Bu duruma bilim ve teknik alanlarında sayısız örnek gösterebiliriz. Günlük hayatta da örnekler bulmamız

³⁶ Ramazan Yıldırım , Yaratıcılık ve Yenilik , İstanbul: Sistem Yayınları, 1998, s.43

mümkündür. En önemli sorunlara çoğu zaman üzerinde çalışırken değil, farklı ortam veya konumlarda çözüm buluruz.

1.3.4. Doğrulama : Bu aşamada çözümün geçerliliği, bilinçli bir şekilde gerçeğe ve problemin gereklerine karşı test edilir. İlhamların etkisiyle parlak gelen fikirlerin incelenmesi sonucunda pek çok aksaklıkla karşılaşılır.³⁷

Doğrulama aşaması, yaratıcılık sürecinin en sıkıntılı safhası olabilir. Çünkü sürecin başına dönerek, yaratıcı ürünü kullanabilir kılmak için, tekrarlar yapmak gerekebilir.

Kısaca doğrulama aşaması iki biçimde sonuçlanabilir. Ya buluş uygulanabilir bir sonuca ulaşamadığından tekrar kuluçka aşamasına dönülebilir, ya da buluş uygulanabilir hale getirilene bilir. Yaratıcılık sürecinin yukarıda sıralanan aşamaları, birbirinden kesin çizgilerle ayrılmamaktadır. Bir aşama son bulmadan diğeri başlayabileceği gibi, bu aşamaların kesişmesi, örtüşmesi ve iç içe girmesi de söz konusu olabilir. Bazen aşamaların sırası değişebilir, süreç basamaklarından biri olağan sırasından farklı, başka bir aşamada tekrar devreye girebilir.

Gerçek anlamda yaratıcı aşamalar yalnızca kuluçka ve fikrin doğuşu safhalarıdır. Bu aşamada bütün ket vurucu engelleri bir kenara bırakmak ve ortaya konan düşünceler üzerinde değerlendirmeler yapmayı kesinlikle ertelemek gerekir. Yaratıcı düşüncenin en kolay ortaya çıkabildiği bu aşamalarda çalışma grubundan hiçbir dizginlemenin yapılmadığı, hayal dünyası gibi bir atmosferde, düşünceler arasında değiş tokuş mekanizmasıyla bağlantı kurma tekniğinin uygulanmasına olanak verilmelidir.³⁸ Bu aşamalarda hayal gücü serbest bırakılırsa eğlenceli bir atmosfer oluşması kaçınılmazdır.

³⁷ Arık, a.g.e., s.130

³⁸ Geoffrey J Rawlinson, Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası, Çev.Osman Değirmen, İstanbul: Rota Yayınları, 1995, s.37

Sorun için bulunan çözümün uygulanmaya başlanması ile sürecin bittiği düşünülmemelidir. Uygulanmaya konmadan önce çok parlak olan bir fikir uygulanmaya konunca ortaya çıkan faktörler nedeniyle yeterli olmayabilir. Bu durumda çözümün yeniden ele alınıp etkileyici faktörlere göre uygulamadan sonra çözümün yeterli ve doyurucu olduğunun kanıtlanması gerekir. Ancak bu kanıtlandıktan sonra yaratıcılık süreci tamamlanmış olur.

2. YARATICILIK KURAMLARI VE BİREYSEL YARATICILIK

2.1. Yaratıcılık Kuramları

Yaratıcılık ile ilgili literatür incelendiğinde değişik görüşlerle karşılaşmak mümkündür. Bu görüşlerden önemlileri yaratıcılık kuramları başlığı adı altında incelenmektedir.

2.1.1. Psikoanalitik Kuramlar

Yaratıcılığın kaynağı, güdülenmeleri, sapmaları, anlatımları ve ürünleri ile en fazla ilgilenen ve bu konuda en fazla araştırma yapan yaklaşımların başında psikoanalitik kuramlar gelmektedir.

Bu kuramlar yaratıcılığın kökleri, anlatımları, güdülenmeleri, sapmaları ve verimleriyle ilgili görüşleri içerirler ve diğer kuramlara kıyasla en çok psikanalitik kuramlar, yaratıcılığın bu boyutları üzerine eğilmişlerdir.³⁹

Psikoanalitik kurama Freud, Ernst Kris, Lawrence Kubie, Slochower, Mac Kinnon, Jung gibi psikologlar katkı sağlamıştır.

Bu kuramın öncüsü Freud, yaratıcılığın insanın içsel çatışmalarından kaynaklandığını savunmuştur.

Freud'a göre id, ego ve süper ego insan kişiliğinin üç temel birimidir.

³⁹ Cengizhan, a.g.e., s.10

İd zevk ilkesine göre işler ve hiç geciktirilmeden bütün isteklerin yerine getirilmesini bekler.⁴⁰ İd bilinç altı dürtüler esasına göre çalışır. Birey bu dürtülerin çoğu kez farkında değildir.İd'den kaynaklanan ihtiyaçlar ve istekler, önce iyi belirlenmemiş imajlar biçiminde oluşur. İd rüyalar ve hayal etme yoluyla da isteklerini doyurabilir. Freud, id'in isteklerinin yaşayarak veya rüyalar ve hayal kurma yoluyla doyurulmasına birincil süreçler adını verir.⁴¹ Birincil süreçlerde dile getirilen bu istekler ve ihtiyaçların dış dünyadaki karşılığını bulmakla ego yükümlüdür.

Ego, id'i denetim altında tutmaya çalışan kişilik birimidir. İd ile gerçek dünya arasında aracı rolü oynar. "Gerçeklik ilkesine " göre çalışır. Mantıklı ve gerçekçi düşünce türü olarak kabul edilen ikincil süreçlere dayalı çalışır. "Gerçeklik ilkesi " yetişkini bir mesleğe, bir iş edinmeye doğru iter.⁴²

Süperego ise toplumun inandığı "doğru" veya "yanlış " kavramların kaynağıdır. İd ve ego gibi süperego'nun büyük bir bölümü bilinçaltındadır. Bilinçaltı farkında olmadığımız arzu, istek, dürtü, duygu ve düşüncelerin depolandığı büyük bir hazineyi temsil eder.

İd ile süperego arasındaki çatışma insanda kaygı oluşturur. Kişi bu kaygı ile başa çıkabilmek için savunma mekanizmaları geliştirir.

Freud'a göre yaratma dürtüsü,bu çatışmalara bir çözüm bulma çabasıdır. Çocukluktan bu yana bastırılan cinsel güdülerin ulaşmak istedikleri amaçlar saptırılır ve değerli bir özellik olarak yüceltilir. Saptırılan ve yüceltme mekanizmasıyla yoğrulan güdüler yaratma edimine hizmet ederler. Bu kurama göre yaratmanın kaynağı çocuklukta ve ilkel benlikte aranır. Psikoanaliz mantığında birey genellikle doyuramadığı istek ve güdülerini

⁴⁰ A.A.Brill, The Basic Writings of Sigmund Freud, New York : The Modern Library is published by Random House, Inc. 1938, s.55

⁴¹ H.Özbay, Psikopatolojiye Giriş, Seminer Notları, İstanbul,1996

⁴² Doğan Cüceloğlu, İnsan ve Davranışı, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1991, s.407

çocukluluktan beri gelen, doyurulmak istenen bilinçaltı özelemlerini tüm cinsel kökenli enerjisini (libido) hayal dünyasına aktarır. Yaratımı, içsel güdüleri değiştirerek, onları yücelterek gerçekleştirir.⁴³

Kişinin geliştirdiği savunma mekanizmalarından biridir yüceltme. Sosyal bakımdan kabul edilmediği için doyurulmayan arzuların yerine kabul edilebilir olanları koymaya yüceltme denir.⁴⁴ Freud tüm kültüre bağlı başarıların libido enerjisinin saptırılmasından doğduğuna işaret etmiştir. Bu yön değişimi daha üstün kültürel başarılar sağladığından Freud bu olaya yüceltme adını vermiştir.⁴⁵ Örneğin doyurulmamış arzular yer değiştirerek edebiyat, resim veya müzik eserleri vermek şeklinde çıkabilir.

Freud'a göre çocuk, üçüncü yaşından itibaren cinselliğe karşı bir merak geliştirir ve bu ilgisi zamanla üç farklı yöne katalize olabilir; eğitim ve dinsel inançlar aracılığıyla bilinçaltına bastırılır, tamamen bastırılmaz ve entelektüel gelişimin yeterli olduğu durumlarda, bir kısmı düşünce süreçlerine dönüşür, kişiyi yaratıcılığa yönelten bir meraka dönüşür.⁴⁶ Bu üç alan arasında Freud'a göre en makul olanı üçüncüsüdür. Sorun çözümlemede yapıcı bir role, kişinin kendisine zararlı olabilecek bir eyleme girmesine engel olur.⁴⁷

Çağdaş bir psikanalist olan Kubie de yaratıcı düşüncenin temelini bilinç öncesinin oluşturduğunu savunur. Bilinç öncesinin değeri ona göre bilgilerin toplanması, karşılaştırılması ve yeniden taşınmasındaki özgürlükte yatar.

⁴³ Herbert Read, Sanat ve Toplum ,çev. Selçuk Mülayim, Ankara: Ümran Yayınları, 1981, s.105

⁴⁴ S.Özbaydar,B.Özbaydar, E.Güngör, Psikoloji, İstanbul: MEB Kitapları,1976, s.91

⁴⁵ H.S.Yavuz , Yaratıcılık, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, 2.Basım, 1994, s.18

⁴⁶ Engin Geçtan, Varoluş ve Psikiyatri, İstanbul: Remzi Kitabevi , 5.Basım, 1996, s.42

⁴⁷ A.Esra Aslan, Yaratıcı Düşünceli Bireylerin Psikolojik İhtiyaçları, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 1994), s.21

Freud'un dışındaki diğer Psikoanalitikçilerin çoğu yaratıcılığı, egoya hizmet eden bir gerilim olarak görmüşler ve onu diğer bir sürece indirgeyerek açıklamaya çalışmışlardır.⁴⁸

Yaratıcılık alanına düşünceleri ile yeni ufuklar açan Ernst Kris ise yaratıcılığı iki aşamada ele almıştır. Bunlardan biri esin, diğeri ise özenli, ayrıntılaşmış aşamadır. Kris daha çok esin (ilham) üzerinde durmuş ve söz konusu aşamada, egonun geçici olarak bilinç altı düşünme düzeyine bir geri dönüşe izin vermek için, düşünce süreci üzerindeki kontrolünü azalttığı görüşünü ileri sürmüştür. Ona göre, esin dürtü yönelimlidir, fakat organize olmamış durumdadır. Bu tür düşünme anında oluşan nötr enerjisinin serbest bırakılması zevk vericidir ve kişiyi yaratıcılığa iten de buradaki zevktir. Geçici olarak mantıksal ve rasyonel düşünmeden vazgeçilmesi ve hayallere yer verilmesinden yana olan Kris, böylece düşüncenin sınırlandırılmaması ve yeni çözümlerin formüle edilmesinin mümkün olabileceğini söylemiştir.

Kris yaratıcı davranışın bilinçaltı anıları, fantezileri ve ilkel dürtülerin engellenmemiş anlatımlarından doğduğunu savunur. Bir sorunla karşılaşıldığında tüm bu sayılanlar akılcı denetimin oluşmasına katkıda bulunacak ve sorun ne denli karmaşık olursa olsun, orijinal bir çözüm bulunacaktır. " Denetimli regresyon " mekanizmasında ego, bencil ve yasak hazları tehdit eden bilinçaltı malzemelerin saldırısını denetleyecek hazzı elinde tutar. Böylece ego, karmaşa içinde olan mantıksız tuhaf düşünceyi, sorun çözümlenmede yapıcı bir role iterek kişinin kendisine zararlı olabilecek bir eyleme girmesine engel olur.⁴⁹

Çağdaş bir psikoanalist olan Kubie de yaratıcı düşüncenin temelini bilinç öncesinin oluşturduğunu savunur. Bilinç öncesinin değeri ona göre bilgilerin toplanması, karşılaştırılması ve yeniden taşınmasındaki özgürlükte yatar. Kubie, aynı zamanda bilinç öncesi düşünmedeki anlam

⁴⁸ Yavuz, a.g.e.,ss.53-54

⁴⁹ Aslan, a.g.e., s.21

yoğunlaşmasının önemini vurgulamıştır. Kubie 'nin özel ilgisi yaratıcılık üzerindeki nörotik davranışın kalıcı etkisidir. Ona göre korku, suçluluk ve benzeri nörotik kişilik yönleri, yaratıcı üretimi sınırlandırmaktadır.⁵⁰

Kısaca, Kris ve Kubie'ye göre, ego dağınık ve mantıksız görülen düşünceyi, sorun çözümlenmede yapıcı bir role iterek, kendisine zararlı olacak davranışlardan uzaklaştırır.

Freud'u izleyen tanınmış psikologlardan olan Jung bilinçaltını yaratıcılığın kökeni olarak görmektedir.⁵¹

Jung'a göre bilinçaltı, bireye özgü bilinçaltı ve kolektif bilinçaltı olmak üzere iki türdür.

Jung, psikolojik ve düşsel olarak iki çeşit yaratıcı süreç tanımlar. Psikolojik süreç insanın yaşamında önemli yer tutan, duygusal olan yaşam krizlerini içerir. Düşsel süreç ise kolektif bilinçaltının derinliklerinden çıkar. Kolektif bilinçaltı bireyin daha önceki insanlığın duygularının, korkularının ve çabalarının saklandığı ortak bilinçaltıdır.⁵² Birçok sembol vardır. Bununla beraber bireysel olmayan ama doğal ve aynı orijinden ortaklaşa şeyler temsil eden semboller ilkel rüyalar ve yaratıcı fantezilerden doğabilirler.⁵³ Sanat eserlerinde ortak bilinçaltı kendini ifade eder. Bir sanatçının yapıtında dile getirdiği korku, tutku ve diğer duygular bütün insanlar tarafından paylaşılan ortak bilinçaltı sayesinde kolaylıkla anlaşılır.

Psikoanalitik kuramın geliştirilmesinde, Mac Kinnon'un 1961 yılında yaratıcı bireyin farklılaşan özelliklerini ve söz konusu farklılaşmaya neden olan faktörleri belirlemek amacı ile üç grup mimar üzerinde yaptığı araştırma

⁵⁰ Nuray Sungur , Yaratıcı Düşünce, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997, s.35

⁵¹ F.Ürensoy Çelik, Personel Yönetimi Fonksiyonlarının İnsan gücünün Yaratıcılık Yeteneğini Geliştirmesindeki Rolü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996), s. 10

⁵² C.G.Jung, Man and His Symbols, New York :Doubleday Company Inc, Garden City, 1964, s.21

⁵³ Çelik, a.g.e., s. 10

da önemli rol oynamıştır. Mimarların grup olarak yaratıcı kişiliği en iyi yansıttıklarını savunan Mac Kinnon, üç gruptan ilkinin 40 kişilik üst düzey yaratıcı mimarlardan, ikincisini ve üçüncüsünü 43 ve 41 kişilik olmak üzere mimarlar rehberinden seçmiştir. Mimarlık alanında uzman kişiler tarafından değerlendirilen üç grubun birinci grubu gerçek yaratıcılar, ikinci grup çatışmalı, üçüncü gruptakiler ise uyumlu yani normal kişiler olarak tanımlanmışlardır. Bunlar arasındaki farklılaşmalar; bireyin sosyalleşme biçimi ile insanlar arası ilişkileri, ruhsal gelişim düzeyindeki zenginlik ile karmaşası ve bireyin akıl sağlığı yönünden sağlamlığı boyutlarında ele alınmıştır.

Sonuçta, birinci grup mimarların yaratıcı potansiyellerini gerçekleştirdikleri, başkalarının üzerindeki etkileri ile ilgilenmedikleri ancak, diğer kişilere de boyun eğmedikleri, kendi standartlarını kendilerinin oluşturdukları ve başarıya ulaştıkları gözlemlenmiştir.

Çatışmalı mimarların, yaratıcı kapasitelerini tam olarak kullanamadıkları, topluma karşı tam bir uyum sağlayamadıkları, duygusal yönden daha az istikrarlı oldukları, ancak kendi iç standartlarını korudukları sonucuna varılmıştır.

Üçüncü gruptakilerin ise, toplumun isteklerine uyan, mesleğin gerektirdiği standartları yerine getiren buna karşılık kendi içsel standartları olmayan kişiler olduğu anlaşılmıştır.

Kısaca, gerçek yaratıcıların egolarının idleriyle bir yaklaşım kurduğu, uyumlu mimarların süper egoya yöneldiği, çatışmalı mimarların daha yaratıcı ancak daha fazla çatışmalı olduğu söylenebilir.⁵⁴ Dolayısıyla ikinci grup mimarlar gerçek potansiyelini toplumun onaylayacağı şekilde göstermeyebilirler. Bu çalışma yaratıcılığın üç gelişim düzeyini ve söz konusu

⁵⁴ Stein, I.Morris, Stimulating Creativity. c.1. New York: Academic Press, 1975, ss.44-45

düzeyler arasındaki psikoanalitik farklılıkları göstermesi bakımından yaratıcılık alanındaki gelişmelere öncülük etmiştir.

Psikoanalitik kuram ile ilgili geniş kaynak bulunmasına karşılık, sistem yönünden düzensiz ve organize olmamış olması, kuramın bütünlüğünün sağlanmasında engel olarak görülmektedir.

2.1.2. Hümanist Kuramlar

İnsan doğasına iyimser bakan psikologlardan Carl Roges'a göre " iyi " ya da "kötü " yaratıcılık yoktur. Bir kişi, bir acıyı azaltmak için, diğeri katı bir işkence bulmak için çalışır. Toplumsal değerler açısından farklı olsa da her ikisi de yaratıcılıktır.⁵⁵

Rogers'a göre, yaratıcılık belirli alanlarla sınırlanamaz. Resim yapmak, bir şarkı bestelemek, bir işkence aleti geliştirmek, insan ilişkilerinde yeni bir yaklaşım bulmak, yeni bir terapi süreci geliştirmek arasında yaratıcı süreç yönünden temelde bir fark yoktur.⁵⁶

Rogers, yaratıcı kişinin üç önemli özelliği üzerinde durmuştur. Bunlar; deneyimlere açık olma, iç değerlendirme, elemanlar ve kavramlarla ilgilenebilme yeteneğidir.

Deneyimlere açık olma, bireyin çevreden gelen biçim, renk, ses gibi uyarıcıları saptırmadan düzenlenmesi anlamını taşır. Burada, kavramlarda, inançlarda, algılarda, varsayımlarda esneklik ve dış uyarıcılara karşı duyarlılık söz konusudur.

Değerlendirici yargı kaynağının içte olması; ürünün değerinin başkalarının beğeni ya da eleştirilerine göre değil de kendi özündeki

⁵⁵ C.R.Rogers, On Becoming A Person, Boston:Houghton: 1961, ss.20-36

⁵⁶ Sungur ,a.g.e., s.44

standartlara göre olmasıdır.⁵⁷ Kişinin, benlik duygusu bu özellikte ön plana çıkar ve kendi potansiyellerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini böylece anlamaya çalışır.

Elemanlar ve kavramlar ile oynayabilme, onları birbirleri ile ilişkilendirme yeteneğidir. Olağandışı görülen bir birleşmeyi gerçekleştirme, birinden başka bir ürün elde etme v.s. elemanlar ve kavramları birbiri ile ilişkilendirme yeteneği ile ilgilidir.

Benlik bilincine önem veren, Rogers, yaratıcılığın bireyin güçleri ile oluştuğunu ve onun kimliğini taşıdığını vurgulamıştır. Yaratıcılıkta ayrıca, yalnızlık duygusunun da önemli rol oynadığını ve çoğu yaratıcı ürünün yapayalnızlık duygusu ile gerçekleştiğini söylemiştir.

Yapıcı yaratıcılıkla özellikle ilgilenen bunun için bir takım öneriler geliştiren, Rogers, yapıcı yaratıcılığın psikolojik güven ve psikolojik özgürlük olmak üzere iki koşul ile sağlanacağını belirtmiştir.

Psikolojik güvenliğin üç ayrı boyutu şunlardır.

1. Bireyin tek ve tartışmasız değerli olduğunu kabul etmek.
2. Dışsal bir değerlendirmenin olmadığı bir ortam sağlamak.
3. Empatik anlayış.

Anne, baba , öğretmen ve diğer yetişkinler kişinin davranışı ne olursa olsun, onun davranışının insanlık değerinin en doğal hakkı olarak gördüklerinde güven oluşur ve kişi kendi özüne göre davranarak yeni ve içten gelen yollarla kendini gerçekleştirme yani yaratıcılık denemelerine yönelir.

Ayrıca dıştan gelen yargılama olmazsa, kişi kendi istek ve amaçlarını kolayca saptayarak onlara karşı tepkilerini daha kesin ve daha duyarlı

⁵⁷ H.Harold, Anderson, Creativity and its Cultivation , Harper and Row Publishers, 1959, ss. 71-76

biçimde kabul edebilir. Değerlendirme ölçütlerinin kendi içinde olduğunu anlayan birey, yaratıcılık yolunda daha ileri gidebilir.

Yaratıcılık konusunda empati de önemlidir. Ne zaman ki kişi karşısındakinin özel dünyasına girer, onun gözü ile görür ve kişiyi olduğu gibi algılayarsa, kişinin kendine güveni artar. Böyle bir ortamda birey özünü bularak, dünya ilişkilerinin çeşitli ve yeni biçimlerde kurulmasına olanak tanır. Bu üç unsurun varlığı kişiye güven sağlar ve yaratıcılığı besler.

Psikolojik özgürlük boyutları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁵⁸

1. Bireyin yaşantıları içindeki duygu ve düşünceleri ile kendine özgü bir dünyası vardır.

2. Yaşam boyunca birey , benliğini sürdürme, ona yeni yönler katarak geliştirme ve öz gerçekleştirme çabası içindedir.

3. Birey içinde bulunduğu durumlara, kendini ve dünyasını algıladığı biçimde tepki gösterir.

1. Benlik , bir tehlike yaklaştığını sezerse savunmaya geçer, algılama daralır ve katılaşır. Çabaya yönelik davranışlar ve özü savunucu mekanizmalar ortaya çıkar

5. Bireyin içsel eğilimleri sağlığa ve bütünlüğe yöneliktir, normal koşullar içinde mantıklı ve yapıcı yollardan kişiliğini geliştirmek ve öz gerçekleştirime ulaşmak için çalışır.

2.1.3. Çağrışım (Association) Kuramları

Bu kuramların temelleri İngiliz ampiristleri Hume ve J.S.Mill'e dek geriye gider. Onlara göre düşünceler arasındaki çağrışımlar düşünmenin temelini şekillendirirler. Yaratıcılık, bu çağrışımların sayısına ve alışılmamış olmasına bağlıdır.

⁵⁸ Engin.Gençtan, Çağdaş İnsanda Normaldışı Davranışlar,İstanbul: Remzi Kitapevi, 1992, s.20

“Uzak Çağırışım Testi”ni geliştiren Mednick’e göre yaratıcılık, çağırışımsal öğeleri birbirine yaklaştırarak özel ihtiyaçları karşılayacak veya herhangi bir şekilde yararlı olacak yeni bileşimler oluşturmadır.⁵⁹

Mednick’e göre yaratıcı süreç, özgül gerekleri karşılayan ya da belli bir yönde yararlı olan yeni kombinasyonlar içindeki birleşik elementlerin göreli uzaklığının doğrudan bir işlevidir.

Diğer bir deyişle yeni bileşimlerin ne kadar yaratıcı olduğu ise bileşim elemanlarının birbirinden ne kadar uzak olduğuna bağlıdır. Ona göre yaratıcı kişiler iraksak düşünceye daha yatkındırlar. Iraksak düşüncenin yanı sıra çağırışımların alışılmamış olması ve uzaklığı yaratıcı düşünceyi belirler. Örneğin, “atal “ dendiğinde yaratıcılık düzeyi düşük kişiler “bıçak“ veya “ kaşık “ gibi alışılmış bir tepkide bulunurlar. Daha yaratıcı olanlar bu tepkinin yanı sıra daha uzak bir tepki de (et gibi) verebilirler.

Mednick yaratıcı bir çözüme ulaşmak için üç temel yöntem ileri sürmüştür. Aşağıda kısaca açıklanacak olan bu yöntemler olumlu rastlantı (serendipity), benzerlik (similarity) ve (Mediation) aracılıktır.⁶⁰

1.Olumlu rastlantı : Belli bir şeyi ararken beklenmeyen bir olay veya durumla karşılaşılması, yeni bir düşüncenin, yeni bir ürünün bulunması rastlantı sonucudur. Burada istenilen çağırışım elemanları bir rastlantı sonucu uyarıcıların yan yana gelmesi ile oluşur. Belirli bir iş için uğraşan bireyin başka bir şey bulması rastlantı ile açıklanabilir.

X işınlarının ve penisilin gibi icatların bu şekilde buldukları pek çok kimseler tarafından bilinmektedir. Bir fizik bilgininin bu olumlu, rastlantılardan yararlanmak ve bir yönteme bağlamak için her birinde bir fizik olayı yazılı

⁵⁹ A.K.Korman, Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, çev. İlhan Akkun, Cevat Alkan, ğretmen Kitapları, No.141,MEB Yayınları, 1978, ss.78-84

⁶⁰ Ibid, Alev Arık, Yaratıcılık, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1987, s.86

küçük kağıtları geniş ağızlı bir kavanoza koyarak rasgele kağıtları ikişer ikişer kavanozun içinden çekerek yeni ve yararlı bileşimler elde etmek için bu yöntemi uyguladığı söylenir. İzlenen bu yol yaratıcı çözümlerin işlevsel yöntemini somut bir şekilde açıklamaktadır.

2. Benzerlik: Gerekli çağrışım elemanları özellikle eş sesli, kafiyeli, kelime yapılarının kullanıldığı yaratıcı yazarlıkta, müzikte, resimde, heykelde ve şiirde kısaca bütün sanat dallarında benzerliklerinin çağrışımı söz konusudur. Tüm yaratıcı eserler, nesne ve olayları gerçekte oldukları gibi aksettirme yerine bunların uyandırdığı duygu ve düşünceleri anlamlı bir şekilde veya simgeleri hünerli bir şekilde kullanarak dışa vurma biçiminde gerçekleşir.

Gerekli çağrışım elemanlarının, ortak öğelerin aracılığıyla akla gelmesi sağlanabilir. Çağrışım öğelerini bir araya getirerek dil simgelerini de içeren çeşitli simgelerin kullanımları çok önemli olan matematik, kimya gibi alanlarda bu yolun izlenmesi zorunludur. Örneğin, ruhbiliminde tepkisel kütleme ve beyin zarındaki doyumunu birbirine bağlama düşüncesi “ yorgunluk “, “ bıkkınlık “ gibi ortak çağrılar aracılığıyla ortaya çıkmış olabilir, Köhler ve Fishbach (1990).

Çağrışım yöntemlerinin yaratıcılık için gerekli olduğunu dile getiren Mednick, yaratıcılıkta bireysel farklılığın üzerinde durmuştur. Yaratıcı özümlere ulaşma, birbirinden uzak, bir araya gelemeyecek gibi görünen düşünceleri yakınlaştıran bir yetenek ve eğilim ile gerçekleşir. Eğer bireyin dağarcığında gerekli çağrışım öğeleri bulunmazsa yaratıcı çözüme ulaşması, uyarıcıların önceliğinin farkında olması, değişik sıralı ve bileşimli fikir ya da nesnelere değiştirme esnekliğine sahip olması yani doğru seçim yapabilme kapasitesini bulundurması gerekir.

Sarnoff Mednick, Uzak Çağrışım Testni (Remote Associates Test, Rat) geliştirerek yaratıcılık kuramında kullanmıştır. Yaratıcı süreci, özgül gerekleri karşılayan ya da belli bir yönde yararlı olan yeni kombinasyonlar

içindeki birleşik elementlerin görelî uzaklığının doğrudan bir işlevi olarak görür.⁶¹

2.1.4. Gestalt Kuramı

Gestalt yaklaşımını benimseyen araştırmacılar daha çok “ problem çözme ve üretken düşünce “ üzerinde yoğunlaşırlar. Bu yaklaşımın öncülerinden Max Wertheimer, yaratıcı düşüncede, sorunun yeniden yapılandırılmasının esas olduğunu savunur. Problemlerle karşılaşan kişide oluşan stres ve gerilimler, bireyi problemi yeniden yapılandırmaya itecektir. Bu streslerin ve gerilimlerin takip edilmesi sonucunda bireyde rahatlama ve sorunu algılamasını değiştirecek yönelmeler başlayacaktır. Bu türün yeniden yapılandırılması bir çözüm ortaya çıkıncaya kadar devam eder.

Aşağıdaki ilkeler yaratıcı düşünmeyi yönetirler.⁶²

1. Açıklıklar, güçlük-sorun bölgeleri ve rahatsızlıklar gözden geçirilmeli ve yapısal olarak ele alınmalıdır.
2. Sorunu çözen birey, rahatsızlıkların hangi durumla ilgili olduğunu bütünü ve parçalarıyla ilişkili olarak düşünmelidir.
3. Yapısal gruplaştırmının, bütünleştirmenin, merkezileştirmenin soruna uyarlanması gerekir.
4. Yapısal asıl ve önemsiz yönleri birbirinden ayrılmalıdır.
5. Yapısal doğruluk-parça doğruluktan daha çok aranmalıdır.

Gestaltçılar, parçaların bütüne, bütünün de parçalara göre tanımlanacağını varsaymaktadırlar. Üretken düşüncede yapısal güçler yani uyarıcı ve koşulların önemli rol oynadığını belirten Gestaltçılar problem çözüm sürecini zorlaştıran faktörleri de aşağıdaki gibi sıralamışlardır.⁶³

⁶¹ Sungur, a.g.e., s.37

⁶² Sungur , a.g.e., s.36

⁶³ Stein,a.g.e., ss.233-234

- Bir birey kendisini kuşatan durum hakkında yetersiz bir bakış açısına sahip olduğu zaman , söz konusu durum içindeki boşluğun yapısını fark etmeyebilir. Birey çok dar ya da aşırı geniş bir bakış açısına sahip olabilir. Başlangıçta problemin yapısına hakimken, daha sonra ayrıntılara dalıp bundan uzaklaşabilir.

- Kişi başarıya giden kestirme yolların büyümesine kapılıp konudan uzaklaşma veya geri dönerek vakit kaybetme riskine düşebilir.

- Düşüncelerin oluşması ve çözüme ulaşma süreçlerinin ikisi de aynı bütünün parçalarıdır. Var olan bilimsel ve sanatsal birikim ve kişinin özgeçmişi bu süreçleri etkiler.

- Bazı problemlerin kendi yapısal özellikleri çözüm sürecini zorlaştırabilir. Söz konusu problemlerde , kişi ve onun ilgileri rol oynamaz. Kişisel ilgilerin probleme dahil edilmesi çözüme ulaşmayı engelleyebilir. Buna karşılık, bireyin kişisel gereksinimlerinin problemin kaynağı olduğu, problemlerde bulunmaktadır. Bu tip problemlerde ise, bireysel gereksinim veya istek göz önüne alınmazsa problem çözülemez.

- Wertheimer'e göre bazen sorun problemi ortaya çıkarmaktadır. Ona göre, sorunu ortaya çıkarmak problemi çözmekten daha önemlidir. Problemi çözme aşamasında, problemin tanımlanması ve formüle edilmesi için yeterli zamanı ayırmayan kişilere rastlanabilir.

- Bazı kişiler üzerinde çalıştıkları problemlerin farklı yönlerini ortaya çıkarmak için yeterli gayreti göstermezler. Hep aynı yönde ilerlemeye çalışırlar. Oysa müzik ve sanat gibi birçok alanda toplamın kalitesi, sürecin değerlendirilmesi ile oluşur.

- Problemin yapısal özelliklerine gereğinden fazla önem verilip, birey göz ardı edilebilir.

Gestaltçıların, açıklamalarından da anlaşılacağı gibi, problemi çözmeden önce onun yeniden yapılandırılması gereklidir. Ayrıca problem çözümü üretken düşünce ile mümkün olabilir. Bu durumda, yaratıcı düşüncenin adımlarını içerir.

Bu kuramda da açıklandığı gibi yaratıcılık ve problem çözme arasında önemli bir ilişki vardır. Özellikle işletme yönetiminde hayati önem taşıyan problem çözme ve karar verme durumlarında yaratıcılığın etkisi, bu kuramı oluşturan araştırmacılar tarafından, psikoloji bilimine katkı amacıyla araştırılmıştır. Dolayısıyla yönetimde de oldukça önemli olan karar verme ve problem çözme gibi konularla ilgilendiği için diğer kuramlara oranla bu kuram konumuzla daha fazla ilgilidir.

2.2. Bireysel Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

2.2.1. Yaratıcı Bireylerin Genel özellikleri

Yaratıcı olmayan birey yoktur. Sadece az ya da çok ketlenmiş, engellenmiş, dondurulmuş yada uzun ya da kısa süreli eğitime gereksinmesi olan bireyler vardır.

Yaratma eylemini, bilim adamı ve sanatçıların tekelinde olabilen yarı mistik ve rastlantısal bir tanrı vergisi güç ya da olağan üstü bir yetenek olarak görme yerine, sosyo-kültürel çevreyle çok yakından ilgili, her yaştaki tüm bireylerde bulunan gizli güç olarak kabul etmek gerekir. Böylece yaratıcılık teriminin kullanımı onu tanrısal boyutundan ayırıp, tüm insanların farklı derecelerde doğasında var olan ve geliştirebileceği özel bir yetenek olarak değerlendirilip yaratma eyleminin insanlaştırılması ortaya çıkmaktadır.

Yaratıcılık ve kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, yaratıcılığı kişilik özelliği olarak ele alanların yanı sıra, yaratıcı kişinin belirgin özelliklerini onun kişiliği içinde tanımlamaya çalışanlara da rastlanmıştır. Yaratıcılığı kişilik özelliği olarak inceleyenler onu; bireylerin değişken miktarlarda sahip oldukları ve durumlara bağlı olarak az çok ortaya çıkmaya elverişli bir tür özellik olarak tanımlamışlardır. Diğer bir deyişle yaratıcılık ; kendini göstermek için uygun koşullar ile karşılaşması gereken kişide bulunan bir potansiyel güçtür .⁶⁴

Hemen hemen herkesin bir yaratıcılık becerisi vardır. Ama bazıları diğerlerinden daha yaratıcıdır⁶⁵. Bunun anlamı bazı insanların bu yeteneklerinin daha fazla farkına varmış, daha fazla kullanmış, daha geliştirilmiş olmasıdır. Yoksa her insanın zaman zaman, hiç beklemedik zamanlarda yaratıcı fikirlerde bulunabilmesi tesadüf değildir. Zeka seviyesi düşük sayılarak okuldan uzaklaştırılan ünlü matematikçi Gauss'un, sonradan kendi adıyla bilinen " Gauss Yöntemi "ni bulması bunun en iyi örneğidir.

Öyleyse yaratan insanların özelliklerini sıralarken bunların illaki doğuştan sahip olunan, bazı insanlara tahsis edilen ve başkalarında bulunmayan özellikler olarak algılanmaması gerekir. Bazı insanların doğuştan üstün yeteneklere, kıvraklığa ve dehaya sahip oldukları bir gerçektir ve daha yaratıcı oldukları gözlenmektedir. Ancak yaratıcı insan özellikleri olarak sayılan özelliklerin, birçok insanda sonradan bazı metotlarla geliştirildiği, oluşturulduğu ve doğuştan gelen yeteneklerle birleştirilerek yaratıcı düşünmeye dönüştürüldüğü bir gerçektir.

Mühendisler, yöneticiler, öğrenciler ve Nobel ödülü kazananlar arasında yapılan araştırmalarda, yaratıcı performansı yüksek olan insanların

⁶⁴ Michel Louis Rouquette, Yaratıcılık , çev: Işın Gürbüz, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994, s.14

⁶⁵ Neil R. Sweeney, Zirveye Tırmanma Yolları, çev. Yakut Eren, İstanbul: İlgı Yayıncılık.,1989, s.49

bu performansının onların kişisel özelliklerinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Buna göre, yaratıcı insanlar genellikle kendine güvenen insanlardır. Zorluk onları cezbeder, belirsizliğe tahammülü ve sezgileri kuvvetli olan insanlardır⁶⁶.

Yaratıcı kişilerle yapılan bir araştırmanın sonucuna göre; yaratıcı kişiler işlerini severek yaparlar. Çünkü bu kişilerde , yeni bir şeyler tasarlamak ve keşfetmek duygusu baskındır.

Yaratıcı bireyin belirli özelliklerini kişiliğin içinde tanımlamaya çalışanların bazıları ise , yaratıcılığı ve kişiliği üç alanda odaklandırmışlardır. Yaratıcı kişilik için gerekli olan bu alanlar; bilgi, zihinsel yetenekler ve huydur. Yaratıcılık, kişiliğin bahsedilen üç yönü ile ilgilidir ⁶⁷.

Yaratıcılık düzeyi yüksek kişiler, bilgileri ile birlikte zihinsel yeteneklere sahip olurlarsa, değişik fikirlere ve yeni ilişkilere olanak tanıyabilirler. Daha açık bir ifadeyle, hayal gücü, sezgi, duyarlılık ve esneklik gibi yaratıcı kişinin zihinsel karakteristikleri, bilgi ile birleşme sonucunda, değişik ve yeni davranışlara, yeni fikirlere kapı açarlar.

Bilgi ve zihinsel yetenekler kadar önemli olan diğer bir yaratıcılık unsuru da huydur. Yaratıcı huyun karakteristikleri; belirsizlik için hoşgörü,kendine güven, uyumsuzluk (belli kurallara uymama) duygusal anlamlılıktır.⁶⁸ Bu üç yön birbirleri ile aynı zamanda rastlaşarak, birbirleri ile örtüşerek ve birbirlerini etkileyerek yaratıcılığı gerçekleştirirler.

⁶⁶ Hülya G.Çekmecelioğlu, " Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık İş Çevresinin Yaratıcılık İçin Düzenlenmesi: Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2002), s..40

⁶⁷ Hicks G.Herbert ve C.Ray Gullett, Management, 4 th ed. New York: Mc Graw Hill, Inc., 1981, s..119

⁶⁸ Antony Storr, The Dynamics of Creation, New York: Kingsports Press, Inc., 1972, s.189

Yaratıcılığın bir kişilik özelliği olduğundan yola çıkan araştırmacılar iş yaşamında ve endüstride elde ettikleri sonuçları şöyle ortaya koymuşlardır ⁶⁹.

1. Meraklı, kolay memnun olmayan , bu nedenle böyle oldu ? Şöyle yapsak nasıl olurdu ? sorusunu soran kişidir.
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 bir iklim yaratan kişidir.
4. Esnektir.Yeni bilgi almaya ve kullanmaya açıktır. Yeni fikirleri dinler. Hiçbir zaman “ biz bunu denemiştik “ biçiminde geri çevirmez
5. Tutucu değildir. Klasik fikirleri açıkça doğrular. Yöntemden 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 edinimlerini karşılayamayanlara karşı sabırsızdır.

Görüldüğü üzere değişik kaynaklarda ve tanımlarda, değişik özellikler karsımıza çıkmaktadır. Ama genelde bu özellikler birbirine yakın özellikler

⁶⁹ Sungur, a.g.e., s.72

olarak tanımlanmaktadır. Örneğin esneklik, cesaret, kendine güven, bağımsızlık hemen hemen tüm kaynaklarda sayılan ortak özelliklerdir.

Yaratıcı kişiler hem kararlarında hem de önem verdikleri değerlerinde bağımsızdırlar. Bir yere karşı bağımlılık hissetmezler, özgürlükçüdürler. Daha çok çalışır ve daha çabuk öğrenirler. Risklere çabuk girerler, cesaretleri tamdır, hayal kırıklığına uğrasalar bile tahammül edebilirler. Genelde üstün bir zekaya sahip olmasalar da zekalarını en üst seviyede kullanabilme yeteneğine sahiptirler. Kişilikleri sağlam ve çarpıcıdır. Kendilerine güvenleri tamdır. İnisiyatif kullanma, eyleme geçme yetenekleri yüksektir. Deneyimlere açıktırlar, üst üste denemelerden bıkmazlar, zamanı bir kayıp olarak kabul etmezler. O yüzden çok zamana ihtiyaçları olabilir. Zamanı zengince kullanırlar.

Yaratıcılık ve kişilik arasındaki açıklamaları da temel alarak yaratıcı olma becerilerinin incelenmesinin yaratıcı bireyin daha iyi anlaşılabilmesi açısından yararlı olacaktır.

2.2.2. Bireyin Yaratıcı Olmasını Sağlayan Unsurlar

Yaratma yeteneği, her yaştaki tüm bireylerde bulunan gizli bir güç olarak kabul edilebilir. Fakat bu gizli gücün ortaya çıkabilmesi için bazı önemli ön koşulların sağlanması gerekir. Bu nedenle bu bölümde, bireyin yaratıcı olmasını sağlayan bazı unsurlar ele alınacaktır.

Amabile, bireysel yaratıcılığın, uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve görev motivasyonundan oluşan üç unsura bağlı olduğunu savunur. Bu unsurların yaratıcı performansta gerekli temel nitelikler olduğu birçok araştırmacı tarafından doğrulanmıştır. Aşağıda bu unsurlar ele alınacaktır.

2.2.2.1. Uzmanlık

Uzmanlığı kısaca tanımlayacak olursak uzmanlığın yaratıcılık yapabilmek açısından bireyde olması gerekli, genel ve spesifik bilgiler olduğu söylenebilir.

Bilgi, yaratıcılığın etkin bir halde gerçekleşebilmesi için zorunlu bir ihtiyaçtır. Çünkü doğruluğu ve yararlılığı bilinen bir bilgi mevcut herhangi bir durumu daha ileriye götürebilmek için gerekli bir unsurdur.⁷⁰

Yaratıcı düşüncenin oluşabilmesi için gerekli bilgi düzeyine sahip olunmasının yanında, yaratıcı düşüncenin kullanılacağı alandaki gelişmelerde yakından takip edilerek bilgi sistematığının devamlı ilerleme sağlaması gerekmektedir.

Örneğin Hintli bir matematikçi olan Srinivasa Romanujan hayatının belli bir dönemini matematikte kendine göre yeni zannettiği teoremleri ispatlamakla geçirmiştir. O zamanlarda Avrupa'da çoktan ispatlanmış olan ve eserlerle yayınlanan bu teoremler Romanujan tarafından yaratıcı bir gelişme zannedilerek kendisine acıklı bir ders olmuştur.⁷¹

Uzmanlık, yaratıcı düşünmeyi oldukça yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyin uzman olduğu bir alanda yaratıcı fikirler üretmesi yadsınamayacak bir gerçektir. Birey ancak uzman olduğu ve yoğunlaştığı bir konuda yaratıcı düşünmeyi daha aktif kullanabilmektedir. Örneğin mimarlık konusunda uzmanlaşmamış bir birey, hesaplamaları, çizimleri bilmeseydi, bir binayı inşa edemeyecek ve bu konuda yaratıcılığını kullanamayacaktı.

Uzmanlık sadece bilgiyle sınırlı değildir. Ayrıca, uzmanlık bir işi yapmada ya da problemi çözmeye bireylerin kullanabileceği yolların sayı ve kalitesini tanımlar. Bireylerin kavramlar arasındaki ilişkileri görebilme ve bunların temelinde yatan nedenleri görebilme özelliğiyle de yakından ilgilidir.

⁷⁰ İ.Hakkı Düğür , Stratejik Düşünce Analizi, Kütahya: Fakülte Yay.,1998, s.35

⁷¹ Gina, Golata, Remembering a Magical Genius , Science 236, Haziran, 1997, s.1519

Ancak konusunda uzman olan kişi, bilgilerine dayanarak karşılaşılan sorunla ilgili daha çok ve daha nitelikli fikir ve çözüm önerisi getirecektir.

Burada üzülererek belirtmek gerekir ki, hala birçok firma uzmanlık gerektiren konularda uzman olmayan kişileri çalıştırmaktadır.

Özellikle aile şirketlerinde gözlenen bu durumda, patronun akrabası ya da yakını olmak, uzmanlık gerektiren bir işte yeterli sayılmakta, örneğin “İnsan Kaynakları “ gibi uzmanlık gerektiren bir departmanda görevlendirilen birey ne yapacağını şaşırarak yetersiz kalmakta ve biraz yetenekli ise personelle ilgili bir şeyler yapmakla sınırlı kalmaktadır. Uzmanlık bilgisi gerektiren işlere uzman olmayan kişilerin yerleştirilmesi hem o kişinin sahip olduğu iş altında ezilmesine, hem de bulunduğu pozisyondaki görevini tam olarak yapamamasına sebep olur.

2.2.2.2. Yaratıcı Düşünme Becerileri

Modern yaratıcılık teorilerine göre, işle ilgili uzmanlığı varsa normal insanların hepsi yaratıcılık yapabilirler. Ancak, yaratıcı düşünce ve hayal gücü zayıf olan birey teknik olarak iyi olsa da yaratıcılıkta bulunmayacaktır. Burada önemli olan, herhangi bir alanda uzmanlaşmış olan bir bireyin aynı zamanda yaratıcı düşünme becerilerine de sahip olmasıdır. Çünkü her uzmanın yaratıcı düşünme potansiyelinin yüksek olduğunu söyleyemeyiz.

Bu nedenle, yaratıcılık ve kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile bilim adamları, dahiler, çocuklar, sanatçılar ve öğrenciler üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda, yaratıcılık düzeyi yüksek kişileri ayıran birtakım özellikleri incelemek, konunun daha iyi anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

2.2.2.2.1. Bağımsızlık : Yaratıcı kişileri inceleyen birçok araştırmacı, onların en belirgin özelliğinin bağımsızlık olduğu görüşünde hemfikirler.

Değer yargılarında bağımsız, davranışını kendi değer ölçüleri ile belirleyen, adaleti farklı anlamı ile yorumlayan bir bireydir. Kişiliğini yönetim altına alanlara şiddetle karşı çıkar. Ait olduğu toplumun ya da mesleki grubun yargılarından çok kendi yargıları ile hareket eder.⁷² Yaratıcı kişilerin kuşkucu oldukları ve bazı bulguları, sırf yetkili kişilerce kabul gördü diye onaylamaya istekli olmadıkları sık sık belirtilmiştir.

Yaratıcı kişi; biçimsel görüşleri güçlükle kabul eder, otoriteyi ve sıradüzeni, toplumsal konumu ve standart değerleri geçici sayar. Değer yargılarından bağımsızdır davranışını kendi değer ölçüleriyle belirler. Kişiliğini yönetim altına alanlara karşı çıkar. Toplumun ya da örgütün yargılarından çok, kendi yargılarıyla hareket eder. Diğerlerine göre daha az sayıda örgüte ve gruba dahil oldukları söylenebilir.

2.2.2.2.2. Çaba : Çoğumuz yaşamda çabuk başarıya ulaşma eğiliminde oluruz.⁷³ Fikirlerimizi geliştirmek, yeni seçenekler aramak veya gereken hazırlıkları yapmak yerine bir an önce eyleme geçmeyi yeğleriz. Yaratıcı fikirler ise belirli birikim ve çabalar sonucunda ortaya çıkar ve yine yoğun çabalarla sonuç verir. Ancak, çaba tek başına bir anlam ifade etmez. Bu çabanın örgütlenerek düzene konulması ve bilinçli kılınması gereklidir.⁷⁴

Mac Kinnon 1964 yılında yaptığı bir araştırmada yaratıcı bireylerin uzun ve yorucu çalışmaya karşı isteklerini saptamıştır.⁷⁵ Sürekli çaba, irade, kararlılık, öz disiplin ve kişisel planlama tüm yaratıcı bilim adamı ve sanatçıların biyografisinde kendini ortaya koymaktadır.⁷⁶

⁷² Sungur , a.g.e., s.72

⁷³ Ramazan Yıldırım , Yaratıcılık ve Yenilik, İstanbul: Sistem Yayıncılık :157, Aralık 1998, s.58

⁷⁴ Henri Laborit, Yaratıcı İnsan, çev. Berton Onaran, İstanbul: Payel Yayınları, 1996, s.101

⁷⁵ James C.Coleman and Constance L.Hammer, Contemporary Pyschology and Effective Behavior, USA:Foresman and Co., 1974, s.455

⁷⁶ Sungur , a.g.e., s.73

2.2.2.2.3. Merak : Birey genel olarak ilgi duymadığı konuya odaklanmaz ve merak etmediği konularda soru sormaz. Ancak sorgulama sadece konuya olan ilginin ölçüsü değil, aynı zamanda bir davranış biçimi ve alışkanlıktır. Aslında çocukluk döneminde bu alışkanlık fazlasıyla mevcuttur ama büyüdükçe aile, eğitim ve çevre gibi dış etkenler nedeniyle merak ve soru sorma eğilimi azalır. Bütün bunlara rağmen bazı kişiler çocuksu merak ve ilgilerini sürdürmeyi başarırlar. Bu kişiler sunulan seçeneklerin ötesinde çözümler ararlar ve durmaksızın seçenekleri çoğaltmaya isteklidirler. Böylece başkalarının önemsemediği olaylar ve olgular üzerinde de kolayca yoğunlaşabilirler.

2.2.2.2.4. Konuya Yoğunlaşma : Yaratıcı düşünce kendiliğinden oluşmaz. Bilim ve sanat alanlarında büyük başarı kazanan kişilerin enerjilerinin büyük bölümü uğraştığı konuya harcadıkları görülür. Gömülme, kapılıp gitmek, bütünü ile dalıp gitmek v.s. yaratıcı sanatçı ya da bilim adamının durumunu ya da oyun oynayan çocuğu anlatmakta kullanılır.⁷⁷

Üzerine yoğunlaşırsak okuduğumuz, duyduğumuz veya gördüğümüz birçok şeyi uğraştığımız konuyla ilişkilendirebilir, yeni çağrışımlar yapabiliriz. Bu tutumu “ nereye baksa aynı şeyi görmek “ şeklinde özetleyebiliriz. Böylece yeni ilişkiler ve benzetmeler bulmamız kolaylaşır.

2.2.2.2.5. Hızlı ve Esnek Düşünebilme: Yaratıcı insanlar düşünce ve inançlarında daha esnektir, kural ve sınırları diğer insanlar kadar katı değildir. Yaratıcılık, olaylar ve kavramlar arasında yeni ilişkilerin kurulması demektir. Önceden belirlenmiş, kabul edilmiş veya bilinen ilişkiler yeni fikirlere yol açmaz. Dolayısıyla bu sınırların dışına çıkabildiğimiz ölçüde yaratıcı oluruz. Düşünce ve inançları katı olanlar, bunu başaramadıkları için yaratıcı olamazlar.⁷⁸

⁷⁷ Rollo May, Yaratma Cesareti, çev. Alper Oysal, İstanbul: Metis Yayınları, 1997, s.66

⁷⁸ Yıldırım , a.g.e., s.43

Yaratıcı kişiler çok düzgün cümlelerle, sorunlara çok sayıda seçenek getirebildikleri gibi , aynı zaman diliminde diğer kişilere göre daha fazla fikir geliştirebilmektedirler. Çok sayıda seçenek geliştirebildikleri için, önemli ve etkili olanı bulup, uygulayabilme şansları da yüksek olmaktadır.

Yaratıcı kişiler esnek düşünme yeteneğine sahip oldukları için, genel hedeften sapmadan sorunlara değişik açılardan yaklaşabilirler. Çevre koşullarına göre bir alternatiften diğerine kolaylıkla atlayabilirler. Düşüncelerinin yanında, iş için gerekli araç ve gereçleri de birden fazla amaç için kullanabilirler. Değişimi içinden geldiği gibi sağlayabilirler.⁷⁹ Ayrıca çabuk düşünmek ve düşünceleri anında ifade etmek bireye özgü farklılıkları ortaya çıkarır. Çünkü çok hızlı biçimde düşünmeye ve düşüncelerimizi ifade etmeye çalışırsak mantıksal düşünmemizin baskısından daha kolay kurtulabiliriz.

2.2.2.2.6. Hayal Gücü ve Sezgi: Arzu ettiğimiz bir durum veya geleceği net biçimde hayal edebiliyorsak onu gerçekleştirme şansımız iki nedenden dolayı artar. Birincisi, bilinçli veya bilinçsiz bütün çabalarımız ona yönelir. İkincisi, bu geleceğe varmak için izleyebileceğimiz bütün seçenekleri ortaya koyabilir, değerlendirebilir ve en uygun olanları seçebiliriz.

Yaratıcı kişiler çok sayıda ve özgün hayaller kurarlar. Hayal gücü, kolayca izlenip, algılanmayan ilişkilerin ve etkileşimlerin varlığını sezmeye, var olanlardan yeni bileşikler yaratmaya, insan gücünün ve denetiminin sınırları ötesinde olanlara erişmeye olanak sağlar .⁸⁰

Beynimiz sayısız denilebilecek gözlem ve veri arasında sayısız denebilecek kadar ilişki kurar. Bunların bir kısmı kelime, deyim veya görüntü gibi bildiğimiz sembollerdir. Ancak bilinçaltımızda çözümlenmesi veya ifade edilmesi çok daha zor semboller de kullanırız. Bazı ruhbilimcilerin 90 'lı yıllarda yaptığı araştırma sonuçlarına göre sezginin temelinde, beynin bilgiyi iyice çözümleyip onu inceden inceye düşünmesine olanak tanıyan,

⁷⁹ Steiner, A. Gray, The Creative Organization, Chicago: The University of Chicago Press, 3rd ed 1996, s.7

⁸⁰ Arieti Silvano, Creativity: The Magic Synthesis, New York: Basic Books Inc, Publishers, 1976, ss.38-50

sözcüklerin yardımı olmaksızın, çoğu zamanda kişinin olup bitenden haberi olmadığı belli bağıntılar kurmaya çalışan düzenekler yatmaktadır.⁸¹

Yaratıcı bireyler, bir sorunun çözümlenmesi için gerekli öğeleri derhal ayırt edebilirler ve işe yaramayacak seçenekleri önceden sezebilirler. Sezgi ve esin kendiliğinden değil; sorun 'un üzerinde sürekli çalışan ve bu iki özelliğin değerini bilen kişiler gelir. Einstein " görecelik kuramını, mantıklı zihnimle bulmadım " demiştir.Bilgi düzeyi artan, yaşam tecrübesi sonucu bilgilerini daha kolay kullanan kişilerin gelişen olaylar, karşısındaki sezgileri güçlenir.Olayların bir kısmını gerçekleşmeden sezme ve tahmin etme yetenekleri gelişir. Bunlar ortaya çıkabilecek sorunları önceden kestirebilirler.⁸²

2.2.2.2.7. Ayrılıkçı (divergent) düşünme : Ayrılıkçı (divergent) düşünce biçimi kavramlara yeni yaklaşımlar yararak değişik, etkileyici, özgün görüşler ileri sürme yeteneğidir. Birleştirici (convergent) düşünce biçimi ise olgu ve kavramlara eleştirel olarak yaklaşabilen ve üretilen seçeneklerden en etkin olanını belirleyebilmektir.

Bu çerçevede yaratıcılığın "ayrılıkçı" ve "birleştirici " düşünce biçimlerine bağlı olduğu ancak "ayrılıkçı düşünce" tarzının yaratıcılık için gerekli görüldüğünü vurgulamakta büyük yarar vardır.

2.2.2.2.8. Çelişkiler : Yaratıcı birey, karmaşıklığa belirsizliğe, karşı hoşgörülü olan bireydir.Yaratıcı, yani yeni düşünce ve kavramlar üretebilmemiz için, konuyu farklı yön ve biçimlerde ele almamız gerekir, ki bu da bir ölçüde karmaşıklığı artırır.

⁸¹ Rita Urgan, İçimizdeki Öncezi, Cumhuriyet Bilim Teknik, 30 Ocak 1999, 12, s.619

⁸² İlhan Erdoğan, İşletmelerde Örgütsel Davranış, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını,1996, s.206

2.2.2.2.9. Risk : Yaratıcı bireyin diğer bir ayırt edici özelliği risk alabilmesidir. Yaratıcılık düzeyi yüksek kişiler uygulamalı çalışmalarda başarısızlığı kabul etme eğiliminde olmadıkları gibi, daha çok risk almaya isteklidirler. Kendilerini tanımlamaları istendiğinde, çarpıcı bir şekilde girişkenlik sıfatını seçerler.⁸³ Yaratıcı bireyin risk alabilme özelliğinin yanı sıra enerjik olarak da tanımlanması onun girişkenliğini ön plana çıkarmıştır.

2.2.2.3. Yaratıcı Bireyde Motivasyon

Motivasyon yukarıda açıklamaya çalıştığımız yaratıcı düşünme becerileri ve uzmanlığa nazaran, insanın yapabilecekleri üzerinde daha fazla belirleyici rol oynamaktır. Başka deyişle ilk iki kaynağı harekete geçirecek güç motivasyondur.

Motivasyon, farklı özellik ve önemde ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçların giderilmesi için insanı harekete geçiren güç ya da dürtü olayıdır. Bireyin kendisinden ya da çevresinden kaynaklanan çeşitli ihtiyaçların doyurulma isteği ve arzusu çeşitli yönde ve biçimde davranışlara yol açar.⁸⁴ Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır.

Motivasyon içten ve dıştan gelen motivasyon olmak üzere ikiye ayrılır. İçten gelen motivasyon insanların çoğunun içinde bulunan, merak, çalışmada süreklilik gösterme, keşfetme, ve öğrenme, istek gibi uyarıcılardır. Dıştan gelen motivasyonlar ise başkaları tarafından empoze edilen ödül ve cezalardır.

Yaratıcı kişileri en fazla içten gelen motivasyonlar etkiler. Yaratıcı insanlar, çalışmalarını büyük bir zevkle yürütürler. Onları çalışmanın kendisi tatmin etmektedir. Bu tatmin, daha uzun ve ağır çalışmalara yol açmaktadır.

⁸³ John Glover, Royce Ronning ve Cecil Reynolds, Handbook of Creativity, New York: Plenum Press, 1989, s.225

⁸⁴ Meral Aşıkoğlu, Motivasyon, Kütahya: Üniversite Kitabevi, 1996, s.28

Maslow'un kuralına göre; yaratıcı kişiler için kendini gerçekleştirme ihtiyacı büyük önem taşır. Kendilerini gerçekleştiremedikleri zaman büyük bir rahatsızlık duyarlar.⁸⁵

İnsanların içsel dünyalarına ışık tutan çalışmalarıyla tanınan A.Maslow (1976) kendini gerçekleştirme (self-esteem) gereksinimi ile sağlıklı ve yaratıcı olma niteliklerinin giderek birbirine daha çok yaklaştığını ve bu unsurların bireyi "tam bir insan " (fully human) olarak tanımlayabileceğini ifade etmektedir.

Ayrıca insanların ancak bir bölümü 'kendi benliğini tatmin ' gereksinimi ile hareket edip, bu amaç için bilinçli bir şekilde yaratıcı niteliklerini geliştirip stratejik, dolayısıyla lateral düşünme teknikleri kullanarak başarıyı aramaktadırlar. Bireylerin sahip oldukları tüm potansiyelin kullanıma açılmasına olanak tanınması ile 'benlik tatminlerinin ' ön plana çıkmasına bağlı olarak yaratıcılık yeteneklerinin gerçekleşme olasılığı bu alanda çalışma yapan hemen herkesin ortak düşüncesidir.

Yaşamın iniş-çıkışlarını (şans, kader gibi) dışsal etmenlerle (external locus of control) açıklama eğiliminde olanlar, toplumsal faaliyetleri çok sınırlı olan bireyler ve diğer bir deyişle kaderci, keskin çizgilerle belirlenmiş kalıplar doğrultusunda hareket edenler, genelde kendi benliklerini tatmin gereksinimi duymamakta ve değişime daha dirençli olmaktadır.

Buna karşın yaşam çizgilerinin biçimlenmesini içsel etmenlere (internal locus of control) bağlı olarak açıklayanlar, toplumsal yaşamda ön planda olmak için çaba gösterenler, kültürel normları eleştirebilen ve dışına çıkabilenler, daha elastiki davranışlar sergileyebilmekte, sonuçta da değişime rahat uyum yapabilmektedirler.⁸⁶

⁸⁵ Rıza Enver Tahir, Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri, İzmir: Anadolu Matbaa, 1999, s.61

⁸⁶ Teresa M.Amabile, Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity,, Boulder, CO; Westview, 1996, s. 950

Bu bağlamda daha esnek, ancak stratejik düşünebilen ve yaratıcılık niteliklerini ön plana çıkarabilenler çoğu kez radikal değişiklikleri gerçekleştiren, kendi alanlarında devrimler başlatabilen bireyler olmaktadır. Tarih boyunca öne çıkan hemen hemen tüm liderler, yöneticiler, sanatçılar bu niteliklere sahip insanlardır.

Ancak yaratıcılık için içten gelen motivasyon da kendi başına yetmez. Çünkü yaratıcı kişiler yaratıcılıklarını sadece kendilerini gerçekleştirmek için kullanmazlar. Toplumdan da ilgi beklerler. Bu ilgi uzun süre sağlanmazsa içten gelen motivasyonları sönebilmektedir.⁸⁷

Çocuklar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre dışsal ödülün; başlangıçta içsel motivasyonu düşük çocukların içsel motivasyonunu artırdığı, içsel motivasyonu yüksek çocukların içsel motivasyonunu azalttığı görülmektedir. Bununla beraber dışsal ödülün içsel motivasyon üzerindeki etkileri, ödülü alan kişinin ödülü nasıl algıladığı ile ilgili olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Eğer, kişi verilen ödülün yaptığı faaliyetle birleştirilmesi için verildiğini algılıyorsa içsel motivasyon engellenecektir. Eğer faaliyetle birleştirilmesi zorunluluğu algılanmazsa içsel motivasyon engellenmeyecektir.⁸⁸

Yöneticilerin en çok kullandığı dışsal motivasyon aracı genellikle paradır. Amabile'e göre yaratıcılığı destekleyen organizasyonlar, sürekli olarak yaratıcılığı ödüllendirir; fakat onlar, yeni düşünceleri ortaya çıkarmak için insanlara "rüşvet " olarak parayı kullanmaktan kaçınırlar. Çünkü parasal ödüllerle insanlar, kendilerini sanki kontrol ediliyormuş gibi hissederler. Bu yüzden, belki de böyle bir taktik işlemeyecektir.

Ayrıca maddi değerler her zaman ya da her iş görence aynı önemi, aynı değeri taşımamaktadır. İş görenlerin insanca yaklaşımlarla, önerilerine,

⁸⁷ Rıza Enver Tahir, Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri, İzmir: Anadolu Matbaa, 1999, s.61

⁸⁸ Çekmecelioğlu, a.g.e.,s.57

düşüncelerine önem verildiğini hissetmeleri, fikirlerinin değerlendirmeye, uygulamaya alındığını bilmeleri, onları ekonomik ödüllerden çok daha fazla motive edecektir. Kendi fikirlerinin kurumunun geleceğinde bir rol oynayacağını bilen bir iş gören, adeta bir sahiplik duygusuna kapılacak ve bu da onu çok daha yaratıcı kılacaktır.

Amabile dışsal motivasyonu sinerjik etkili dışsal motivatörler ile sinerjik olmayan dışsal motivatörler olmak üzere ikiye ayırır. Sinerjik etkili motivatörler, kişinin işini daha iyi yapmasını sağlarken içsel motivasyonla da uyum sağlarlar. Sinerjik etkili olmayan dışsal motivatörler ise, kişinin kontrol edildiğini hissetmesini sağlar ve içsel motivasyonla uyum sağlamazlar.⁸⁹ Bu nedenle sinerjik olmayan dışsal motivatörler yaratıcılığı engelleyici etkilere sahiptir.

Ayrıca Amabile, yaratıcı insanlardaki motivasyonun içten gelen motivasyon olduğunu belirtiyor ve şöyle devam ediyor.: Yaratıcı bilim adamları ile daha az yaratıcı olanlar arasındaki fark sorulduğunda sevgi ile çalışma tavrının önemli olduğu vurgulanmıştır. Dünyada yapılan yaratıcı işlerin çoğunda, yaratıcı insanlarda uzmanlık, iyi bir yaratıcı düşünce hüneri ve yüksek seviyede içten gelen motivasyonun mevcut olduğunu ve bu insanların da onları destekleyen yöneticilerin olduğu organizasyonlarda çalıştığını belirtiyor.

3. ORGANİZASYONLARDA YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİ

3.1. Organizasyonel Yaratıcılık Tanımı ve Kapsamı

Değişim doğal bir olgudur ve belirli gereksinimleri daha iyi karşılamak için ortaya çıkar. Onu yönlendirebilen ya da en azından uyum sağlayabilenler için fırsatlar yaratır. Ona uyum sağlayamayanlar ise kaybeder. Çünkü her yenilik, beraberinde çoğu zaman çözümü bilinmeyen sorunlar getirir. Son yıllarda bütün dünyada büyük bir değişim yaşanmakta, iş dünyasından kültür

⁸⁹ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.59

ve politikaya kadar her alanda yeni gereksinimler sorunlar ve istekler oluşmaktadır. Bu eğilimin gelecekte de artarak devam edeceğini düşünürsek, bireysel ve örgütsel yaratıcılığa her geçen gün biraz daha fazla gereksinim duyacağımız sonucuna varabiliriz.

Örgütsel yaratıcılığı tanımlamak gerekirse, karmaşık bir sosyal sistemde bir arada çalışan bireylerce değerli, kullanışlı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür ya da süreç yaratımını kapsamaktadır. Örgütsel yaratıcılığın anlaşılmasında ise; yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı birey, yaratıcı ortam ve sözü edilen her bir değişkenin diğerleri ile olan etkileşimi rol oynar.

Utterback'a göre; bireyler yeteneklerini yaratıcı ve yenilikçi davranışlara dönüştürmede nasıl önemli farklılıklar gösteriyorlarsa örgütler de üyelerinin sahip oldukları yetenekleri yeni mamul, süreç ve hizmetlere dönüştürme yönünden aynı şekilde anlamlı farklılıklar gösterirler.

Steiner yaratıcı bir örgütle yaratıcı olmayan bir örgüt arasında bazı ayrımlar yapmış, bu ayrımda örgütün sahip olduğu iş görenlerin özellikle de yaratıcı yöneticilerin varlığını kriter olarak kullanmıştır. Yöneticiler yaratıcı nitelikler taşıyorlarsa ya da grubun en yaratıcı üyeleri iseler ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yaratıcı kişilerden azami düzeyde yararlanıyorlarsa bu örgüt yaratıcı bir örgüttür.⁹⁰

Yaratıcı örgüt; orijinal fikirleri, ürünleri, süreçleri veya ilişkileri sürekli geliştiren ve bunları örgütsel başarıya sağlayacak şekilde birleştiren bir örgüt olarak tanımlanabilir.⁹¹ Yaratıcılık konusu ile ilgilenen araştırmacıların birçoğu bireysel yaratıcılık üzerine odaklanmakla birlikte, bu tür yaratıcılığın örgütsel uygulamalarda da yer aldığını vurgulamışlardır. Toplumsal ve teknolojik değişim koşulları altında, kişilerin yaratıcı çabalarının örgütsel başarıya önemli bir katkı sağladığını belirten söz konusu araştırmacılar yaratıcılığı

⁹⁰ Lütfü İlgar, Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s.158

⁹¹ Cameron M.Ford ve Dennis A. Gioia, Creative Action in Organizations, London: Sage Publications, Inc., 1995, s.289.

etkileyen, örgütsel ortamın nitelik ve özellikleri konusunda çalışmalar yapmışlardır.⁹² Bunlar, bir örgütün yaratıcılık özelliği gösterebilmesi için aşağıdaki temel değişiklikleri yerine getirmeleri üzerinde durmuşlardır.⁹³

- Organik bir yapı, aşırı yapılandırmadan kaçınma,
- Esneklik, değişen koşullara uyum sağlayabilme,
- Daha az kontrol yani çalışanların sık sık kontrol edilmemesi,
- Açık haberleşme sistemi, gizliliği en aza indirme,
- İş gören seçiminin bilgi ve yeteneğe göre yapılması,
- Yenilikçi davranışları ödüllendirme

Yaratıcılığı özendiren bir örgütün özellikleri ise şöyle sıralanabilir:

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

Hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütler aşağıdaki temel değişiklikleri yerine getirmelidirler.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütün yaratıcılığını arttıran beş önemli faktör sırasıyla şunlardır:

1. En çok ilgi duyulan alanda çalışma özgürlüğü,
2. Tanınma ve takdir edilme,

⁹² Matthew R.Redmond, Michael D.Mumford ve Richard Theach, Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity " Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 1993.,ss.120-51.

⁹³ L.Richard Daft Management., Orlando: The Dreyden Presas, 3rd ed ,1994, s.366.

3. Başarıyı özendiren çalışma arkadaşlarıyla beraber olma,
4. Risk almaya yüreklendirme,
5. Uyumsuzluğun hoşgörü ile karşılanması,⁹⁴

Hick'e göre yaratıcı ortamın oluşturulması için öncelikle yaratıcı bir yönetime gerek vardır ve yaratıcı yönetici bu ortamın oluşmasında birinci koşuldur. Yaratıcı düşüncenin gelişip serpilmesi için örgüt ortamını düzenleyen örgüt yöneticileri, örgütte yaratıcı bir kültürün gelişmesi için katalizör görevi görmektedirler.

Örgüt yöneticileri, örgüt üyelerine yaratıcı olmayı öğretmezler. Fakat yaratıcı olmanın ne olduğunu keşfetmelerine yardım edebilirler. Burada yöneticiye düşen görev, insanların yaratıcı olmaları için, içlerinde var olan gizli güçleri bulmalarına yardımcı olmaktır.

Yaratıcı örgüt ve özellikleri ile ilgili açıklamalara dayanarak yaratıcı örgütün; fikirlerin örgüt içinde serbestçe dolaşıp, tartışıldığı, kararlara çoğunluğun katıldığı, yeni fikirleri geliştirip-denemek için fırsatların yaratıldığı, yaratıcı çalışmaların ve sonuçta kazanılacak ödüllerin tanımlandığı ve örgütün ne yaptığının ortak bir görüş ile saptandığı rahat bir kültüre sahip olduğunu söylenebilir.

3.2. Organizasyon Yapısı ve Yaratıcılığın Geliştirilmesindeki Rolü

Örgütteki yapısal faktörler iş görenin yaratıcılığında belirleyici role sahiptir. Yaratıcılık boyutu itibarıyla örgütsel yapıda dikkate alınması gerekli faktörlerin başında işletmenin yaratıcılık yörengeli bir istihdam politikasının olup olmadığı ve işin organize edilış şekli gelir. Yönetmel uygulamalar işin organize edilış şekli ve iş gören yerleştirme esaslarının iş gören performansını ve yaratıcılığı etkilediğini göstermiştir.

⁹⁴ İsmet Barutçugil Sabit, Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi, Bursa: Bursa Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-014-0042, 1981, s.177

Kompleks görevlerde iş görenin iş tatmini ve yaratıcılığı artmaktadır.⁹⁵ İşin karışıklığı, destekleyici ya da kontrolsüz gözetimi ve iş görenlerin uyarılması organizasyon üyelerinin yaratıcılıklarını ortaya koymalarını kolaylaştıracaktır. Bu arada kişiliklerine uygun kadrolarda istihdam edilen iş görenlerin içsel görev motivasyonları artacağından yaratıcılıkları da artacaktır.⁹⁶

Organizasyon yapılarıyla ilgili olarak yaratıcılığı etkileyen bir diğer öge ise örgütsel kültürdür. Yaratıcılık ve bunun sonucu olan yeniliğin başarılmasındaki ana noktalardan birisi vizyon, hedef ve amaçlarla aynı doğrultuda olan örgütsel kültüre sahip olmaktır.⁹⁷ Örgütte hakim olan değer sistemleri ve değer yargıları, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir ya da statükodan kaynaklanan nedenler yüzünden bu değerlere önem vermez.

Yaratıcılık eksenli bir örgüt kültürü oluşturabilmek için üst yöneticiler tarafından yaratıcılığa önem verilmesi, değişimin özendirilmesi, yaratıcılık faaliyetlerinin gündemde tutulması, yaratıcılık için gerekli zaman ve kaynak ayrılması, yenilikçi düşünce ve paradigmaların özendirilmesi ve çoklu öğrenme kanallarının uygulamaya konulması gereklidir.⁹⁸

Örgütsel yapıyla ilgili olarak yaratıcılığı etkileyen diğer bir öge ise, işletmede geçerli yönetim felsefesidir. Zenger ve Miller, örgütsel uygulamalardaki yetersizliklerin çoğunun liderlik becerileri, strateji ve insanlarla ilgili olduğunu belirtmişlerdir.⁹⁹

⁹⁵ Anne Cummings, Greg R. Oldham , Fall 1997 , Enhancing Creativity, California Management Review, Vol.40, No: 1,1997, s.27.

⁹⁶ C Dweck, Motivational Process Affecting Learning , American Psychologist, 41, 1986, s.1041

⁹⁷ Paul A.Schumann, Creativity and Innovation in Large Organizations, Ed.Robert Lawrance Kuhn, Creativity and Innovation in Large Bureaucracies, Quorum Books, Westport, 1993, ss.118-119.

⁹⁸ John W . Thompson., The Renaissance Of Learning in Business, Learning Organizations, Developing Cultures for Tomorrow's Workplace , U:S:A : Productivity Press Inc, 1995, s..96

⁹⁹ Jim Clemmer , How Total is Your Quality Management ? , Canadian Business Review, Vol:18, No:1, 1991, ss.38-41.

Örgütte yaratıcı bir kültürün yerleşip gelişebilmesi için, yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek azme sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresiyle bütünleştiren örgüt yöneticilerine gereksinim vardır. Bütün örgütlerde yöneticiler vardır ve örgütler bunlar tarafından yönetilmektedir. İşte özellikle yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, örgütleri birbirlerinden farklı kılan ve başarılarını sürekli devam ettiren ve örgütlerin önderliğini yapan sıradan yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç bulunmaktadır.

Lider işletmenin arzu edilen kültürüyle, uzun dönemli rekabet stratejisini birleştirerek işletmenin vizyonunu tanımlar. Bir lider vizyonla yakından ilgili olmalı ve onu farklı perspektiflerden yorumlayabilmelidir. Vizyon örgütteki bütün birey ve gruplar tarafından yorumlandığında ve paylaşıldığında çok boyutlu hale gelir.¹⁰⁰ İnsanlara işletmelerinin geleceğini belirlemede bir paya sahip olma şansı verildiğinde, yeniliği hararetle benimseyeceklerdir.¹⁰¹

Organizasyonlarda, örgütsel yapıyla ilgili olarak, çalışanların yaratıcılığını etkileyen son öge ise bilgi ve iletişimdir. Özellikle bilgi teknolojisi günümüzde işletmeleri ve iş görenleri yenilikleri takip etme ve uygulama konusunda daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Bu amaçla yaratıcı örgütlerde bilgi filtrelenmesi örgütlerin hiyerarşik ve bölümsel yapısı tarafından teşvik edilir. Bu tür yapılar, bilginin yukarı doğru akışını ve ödül ve cezaların aşağı doğru akışını sağlar. Daha seyrek ve kapalı iletişim süreçlerine sahip olan örgütlere göre daha sık ve açık iletişim süreçlerine sahip olan örgütlerin yenilik yapma eğilimleri daha yüksek olacaktır.¹⁰²

¹⁰⁰ Arthur A. Thompson, William E. Fuhrer ve A.J. Strickland; Strategic Business Management, Boston : Irwin Homewood, , 1992,s.553.

¹⁰¹ Gray Hamel; Strategy Innovation and the Quest for Value , Sloan Management Review, Vol.39, Num.2, Win-1998, s.13

¹⁰² Robert J. Thomas; New Product Development, New York : John Wiley&Sons Inc., 1993, ss.86-87

Yukarıdaki açıklamaların da vurguladığı gibi organizasyonların örgütsel yapı ve süreçlerinde uygulayacakları bir takım yaklaşımlar yaratıcılık yeteneklerini arttıracaktır.

Yaşadığımız çağda işletmelerde yüksek eğitilmiş, belirli bir uzmanlık bilgisine sahip, nitelikli personelin sayısı hızla artmaktadır. Ayrıca demokrasi, insan hakları, özgürlüklerin genişlemesi gibi eğilimlerle, iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler insanları daha bilinçli ve duyarlı hale getirmiş ve sıradan bir iş görenin bile yönetim biçimini derinden etkilemiştir. Böylece bir personel profiline sahip işletmelerin örgütsel yapı ve süreçlerini; eski yöntem, uygulama ve alışkanlıklara göre değil, daha esnek, dinamik ve bireye odaklanmış hale getirmeleri kaçınılmazdır.

O halde yapılması gereken, örgütsel hiyerarşinin tüm düzeylerinde işletme çalışanlarının yaratıcılıklarını artırıcı bir örgütsel yapı kurmaktır.

3.3. Yönetim Modeli ve Yönetim Modelinin Yaratıcılığı Geliştirmesindeki Rolü

Yaratıcılık ve yönetim kavramları arasında ilk bakışta, anlamları itibariyle bir karşıtlık söz konusudur. Yönetim “ kontrol” ü içermektedir, bu da yaratıcılığın özüne aykırıdır. Klasik yönetim fonksiyonlarının yaratıcılıkla bağdaşması mümkün görülmemektedir. Yaratıcılığın planlanması, organize edilmesi ve kontrolü söz konusu olamaz. Bir yönetici çalışanlara yaratıcılığı bir iş, bir görev olarak veremez. Ancak, yaratıcılığın ortaya çıkış koşullarına yöneticiler, ellerinde bulunan örgütsel araç, uygulama ve yönetim tarzlarıyla etkileme, hatta belirleme gücüne sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler “örgütün yaratıcı bir kimlik kazanması için uygun organizasyonel ve yönetsel koşullar oluşturması” bağlamında yaratıcılığı yönetebilirler.

Günümüzde başarılı olmak isteyen kuruluşların, etkinliğin yanı sıra girişimci ve yenilikçi olmaları, yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaları gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, etkinlik ve performans odaklı, sürekli olarak

aynı şeyleri yaparak aynı sonuçları almaya programlanmış organizasyonların yaratıcı bir kimlik kazanmasından söz ediyoruz. Oysa, kuruluşların performans, mükemmelliğe ve etkinliğe odaklı tüm yöntem ve alışkanlıkları yeniliğe karşı durmaktadır. Ne var ki, kuruluşlar gelecekte varolmayı umut etmek için bu ikilemi aşmak zorundalar. Kuruluş yaratıcılığını besleyecek organizasyonel ve yönetsel koşulların üzerinde durulması, bu ikilemin aşılmasında iyi bir başlangıç olabilir.

Katz ve Kohn (1977) çağımızda yaratıcı tip eylemlere duyulan örgütsel gereksinimin kaçınılmaz ve sürekli bir gereksinme olduğunu şöyle açıklamışlardır; “ Örgütsel planların hiçbirisi işlemlerindeki tüm olasılıkları önceden kestiremez, bütün çevresel değişimleri tam ve kusursuz göremez ya da tüm insan farklılıklarını yetkin bir biçimde denetleyemez. Yaratma , gönüllü işbirliği koruyucu ve yenilik getirici davranış doğuran insan kaynakları bu nedenle örgütsel yaşam ve etkinlikleri için çok gereklidir. Yalnızca tüzükte belirlenen davranış koşullarına dayanan bir örgüt, kolay kırılabilen toplumsal bir sistemdir.

Yönetimde yaratıcılık işletme ile her türlü konuda önemli olan bir kavramdır. Yeni ve başarılı organizasyon yapıları yaratmak, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayıcı çalışmaların desteklenmesi ve uygulanması da yönetime bağlıdır.

Örgütler, ortalamanın üzerinde yaratıcılık düzeyine ulaşmak ve bu düzeyin devamlılığını sağlamak için, yaratıcılığı teşvik eden bir yönetim tarzına ihtiyaç duyarlar. Böyle bir yönetim ise; özgürlüğe, kararların dışına çıkmaya, alışlagelmiş düşünceleri sorgulamaya ve yeni, değişik kullanılabilecek fikirlerin yakalanabileceği, açık denizlere yelken açmaya değer veren bir anlayışa sahiptir.

John Kao yaratıcılık ve girişimciliği insan, iş ve içinde bulunulan koşulların karşılıklı etkileşimlerin sonucu olarak değerlendirmiş ve yaratıcılığın yönetilmesi ve teşvik edilmesi için dört unsur üzerinde

durmuştur. İnsan, iş, örgütsel ortam, çevresel koşullar. Tablo 1'de bu dört unsur özetlenmektedir.¹⁰³

Tablo 1 Yaratıcılığın Yönetimde Dört Önemli Unsur (Kao, 1989)

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

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

Yöneticinin görevleri göz önünde tutularak yönetim açısından yaratıcılığın bir tanımı şöyle yapılabilir; “ Organizasyon ile çevresi arasındaki

¹⁰³ John Kao, Entrepreneurship, Creativity, Organization, Prentice-Hall Inc, 1989.

ilişkileri mümkün olduğunca iyileştirip geliştirebilen, hedefleri daha açık , belirgin ve daha sağlıklı hale getirebilen yöneticiler yaratıcıdır “.

Çağdaş yöneticiler spekülâtif düşünmemeli, analizden çok sentez yapabilmeli, olayları bir bütün olarak görebilmeli ve belirsizlik altında çalışmaya tahammül gösterebilmelidirler.

Bu ifadelerle göre bürokratik örgütlerde yaratıcılığın değil geliştirilmesi, kullanılabilmesi bile imkansız görünmektedir. İşletmelerin uzun ömürlü olması ve rakiplere üstünlük sağlayabilmesi için yenilikçi stratejilerle, yönetim etkinliğini arttırmaya çalışan yöneticilere ihtiyaç vardır. Yöneticiler, tüm örgütte yaratıcı insanları arayıp bulmalı ve bulduktan sonra yaratıcılığın gelişmesi için teşvik etmelidirler.

Bunun ancak çalışanların gözlemlenmesi yoluyla gerçekleşeceği araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütün yaratıcılığına katkıda bulunan bazı özelliklerin tanımlanması ve örgütün yaratıcılığı hakkında fikir sahibi olabilmek için öncelikle örgütün tüm “kişiliği” düşünülmalıdır. Örgüt büyüme, şöhretin artması, yenilik yaratma ve problem çözme gibi konularda başarılı olmuşsa, yaratıcı olma konusunda bazı genel özelliklere de sahip bulunuyor demektir. Bu kişilik, ister birkaç kişinin etkinliğinin sonucu olsun, ister tüm üyelerin büyük bir kısmının yaratıcı katkılarının sonucu olsun önemli değildir, örgüt temelde yaratıcı bir örgüt olarak görülür.¹⁰⁴

Yaratıcılık, yenileşme kararını yönetsel etkinliğe ulaşmak amacıyla veren tepe yöneticisinden başlayarak, örgütün en alt basamağına kadar ulaşan geniş bir piramidi kapsar. Yaratıcı bir örgütün oluşturulması ve geliştirilmesi, örgütteki tüm üyelerin yeteneklerinin geliştirilmesine bağlı görünmektedir. Yaratıcı fikrin geliştirilmesi için ise iki önemli sorunun üzerinde durulmaktadır .¹⁰⁵

¹⁰⁴ Herbert ve Gullett., a.g.e., s.279

¹⁰⁵ Budak,a.g.e., s.99

1. Hiyerarşik ilişkilerin durumu nedir?
2. Çalışanlara hata yapma hakkı tanınıyor mu ?

Organizasyonlarda yaratıcılığın geliştirilmesi ve teşvik edilmesinde Steniner'in önerdiği beş faktör aşağıdaki gibidir .¹⁰⁶

Çalışanlara değer verilmesi : Organizasyonda yaratıcılığın geliştirilmesi için çalışanlara değer verilmesi gerekir.

Ödüllendirme : Yaratıcılığın geliştirilmesi için, çalışanların parasal olarak ya da başka yollarla ödüllendirilmesi ve taktir edilmesi gerekir.

Kariyer ve statü olarak ilerleme imkanı : Yaratıcılığın geliştirilmesi ve taktir edilmesi için çalışanlara mesleki kariyerlerinde ilerleme imkanı verilmesi ve bunun için organizasyonda tüm kanalların açık olması gerekir.

Özgürlük : Organizasyonda yaratıcılığın geliştirilmesi ve teşvik edilmesinde diğer bir faktör çalışanların organizasyon içerisinde sahip oldukları özgürlük derecesidir. Daha özgür bir çalışma ortamı yaratıcılığı geliştirir. Çalışanların proje tercih etme haklarına sahip olmaları, problemleri çözme konusunda söz sahibi olmaları, onların yaratıcı olmalarını özendirir.

İletişim : Organizasyonda hem yatay, hem de dikey iletişim kanallarının açık olması yaratıcılığı geliştirir.

Bir örgütün, yaratıcı örgüt olarak nitelenebilmesi için yaratıcılık eğitimini de eğitim kapsamına alması gerekir. Örgütler çalışanlarına yaratıcılık eğitimi için kaynak ayırıp yaratıcı davranışı teşvik etseler de, örgüt çevresi, çalışanların fikirlerinin uygulanmasını desteklemedikçe yenilik gerçekleştirememektedir. Bu nedenle; yaratıcı düşünme teknikleri ve yaratıcı

¹⁰⁶ Budak, a.g.e., s.100

problem çözümü sürecinin eğitimi, bu teknik ve süreçlerin uygulanması, örgütün içsel çevresi arasındaki karşılıklı ilişkinin yaratıcı örgütler üzerindeki etkisi son derece önemlidir. Birini diğerinden ayrı düşünmenin imkansız olduğu bu ilişkiler bütününde yaratıcılık eğitimiyle bazı düşünceler anlatılmak istenmektedir. Bunlar ise; çalışanlara yeni, yararlı ve alışmadık fikirler üretmelerine yardımcı olacak şekilde yaratıcı düşünce, beceri ve teknikler konusunda bilgi vermektir.¹⁰⁷

Yaratıcılık yönetimi, aynı zamanda, yetkinliklerin (competence) yönetimidir. Yetkinlik kavramı, bireysel gelişme kavramıyla beraber düşünülmelidir. Bu çerçevede, yönetim, bireylerin yetenek ve yetkinliklerini geliştirilmesinde, hangi psikolojik süreçlerden geçtiklerini, nasıl deneyim kazandıklarını ve ne tür geliştirme ve eğitim programlarına ihtiyaç duyduklarını, sürekli olarak araştırmak ve geliştirmek zorundadırlar.

Yaratıcı insan, sürekli öğrenmek ihtiyacı duyar. Öğrenme ihtiyacı karşılandığı ölçüde yetenek ve yetkinlikler gelişir. İşletmenin rekabet üstü niteliği, insan kaynağının bu öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacına bağlıdır. Buna göre, yaratıcılık yönetiminin eğitimin temel amacı, çalışanlara yeni bilgi kaynaklarını kullanmayı ve bilgi paylaşımından pozitif sinerji yaratmayı öğrenecekleri uygun ortamı ve olanakları sağlamaktır. Bu ise 21.Yüzyıl işletmelerin, birer öğrenen organizasyon olma yolunda gelişme göstermelerini gerektirmektedir.

Yaratıcı insanın yükselişi,, çalışmanın niteliğini ve işletme yönetiminin gündemini temelden değiştirmekte ve çalışanların entelektüel niteliklerinin artışı, dolayısıyla yöneticilerin de işini değiştirmektedir.

Yetenek ve yetkinlik kaynakları yönetimi, lider tipi yöneticiliğin işletme içinde yaygınlaştırılmasını stratejik bir hedef haline getirmektedir. 21.Yüzyılın

¹⁰⁷ Edward De Bono, Başarı Taktikleri , çev. Nesrin Yalçın ,İstanbul : İgi Yayınları ,1989, s.145

lider tipi yöneticileri, yönetmek yerine geliştirmeyi ve rehberlik etmeyi ön plana çeken, insanlara güvenen, hedefleri gerçeğe dönüştürebilen, empati yeteneğine sahip, vizyon sahibi, çok yönlü düşünen ve yönetmekten ziyade yönlendirmeye önem veren yöneticiler olacaklardır. Böylece, geleceğin şirketinin başarısı, yöneticilerin onu en son bilgi ve becerilerin mevcut olduğu bir örgüt haline getirebilme kapasitesine bağlı olacaktır.

3.3.1 Örgütlerde Yaratıcı Bir Ortam Oluşturmada Yöneticiye Düşen Görevler

Örgütün amaçlarına yönelik iş gören yaratıcılığın eşgüdümleşmesi, desteklenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi yöneticinin görevidir. Bu ihmal edildiği takdirde iş gören yaratıcı yeteneğini ve enerjisini başka gruplara veya alanlara yöneltebilmektedir. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşturulmasını isteyen yönetici, örgütteki bireylerin yaratıcılıklarının gelişmesine yardım eder ve onları bu konuda cesaretlendirir. Örgütsel yaratıcılığı yeğleyen yönetici, tüm fikirlere açık olmakla kalmaz, örgütteki bireylerin en çok istenen şeyin yaratıcı düşünce olduğunu hissetmelerini sağlar. Yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşması için yaratıcı bir yöneticiye gereksinim vardır. Çünkü yönetici, aldığı kararlar, uyguladığı yönetim biçimi, geliştirdiği örgütsel ortam ve iş görenler kanalıyla örgütü etkiler.

Yönetici, yaratıcılığı teşvik eden, yani orijinalliğin engellenmeyip, destek gördüğü bir ortamı yaratmada önemli bir rol oynar. Böyle bir ortam, bireysel yaratıcılığı kamçılayıcıdır.

Yaratıcı özellikler gösteren yönetici, çalışanların davranışlarını hem kendilerinin hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde yönlendirebilir ve kontrol edebilir. Ayrıca, çalışanların yöneticilerini model aldığına dair bir görüş açısından bakıldığında, çalışanların böylece yaratıcı çabalara yönelecekleri söylenebilir.

Geis'e göre yaratıcı yöneticinin özellikleri şöyle sıralanabilir.¹⁰⁸

- Yüksek düzeyde özerklik ve bağımsız yargılama yeteneğinin bulunması,
- İçinde bulunduğu örgüt kültürünün insanları keşif yapmaya ve sorun çözmeye yöneltmesi,
- Bireyin içsel motivasyonunun dengede tutulması için dışsal ödülleri en düşük düzeyde tutması,
- Amaca yönelik risk almaya istekli olması,
- Yaratıcı potansiyeli olan kişileri işe alması,
- Bireyleri örgütün amaçlarına yönlendiren stratejiler kullanması.

Yaratıcı anlayışa sahip yöneticiler, başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk çeken insanlar değil, yapılması gerekeni bizzat yapan insanlardır. Bu yöneticiler, cevapların hep kendilerinde olmadığını bildikleri için iş görenleriyle sıkça beyin fırtınası benzeri düşünce üretme ve cevap arama seansları düzenlerler. Örgüt yöneticisi iş görenlere karmaşıklığın anlama, sorunları çözme, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini sürekli olarak artırma fırsatı sağlamakla yükümlüdür.

Yaratıcı yöneticiler, değişiklikler peşinde koşan, gözleri hep gelecekte, sürekli daha iyinin daha mükemmelin arayışında olan, asla mevcutla yetinmeyen insanlardır. Bu yöneticiler, daha önce hiç kimsenin girmedikleri alanlara belirli bir model ve yol haritası olmaksızın, az bir rehberlik fakat daha çok yeniliklere olan merakları, farklı bir şeyleri deneme tutkuları ve onları motive eden ve yol gösteren güçlü vizyonları sayesinde girebilen insanlardır.

Örgütte yaratıcı bir ortamın oluşmasını isteyen yönetici, eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, bilimsel düşünme, ilişkisel düşünme, akıl yürütme gibi becerileri iş görenlerine kazandıracak bir örgütsel yapılanmaya

¹⁰⁸ Suingur,a.g.e., ss.90-91

gitmek zorundadır.Zaten yaratıcı yöneticinin sanatı örgütü inşa etmektir, insan kaynaklarını ve teknolojik malzemeyi işleyerek yeni ve dayanıklı değerleri benliğinde toplayan örgütler yaratmaktır.

3.4. Yaratıcılığın Geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla başlayan ve giderek etkisini attıran küreselleşme sürecinde, uluslar arası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan şirketlerin, insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde, “ insan unsurunu artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir.¹⁰⁹ Özellikle 1950’li yıllardan sonra klasik ve neo-klasik yaklaşımların tavsiyelerine tereddütle bakan araştırmacılar, çalışmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır.¹¹⁰ Bunun sonucunda da çağdaş anlamda insan kaynaklarına geçiş başlamıştır.

Personel yönetimi, daha ziyade üst yönetimle çalışanlar arasında aracılık rolünü üstlenerek problemleri işletme bünyesi içinde dar kapsamda çözmeye çalışırken, insan kaynakları yönetimi üst yönetimle birlikte çalışanların iş ilişkilerini düzenleme rolünü de üstlenmiştir.Ayrıca insan kaynakları dış çevreyi de göz önünde bulundurmaktadır.¹¹¹ Personel yönetimi çalışanlarla ilişkilerde muhalif bir tutum takınırken, insan kaynakları yönetimi gelişimci ve işbirlikçi bir yaklaşım içindedir.¹¹² Günümüzde insan, bilgiden pozitif sinerji yaratabilen en değerli ve tek kaynak olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin rekabet üstü stratejilerde başkalarına göre fark yaratmaları, insan kaynaklarının fark yaratma yeteneğine bağlı hale gelmektedir. Farkı yaratan veya yaratma potansiyeline sahip insanlara, ne yapacaklarını emretme dönemi bitmiştir. Artık önemli olan, firma yönetimlerinin, insan kaynaklarına ne yapmaları gerektiğini önermeleri ve

¹⁰⁹ Ahmet Selamoğlu, Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, İstanbul : Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 1998, s.32

¹¹⁰ Canan Çetin, A.Can Mutlu, Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama, çev.,Der Yayınları,İstanbul: 1997, s.33

¹¹¹ Semra Özakman, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi,1994, s.7

¹¹² Doğan Canman, Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayını,No 260,1995, s.62

bunu yaparken de başka yeni fikir ve gelişmelere açık olduklarını ifade etmeleridir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin iç dinamiği kavramını ön plana çıkarmıştır. Buna göre başarılı yönetim, temel iç dinamik kaynağı olan insan unsurunu hedefler doğrultusunda hareketlendiren ve bütünleştiren yönetimdir.¹¹³

İnsan Kaynakları Yönetiminin, işletmenin iç dinamikleri harekete geçirerek, birey örgüt bütünleşmesini sağlaması üç düzeyde gerçekleştirilmektedir.¹¹⁴

- Ekonomik motivasyonu sağlayan parasal teşvik yöntemleriyle.
- Katılımcılığı ve psikolojik tatmini sağlayan, iş zenginleştirme, kalite çemberleri, öneri geliştirme grupları vs..., gibi örgütsel yöntemlerle.
- Aidiyet hissini geliştirebilecek daha global nitelikte, işletme kültürü gibi ortak değerler yaratmayı sağlayan yöntemlerle.

21. Yüzyıl işletmeciliğinde İnsan Kaynakları Yönetimi, aslında bir bakıma beşeri faktörün koordinatörlüğü haline gelmektedir. İşletme ve insanın entegrasyonu, ancak istek söz konusu olduğunda gerçekleşebilir. Bu durumda, insan kaynaklarını yönetmek yerine, insan kaynaklarına işletme hedefleri doğrultusunda liderlik etmek ve daha önemlisi, bireysel hedeflerle işletme hedefleri arasında koordinatörlük yapmak deyimini kullanmak daha doğru görülmektedir.

Bireyin çalıştığı örgütle bütünleşmesi, bireysel gelişim sağlamasına, örgütün kendisine yakın kısmı ile ilişkilerinin iyi olmasına ve işletme geneli ile karşı karşıya kaldığı etkileşimin teşvik edici nitelik taşımasına bağlıdır. O halde, insan kaynakları yönetiminden sorumlu kişilerin, bireyle örgüt

¹¹³ DE Bono,a.g.e., s.125.

¹¹⁴ De Bono,a.g.e., s.126

arasındaki bağılılığı arttırıcı çabaları ancak liderlikle mümkün olabilecektir. İnsanlar ancak ikna olduklarında ve istekli olduklarında, ait oldukları gruba veya örgüte faydalı işler yaparlar. İşte çağdaş insan kaynakları yönetimi de, bu anlamda daha çok yönlendirici ve teşvik edici nitelik taşıyan bir koordinasyon faaliyeti olarak değerlendirilmelidir.

İnsan Kaynakları Yönetimini yaratıcılığın geliştirilmesine dayandırarak stratejik öneme sahip kılmak, genel olarak, bazı ilke ve uygulamaların benimsenmesine bağlıdır.

- İş güvencesi politikası geliştirerek işletmenin, insan kaynaklarına karşı uzun vadeli taahhüde girmesi,
- İşe almada seçici davranarak, iş güvencesi politikasını uygulamayı kolaylaştırmak,
- Yetenekli elemanları işe almak ve elde tutmak için yüksek ücret uygulamak ve düşük ücretin işgücü maliyeti anlamına gelmediğini kabul etmek,
- Performans artışlarının getirdiği kazançları, teşvik primleri aracılığıyla paylaşarak, iş görenlerin motivasyonuna destek vermek,
- Uygun ortam varsa elemanların koruma ortaklığını düşünmek,
- İşletme içinde bilgi paylaşımını teşvik edici ve kolaylaştırıcı bir sistem geliştirmek,
- Katılım ve yetkilendirme yöntemlerini çoğaltarak, bireylere iş tatmini sağlamak,
- Ekip çalışmasını teşvik ederek, işleri yeniden tasarlamak,
- Eğitim ve beceri geliştirimini, öncelikli bir insan kaynakları politikası haline getirmek,
- Çalışanların birden fazla iş yapmalarını sağlayacak, çapraz kullanım ve çapraz eğitim olanakları sağlamak,
- Simgesel eşitlik yöntemleri geliştirerek, elemanlar arasında eşitlik ortamı yaratmak,

- Ekip çalışmasını ve işbirliğini desteklemek için ücretleri yakınlaştırmak,
- Yükselmeleri mümkün olduğu kadar şirket içinden gerçekleştirmek,
- İnsan kaynaklarının gelişimi konusunda uzun vadeli bakış açısı kazanmak,
- Sonuç değerlendirmelerinde, karşılaştırma ve yol gösterme aracı olarak ölçmeler yapmak,
- İşletmenin tamamı ile ilgili bütünsel bir bakış açısı geliştirmek.¹¹⁵

Yukarıda belirtilen ilke ve uygulamaların yanı sıra , yaratıcı insan sermayesini yönetmek, aynı zamanda, bilgiyi taşıma ve aktarma yani harekete geçirme sisteminin işletmede oturulmasına ve yaygınlaştırılmasını zorunlu kılar.

Yaratıcı insan, sürekli öğrenmek ihtiyacı duyar. Öğrenme ihtiyacı karşılandığı ölçüde yetenek ve yetkinlikler gelişir. İşletmenin rekabet üstü niteliği, insan kaynağının bu öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacına bağlıdır. Buna göre İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonlarından biri eğitimidir. İnsan Kaynakları Yönetiminde eğitimin temel amacı, çalışanların yeni bilgi kaynaklarını kullanmayı ve bilgi paylaşımından pozitif sinerji yaratmayı öğrenecekleri uygun ortamı ve olanakları sağlamaktır.

3.5. Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Görev

Örgütlerde yaratıcılığı geliştiren önemli bir diğer unsur da yapılan işin niteliğidir. Bu sebeple, çalışan ile iş arasındaki etkileşim dikkate alınmalı, doğru işe doğru insan seçilmelidir. Ayrıca kişiliklerine uygun kadrolarda istihdam edilen iş görenlerin içsel görev motivasyonları artacağından yaratıcılıkları da artacaktır. Çünkü araştırmalar, yapılan iş ya da görev ile içsel motivasyon arasında ciddi bir bağlantı olduğunu göstermektedir.

¹¹⁵ Jeffrey Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, çev. :Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1995, s.25

Mark Lepper, içsel motivasyonu, bir faaliyeti kendisi için yapma motivasyonu olarak tanımlamaktadır. Bunun karşıtı olan dışsal motivasyon ise, kişinin ödül kazanması, arzu edilen bir hedefe ulaşması, bir rekabeti kazanması gibi unsurlar tarafından güdülenmesidir. Araştırmacılar yaratıcılıkta esas olanın içsel motivasyon olduğunu saptamışlardır.¹¹⁶

İçsel motivasyon tanımının ortaya çıkmasında etkili olan, Mc Graw (1978), iki tip görev tanımlı yapmıştır. Bunlardan ilki olan algoritmik görevler, açık ve çözümü aşikar olan görevlerdir. Buna karşın iddialı görevler, çözümü açık olmayan, araştırma yapmayı gerektiren görevlerdir. Mc Graw, algoritmik görevlerdeki performansın dışsal motivasyon tarafından artırıldığını iddia eder. Fakat iddialı görevlerin, dışsal motivasyonundan negatif etkilendiğini ve bu görevlerin yaratıcılığı gerektiren görevler olduğunu ifade eder.¹¹⁷

Yaratıcılık ile yapılan iş arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılardan bazıları (Shalley, Gilson, Blum, 2000) talep eden iş (demanding work) ile yaratıcılık düzeyi arasında çok yakın bir ilişki olduğu saptamışlardır. Talep eden işin niteliğine bakıldığında bu işin zor, karmaşık ve yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olduğu görülmektedir. Yaratıcılıkta yapılan iş bu denli önem taşıdığından yöneticilere düşen görev kişi iş uyuşmasını sağlamak ve kişilere uzmanlıkları ve yaratıcı düşünme becerilerine göre uygun işler vermek olmalıdır.¹¹⁸

Amabile (2000) aynı şekilde yöneticilerin yaratıcılığı harekete geçirmek için kişilere kolay iş verilmesinin yanıtıcı olduğunu ifade eder. Yöneticiler kişileri uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine göre uygun işlere verebilir ve içsel motivasyonlarını ateşleyebilirler. Kişi iş uyuşmasının

¹¹⁶ Hülya G.Çekmecelioğlu, Erol Eren, Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, s.892

¹¹⁷ Çekmecelioğlu ve Eren, a.g.e.,892

¹¹⁸ Çekmecelioğlu ve Eren, a.g.e.,891

kusursuzluğunu çalışanların becerilerini zorlar. Ancak zorlama derecesi çok önemlidir. Bu oran sıkılmamalarına yol açacak kadar az, yılmamalarına ve denetim yitirme korkusu yaşamalarına yol açacak kadar da yıldırıcı olmamalıdır.¹¹⁹

Bond ve Titus'a göre karmaşık ve yapılanmamış görevlerde performansın değerlendirileceğini bilen kişilerin, değerlendirme beklemeyenlere göre yaratıcılıkları daha düşük seviyede bulunmuştur. Yani bireysel çalışan ve değerlendirme beklemeyen kişilerin karmaşık ve yapılanmamış görevlerde hem yaratıcılık düzeyleri, hem de iş performansları daha yüksek bulunmuştur.

3.6. Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Kişi

İstihdam edilen kişilerin bireysel yaratıcılıklarının yüksek olması işletmelerde yaratıcılığın artırılmasında önemli bir öğedir.

İnsanların yaratıcı olmalarını, yeni ve farklı fikirler geliştirmelerini sağlayan etkenlerin ne olduğu üzerine duran uzmanlar, bunun nedenini, kişinin amaçlarındaki kararlılığına, tutkularına, bağlılıklarına, kendilerini adamalarına, ısrar ve yüksek konsantrasyona bağlamışlardır. Tüm bu kavramlar yüksek motivasyona sahip olan insanlarda bulunan özelliklerdir.¹²⁰

İnsanların içsel dünyalarına ışık tutan çalışmalarıyla tanınan A.Maslow (1976) "kendini-gerçekleştirme" (self-esteem) gereksinimi ile sağlıklı ve yaratıcı olma niteliklerinin giderek birbirine daha çok yaklaştığını ve bu unsurların bireyi " tam bir insan " (fully human) olarak tanımlayabileceğini ifade etmektedir. Maslow aynı çalışmasında yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için gerekli olan iki temel faktörün "dayanıklılık ve cesaret" olduğunu belirtmektedir. Buna göre birey, diğer insanların kendisine nasıl yaklaşımda

¹¹⁹ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.111

¹²⁰ Mary Ann: Collins, Terasa Amabile, Motivation and Creativity , Handbook of Creativity, Robet Stenberg, 1999, s.297

bulduğuna değil, kendini daha çok ifade etmeye çalıştığında daha özgür davranacak ve daha üretici olabilecektir.

Ayrıca insanların ancak bir bölümü “kendi benliğini tatmin” gereksinimi ile hareket edip, bu amaç için bilinçli bir şekilde yaratıcı niteliklerini geliştirip stratejik, dolayısıyla lateral düşünme teknikleri kullanarak başarıyı aramaktadırlar. Bireylerin sahip oldukları tüm potansiyelin kullanıma açılmasına olanak tanınması ile “benlik tatminlerinin “ ön plana çıkmasına bağlı olarak yaratıcılık yeteneklerinin gerçekleşme olasılığı bu alanda çalışma yapan hemen herkesin ortak düşüncesidir.¹²¹

Bu bakış açısının, Murray tarafından formüle edilen ve sonra da McClelland ve Atkinson tarafından geliştirilen “motivasyon ve elde etme” (achievement-motivasyon) kuramı ile güçlü bir bağlantısı vardır. Bu kurama göre yüksek düzeyde beklentileri olan bireyler özellikle örgütlerde iş çeşitliliği varsa, kişisel özellikleri ve uzmanlıkları çerçevesinde çalışma konuları üzerinde daha bir istekle yoğunlaşmaktadırlar.

Fakat yaratıcılığın örgütlerde gerçekleşmesi ve geliştirilmesi için bireyin ya da çalışanın uzmanlık, yaratıcı düşünce ve motivasyonuna sahip olması yeterli değildir. Örgütsel iş çevresini ya da iş ortamının özellikleri de yaratıcılığı etkiler.

3.7. Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Örgütsel İklim

Örgütlerde yaratıcılık gelişebilmesi için gerekli niteliklerin bir bölümü kaçınılmaz olarak bireylerin kişilik yapılarına, psikik özelliklerine ve motivasyonlarına, diğer bölümü de örgütsel yapıya ve iş görme fonksiyonlarının niteliklerine, kısaca örgüt ikliminin niteliğine bağlamaktadır.

¹²¹ Mehmet Y.Yahyagil, Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik Yönetim, Yıl 12, sayı 38, Ocak 2001, s.8

Yaratıcılık her ne kadar yaratıcı kişinin farklı kişiliği ve eylemlerinin bir sonucu olsa da aynı zamanda örgüt ikliminin koşullarının negatif ve pozitif özelliklerinin etkisi altındadır. Bu nedenle yaratıcılığın oluşumu, sürdürülmesi ve gelişimi için örgüt ikliminin yaratıcılığı teşvik edecek ve geliştirecek bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları örgütsel davranış bilim dalında üzerinde en çok çalışılan, tanımlanmasında olduğu kadar, incelenmesinde de yöntem bilim açısından da sorunsal bir alan olmuştur. Burada örgüt kültürü, bir işyeri çalışanlarının arasındaki düşünce, ilişki sistemi ve biçimine anlam kazandıran ve genel olarak doğrudan gözlemlenemeyen (intangible) unsurları örgüt iklimi ise örgütün faaliyetlerine ilişkin gözlemlenebilen (tangible) unsurları, kural ve ilkeleri içermektedir (Schneider, Brief ve Guzzo, 1996).

Örgüt iklimi kavramı ile beraber bazı araştırmacılar tarafından (Amabile, 1996; Abbey; Dickson, 1983, Kao, 1989) aynı anlama gelen iş iklimi, iş çevresi gibi benzer tanımların kullanıldığı görülmektedir. Örgüt iklimi organizasyonunun içsel çevresinin niteliğine dayanır ve organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetiminin politika ve davranışlarından oluşur. İş iklimi, organizasyon üyeleri tarafından algılanır; durumun yorumlanmasına temel olarak hizmet eder ve faaliyetlerin yöneltmesinde baskı kaynağı olarak hareket eder. Örgüt iş çevresi yaratıcılığın ve girişimciliğin oluştuğu yerdir. Örgütsel yapılar, iş rollerinin tanımı, grup kültürü gibi konular yaratıcı ve girişimci iş çevresinin doğasını oluştururken, yaratıcılığı da etkiler.

İşletme alanında günümüzün ön plandaki kavramları arasında yer alan girişimcilik, yaratıcılık ve yenilikçilik alanlarındaki araştırmaların özellikle örgüt kültürü ve iklimi üzerinde durmaları ve örgüt çalışanlarını daha yaratıcı kılabilmek için iş atmosferinin (iklimin) niteliklerinin saptanması üzerinde odaklaşması bir rastlantı değildir.

Bu bağlamda en çok vurgulanan çalışmalar T.Amabile ve meslektaşlarına aittir.Örgütsel iş çevresinin ya da iş ortamının Amabile göre şu üç özelliği yaratıcılık etkiler:¹²²

- 1- Örgütsel motivasyon: organizasyonun bir bütün olarak her kademesinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi
- 2- Kaynaklar: yaratıcılık ve yenilikçiliğinin gerçekleşmesi için organizasyonun işte kullanılacak her türlü araç ve kaynağa sahip olması ve bunu çalışanlara sunması
- 3- Yönetim uygulamaları iş idaresinde kişilere özgürlük ve otonomi verilmesi, ilginç olan, iddialı iş verilmesi, stratejik hedeflerin açık bir şekilde belirtilmesi, takım üyelerinin farklı becerilere ve bakış açılarına sahip olmalarının sağlanması.

Dolayısıyla, yöntembilim açısından iş ortamlarının yaratıcılığı ne denli desteklediği ya da engellediği konusundaki incelemelerde günümüzün sürekli değişim gösteren ve güçlü bir rekabete dayalı iş dünyasında çalışanların bireysel nitelikleri ile yönetim ve liderlik biçimleri, ödüllendirme sistemleri, takım çalışmalarının varlığı, örgütlerde çalışanlara tanınan esneklik ve özgürlük dereceleri, yaratıcılık çalışmalarının tipik bağımsız değişkenleri olmak zorundadır.

4. ORGANİZASYONLARDA YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİNDE YÖNETİMİN ROLÜ

4.1. Yönetim kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Yönetim, uzman yazarlarca değişik yönleri ön plana çıkarılarak farklı şekillerde tanımlamaktadır. Değişik tanımlar, bu farklı bakış açılarını görebilmek açısından yararlı olacaktır. Bunlardan bazılarını göre, yönetim:

¹²² Amabile, a.g.e., s.1156

“İnsanların gruplar halinde birlikte çalışarak seçilmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir”.¹²³

Yönetim; insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabaları toplamıdır.¹²⁴ Diğer bir deyişle yönetim; başkaları aracılığıyla iş görmek, başkalarına iş yaptırmak, başarmak ve amaca ulaşmaktır.¹²⁵

Yönetim; aynı zamanda ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların koordinasyonunu sağlamanın yanında bu amaçların daha ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi işini de gerçekleştirir.¹²⁶

Bu tanımların önemli bir ortak yanı, yönetimi birtakım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma yolunda işbirliğidir. Sonucunda, ayrıca, yönetim faaliyetlerinin neler olduğu da belirtilmektedir.

Evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak değerlendirilen yönetimin konusu üzerinde temelde bir fikir birliği bulunmakla birlikte, yapılan tanımlarda bir takım farklılıklar görülmektedir. H.Koontz ve C.O'Donnell yönetimin yukarıda verilenlerden oldukça farklı bir tanımını vermişlerdir. Onlara göre yönetim:

“ Bir işletmede grup halinde çalışan bireylerin grup amaçlarını etkili ve verimli olarak gerçekleştirecek bir iç çevrenin yaratılması ve sürdürülmesidir”.

¹²³ Koontz and Weihrich, Management ,1998,s.4

¹²⁴ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Ankara: Savaş Yayınları,1992, s.161

¹²⁵ Erdoğan, a.g.e., s.11

¹²⁶ İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim Organizasyonu, Bursa: Uludağ Üniversitesi Vakfı Yayınları No : 80, 1996, s.2

Koontz ve O'Donnell bu tanımda örgüt ikliminin örgütsel davranışı etkilediğini vurgulamak istemişlerdir. Bu durumda bireyin yaratıcılığını açığa çıkarmada yönetime önemli görevlerin düşeceği açıktır. Çünkü örgütsel ortam, yaratıcılığa uygun değilse, birey yaratıcılığını kullanma olanağı bulamayacaktır.

Son yıllarda yaratıcılık , yeni bir yönetim işlevi olarak ele alınmaktadır. Çünkü, hızla değişen iç ve dış çevre faktörleri örgüte baskı yapmaktadır ve yönetim sürekli değişen durumlara uygun amaçlar saptamak zorunda kalmaktadır. Çevre, fırsatlar ve kısıtlar alanıdır. Yaratıcı ve girişimci yönetici, kısıtları fırsata dönüştürmek, fırsatları rakiplerinden önce yakalamak ve yeni fırsat alanları yaratmak zorundadır. Bunları gerçekleştirmek için, beraber çalıştığı bireylerin yaratıcılığına ve girişimlerine ihtiyaç duyulacağı açıktır.

4.2. Bilgi Toplumu Çerçevesinde Bilgiye Dayalı Organizasyonlar ve Yönetimin Değişen Yüzü

Uygarlık tarihine bakıldığında toplumların kendilerini topyekün değiştirdikleri ve yeniledikleri dönemlere rastlanmaktadır. Bu dönemlerin en önemlileri "tarım toplumu" , "sanayi toplumu" ve son olarak içinde bulunduğumuz " bilgi toplumu"dur. Sözü edilen her dönem, kendine özgü teori ve ilkeleriyle biçimlenen toplumsal kurum ve uygulamalara sahne olmuş ve olmaya devam etmektedir.

Tüm bu dönemleri ortaya çıkaran biçimleyen ve etkileyen temel faktör, insanların zihniyet yapısında oluşan değişimler ve buna paralel olarak teknolojiye yeni yeniliklerdir. Rasyonalist düşünce, bilim ve teknolojiye keşifler ve icatlar, iş yaşamını ekonomik yaşamı ve toplum yaşamını değiştirmiştir.

Avcılık ve toplayıcılıkla yaşamını idame ettiren ilkel toplum toprağı işlemeyi öğrenip geçimini topraktan sağlamaya başlamıştır. Bunun yanı sıra yerleşik hayata geçerek yaşamını düzene koymuştur. Tarım toplumu olarak adlandırılan bu dönemde insan ve hayvan gücü, rüzgar, güneş, su gibi enerji kaynakları kullanılmış ve bunlara göre üretim araçları şekillenmiştir.

Zamanla tarım toplumunun getirileri insanlara yetmemiştir. İnsanlar, daha rahat ve mutlu yaşamak istemişler ve buna bağlı olarak “kazancı arttırmak” motive edici faktör olarak ön plana çıkmıştır. Buhar makinesinin icadı gibi yeni teknik buluşların üretimde kullanılmaya başlamasıyla sanayi devrimi gerçekleşmiştir. Fabrikalarda yeni iş tekniklerinin kullanılması, artan iş bölümü, artan üretim verimliliği dolayısıyla hızla değişen ekonomik hayat toplumsal yaşamı da derinden etkileyerek sanayi toplumunu biçimlendirmiştir. Artan sanayileşme ve küreselleşmenin de etkisiyle artık günümüzde toplumsal yaşama yön veren temel faktör bilgi olmuştur.

Bilginin üretim faktörleri içinde madde ve enerjinin önüne geçerek en önemli kaynak haline gelmesi bilgi toplumunun bir gerçeğidir. Bilgi toplumunu tanımlayan en önemli özelliklerden biri fiziksel ve kültürel çerçevede yaşanan değişim hızının daha önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak kadar fazla olmasıdır. Gerçekten her alanda yaşanan değişim hızı kısa aralıklarla artmaktadır.¹²⁷

Sanayi toplumunun mekanik teknolojileriyle gerçekleştirilen maddi üretiminin yerini bilgi toplumunda bilgisayar ve bilgi teknolojilerine dayalı bilgi üretimi almıştır. Bilginin tüm ekonomik sistemlerin temelinde yer alan bir olgu olduğu açıktır. Ancak bilgi toplumunda, tarım ve sanayi toplumlarından farklı olarak bilgi rekabetin temel unsuru haline gelmiştir.¹²⁸

Her şeyin kolaylıkla taklit edilebileceği günümüzde, geleneksel üretim faktörleri olan emek, doğa ve sermayenin getirisi giderek azalmakta, bunun mukabilinde bilginin getirisi ise gittikçe artmaktadır.

¹²⁷ Hasan Tutar, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, İstanbul: Hayat Yayınları Yönetim Dizisi, No:13, 2000 , s.38

¹²⁸ Sadi Can Saruhan, Yeni Bin Yılda Yeni Yayın Hedefleri, Öneri, M.Ü. Sos. Bil. Enst. Dergisi, C:3, s.13, Ocak,2000, ss.1-2.

Günümüzde etkilerini sosyal,ekonomik ve teknolojik alana yaymış olan bilgi devrimi,yönetim ve örgütlenme biçimi üzerinde de köklü değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler yeni ve sürekli değişen şekillerde çalışmak zorunda kalmaktadır ve bilgi toplumu yönetim anlayışını yeniden şekillendirmektedir.

Hiyerarşik yapıların öngördüğü klasik emir-komuta tipi yönetim anlayışı günümüzde birçok bakımdan sorun yaratmaktadır.Her şeyden önce toplam işgücü içindeki payı, özellikle gelişmiş ülkelerde, giderek artan bilgi işçisinin özellikleri sanayi toplumunun işçisinden oldukça farklıdır.

İş hakkında çoğu kez üstlerinden daha çok bilgiye sahip olan, kolayca ikame edilemeyen , pazarlık güçleri daha yüksek, eğitilmiş bilgi işçisini sanayi toplumunun mal üretimi sürecindeki gibi yukarıdan verilen kesin talimatlarla yönetmek olanaksızdır.¹²⁹ Bilgi işçisinin verimliliğinin artırılması için, hiyerarşik kademelerin azaltıldığı, iletişimin çok yönlü olarak gerçekleştiği, motivasyonun sadece maddi olarak düşünülmediği bir ortam ön plana çıkmaktadır.

Bilgi toplumunun gerçekleri yüksek derecede merkezileşmiş örgütlerin özellikleri ile örtüşmemektedir. Gücün tepede yoğunlaştığı ve karar alma sürecinde alt kademedeki çalışanların hemen hiç rol oynamadığı yapılar birçok açıdan işletmeyi etkinlikten uzaklaştırır.Bilgi toplumunda hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üretimi bir zorunluluktur ki, bu da ancak çalışanların karar verme yetkilerinin artırılması yani güçlendirilmeleri ile mümkün olur.¹³⁰ Karar alma sürecine tüm çalışanların dahil edilmesi hem problem çözmeyi kolaylaştıracak ve hızlandıracak hem de işletmeye bağlılık duygusunu pekiştirecektir.

¹²⁹ Veyse Bozkurt, Enformasyon Toplumu ve Türkiye İşin Örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal, İstanbul: Değişmeler, Sistem Yayıncılık, 1996, ss.181-182

¹³⁰ Alvin Toffler, Heidi Toffler; Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1996, ss.85-86

Özetleyecek olursak, bilgi toplumunda hem çalışan profili hem de işletmeler açısından ortaya çıkan derin rekabet koşulları nedeniyle yeni bir yönetim anlayışına ve farklı örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşgücünün niteliğinde meydana gelen farklılaşma yeni örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini gündeme getirmektedir.

4.3. Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda Yöneticinin Değişen Rolü

Günümüzde örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kaynağın bilgi olması yöneticileri değişime zorlamaktadır. Hayati ve stratejik kaynağın bilgi çalışanları olduğu bir örgütte yöneticinin çalışanlarından kendisini soyutlaması artık pek mümkün değildir. Günümüzde insan merkezli yönetim ağırlık kazanmaktadır. Yöneticiler özellikle insan kaynaklarını yönetirken işletme içi güçlere yoğun olarak dikkatlerini vermek zorundadırlar.

Bugünün yöneticilerinin en temel görevi insan kaynaklarını geliştirmek olmalıdır. Yöneticiler, örgütte yaratıcı bir ortamın oluşması için, çalışanların sahip olduğu farklı bilgi ve becerileri bu doğrultuda yönlendirmelidir. Burada vurgulanması gereken bir başka nokta da, geleceğin yöneticilerinin devamlı öğrenmek zorunda olmalarıdır. Bu nedenle tüm yöneticiler günlük işlerini sürdürürlerken öğrenmeye de gerekli enerji ve zaman ayırmalıdırlar.

Bilgi çağında ve bilginin rekabeti hızlandırdığı günümüzde, alışagelmış işleri yapmakla başarının gelmeyeceği artık açıktır. Aynı şekilde iş görenlerin de aynı alışagelmış görevleri yerine getirmekle işletmelerini rekabette etkin duruma getiremeyecekleri görülmektedir. Öyleyse çalışanların yeni, farklı, olağandışı, yaratıcı ve farklı girişimler yapmaları, gerekmektedir. Buna ortam düzenleyecek olan kesim de yöneticilerdir.

Yöneticiler, çalışanları yalnızca fiziksel iş gören varlıklar olarak görmemelidirler. Aynı zamanda onları araştıran, işlerinin daha iyi yapılmasına ilişkin olarak düşünen, tartışan, bunu açıklayan varlıklar olarak görmeli ve onları bu yönetimle motive etmelidir. Çünkü iş görenler, düşündüğü zaman

yaratacaktır, yarattığı zaman verimlilik, kalite geliştirecek, maliyet düşecektir. Verimlilik ve kalite geliştiğinde işletmenin rekabet gücü gelişecektir. Geniş bir korelasyonu bulunan yaratıcılık konusu işletme yöneticileri bakımından tartışmasız bir motivasyon konusu olarak irdelenmeli ve iş görenlerin bu yönetimli motive edilmesini sağlayıcı tedbirler alınmalıdır.¹³¹

Yöneticinin görevi , işletme içinde yaratıcı personelin verimli çalışması ve yaratıcılığın uyarılması ile bitmemektedir. Başarılı bir yönetim ve devamlı gelişen bir işletme için yöneticinin de yaratıcı olması gerekmektedir.¹³² İş görenlerinden yaratıcılık bekleyen ve onları teşvik eden bir yöneticinin, kendisinin yaratıcı yeteneklerinden yoksun olması ya da yeteneklerini kullanmaması anlamsız olacaktır.

Sürekli değişen şartlar, bilginin ivme kazandırdığı rekabet düzeyi işletmeleri sürekli olarak yenilik yapmaya , ya da yeniliklere ayak uydurmaya itmektedir. Değişken ortama ayak uydurmak, yapılacak yeniliklere karar ve izin vermek, yöneticileri olağandan fazla uğraşıya mecbur edecektir. Planları ve stratejilerini yenilikçi, yaratıcı olarak hazırlamaya zorunlu kılacaktır. Bütün bunlar için de yöneticinin kişisel becerilerini, kendi bireysel yaratıcılığını en yüksek seviyede kullanması gerekmektedir.

Gerçekten de, kısa ve uzun zaman dilimlerinde stratejik fırsatlar yaratmak, çok boyutlu düşünmek, yaratıcı olmak, ufuk sahibi olmak bilgi yöneticisinin özelliği haline gelmiştir.Yaratıcılık boyutunun içinde önceden bilinmeyen birtakım konularda uyanık olmak gerekmektedir.¹³³

Bilgi çağında yönetici yeniliklere kayıtsız kalmamalıdır. Mevcut durumu geliştirmek, yenilik yapmak ve rekabette üstünlüğü yakalamak yöneticinin asli görevi olmalıdır. Örgütte değişimi motive edebilmelidir. Geleneksel ve katı

¹³¹ Ali Akdemir, Global İşletmecilik Yönetimi, Kütahya ,1996, ss.158-159

¹³² F.Şebnam Aktan, Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığın Yönetimi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Tez No:250, İstanbul,1986) , s.2

¹³³ Akdemir,Rodoplu, İşletme Bilimine Giriş, ss.153-154

yönetim anlayışından vazgeçmeli, esnek yapılanmaya gitmelidir. Çalışanlara güven duymalı, çalışanlarla olan iletişimi güçlendirmelidir. Değişimi yönetecek yöneticilerin öncelikle kendilerini değiştirmeleri gerekmektedir.

4.4. Organizasyonlarda Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Katılımcı Yönetim Modeli

4.4.1.1 Katılımcı Yönetim Tanımı ve Kapsamı

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek özel gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer iş gören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler.¹³⁴

Yönetilenlerde bu tutum değişikliğinin çeşitli nedenleri vardır. Kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen araç” durumunda olmak istememeleridir. Ayrıca iş güvenliği ve asgari ücret ile ilgili yasal önlemler çalışan ve yönetilen grupların yekte (otorite) kabul sahalarını daraltmaktadır. Bu durum Galbraith’in ifade ettiği üzere, yeni sanayi toplumlarında yetkinin kişiselliğe bağlı olmayarak ve daha anonim bir biçimde tanımlanmasını zorunlu hale getirmektedir. O halde, yönetime katılma, karar verme ve uygulama yetkisini belli ölçülerde uygulayıcılara tanıyarak genişletme ve anonimleşme işlemidir.

Günümüzde yönetme gücü sermaye sahipliğine değil, bilgi ve kişisel yeteneklere bağlıdır. Artan bilgi paylaşımı sayesinde her çalışan üyesi bulunduğu örgütün sorunlarını çözme konusunda yetkinleşmektedir. Bu yüzden bilgi çalışanı bilgisini ve yeteneklerini başkasına açma eğilimindedir. Demokratikleşme hareketlerinden de destek alan iş gören, yönetsel

¹³⁴ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yay.s.259

kararların alınmasında söz sahibi olmak istemektedir. Yönetime katılma giderek zorunlu hale gelmektedir.¹³⁵

Katılımcı Yönetim, tanımından da anlaşılacağı üzere üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün en alt kademelerinin veya iş görenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise, yönetici (veya işveren)ile iş gören arasındaki bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Katılımcı yönetim öncelikle güdülenmeyi kolaylaştırır. Örgütsel sorunların tanımlanmasını ve değerlendirilmesini hızlandırarak çözüm yollarını artırır. Kişilerin bilgi beceri ve deneyimlerinin artmasını sağlar. Yenilikçi yaratıcı ve girişimci fikirleri arttırır. Takım çalışmasını kolaylaştırır. İletişimi hızlandırır. Çalışanlar işlerinden daha fazla doyum sağlarlar. Gelişmelere açık bir örgüt yapısı oluşur. Kişisel ve örgütsel verim artar. Kaliteli ürün ve kaliteli yönetim oluşur. Yönetime katılma sorumluluk bilincini arttırır. Amaç ve hedef ufkunu genişleterek stratejik kararların alınmasına yardımcı olur.Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırarak gerginliklerin ve örgüte zarar veren davranışların ortadan kaldırılmasına yardımcı olur.

4.4.2. Katılımcı Yönetim Modelinin Özellikleri

4.4..2.1. Çalışanların Katılımını Sağlaması

Katılımcı yönetim literatürde örgüt üyelerinin bireyler veya gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılımını sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcı yönetim, astların

¹³⁵ Eren, a.g.e., .s.315

üstleri ile karar verme yetkisini önemli ölçüde paylaştıkları bir yönetim türüdür.¹³⁶

Her işletme ve örgütte, her ortam ve durumda bir karar verme zorunluluğu vardır.¹³⁷ Yönetimin odak noktası amaçlara ulaşabilmek için etkin kararlar vermek ve bu kararların yerine getirilmesini, uygulamaya konulmasını sağlamaktır. İşletmelerde yönetim faaliyetlerinin temelini karar verme oluşturmaktadır ve dolayısıyla karar verme sürecinin bulunmadığı bir ortamda yönetimden bahsedilemez.

Genel anlamıyla katılımcı karar verme bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında müşterek karar verme prosesi olarak tanımlanmaktadır.¹³⁸

Katılımcı yönetimin sınırları, çalışanların işyerindeki operasyonel konularla ve üretim ile ilgili önerilerini yönetimle tartışmalarını içerir. Daha açık bir ifadeyle katılımcı yönetim, iş görenlerin karar verme yetkisini ve sorumluluk alanlarını artırmayı sağlar.¹³⁹

Chris Argyris'e göre iki tür katılım söz konusudur.¹⁴⁰

A-Dış katılım

B-İç katılım

¹³⁶ İsmail Bakan, Katılımcı Yönetim, Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 24-26 Mayıs, 2001, ss.363-380.

¹³⁷ Dinçer, Yahya, a.g.e.,211

¹³⁸ İsmail, Bakan, Katılımcı Yönetim, Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 24-26 Mayıs, 2001, ss.363-380.

¹³⁹ A.Larry Mallak, Harold A Kurstedt, Understanding And Using Empowerment To Change, Industrial Management, Vol:38, Now/Dec 1996, ss.3-8.

¹⁴⁰ Chris Argyris, Empowerment: The Emperor's New Clothes, Harvard Business Review, May June, 1998, ss.99-100.

A-Dış Katılım (External Commitment):

Çalışanların verecekleri kararlarda daha az kontrole sahip olduklarında ortaya çıkar. Bu insan doğasının ve psikolojinin gereğidir. Daha az güce sahip olan insanların kendi yaşantısını paylaşmak zorunda olduğu duygusuna dayanır.

B -İç Katılım (Internal Commitment)

Eğer yöneticiler, çalışanlarına daha fazla sorumluluk vermek istiyorlarsa, iç katılımın gelişimini cesaretlendirmek zorundadırlar. İç katılımda iş görenler özel bir projeye veya kendi motivasyonlarına dayalı programlara katılırlar. Tepe yönetim iç katılımı iş görenlerden ister. Bu nedenle tepe yönetim iş görenleri amaçların tanımlanmasına katmalıdır.

Tablo:2 Dış Katılım İle İç Katılım Arasındaki Farklar (ARGYRİS, 1998:100).

DIŞ KATILIM	İÇ KATILIM
Görevler üstler tarafından tanımlanır	Görevi bireyler tanımlar.
Performans için gerekli davranışlar diğerleri tarafından tanımlanır.	Birey görevini yerine getirirken gerekli davranışı kendi tanımlar
Performans hedefleri yönetim tarafından tanımlanır.	Yönetim ve liderler performans hedeflerine birlikte iştirak eder.
Hedeflerin önemi diğerleri tarafından tanımlanır.	Hedeflerin önemi bireyler tarafından tanımlanır.

Organizasyonlarda çalışanların kararlara katılımını sağlamak yeterli olmayacaktır. Çünkü örgütlerin belirsizlikler ile başa çıkabilmesi, rekabet

avantajı kazanabilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için alınan bu kararların yaratıcılık özelliği de taşıması gerekir. Çünkü yaratıcı kararlar, dış çevrenin veya dış piyasanın şartlarının ve gereklerinin etkin bir biçimde karşılanabilmesine yardımcı olur.

Yaratıcı karar verme, bir problemin çözümünde veya kullanılan bir yöntemin, yeni ve kullanışlı bir biçimde değiştirilmesi gerektiğinde kendini gösterir. Diğer bir deyişle, yaratıcı kararlar yeni ve kullanışlı fikirlerin üretimini kapsar.¹⁴¹ Burada , problemin çözümü için birtakım yöntemler veya yollar ileri sürülür, önemli olan bunların örgüt açısından işe yararlılığı ve verilen kararın örgüte sağlayacağı katkıdır. Dolayısıyla yaratıcı karar verme; kişinin veya grubun, karşılaşılan bir problemle ilgili yeni yöntemler, yeni çözümler sağlayacak şekilde fikirler geliştirmesi olarak tanımlanabilir. Karşılaşılan en basit sorunun bile birçok yaratıcı çözümü olabilir. Örgütlerde rutin işlerle yaratıcı kararlar yan yana bulunur.¹⁴²

Organizasyonda çalışan bütün bireylerin hangi işi yaparlarsa yapsınlar hangi kademedede olurlarsa olsunlar, yaratıcı güçlerini kullanmaksızın, toplam bir iyileşme yapmak olanaksızdır. Bir işi ancak o işi yapan en iyi bilir. Dolayısıyla iyileşme ve gelişme herkesin kendi işi ile ilgili sorunların çözümüne ve bu yönde alınacak kararlara katılmasıyla sağlanabilir.

Çalışanların bilgi ve tecrübelerinden örgüt amaçları doğrultusunda en etkin şekilde yararlanabilmek için çağdaş yönetim tekniklerinin hemen hepsinde vurgulanan bir yaklaşım, katılımcı karar verme yaklaşımıdır. Gerek çalışanların fikirlerinden yararlanarak verilecek kararların kalitesini yükseltmek, gerekse kişileri karar alma sürecine katarak bu kişilerin o kararın başarılı bir şekilde uygulanmasında daha etkin şekilde çalışmalarını sağlamak için, çalışanlara işletmede verilen kararlarda söz söyleme hakkına

¹⁴¹ L.Jerry Gray ve A. Starke Frederick, Organizational Behavior, Columbus: Merrill Publishing Co., 4th ed., 1988 ,s.326.

¹⁴² Ford M. Cameron ve Dennis A. Gioia, Creative Action In Organizations London: Sage Publications, Inc., 1995, s.268.

sahip olma imkanı tanınmalıdır. Yöneticilerin bu gerçeğin farkında olmaları ve iş görenlere, kararlara daha fazla katılım imkanı tanınmaları gerekmektedir.

4.4.2.2. Takım Çalışmalarını Desteklemesi

İşletmenin tüm işlemlerinde performansın ve kalitenin iyileştirilmesi amacı ile iş görenin psikolojik, sosyal ihtiyaçlarını ve katılımı sağlamak amacıyla bir noktada birleştiren ve kişiye bir grup üyesi olduğunu kanıtlayan "Takım çalışmaları" katılımcı yönetimin ana faaliyetidir.

Takım çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla karar verme, problemleri çözme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve yaratıcılığın artması gibi konularda sorumluluk yüklenen bir çalışma şeklidir. Bu uygulamalar insanı, problemin kaynağı değil, çözümün bir parçası olarak gören ve yönetsel başarıyı sağlayan anlayışın bir örneğidir.

Bilgi toplumunda örgütler, bilgiyi yaratmak, paylaşmak ve kullanmak için takım çalışmalarından yararlanmalıdırlar. Çalışanlardan gelen farklı fikirlerin üretime yansıtılabilmesi için takım çalışmasına ihtiyaç duyulur. Takım çalışması katılımı ve motivasyonu artırır. Düşük motivasyonla çalışan örgütlerin verimliliği ve yaratıcılığı düşük olacaktır. Bilgi çalışanının verimliliği, düşüncelerini eyleme dönüştürebileceği ortamın oluşturulmasıyla artırılabilir. Bunu sağlamanın en iyi yollarından biri takım çalışmasına uygun ortamı hazırlayan katılımcı yönetim modelidir.

Takım, belli bir amacı başarmak için, birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan, birden fazla kişiden oluşan birimdir. Kendi kendini yöneten takım, işe; bir projenin ya da üretimin başarılmasında tüm kararları kendi başına alan, üyelerini yetki ve sorumluluk bilinciyle donatan, denetimi kendi içinde sağlayan, birçok alanda uzmanlaşmış birden fazla çalışandan oluşan üretimde etkin bir birimdir.

Kendi kendini yöneten takım bir yönetici olmaksızın tüm yönetim işlevlerini ve sorumluluklarını kabul ederek çalışır . Kendi kendini yöneten takımlarda çalışanlar hiyerarşik bir örgütteki çalışanlardan daha büyük bir özerkliğe sahiptirler. Çünkü denetim, yetki ve sorumluluk takım çalışanlarındandır. Bu çalışanlar birçok alanda uzmanlaşmış oldukları için yetki ve sorumluluk almaktan kaçmazlar. Özdenetimleri gelişmiştir. Takım üyeleri birbirlerine sıkıca bağlandıklarından denetim daha kolay sağlanır.¹⁴³

Katılımcı Yönetim Modelinde takımlar, işletmenin temel hedefine doğru uyum içerisinde çalışırlar. Bu temel hedefe ulaşabilmek için, her takım kendine ait hedefler geliştirir. Hedefe ulaşmanın kolaylaşması için, takımlar arasındaki bilgi ve kaynak alışverişi ile koordinasyonun etkili olması gerekir.¹⁴⁴

Yürütmede takım çalışmasının başarısı, çalışanların ekip olarak enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini biliyor olmalarına bağlıdır. Bu konuda şirket vizyonundan ve kültüründen yararlanılabilir. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların ortak bir örgüt kültürü çerçevesinde eylemlerle desteklenmesi, ekipleri yönlendirir.¹⁴⁵

Yürütmede takım çalışmasının başarılı olması için sağlanması gereken diğer faktörler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Farklı mesleklerden gelen takım üyelerinin dil ve görüş birliği sağlanabilmiş olmalıdır.
- Takım çalışması yaratıcılığı ortadan kaldırmamalıdır. Bu amaçla takım başarısına ödül ve prim uygulaması olmalıdır.¹⁴⁶
- Liderlik rolleri takım üyeleri arasında paylaşılmalıdır.

¹⁴³ İnan Özalp, C.Ulukan ve O.Oktal, Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar, Verimlilik Dergisi, 1988, s.119

¹⁴⁴ Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, The Discipline of Team, Harvard Business Review, March, April, 1993, s.171.

¹⁴⁵ James Brian Quinn, Managing Innovation: Controlled Chaos, Harvard Business Review, May-June 1985, s.83.

¹⁴⁶ Yönetimde Yeni Dalga Işığında Takım Çalışması, Tekstil İşveren Dergisi, Eylül-Ekim, 1994, s.39.

- Yapılacak iş kollektif çalışmaya göre düzenlenmelidir.
- Aktif problem çözme toplantıları ve tartışma ortamı sağlanmalıdır.
- Kararlar ekip olarak birlikte alınmalıdır.

- Takım çalışmasındaki elemanlar esnek uzmanlaşma özelliğine sahip olmalıdırlar. Eğitim düzeyleri yüksek, çok alanda uzmanlaşmış, çeşitli işlere kaydırılabilecek ve müşterinin siparişine göre çalışabilecek kişiler takıma alınmalıdır.¹⁴⁷

- Her takımın koordinatör rolünü üstlenen bir takım lideri olmalıdır. Takım lideri aynı zamanda takım üyelerinden fire olması durumunda joker rolündedir.

Örgütler, üretimde artış sağlamak, motivasyonu yükseltmek, kalite yaratmak, esnek olmak ve değişime hızlı cevap vermek, yaratıcılığı açığa çıkarmak, iş tatmini sağlamak gibi nedenlerle takım çalışmasına giderler.¹⁴⁸

Katılımcı organizasyonlar yapıları itibarıyla değer tekeli yaratmak için yaratıcılık, açıklılık, sistematik düşünme, iletişim, takım çalışması ve çalışanların kendini gerçekleştirme gereksinmelerine büyük önem verir. Bu bakış açısı insan kaynaklarının potansiyelinden tamamen faydalanmanın yolunu açar.

4.4.2.3. İletişime Önem Vermesi

Örgütsel etkinliğin ve yaratıcılığın sağlanmasında iletişimin rolü ve önemi çok büyüktür. Çalışanlar iletişim aracılığı ile başkalarıyla ilişki kurabilirler ve örgütsel faaliyetlerinden haberdar olabilirler. Örgütsel iletişim, işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli

¹⁴⁷ Katzenbach, Smith, a.g.e., s. 192.

¹⁴⁸ Hüseyin Yılmaz, İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon, Standart Dergisi, 1999 , Nisan , s.29

bölüm ve öğeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen her türlü bilgi ve düşünce alış verişidir.¹⁴⁹

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir. Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir.¹⁵⁰

İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üslerinin onlardan ne beklediğini diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler.

Bu nedenle, iletişim unsurunun çok yönlü olması açık ve akıcı olması çalışanın çalıştığı organizasyon hakkında bilgi edinmesini sağlar ve o kuruma ait olduğu hissini vererek yaratıcılık için önem taşır.

Organizasyonun, gerek organizasyon içi gerekse çevresi ile ilgili sürekli ve canlı bir iletişim yapısının olması, iletişim kanallarında herhangi bir engel olmaması sağlıklı iletişimin göstergelerindedir. İletişim kanallarının açık ve akıcı olduğu bir örgütte çalışanlar gereksinim duydukları veri ve haberleri kolaylıkla elde edecek ve bu da onların yaratıcı fikirler geliştirmelerini ve bunları uygulamalara dönüştürmelerini sağlayacaktır.¹⁵¹

Son yıllardaki iletişim donanımındaki gelişmeler üretim için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, zaman ve mekan kullanımında sağladığı avantajlarla, üretimde etkinlik ve yaratıcılığı da beraberinde getirmiştir.

¹⁴⁹ Akat, Budak, a.g.e., s.272

¹⁵⁰ Gisela Hageman, Motivasyon El Kitabı, İstanbul: Loto Yayınları, 1997, s.50

¹⁵¹ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.113

Bilgisayar ve İnternet, geleneksel ortamlara göre bilginin daha geniş alana yayılmasını mümkün kılmaktadır . Bilgisayar ve iletişim teknolojisi alanında gerçekleşen hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla, kurumsal etkinliği artırmaktadır.¹⁵²

İletişim çağında bilgi ve yaratıcılık ekonomik faaliyetlerin önemli unsuru olmuştur. Dolayısıyla artık yönetimle iş görenler arasında katılımcılığa yönelik yapılanmalara gidilerek bürokratik yönetim anlayışların yerine katılımcı anlayışların gelişmekte olduğu gözlenmektedir.¹⁵³

Çünkü katılımcı organizasyonlarda insanlar etkili bir iletişim içindedirler. Karşılıklı mesajlar aktarılır ve bireysel etkinlikten yararlanır. Vizyon ve değerler paylaşıldığı zaman, insanlar nereye gittiklerini bilirler. Böylece örgütsel yapı ve sistemler, baştan avantajlı olurlar.

Katılımcı örgütlerin en önemli ihtiyacı,takımlar arası koordinasyon sisteminin iyi işlemesidir.Bu ise takımların birbirleriyle ilişkili, proses mantığına göre, iş üniteleri arasında kurulacak yatay koordinasyonla olacaktır. Bu durumda takım liderleri, takımlar arasında koordinasyon aracı konumundadırlar.¹⁵⁴

İnsan kaynakları yöneticisi, takım çalışmaları yaparak katılımcı yönetim felsefesinin etkin uygulanmasını gerçekleştirmeyi arzu ediyorsa, bu takımı oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesine dikkat etmelidir.

¹⁵² Katseth, Karl ve Cummings,.Knowledge management: Development Strategy or Business Strategy ?, Information Development 17 (3): 2002, ss.163-171.

¹⁵³ Hüsnü Erkan, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. No:326, s.80

¹⁵⁴ Oğuz N Babüroğlu, Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi, Görüş Dergisi, Kasım 1993, s.20

Çünkü takım üyeleri veya takımlar arasında koordinasyon kopukluğu olması, katılımcı örgütlerin sonunu hazırlar. Örneğin, "A" iş ünitesinin bugün için hammaddesinin bitmesi durumunda Almanya'dan hammadde alınacaktır. Yarın benzer durum "B" iş ünitesi için söz konusu olacak, aynı işlem tekrarlanacak ve bu şekilde maliyetler artacaktır. Hammadde bitişinin iş üniteleri arasında ortak bir zaman diliminde dengelenmesi koordinasyonun iyi olmasına bağlıdır. Ayrıca makro anlamda diğer işletmelerin ve yan sanayiinde de benzer şekilde çalışmalarını koordinasyonu kolaylaştırıcı rol oynayacaktır.¹⁵⁵

Woodman, Sawyer ve Griffin (1993) örgütsel yaratıcılık teorilerinde, örgütsel yaratıcılığın iletişim kanallarındaki bilgi, haber akışı üzerindeki sınırlamalardan dolayı engelleneceğini ifade ederler.¹⁵⁶

Oysa yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden katılımcı örgütün yatay ve dikey iletişim kanalları açıktır, fikir ve teklif sistemleri bulunur, ayrıca örgüt dış kaynaklarla olan ilişkileri teşvik eder. Yaratıcı kişiler hem örgüt içi hem de örgüt dışından sağlanacak bilgilere gereksinirler. İletişim ağı yeterli olgunluğa erişmemiş bulunan ya da gereksiz bilgilerle fazlasıyla yüklenmiş bulunan iletişim sistemleri amaca hizmet edemezler.¹⁵⁷

Özetle katılımcı yönetim ast-üst arasında görülen iletişim engellerini büyük ölçüde ortadan kaldırır. Kararlara katılan iş görenin üstüyle sürekli diyalog içinde bulunması nedeniyle aralarında iyi bir anlaşma fırsatı doğar. Karşılaşılan sorunlar karşılıklı bilgi alış-verişini gerekli kıldığından, bu yakın ve sürekli ilişkiler iletişimi kolaylaştırır .¹⁵⁸

4.4..2.4. Bilgiyi Paylaşması ve Beceri Geliştirmesi

¹⁵⁵ iktisat. uludag. edu.tr/defgi/tez/melek/htm.

¹⁵⁶ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.113

¹⁵⁷ Budak,a.g.e., s.93

¹⁵⁸ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.53.

Çok boyutlu bir kavram olan bilgi farklı yerlerde ve biçimlerde kullanıldığından sık sık karıştırılmaktadır. Bilgi, en çok veri ve enformasyon kavramlarıyla karıştırılmaktadır.

Veri işlenmemiş ham bilgi demektir. "Veri kavramı, çeşitli durumların , gözlemlerin ya da oluşumların her türlü gösterimidir." ¹⁵⁹ Veriler sembol harf, rakam ve işaretlerle gösterilir. Veri, bilginin hammaddesidir. Enformasyon ise işlenerek, düzenli ve kullanılabilir hale getirilmiş veriler olarak tanımlanabilir. ¹⁶⁰

Bilgi ise, öğrenme, gözlem ve araştırma yoluyla elde edilen gerçek ve insan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan; ileri zaman diliminde potansiyel olarak kullanıma hazır hale getirilmiş zihin ürünüdür. ¹⁶¹ Bilgi öğrenme yeteneğiyle yakından ilişkili, yargılama ile elde edilen deneyimlerdir.

Başka bir tanımda bilgi, sistemli bir şekilde herhangi bir iletişim aracıyla başkalarına aktarılan, makul bir hükmü gösteren, olgu ya da fikirlerle ilgili düzenli ve sistemli ifadeler bütünüdür.

Günümüzde örgütlerin giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmesi nitelikli bilgi ihtiyacını arttırmaktadır. Teknolojik ekonomik, hukuki, sosyal ve kültürel dış çevreye ilişkin unsurların hızla değişmesi sonucu, örgütler bu gelişmelere uyumu kolaylaştıracak ve değişimi önceden görmeyi mümkün kılacak bilgilere ve yeni fikirlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütler yoğun rekabet ortamında bilgiden daha fazla yararlanmak için yapılarını, bilgi akışının en iyi olacağı şekilde düzenlemek zorunda kalmaktadırlar.

¹⁵⁹ Hüseyin Özgen ve M. Türk, Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar, Verimlilik Dergisi, 2, 1998, s. 148.

¹⁶⁰ Türksel Kaya Bensghir , Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, Ankara: TODAI Yayınları, 1996, s. 14.

¹⁶¹ Dinçer, Fidan, a.g.e., s. 58

Organizasyonun bilgi paylaşımına bakış açısı, organizasyonu oluşturan bireylerin bilgiye verdikleri değeri göstermekte ve bu anlamda kültürel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonel kültür, bir anlamda çalışanların organizasyonla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtır ve kendi kurumlarını nasıl algıladıklarını açıklar. Buna göre, çalışanlar ya yeni bilgi edinerek, bunları paylaşmaya ve sınırsız kullanmaya daha açık olurlar ya da bu konuda çekingen ve isteksiz davranırlar. Başka bir ifade ile organizasyonel kültür, destekleyici ya da engelleyici olabilir. Destekleyici kültürün hakim olduğu organizasyonlar, kurumsal değişime açıktır ve takım çalışmasını benimsemiştir. Buna karşın engelleyici kültürün egemen olduğu organizasyonlarda güven ve karşılıklı saygı en alt düzeydedir; bürokrasi fazladır; eleştiriye kapalı bir yönetim hakimiyeti vardır; rekabete, yeniliğe ve değişime kapalı bir yaklaşım sergilenmektedir.¹⁶²

Katılımcı organizasyonlar, bütün üyelerinin bilgi paylaşmasını kolaylaştıran ve kendini sürekli olarak değiştiren organizasyondur. Başka bir ifadeyle, katılımcı organizasyon; uyum ve değişim için sürekli kapasitesini ve becerisini geliştiren organizasyondur. Böylesi bir organizasyon yaşayan imajını yenilemek için tepki gösterici, uyum sağlayıcı stratejilerin ötesinde giderek yaratıcılığı benimser. Bu nedenle yeni bilgi kaynakları yaratma, bilginin transferi ve paylaşımı bu organizasyonlar için vazgeçilmez bir değerdir.¹⁶³

Katılımcı örgüt, bilgiyi paylaşma ve öğrenme odaklı olup öğrenmeyi tüm örgüt için teşvik eden, çalışanları geliştirmeyi benimseyen, açık iletişimi ilke edinen bir örgüttür. Böylelikle örgüt kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır.

¹⁶² İsmet Barutcuğil, Bilgi Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.127.

¹⁶³ www.stratejiyönetim.net

Katılımcı bir örgütte, değişim, içi boş bir kavram olmaktan kurtarılır. Örgütün tüm çalışanlarının öğrenme ve yaratma sürecine katılmasının ortaya çıkardığı güç, yaşayan ve sürekli gelişen bir organizmanın ortaya çıkmasını sağlar. Ayrıca kişilerin istedikleri sonuca ulaşmaları için kapasitelerinin arttırılmaya çalışıldığı, yeni düşüncelerin geliştirildiği, birlikte çalışmanın teşvik edildiği ve çalışanların birlikte nasıl öğreneceklerinin araştırıldığı bir örgüttür.

Bilginin iletildiği ve paylaşıldığı sürece yenilendiği, yeni bir şekle dönüştüğü ve değerli bir meta haline geldiği, günümüzde genel kabul gören bir gerçektir. Katılımcı yönetimde de kurumsal bilginin kurum içinde düzenli olarak iletimi ve paylaşımı esastır. Kurumsal bilginin paylaşımı aslında, o bilginin sorumlularına ulaştırılması, kurumsal çalışmalardan haberdar edilmesi, çalışanlardan tepkilerin alınması, gelen tepkilerin değerlendirilmesi, yorumlanması ve tekrar sorumlularına iletilmesi gibi bir döngü anlamına gelmektedir. Bu döngü ile yapılan çalışmalarda olası aksaklıklar kurumda çalışan uzmanlar tarafından birçok açıdan ele alınacak, değerlendirilecek ve başarı yüzdesi arttırılacaktır.

Kendine güvenen, astlarının kendilerini geliştirmesinden memnun olan ve bu nedenle onlarla her türlü bilgiyi paylaşan katılımcı yöneticiler organizasyonlarının başarıya ulaşmalarına önemli katkıda bulunacaklardır.¹⁶⁴

4.4.2.5. Gerekli Kaynakları Sağlaması

Yaratıcı bireyin kullandığı kaynaklar, genellikle başkaları tarafından sağlanan, elde edilmesi zor kaynaklar olmakta; birey ele geçirebildiği az kaynakla çok yol almak durumunda kalmaktadır. Belli aralıklarla, az ölçüde kullanılabilen kaynakların tedarikçileri, bu çok etaplı gelişme süreci boyunca, etapların her birine olabildiğince az ilgi gösterip doğrudan sonuca bakmayı tercih ederler.

¹⁶⁴ dergi.iibf. gazi. edu. tr/ pdf/5109

Bazı işletmelerde bireyler, belli bütçelerin ayrıldığı, belli planlar kapsamında yürütülen faaliyetlerdeki kaynak kullanımları karşılığında performans ve verimlilik açısından değerlendirmeye tabi tutulabilmekte, bu bağlamda kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya yönlendirilebilmektedirler. Son derece değerli olan kaynakların etkin ve verimli kullanımı için bireysel riskin düşürülmesi önem kazanmaktadır.

Oysa birçok araştırmacı projelere kaynak tahsisatının projelerin yaratıcılık düzeyleri ile direk olarak ilgili olduğunu ifade ediyorlar. Kaynak tahsisindeki aşırı sınırlamalar, kişilerin işleri ile ilgili başarılarını etkilemekte ve yeterli kaynak algılayışları psikolojik olarak onların projeye verdikleri değeri etkilemektedir.¹⁶⁵

Scott ve Bruce, işyerindeki bireysel yenilik davranışının belirleyicilerinden birisini yenilik iklimi olarak adlandırmakta ve bu iklimin üç faktörden etkilendiğini ifade etmektedirler. Bu üç faktör, yaratıcılığın desteklenmesi, kişisel bağlılık ve farklılıkları tolere etmektir. Yaratıcılığın desteklenmesi unsuru çalışanlara işleri için yeterli zaman vermek, yaratıcı düşüncelerin araştırılması için gerekli sermayeyi ve kaynağı tahsis etmeyi içermekte ve örgütsel yaratıcılığın teşvik edilmesinde büyük rol oynamaktadır.¹⁶⁶

Yeni fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesi için bilgi, uzmanlık ve parasal kaynak gibi kaynaklar amaçlı bir şekilde yaratıcılığı ve yeniliği sağlamak için ayrılmalıdır. Özellikle, bilgiyi mümkün olduğu kadar geniş tabanda ve eşit derecede paylaşmak gerekir.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.109

¹⁶⁶ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.109

¹⁶⁷ Alan Rosenspan, The care and feeding of creative, Direct Marketing, Jan,57,18-23.

Doughert, D., Hardy, C., 1999. Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation to Organization Problems, Academy of Management Journal, 39, ss.1120-1153.

Yaratıcılığı etkileyen önemli kaynaklardan bazılarının da zaman ile para olduğunu söylemek mümkündür. Organizasyonun çalışanlarını yaratıcı kılması sürecinde bu iki kaynağı iyi bir şekilde yönetmesi ve dikkatli bir tahsisin yapılmasının sağlanması gerekmektedir. İşin yapılması için yeterli derecede para ayırmak ve kişinin işini rahatlıkla yapmasını sağlayacak bir zaman süresini tanımak yaratıcılıkta önemlidir.

John Clees's göre ise yaratıcılık açık bir ruh hali gerektirir, bu sebeple uygun bir fiziksel ortam oluşturularak konu üzerinde odaklanılması sağlanmalı ve yeterli zaman ayrılmalıdır.¹⁶⁸

4.4..2.6. Hedefleri Belirlemesi

Etkili yöneticiler önemli amaçları belirleyenlerdir. Günümüz iş dünyası dalgalı bir seyir izlemektedir. Fakat bu kaos ortamında yöneticiler önemli amaçları belirleyerek, örgütü istenilen noktaya doğru sürebilirler. Amaç belirleme yöneticinin liderlik pozisyonu kazanmasında birkaç kritik noktayı oluşturur. Bunlar ; kesilmelerle, tartışmayla veya problem çözmekle geçen zamanı azaltırlar. Bazı basit teknik ve yapı değişiklikleri hem yöneticiyi hem de astlarını sıkan problemlerin kaynaklarını ortadan kaldırabilir.

Hedefleri belirleme, çalışanların eforların daha koordineli şekilde çalışmaya odaklayabilir. Birçok iş belirsiz ihtiyaçlara ya da en azından değişik yollardan yapılma olanağına sahiptir. Amacın açık ve seçik olarak belirlenmesi çalışanları işleri yapma konusunda rahatlatır ve onların işi daha etkin yapmalarına yardımcı olur.

Amaçların belirlenmesi etkin yöneticiliğin önemli bir parçasıdır. Eğer yöneticiler önemli amaçları belirleyemezlerse çalışanlar farklı yönlere giderler. Ayrıca herhangi bir durumda insanların tam olarak motive olmaları

¹⁶⁸ John Cleese, And now for something completely different (creating a work environment for employees that encourages original thinking), personnel,68,1991, ss. 13-16.

için önemli amaçlara ihtiyaçları vardır.¹⁶⁹ Motivasyon teorilerinden biri olan Hedef Tayini Teorisinde bunu doğrulamaktadır.

Bu, hedeflerin veya çalışandan beklenen sonuçların motivasyonda önemli olduğu ve zor ama kabul edilebilir hedeflerle iş performansı arasında ilişki olduğunu öne süren bir teoridir. Bu teori ile ilgili 20 ayrı grup çalışan arasında yapılan inceleme sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir.¹⁷⁰

1. Açık ve belli hedeflerin tayini, “yapabileceğinin en iyisini yap” talimatından daha fazla kişileri motive eder.

2. Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere kıyasla daha fazla üretime yol açmaktadır.

3. Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katkısı ile elde edilirse, üretimdeki gelişme daha fazla olmaktadır.

4. Hedef tayiniyle birlikte, performansları ile ilgili olarak geri-bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalar ise , organizasyonlarda yaratıcılığın sağlanması için , işin doğru ve gerçek amacının açıkça belirtilmesi ve bunun yanı sıra , anlam ve metotlarda olabildiğince özgürlük tanınması gerektiğini göstermiştir. Anlam ve metotlarda olabildiğince özgürlük tanınması, iş görenlerin kesinlikle her istedikleri şeyi yapabilme fırsatını verme anlamına gelmemektedir. Kişilerin açıkça belirlenmiş şirket amaçlarına ulaşmada işlerin sınıflandırılmasının ve önceliğinin serbestisi demektir.

Amabile (2000), yaratıcılık için insanlara hedeflere ulaşma konusundaki araçlara ilişkin özgürlük verilmesi gerektiğinin vurgular. Yani hedeflerin saptanmasındaki özgürlük ve katılımcı yapıdan çok insanlara görevlerine nasıl gerçekleştireceklerine ilişkin özgürlük tanınması gerektiğini

¹⁶⁹ Keith Davis, Human Behavior At Work: Organizational Behavior, New York: Mc Graw Hill Book Co., 1981, s.128.

¹⁷⁰ www.insankaynakları.com.

yaptığı araştırmalar ile test etmiştir. İnsanlara amaca nasıl ulaşacaklarına ilişkin, yani sūrece ilişkin ōzgūrlūk tanınmasının onların iēsel motivasyonlarını arttıracasını ve bu yolla yaratıcılıklarının da artacağını ifade eder. Ayrıca ōzgūrlūk veya ōzerklik konusunda yōneticilerin hedefleri aēık bir biēimde saptamaları ve bunları ēalıřanlara iletmeleri, gerektiēinde hedefleri birlikte saptamaları da yapmaları gereken sorumluluklar olarak ifade edilmektedir.¹⁷¹

Ōrgūtlerde otonomi uygulamaları ve verilen otonomi dūzeyleri dikkate alındıēında, firmanın ēalıřanlarına aēırı serbestlik tanıyıp, ulařacakları hedefleri ve bu hedeflere ulařma yollarını kendilerinin belirlemeleri konusunda ōzgūrlūk verildiēinde, iyi sonuēların elde edilemediēini gōstermektedir.¹⁷²

Bu yūzden yōneticiler nereye, neden gittiklerini, ne amaēla hangi yolu seētiklerini iyi bilmelidirler. Eēer proje iēin belirli ve aēık bir yōn seēilmezse, tūm misyonda dikkatli yapılařma ve iletiřimin kurulmasında bařarısızlıklar meydana gelir. Bu da, ōrgūt ūyelerinin būtūnūnden kopmasına ve ēaba ve enerjinin gruba katılımında azalmanın oluřmasına meydan verir. Bununla birlikte kabul edilebilir bir belirsizlikte olmalıdır. Bu tarz optimal belirsizlikte, yeni tanımlayıcı basamakların ve alternatiflerin ortaya ēıkmasına neden olur. ēūnkū ēok katı yōnetsel sūreēler, bireysel otonominin azalmasına ve dolayısıyla motivasyonun dūřmesine neden olur.

Sonuē olarak, yōneticinin ēalıřanların yaratıcılıēının teşvik edilmesinde ēok ōnemli bir yeri vardır. Katılımcı yōnetimi benimseyen lider yōneticiler yaratıcılıēın cesaretlendirilmesinde pozitif rol oynar, iřbirliēine ōnem verir, ēalıřanları dinler, ēalıřanların ulaşacakları hedefleri aēık bir ūekilde saptar, ūirket vizyonunu ēalıřanlarla paylaşır ve onlara bu vizyona ulaşmak konusunda gōrevler verir.

4.4.2.7.Geri Besleme Yapması

¹⁷¹ēekmecelioēlu,a.g.e., s.107

¹⁷²ēekmecelioēlu,a.g.e., s.108

Farklı ortamlarda hangi yönetim tarzının etkili olduğuna dair çok net bir tablo olmasa da yine de uzmanlar katılımcı ve işbirliğine dayalı yönetim tarzının ya da katılımcı liderliğin yaratıcılık ile yenilikçiliğin belirleyicisi olduğu üzerine fikir birliğine varmışlardır. Karar almada katılımcılık çalışanların alınan kararlar üzerine sahiplik duygusu hissetmesini sağlamakta ve kararların yerine getirilmesinde daha gelişmiş ve yeni yollar bulmalarını sağlamaktadır. Çalışanlara işleri hakkında geri besleme verme ve yaptıklarının farkına varma ise bireysel yaratıcılığı pekiştirmektedir.¹⁷³

Çalışanlarla ilgili uygun bir performans değerlendirme, çalışanlara performansları hakkında geri besleme yapabilecek bir sistemin, çalışanların kendilerini daha da geliştirebilmelerine olanak verecek bir eğitim ortamının ve etkin bir biçimde iş gören çalışanlara hak ettikleri ödülleri sağlayabilecek bir ödüllendirme sisteminin organizasyon bünyesinde bulunması yaratıcılık çabalarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.¹⁷⁴

Organizasyonel iletişim sistemini kuran ve etken bir şekilde işlemesini sağlayan yönetim sürekli geri besleme yaparak, elde edilen bilgilerin organizasyona dağıtımını da üstlenmelidir. Organizasyonda etken bir iç iletişimin kurulması basta üst yönetici olmak üzere tüm yönetici ve çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Bilgi ve geri besleme akışının kesildiği, "sır"ların arttığı organizasyonlarda, çatışma, uyuşmazlık ve kararlarda isabetsizlik, sorun çözmede isteksizlik kendini gösterecektir.

Oldham ve Cummings (1996) Yaratıcılığı teşvik eden yönetim tarzının katılımcı yönetim tarzı olduğunu bulgulayan araştırmacılarıdır. Bu araştırmacılara göre çalışanların ilk düzeydeki yöneticisi, bu yönetim tarzını kullandığı zaman, yönetici çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermekte, onu pozitif bir destek vererek cesaretlendirmekte, ona işi ile ilgili geri besleme yapmakta ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesine yönelik

¹⁷³ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.102

¹⁷⁴ Tamer, Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım, 2001, s.346

çaba harcamaktadır. Bu eylemler destekleyici yöneticiden beklenen ve çalışanların işe yönelik girişimci tutumlarını ve yaratıcılıklarını arttıran eylemlerdir.¹⁷⁵

İnsanlar özellikle de belirli bir düzeyde başarıma güdüsüne sahip olanlar çalışmalarının sonuçlarını bilme konusunda şiddetli bir istek duyarlar. Dolayısıyla geri besleme tek başına potansiyel bir performans artırıcı ve etkili bir örgütsel değişim müdahale hedefidir. Çünkü ideal bir örgüt sonuçlarının elde edilip edilmediği hususunda kontrolü, geri besleme ile sağlar.¹⁷⁶

4.4.2.8. Motivasyonu Artırması ve Teşvik Edici Olması

Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmaları olarak tanımlayabiliriz.¹⁷⁷ Şu halde motivasyon harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür.¹⁷⁸

Motivasyon, çalışanların psikolojik ya da fizyolojik eksikliklerinden ya da ihtiyaçlarından hareket ederek işletmenin çalışma hayatının kalitesinin artırılması anlamına gelen insancıl bir iş ortamı yapılandırmasını kapsar.

Yönetici ve yönetim motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların

¹⁷⁵ Çekmecelioğlu, a.g.e., s.103.

¹⁷⁶ Peter F. Drucker, *Managing For Results*, London,: Heninnen Publ., 1968, s.85.

¹⁷⁷ Ali Akdemir , *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: 1999, s.75

¹⁷⁸ Eren, a.g.e., s.378.

değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan, çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır.

Yönetici motivasyon araçlarını seçerken önce çalışanları gözlemlemeli onlarla görüşme yapmalı ya da çalışanların memnuniyet ve tatminini ölçen anket yapmalıdır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanların ihtiyaçlarına, işletmeye ve işe uygun motivasyon araçlarını seçmelidir. Çünkü her işletmede uygulanacak motivasyon araçları, kişilere, işletmeye ve işin özelliğine göre değişir.

Yaratıcılığı teşvik eden yöneticiler astların çabalarını somut gerçeklerden ziyade, bir düşü, bir vizyona yöneltirler, bir görevin olduğunu ilham ettirmeye çalışırlar. Yaratıcı yöneticiler uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler. Astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefler ve astlarını bu doğrultuda motive ederler. Böylece görevlerinin daha çok farkına varan astlar, görevleri uğruna bireysel çıkarlarının ötesine giderek destekleyici yöneticinin söz konusu yaklaşımı ile hareket ederler.¹⁷⁹

Çalışılan ortam iş görenin hem güdülerinden dolayı hem de çalıştığı ortamdaki fiziksel ve sosyal etmenlerin etkisinde kalarak başarılı olmasında bir değişiklik sağlamaktadır. Bu ortamda yöneticilerin, iş görenler için en uygun özendirme araçlarını bulması ve iş görenlere uygulaması gerekmektedir. Pek çok özendirme araçlarının bulunmasına karşın, bunlar içinde en çok etkili olanlar, ücret, güvence, yükselme, statü, işin çekiciliği, etkili bir disiplin anlayışının yanı sıra en önemli faktör ise yönetime katılmadır.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Sabire,Çoban, Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki , (Yayınlanmamış Doktora Tezi,İstanbul Üniversitesi, 1999), s.118.

¹⁸⁰ Kamil Ufuk Bilgin, Yöneticinin Özendirici Rolü ve Liderlik Oluşumuna Etkisi, 21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul: C:2, Deniz Harp Okulu Basımevi, 5-6Haziran , 1997, ss.454-458.

Yaratıcılık yeteneğinin her insanda az-çok bulunduğunu kabul ettiğimize göre, iş görenlerin de bu yeteneğinin mutlaka olacağı kabul edilmeli, fikirlerine gereken önem ve değer verilmelidir. Bunun için baskıcı otoriter yönetim düşüncesinden vazgeçilmelidir.

Yönetici kontrole önem veren bir yönetici olduğu zaman, çalışanların davranışlarını çok yakından izleyerek, çalışanların katılımlarına önem vermemekte, çalışanların düşünceleri, duyguları veya davranışlarına baskı uygulamaktadır. Bu tip yönetim stili çalışanların içsel motivasyonlarını engellemekte ve çalışanların dikkat odaklarını iş faaliyetlerinden dışsal ilgilere yönlentmektedir. İçsel motivasyondaki bu azalmanın da daha düşük yaratıcı performansa dönüşmesi beklenmektedir. Katılımcı yönetim tarzının çalışanların içsel motivasyonunu artırarak yaratıcılığı arttırdığı başka araştırmacılar tarafından da desteklenmiştir.¹⁸¹

5-KATILIMCI YÖNETİM MODELİNİN ORGANİZASYONLARDA YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİNDEKİ ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Katılımcı Yönetim Modeli özelliklerinin, organizasyonların yaratıcılıklarının geliştirilmesindeki rolünü irdelemektir.

Araştırmanın uygulanmasında kullanılan Katılımcı Yönetim ölçeği (Anket formu) organizasyonlarda yaratıcılığın geliştirilmesinde katılımcı yönetim modelinin özelliklerinin önemini incelemektedir. Araştırmada yer alan Katılımcı Yönetim Modeli sekiz değişkenden oluşmaktadır. Bu araştırmada Katılımcı Yönetim Modelinin, çalışanların katılımını sağlaması, takım çalışmasını desteklemesi, iletişime önem vermesi, bilgiyi paylaşması ve beceri geliştirmesi, gerekli kaynakları sağlaması, hedefleri belirlemesi, geri

¹⁸¹ Çekmecelioğlu , a.g.e., s.103

besleme yapması, motivasyonu artırması ve teşvik edici olması gibi özelliklerinin, organizasyonlarda yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir rol üstlendiği iddia edilmektedir.

Araştırma Kocaeli bölgesinde yer alan ve kağıt sanayiinde faaliyet gösteren iki işletmenin teknik ve idari kadrolarında istihdam eden 113 kişi üzerinde uygulanmıştır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada “anket” tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekde (anket formu) yer alan sorular Hülya G.Çekmecelioğlunun (2002), T.Amabile’in (1996), Trevor Bentley’in (1999), Scott ve Bruce’un (1994) çalışmalarından titiz bir çalışma sonucu derlenmiştir.

Anket formunda, çalışanların katılımını sağlaması , takım çalışmasını desteklemesi, iletişime önem vermesi, bilgiyi paylaşması ve beceri geliştirmesi, yeterli kaynak sağlaması, hedefleri belirlemesi, geri besleme yapması, motivasyonu artırması ve teşvik edici olması gibi sekiz kategoride soru bulunmaktadır. Anket formunun hazırlanmasında “ Likert 5’li ölçek “ esas alınmıştır.

Anket formu aracılığıyla ile toplanan verilerin düzenlenmesi ve istatistiklerin hesaplanmasında “SPSS 12.0 for Windows” istatistik paket programı kullanılmıştır. Tüm değişkenlerin sıklık oranları, değişkenlere ilişkin ortalama değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini veren çoklu korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçları önemli ölçüde ölçümlerin güvenilir yapılabildiğine bağlıdır. Bu nedenle araştırmada faktör ve güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Cronbach alpha değeri 1’e yakın olduğu için araştırmada kullanılan ölçüm aracı güvenilir ve geçerli bulunmuştur.

5.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi

5.3.1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Ankete katılan kişilerin cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, görev çeşidi ve görev süresi gibi özelliklerine göre dağılımı analiz edilmiştir.

Tablo 3 Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif
Bayan	10	8,8	100,0
Erkek	103	91,2	91,2
Toplam	113	100,0	

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet faktörüne göre dağılımı şu şekildedir. Katılımcıların % 8,8'i (10 kişi) bayan , % 91,2 'nin (103 kişi) erkek olduğu saptanmıştır.

Tablo 4 Araştırmaya Katılan Bireylerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni durumu	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif
Evli	102	90,3	100,0
Bekar	11	9,7	9,7
Toplam	113	100,0	

Ankete katılan kişilerin % 90,3 'ü (102 kişi) evli, % 9,7 'si (11 kişi) bekar dır.

Tablo 5 Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Mezuniyet	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif
Lise	42	37,2	37,2
Meslek Yüksek Okulu	12	10,6	47,8
Üniversite	57	50,4	98,2
Yüksek Lisans	2	1,8	100,0
Toplam	113	100,0	

Ankete katılan kişilerin çoğunluğunu % 50,4'ü (57 kişi) oranıyla üniversite mezunları oluşturmaktadır. Ankete cevaplayanların % 37,2'si (42 kişi) lise , %10,6 'si (12 kişi) meslek yüksek okulu ve %1,8'si (2 kişi) yüksek lisans mezunudur.

Tablo 6 Araştırmaya Katılan Bireylerin Görev Süresine Göre Dağılımı

Görev süresi	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif
1-5 yıl arası	16	14,2	15,9
6-10 yıl arası	17	15,0	31,0
11-15 yıl arası	18	15,9	46,9
16-20 yıl arası	9	8,0	55,9
20 yıldan fazla	53	46,9	100,0
Toplam	113	100,0	

Ankete katılan kişilerin % 46,9 'u (53 kişi) 20 yıldan fazla, % 15,9 'u (18 kişi), 11-15 yıl arası % 15'i (17 kişi), 6-10 yıl arası, %14,2 'si (16 kişi) 1 - 5 yıl arası, % 8 'i (9 kişi) 16-20 yıl arası çalışmaktadır.

Tablo 7 Ankete Katılan Bireylerin Yönetici Kademesine Göre Dağılımı

Görev	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif
Alt düzey yönetici	42	37,2	37,2
Orta düzey yönetici	60	53,1	90,3
Üst düzey yönetici	11	9,7	100,0
Toplam	113	100,0	

Ankete katılan kişilerin % 37,2'si (42 kişi) alt düzey yöneticilerden, % 53,1'i (60 kişi) orta düzey yöneticilerden, % 9,7'si (11 kişi) üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 8 Ankete Katılan Bireylerin Görev Tipine Göre Dağılımı

Görev	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif
İdari görevliler	60	53,1	53,1
Teknik görevliler	53	46,9	100,0
Toplam	113	100,0	

Ankete katılan kişilerin % 53,1'i (60 kişi) idari görevlilerden % 46,9'u (53 kişi) teknik görevlilerden oluşmaktadır.

5.3.2. Anket Formunda Yer Alan Değişkenlerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Oranları

Anket ölçeğinde yer alan değişkenlerin faktör analizleri ve güvenilirlik oranları aşağıda saptanmıştır.

Tablo 9. Katılımı Sağlaması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)

	FAKTÖR
	$\alpha = ,933$
S1	,882
S2	,807
S3	,819
S4	,895
S5	,899
S6	,892

Katılımı Sağlaması değişkeninde 6 soru yer almakta olup, bu değişkende yer alan soruların birbirleriyle ilişkili olduğu ve tek faktörde toplandığı görülmektedir. Katılımı Sağlaması değişkeninin güvenirlik katsayısı $\alpha = ,933$ olarak belirlenmiştir. Bu değer Katılımı Sağlaması değişkeninde yer alan soruların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Takım Çalışması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı (cronbach alpha)

	FAKTÖR
	$\alpha = ,920$
S7	,703
S8	,854
S9	,728
S10	,773
S11	,872
S12	,841
S13	,857
S14	,784

Takım Çalışması değişkeninde 8 soru yer almakta olup, bu değişkende yer alan soruların birbirleriyle ilişkili olduğu ve tek faktörde toplandığı görülmektedir. Takım Çalışması değişkeninin güvenirlik katsayısı $\alpha = ,920$ olarak belirlenmiştir. Bu değer Takım Çalışması değişkeninde yer alan soruların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. İletişimi Sağlaması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)

	FAKTÖR
	$\alpha = ,912$
S15	,836
S16	,875
S17	,896
S18	,812
S19	,881

İletişimi Sağlaması değişkeninde 5 soru yer almakta olup, bu değişkende yer alan soruların birbirleriyle ilişkili olduğu ve tek faktörde toplandığı görülmektedir. İletişimi Sağlaması değişkeninin güvenilirlik katsayısı $\alpha = ,912$ olarak belirlenmiştir. Bu değer İletişimi Sağlaması değişkeninde yer alan soruların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Bilgiyi Paylaşması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)

	FAKTÖR
	$\alpha = ,917$
S20	,860
S21	,884
S22	,900
S23	,880
S24	,817

Bilgiyi Paylaşması 5 soru yer almakta olup, bu değişkende yer alan soruların birbirleriyle ilişkili olduğu ve tek faktörde toplandığı görülmektedir. Bilgiyi Paylaşması değişkeninin güvenilirlik katsayısı $\alpha = ,917$ olarak

belirlenmiştir. Bu değer Bilgiyi Paylaşması değişkeninde yer alan soruların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Hedefleri Belirlemesi Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)

	FAKTÖR
	$\alpha = ,775$
S25	,848
S26	,893
S27	,414
S28	,727
S30	,729

Hedefleri belirlemesi değişkenine ilişkin sorulardan olan soru 29'un faktör yükü düşük olduğu ve söz konusu soru çıkarıldığında güvenilirlik katsayısı yükseldiği için sorunun değerlendirme dışı kalmasına karar verilmiştir . Soru 29 çıkarıldığında hedef değişkeninde yer alan soruların birbirleriyle ilişkili olduğu tek faktörde toplandığı görülmektedir. Hedefleri belirlemesi değişkeninin güvenilirlik katsayısı $\alpha = ,775$ olarak belirlenmiştir. Bu değer Hedefleri belirlemesi değişkenine verilen yanıtların güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Geri Besleme Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı (cronbach alpha)

	FAKTÖR
	$\alpha = ,894$
S31	,773
S32	,828
S33	,899
S34	,864

S35	,851
-----	------

Geri besleme değişkeninde 5 soru yer almakta olup, bu değişkende yer alan soruların birbirleriyle ilişkili olduğu ve tek faktörde toplandığı görölmektedir. Geri besleme değişkeninin güvenilirlik katsayısı $\alpha = ,894$ olarak belirlenmiştir. Bu değer geri besleme değişkeninde yer alan soruların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. Teşvik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı(cronbach alpha)

	FAKTÖR
	$\alpha = ,922$
S36	,814
S37	,842
S38	,811
S39	,734
S40	,823
S41	,890
S42	,890

Teşvik değişkeninde 7 soru yer almakta olup, bu değişkende yer alan soruların birbirleriyle ilişkili olduğu ve tek faktörde toplandığı görölmektedir. Teşvik değişkeninin güvenilirlik katsayısı $\alpha = ,922$ olarak belirlenmiştir. Bu değer Teşvik değişkeninde yer alan soruların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Kaynak Sağlaması Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı(cronbach alpha)

	FAKTÖR
	$\alpha = ,915$
S43	,912
S44	,934
S45	,866
S46	,861

Kaynak Sağlaması değişkeninde 4 soru yer almakta olup, bu değişkende yer alan soruların birbirleriyle ilişkili olduğu ve tek faktörde toplandığı görülmektedir. Kaynak Sağlaması değişkeninin güvenilirlik katsayısı $\alpha = ,915$ olarak belirlenmiştir. Bu değer Kaynak Sağlaması değişkeninde yer alan soruların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 17. Yaratıcılık Değişkenine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı(cronbach alpha)

	FAKTÖR
	$\alpha = ,955$
S47	,897
S48	,918
S49	,814
S50	,928
S51	,836
S52	,943
S53	,874

Yaratıcılık değişkeninde 7 soru yer almakta olup, bu değişkende yer alan soruların birbirleriyle ilişkili olduğu ve tek faktörde toplandığı görülmektedir. Yaratıcılık değişkeninin güvenilirlik katsayısı $\alpha = ,915$ olarak

belirlenmiştir. Bu değer yaratıcılık değişkeninde yer alan soruların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

5.3.3. Anket Formunda Yer Alan Sorulara Verilen Yanıtların Sıklık Oranları

Tablo 18. Katılımı Sağlaması Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
S1	7	6,2	9	8,0	10	8,8	49	43,4	38	33,6
S2	3	2,7	6	5,3	13	11,5	68	60,2	23	20,4
S3	4	3,5	13	11,5	20	17,7	56	49,6	20	17,7
S4	6	5,3	10	8,8	11	9,7	54	47,8	32	28,3
S5	8	7,1	9	8,0	16	14,2	56	49,6	24	21,2
S6	9	8,0	9	8,0	10	8,8	52	46,0	33	29,2

Katılımı Sağlaması değişkeninde yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların sıklık oranları şöyledir:

Katılımı Sağlaması değişkeninde yer alan 1.soruda, katılımcılara organizasyonda işlerin daha iyi yerine getirilmesi konusunda fikirlerin paylaşılıp paylaşılmadığı ifadesine katılımcıların %6,2 'sinin kesinlikle katılmadığı, %8,0'nın katılmadığı, %8,8'in kararsız olduğu, %43,4'nünün katıldığı, % 3,6'sının kesinlikle katıldığı saptanmıştır.

2. soruda katılımcılara karar sürecine katılımlarının sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %2,7'si kesinlikle katılmadığını, % 5,3'ü katılmadığını, %11,5' i kararsız olduğunu, %60,2'si katıldığını, %20,4'ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

3. soruda yer alan, çalışanların uzun dönemli örgütsel planların hazırlanması sürecine katılıp katılmadıkları ifadesine katılımcıların %3,5'i kesinlikle katılmadığını, %11,5'i katılmadığını, %17,7' si kararsız olduğunu, %49,6'sı katıldığını , % 7,7'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

4. soruda katılımcılara problemlerin çözülmesinde fikirlerinin alınıp alınmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %5,3'ü kesinlikle katılmadığını, % 8,8'i katılmadığını, % 9,7' si kararsız olduğunu, % 47,8'i katıldığını, % 28,3'ü kesinlikle katıldığını belirtilmiştir.

5. soruda yer alan işbirliğine ve katılıma dayalı bir yapının uygulanıp uygulanmadığı ifadesine katılımcıların %7,1'i kesinlikle katılmadığını, %8,0'ı katılmadığını , %14,2'i kararsız olduğunu, %49,6'sı katıldığını , %21,2'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

6. soruda yer alan çalışanların düşüncelerinden yararlanıp yararlanılmadığı ifadesine katılımcıların % 8,0'ı kesinlikle katılmadığını, %8,0'ı katılmadığını , %8,8'i kararsız olduğunu, %46,0'ı katıldığını, %29,2'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Katılımcı yönetim modelinin bir özelliği olan yönetimin katılıma dayalı olması değişkenindeki sıklık oranları bize araştırmanın yapıldığı organizasyonlarda yöneticinin, çalışanların düşüncelerinden yararlandığı, çalışanların karar sürecine katılımını sağladığı, yapılan işlerle ilgili meydana gelen problemlerin çözülmesinde fikirlerini aldığı ve işbirliğine dayalı bir yapının uygulanmasını sağladığı görülmektedir. Katılımcı yönetim modelinin katılıma dayalı olması özelliğinin örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir payının olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Takım Çalışması Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
S7	5	4,4	6	5,3	18	15,9	54	47,8	30	26,5
S8	4	3,5	4	3,5	14	12,4	62	54,9	29	25,7
S9	5	4,4	3	2,7	24	21,2	54	47,8	27	23,9
S10	7	6,2	17	15,0	24	21,2	47	41,6	18	15,9
S11	9	8,0	16	14,2	8	7,1	52	46,0	28	24,8
S12	7	6,2	12	10,6	9	8,0	57	50,4	28	24,8
S13	6	5,3	13	11,5	18	15,9	50	44,2	26	23,0
S14	8	7,1	21	18,6	18	15,9	45	39,8	21	18,6

Takım Çalışması değişkeninde yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların sıklık oranları şöyledir:

7. soruda yer alan, birlikte çalışan insanların birbirine bağlı olmasına yöneticilerinin önem verip vermediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %4,4'ü kesinlikle katılmadığını, %5,3'ü katılmadığını, %15,9'u kararsız olduğunu, %47,8'i katıldığını, %26,5'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

8. soruda yer alan birlikte çalışılan takım arkadaşlarının hedefe bağlı olmasına yöneticilerinin özen gösterip göstermediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %3,5'i kesinlikle katılmadığını, %3,5'i katılmadığını, %12,4'ü kararsız olduğunu, %54,9'u katıldığını, %25,7'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

9. soruda katılımcılara yöneticilerinin birlikte çalışılan takım arkadaşlarının arasında güven ilişkisi olmasına önem verip vermediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %4,4'ü kesinlikle katılmadığını, %2,7'si katılmadığını, %21,2'si kararsız olduğunu, %47,8'i katıldığını, %23,9'u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

10. soruda katılımcılara yönetimin birlikte çalışılan takım arkadaşlarının farklı özelliklere sahip olmasını destekleyip desteklemediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %6,2'si kesinlikle katılmadığını, %15,0'i katılmadığını, %21,2'si kararsız olduğunu, %41,6'sı katıldığını, %15,9'u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

11. soruda katılımcılara yönetimin takımlar oluşturup oluşturmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %8,0'ı kesinlikle katılmadığını, %14,2'si katılmadığını, %7,1'i kararsız olduğunu, %46,0'ı katıldığını, %24,8'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

12. soruda katılımcılara yöneticilerinin takım çalışmalarını destekleyip desteklemediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %6,2'si kesinlikle katılmadığını, %11,6'sı katılmadığını, %8,0'ı kararsız olduğunu, %50,4'ü katıldığını, %24,8'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

13. soruda katılımcılara takım liderlerinin problem çözme çalışmalarında yaratıcı bir atmosfer sağlamaya özen gösterip göstermediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %5,3'ü kesinlikle katılmadığını, %11,5'i katılmadığını, %15,9'u kararsız olduğunu, %44,2'si katıldığını, %23,0'ı kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

14. soruda katılımcılara yönetimin yeni ve farklı düşüncelere önem veren üyelerden oluşan takımlar oluşturup oluşturmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %7,1'i kesinlikle katılmadığını, %18,6'sı katılmadığını, %15,9'u kararsız olduğunu, %39,8'i katıldığını, %18,6'sı kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Katılımcı yönetim modelinin bir özeliği olan yönetimin takım çalışmalarını desteklemesi değişkenine ilişkin sıklık oranları, araştırmanın yapıldığı organizasyonlarda yönetimin takım çalışmalarından yararlandığı, takımların hedefe bağlı olmasına özen gösterdiği, takım çalışmalarında yer alan bireyler arasında güven ilişkisi olmasına önem verdiği, takımdaki bireylerin farklı özelliklere sahip olmasını desteklediği ve takımların yeni ve farklı düşüncelere önem veren üyelerden oluşturduğu saptanmıştır. Ayrıca takım liderlerinin problem çözme çalışmalarında yaratıcı bir atmosfer sağlamaya özen gösterdiği belirtilmiştir. Katılımcı yönetim modelinin takım çalışmalarını desteklemesi özelliğinin örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir payının olduğu görülmektedir.

Tablo 20. İletişim Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
--	----------------------------	--------------	------------	-------------	---------------------------

	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
S15	3		11		12		45		42	
		2,7		9,7		10,6		39,8		37,2
S16	9		12		19		49		24	
		8,0		10,6		16,8		43,4		21,2
S17	8		11		11		53		30	
		7,1		9,7		9,7		46,9		26,5
S18	4		6		7		64		32	
		3,5		5,3		6,2		56,6		28,3
S19	7		9		21		49		27	
		6,2		8,0		18,6		43,4		23,9

İletişim değişkeninde yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların sıklık oranları şöyledir:

15. soruda katılımcılara düşüncelerini yöneticilerine açık ve dürüst bir biçimde ifade edip edemedikleri sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %2,7'si kesinlikle katılmadığını, %9,7'si katılmadığını, %10,6'sı kararsız olduğunu, %39,8'i katıldığını, %37,2'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

16. soruda katılımcılara yönetimin açık iletişimi olan bir iş ortamı geliştirip geliştirmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %89,0'ı kesinlikle katılmadığını, %10,6'sı katılmadığını, %16,8'i kararsız olduğunu, %43,4'ü katıldığını, %21,2'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

17. soruda katılımcılara yönetimin, bilgi, haber ve verilerin sürekli olarak iletilmesini sağlayıp sağlamadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %7,1'i kesinlikle katılmadığını, %9,7'si katılmadığını, %9,7'si kararsız olduğunu, %46,9'u katıldığını, %26,5'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

18. soruda katılımcılara yöneticileri ile sürekli bir iletişimleri olup olmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %3,5'i kesinlikle katılmadığını,

%5,3'ü katılmadığını, %6,2'si kararsız olduğunu, %56,6'sı katıldığını, %28,3'ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

19. soruda katılımcılara yönetimin, iletişimin çok yönlü olmasına önem verip vermediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %6,2'si kesinlikle katılmadığını, %8,0'ı katılmadığını, %18,6'sı kararsız olduğunu, %43,4'ü katıldığını, %23,9'u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Katılımcı yönetim modelinin bir özeliği olan yönetimin iletişime önem vermesi değişkenine ilişkin sıklık oranları, araştırmanın yapıldığı organizasyonlarda yönetimin açık iletişimi olan ve bireylerin kendilerine ifade edebileceği bir iş ortamı geliştirdiği, bilgi haber ve verilerin sürekli olarak iletilmesini sağladığı, iletişimin çok yönlü olmasına önem verdiği ve çalışanların düşüncelerini açık ve dürüst bir biçimde ifade edebilecekleri bir ortam geliştirdiği saptanmıştır. Katılımcı yönetim modelinin iletişime önem vermesi özelliğinin örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir payının olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Bilgiyi Paylaşması Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
S20	4	3,5	13	11,5	15	13,3	57	50,4	24	21,2
S21	5	4,4	15	13,3	19	16,8	47	41,6	27	23,9
S22	4	3,5	9	8,0	17	15,0	60	53,1	23	20,4
S23	4	3,5	7	6,2	17	15,0	56	49,6	29	25,7
S24	6	5,3	16	14,2	17	15,0	55	48,7	19	16,8

Bilgiyi Paylaşması değişkeninde yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların sıklık oranları şöyledir:

20. soruda katılımcılara yöneticilerinin sahip olduğu bilgi ve kaynakları paylaşıp paylaşmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %3,5'i kesinlikle katılmadığını, %11,5'i katılmadığını, %13,3'ü kararsız olduğunu, %50,4'ü katıldığını, %21,2'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

21. soruda katılımcılara yöneticilerinin yeni şeyler öğrenmek ve tecrübe etmek konusunda fırsatlar sunup sunmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %4,4'ü kesinlikle katılmadığını, %13,3'ü katılmadığını, % 6,8'i kararsız olduğunu, %41,6'sı katıldığını, %23,9'u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

22. soruda katılımcılara yöneticilerinin sorun çözmede gerekli bilgi ve verileri sağlayıp sağlamadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %3,5'i kesinlikle katılmadığını, %8,0'ı katılmadığını, %15,0'ı kararsız olduğunu, %53,1'i katıldığını, %20,4'ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

23. soruda katılımcılara yöneticilerinin problem çözme ve öğrenme odaklı çalışmalarını teşvik edip etmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %3,5'i kesinlikle katılmadığını, %6,2'si katılmadığını, %15,0'ı kararsız olduğunu, %49,6'sı katıldığını, %25,7'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

24. soruda katılımcılara yöneticilerinin çalışanları yeni düşünce ve deneyimleri kabule hazırlamak için sürekli eğitip eğitmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların % 5,3'ü kesinlikle katılmadığını, %14,2'si katılmadığını, %15,0'ı kararsız olduğunu, %48,7'si katıldığını, %16,8'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Katılımcı yönetim modelinin bir özeliği olan yönetimin bilgiyi paylaşması ve beceri geliştirmesi değişkenine ilişkin sıklık oranları, araştırmanın yapıldığı organizasyonlarda yönetimin bilgi ve kaynakları paylaştığı, çalışanlara yeni şeyler öğrenmek ve tecrübe etmek konusunda

fırsatlar sunduğu, çalışanların sorun çözmeye gerekli bilgi ve verilerin kendilerine açık olduğundan emin olmalarını sağladığı, problem çözme ve öğrenme odaklı çalışmaları teşvik ettiği, çalışanları yeni düşünce ve deneyimleri kabule hazırlamak için sürekli eğittiği görülmektedir. Katılımcı yönetim modelinin bilgiyi paylaşması ve beceri geliştirmesi özelliğinin örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir payının olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Hedefleri Belirlemesi Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%		
S25	8	7,1	7	6,2	7	6,2	59	52,2	32	28,3
S26	5	4,4	7	6,2	12	10,6	59	52,2	30	26,5
S27	24	21,2	45	39,8	19	16,8	23	20,4	2	1,8
S28	3	2,7	13	11,5	18	15,9	66	58,4	13	11,5
S29	5	4,4	19	16,8	20	17,7	53	46,9	16	14,2
S30	7	6,2	17	15,0	25	22,1	57	50,4	7	6,2

Hedefleri Belirlemesi değişkeninde yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların sıklık oranları şöyledir:

25. soruda katılımcılara yöneticilerinin hedefleri açık bir biçimde belirleyip belirlemediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %7,1'i kesinlikle katılmadığını, %6,2'si katılmadığını, %6,2'si kararsız olduğunu, %52,2'si katıldığını, %28,3'ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

26. soruda katılımcılara yöneticilerinin iş ile ilgili belirlediği hedeflerin açık ve ulaşılabilir olup olmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %4,4'ü kesinlikle katılmadığını, %6,2'si katılmadığını, %10,6'sı kararsız olduğunu, %52,2'si katıldığını, %26,5'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

27. soruda katılımcılara yöneticilerinin iş konusunda beklentilerinin yeterince açık olmadığını düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %21,2'si kesinlikle katılmadığını, %39,8'i katılmadığını, %6,8'i kararsız olduğunu, %20,4'ü katıldığını, %1,8'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

28. soruda katılımcılara yöneticilerinin hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda özgürlük sağlayıp sağlamadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %2,7'si kesinlikle katılmadığını, %11,5'i katılmadığını, %15,9'u kararsız olduğunu, %58,4'ü katıldığını, %11,5'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

30. soruda katılımcılara yöneticilerinin amaçları gerçekleştirirken farklı yaklaşımların kullanımına izin verip vermediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %6,2'si kesinlikle katılmadığını, %15,0'ı katılmadığını, %22,1'i kararsız olduğunu, %50,4'ü katıldığını, %6,2'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Katılımcı yönetim modelinin bir özeliği olan yönetimin hedefleri belirlemesi değişkenine ilişkin sıklık oranları, araştırmanın yapıldığı organizasyonlarda yönetimin hedefleri açık bir biçimde belirlediği, belirlenen hedeflerin ulaşılabilir olduğu, çalışanlarda beklentilerinin yeterince açık

olduğu, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda özgürlük sağladığı, işlerin nasıl yapıldığı konusunda çok fazla müdahale etmediği, amaçların gerçekleştirilmesinde farklı yaklaşımların kullanımına izin verdiği görülmektedir. Katılımcı yönetim modelinin hedefleri belirlemesi özelliğinin örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir payının olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Geri Besleme Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
S31	6	5,3	9	8,0	18	15,9	53	46,9	27	23,9
S32	3	2,7	10	8,8	12	10,6	65	57,5	23	20,4
S33	4	3,5	6	5,3	11	9,7	64	56,6	28	24,8
S34	2	1,8	4	3,5	11	9,7	63	55,8	33	29,2
S35	4	3,5	7	6,2	13	11,5	73	64,6	16	14,2

Geri besleme değişkeninde yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların sıklık oranları şöyledir:

31. soruda katılımcılara yöneticilerinin başarıları uygun olarak değerlendirip değerlendirmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %5,3'ü kesinlikle katılmadığını, %8,0'ı katılmadığını, %15,9'u kararsız olduğunu, %46,9'u katıldığını, %23,9'u kesinlikle katıldığını belirtmiştire.

32. soruda katılımcılara sundukları öneri, yenilik veya girişimlerin kabul edilmeme gerekçelerini yöneticilerinin açıklayıp açıklamadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %2,7'si kesinlikle katılmadığını, %8,8'i katılmadığını, %10,6'sı kararsız olduğunu, %57,5'i katıldığını, %20,4'ü kesinlikle katıldığını belirtmiştire.

33. soruda katılımcılara yaptığı iş ve işin sonuçları ile ilgili yöneticilerinin kendilerine bilgi verip vermediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %3,5'i kesinlikle katılmadığını, %5,3'ü katılmadığını, %9,7'si kararsız olduğunu, %56,6'sı katıldığını, %24,8'i kesinlikle katıldığını belirtmiştire.

34. soruda katılımcılara işlerini yaparken gereksinim duyduğu konularda yöneticilerinin yardımcı olup olmadiğı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %1,8'i kesinlikle katılmadığını, %3,5'i katılmadığını, %9,7'si kararsız olduğunu, %55,8'i katıldığını, %29,2'si kesinlikle katıldığını belirtmiştire.

35. soruda katılımcılara yöneticilerinin çalışmalarını uygun ve yapıcı bir biçimde eleştirep eleştirmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %3,5'i kesinlikle katılmadığını, %6,2'i katılmadığını, %11,5'i kararsız olduğunu, %64,6'sı katıldığını, %14,2'si kesinlikle katıldığını belirtmiştire.

Katılımcı yönetim modelinin bir özeliği olan yönetimin geri besleme yapması değişkenine ilişkin sıklık oranları, araştırmanın yapıldiğı organizasyonlarda yönetimin başarıları uygun olarak değerlendirip taktir ettiği, çalışanların sunduğu öneri, yenilik veya girişimlerin kabul edilmemeleri

gerekçelerini açıkladığı, çalışanlara yaptıkları iş ve işin sonuçları ile ilgili bilgi verdiği, çalışanların işini yaparken gereksinim duyduğu konularda yardımcı olduğu ve çalışmalarını uygun ve yapıcı bir dilde eleştirdiği görülmektedir. Katılımcı yönetim modelinin geri besleme özelliğinin örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir payının olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Teşvik Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
S36	7	6,2	18	15,9	22	19,5	44	38,9	22	19,5
S37	5	4,4	9	8,0	17	15,0	59	52,2	23	20,4
S38	10	8,8	19	16,8	18	15,9	40	35,4	26	23,0
S39	10	8,8	26	23,0	25	22,1	42	37,2	10	8,8
S40	3	2,7	18	15,9	28	24,8	53	46,9	11	9,7
S41	5	4,4	13	11,5	17	15,0	50	44,2	28	24,8
S42	6	5,3	16	14,2	18	15,9	48	42,5	25	22,1

Teşvik değişkeninde yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların sıklık oranları şöyledir:

36. soruda katılımcılara yaratıcı çalışmalarının farkına varılıp varılmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %6,2'si kesinlikle katılmadığını, %15,9'u katılmadığını, %19,5'i kararsız olduğunu, %38,9'u katıldığını, %19,5'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

37. soruda katılımcılara yaratıcı fikirlerinin objektif bir şekilde değerlendirilip ve onlara saygı duyulup duyulmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %4,4'ü kesinlikle katılmadığını, %8,0'ı katılmadığını, %15,0'ı kararsız olduğunu, %52,2'si katıldığını, %20,4'ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

38. soruda katılımcılara organizasyonlarında uygulanan ödüllendirme sisteminin yaratıcılığı özendirip özendirmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %8,8'i kesinlikle katılmadığını, %16,8'i katılmadığını, %15,9'u kararsız olduğunu, %35,4'ü katıldığını, %23,0'ı kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

39. soruda katılımcılara risk aldığı zaman bunun karşılığını görüp görmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %8,8'i kesinlikle katılmadığını, %23,0'ı katılmadığını, %22,1'i kararsız olduğunu, %37,2'si katıldığını, %8,8'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

40. soruda katılımcılara yönetimin problemleri farklı yollarla çözümlenmesini cesaretlendirip cesaretlendirmede sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %2,7'si kesinlikle katılmadığını, %15,9'u katılmadığını, %24,8'i kararsız olduğunu, %46,9'u katıldığını, %9,7'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

41. soruda katılımcılara yönetimin yeni fikirlere ve değişime açık olup olmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %4,4'ü kesinlikle katılmadığını, %11,5'i katılmadığını, %15,0'ı kararsız olduğunu, %44,2'si katıldığını, %24,8'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

42. soruda katılımcılara yönetimin çalışanların farklı ve yeni fikirler geliştirmesini teşvik edip etmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %5,3'ü kesinlikle katılmadığını, %14,2'si katılmadığını, %15,9'u kararsız olduğunu, % 42,5'i katıldığını, % 22,1'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Katılımcı yönetim modelinin bir özeliği olan yönetimin motivasyonu artırması ve teşvik edici olması değişkenine ilişkin sıklık oranları, araştırmanın yapıldığı organizasyonlarda yönetimin yaratıcı çalışmaların farkına vardığı ve bunları objektif bir şekilde değerlendirip saygı duyduğu, uygulanan ödüllendirme sisteminin yaratıcılığı teşvik ettiği, çalışanların problemleri farklı yollarla çözmesini cesaretlendirdiği, yeni fikirlere ve değişime açık olduğu ve bunları teşvik ettiği görülmektedir. Katılımcı yönetim modelinin motivasyonu artırması ve teşvik edici olması özelliğinin örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir payının olduğu görülmektedir.

Tablo 25. Kaynak Sağlaması Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
S43	8	7,1	21	18,6	17	15,0	47	41,6	20	17,7
S44	7	6,2	18	15,9	20	17,7	46	40,7	22	19,5
S45	6	5,3	13	11,5	19	16,8	48	42,5	27	23,9
S46	13	11,5	26	23,0	20	17,7	36	31,9	18	15,9

Kaynak Sağlaması değişkeninde yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların sıklık oranları şöyledir:

43. soruda katılımcılara yönetimin yaratıcılık için gerekli olan kaynakları temin edip etmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %7,1'i kesinlikle katılmadığını, %18,6'ı katılmadığını, %15,0'ı kararsız olduğunu, %41,6'sı katıldığını, %17,7'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

44. soruda katılımcılara yöneticilerinin yaratıcılığı artırmak üzere düzenlenmiş etkinlikler için gerekli materyalleri kullanıma sunup sunmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %6,2'si kesinlikle katılmadığını, %15,9'u katılmadığını, %17,7'si kararsız olduğunu, %40,7'si katıldığını, %19,5'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

45. soruda katılımcılara işlerini yaparken gerekli olan tüm imkanların sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %5,3'ü kesinlikle katılmadığını, %11,5'i katılmadığını, %16,8'i kararsız olduğunu, %42,5'i katıldığını, %23,9'u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

46. soruda katılımcılara işleri ve projeleri için ayrılan bütçenin yeterli olup olmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %11,5'i kesinlikle katılmadığını, %23,0'ı katılmadığını, %17,7'si kararsız olduğunu, %31,9'u katıldığını, %15,9'u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Katılımcı yönetim modelinin bir özeliği olan yönetimin gerekli kaynakları sağlaması değişkenine ilişkin sıklık oranları, araştırmanın yapıldığı organizasyonlarda yönetimin yaratıcılık ve yenilik için gerekli olan kaynakları belirli düzeyde temin ettiği, yaratıcılığı arttırmak üzere düzenlenmiş etkinlikler için gerekli materyalleri kullanıma sunduğu, çalışanların işlerini yapmaları için gerekli olan imkanları belirli düzeyde sağladığı ve projeler için gerekli bütçeyi belirli oranda ayırdığı görülmektedir. Katılımcı yönetim modelinin gerekli kaynakları sağlaması özelliğinin örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir payının olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Yaratıcılık Değişkenine İlişkin Sıklık Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
S47	8	7,1	19	16,8	9	8,0	54	47,8	23	20,4
S48	7	6,2	16	14,2	15	13,3	47	41,6	28	24,8
S49	9	8,0	21	18,6	21	18,6	42	37,2	20	17,7
S50	9	8,0	19	16,8	12	10,6	47	41,6	26	23,0
S51	5	4,4	16	14,2	15	13,3	50	44,2	27	23,9
S52	7	6,2	18	15,9	15	13,3	54	47,8	19	16,8
S53	11	9,7	14	12,4	11	9,7	48	42,5	29	25,7

Yaratıcılık değişkeninde yer alan soru ifadelerine verilen yanıtların sıklık oranları şöyledir:

47. soruda katılımcılara organizasyonlarında, yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve yeni ürün fikirleri araştırılıp araştırılmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %7,1'i kesinlikle katılmadığını, %16,8'i katılmadığını, %8,0'ı kararsız olduğunu, %47,8'i katıldığını, %20,4'ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

48. soruda katılımcılara organizasyonlarında yaratıcı fikirlerin üretilip üretilmediği sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %6,2'si kesinlikle katılmadığını, %14,2'si katılmadığını, %3,3'ü kararsız olduğunu, %41,6'sı katıldığını, %24,8'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

49. soruda katılımcılara organizasyonlarında, yeni fikirleri uygulamak için gerekli olan yatırımların sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %8,0'ı kesinlikle katılmadığını, %18,6'sı katılmadığını, %18,6'sı kararsız olduğunu, %37,2'si katıldığını, %17,7'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

50. soruda katılımcılara organizasyonlarının yaratıcı olup olmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %8,0'ı kesinlikle katılmadığını, %16,8'i katılmadığını, %10,6'sı kararsız olduğunu, %41,6'sı katıldığını, %23,0'ı kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

51. soruda katılımcılara çalıştıkları birimin yaratıcı olup olmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %4,4'ü kesinlikle katılmadığını, %14,2'si katılmadığını, %13,3'ü kararsız olduğunu, %44,2'si katıldığını, %23,9'u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

52. soruda katılımcılara organizasyonlarında, yeni fikirleri uygulamak için gerekli olan plan ve düzenlemelerin oluşturulup oluşturulmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %6,2'si kesinlikle katılmadığını, %15,9'u katılmadığını, %13,3'ü kararsız olduğunu, %47,8'i katıldığını, %16,8'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

53. soruda katılımcılara organizasyonlarının yenilikçi ve değişime açık olup olmadığı sorulmuştur. Bu ifadeye katılımcıların % 9,7'si kesinlikle katılmadığını, %12,4'ü katılmadığını, % 9,7'si kararsız olduğunu, % 42,5'i katıldığını, % 25,7'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Yaratıcılık değişkenine ilişkin sıklık oranları, araştırmanın yapıldığı organizasyonlarda yeni teknolojilerin, süreçlerin, fikirlerin araştırıldığı, bunları uygulamak için gerekli olan yatırımların sağlandığı, plan ve düzenlemelerin oluşturulduğu ve bu organizasyonların yenilikçi yaratıcı ve değişime açık organizasyonlar olduğu görülmektedir.

5.3.4. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Tablo 27. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

	N	Min.	Max.	Mean.	Std.Sapma
Katılım	113	1	5	3,8038	,92909
Takım	113	1	5	3,7091	,87172
İletişim	113	1	5	3,8124	,93705
Bilgi	113	1	5	3,7310	,90229
Hedef	113	1	5	3,6445	,68520
Geri besleme	113	1	5	3,8814	,78587
Teşvik	113	1	5	3,5247	,91939
Kaynak	113	1	5	3,4535	1,05884
Yaratıcılık	113	1	5	3,5702	1,05644
Valid N (listwise)	113				

Araştırmamızda değişkenlere ilişkin ortalama değerler dikkate alındığında Katılım değişkenine ilişkin ortalama değer 3.80 olduğu görülmektedir. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değer (3) üzerindedir. Bu da bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde, katılımcılık

esasına dayalı bir yönetim modelinin izlendiğini göstermektedir. Söz konusu işletmelerde yönetimin çalışanların fikirlerinden yararlandığını, karar sürecine katılımlarını sağladığını, problem çözme sürecine çalışanların fiilen katıldığını ve işbirliğine ve katılıma dayalı bir yönetim modelinin benimsendiğini göstermektedir.

Takım değişkenine ilişkin ortalama değer 3.70'dir. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değer (3) üzerindedir. Bu da bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde, takım çalışmalarının desteklendiğini göstermektedir. Söz konusu işletmelerde yönetimin farklı özelliklere sahip, yeni ve farklı düşüncelere önem veren üyelerden oluşan takımlar oluşturduğunu, takım üyeleri arasında bağlılığın ve güven ilişkisinin olmasına önem verdiğini ve takım liderlerinin problem çözme çalışmalarında yaratıcı bir atmosfer sağlamaya özen gösterdiğini göstermektedir. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde yönetimin takım çalışmalarını destekleyen bir yönetim modelini izlediği görülmektedir.

İletişim değişkenine ilişkin ortalama değer 3.81'dir. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değer (3) üzerindedir. Bu da bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde, yönetimin iletişime önem verdiğini göstermektedir. Söz konusu işletmelerde, yönetimin açık iletişimi olan ve bireylerin kendilerini ifade edebilecekleri bir iş ortamı geliştirdiğini, bilgi, haber ve verilerin sürekli olarak iletilmesini sağladığını ve çalışanlar arasında sürekli ve çok yönlü iletişimin olmasına özen gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde yönetimin iletişime önem veren bir yönetim modelini izlediği görülmektedir.

Bilgiyi Paylaşması değişkenine ilişkin ortalama değer 3.73'dür. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değer (3) üzerindedir. Bu da bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde, yönetimin bilgiyi paylaşmaya ve beceri geliştirmeye yönelik çalışmalara önem verdiğini göstermektedir. Söz konusu işletmelerde, yönetimin bilgi ve kaynakları çalışanlarla paylaştığı, problem çözme ve öğrenme odaklı çalışmaları teşvik ettiği, çalışanları yeni düşünce ve deneyimleri kabule hazırlamak için sürekli eğiterek yeni fırsatlar sunduğu

ifade edilmektedir. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde yönetimin bilgiyi paylaşan ve beceri geliştiren bir yönetim modelini izlediği görölmektedir.

Hedefleri Belirlemesi değişkenine ilişkin ortalama değer 3.64'dür. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değerin (3) üzerindedir. Bu da bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde, yönetimin hedefleri açıkça belirlemeye önem verdiğini göstermektedir. Söz konusu işletmelerde, yönetimin açık ve ulaşılabilir hedefler belirlediği, bu hedefleri gerçeğe Őstürme sürecinde çalışanlara özgürlük tanıdığı ve farklı yaklaşımların kullanımına izin verdiği ifade edilmektedir. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde yönetimin hedefleri açık bir biçimde belirleyen bir yönetim modelini izlediği görölmektedir.

Geri besleme değişkenine ilişkin ortalama değer 3.88'dir. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değerin (3) üzerindedir. Bu da bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde, yönetimin geri besleme yapmaya önem verdiğini göstermektedir. Söz konusu işletmelerde, yönetimin çalışmaları uygun ve yapıcı bir biçimde eleştirdiği, çalışanlara yaptıkları iş ve işin sonuçları ile ilgili bilgi verdiği, sundukları öneri ve yeniliklerin kabul edilmeme gerekçelerini açıkladığı ve başarıları uygun olarak değerlendirip takdir ettiği ifade edilmektedir. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde yönetimin geri besleme yapan bir yönetim modelini izlediği görölmektedir.

Teşvik değişkenine ilişkin ortalama değer 3.52'dir. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değerin (3) üzerindedir. Bu da bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde, yönetimin motivasyonunu artırmaya ve teşvik edici olmaya önem verdiğini göstermektedir. Söz konusu işletmelerde, yönetimin yaratıcı çalışmaların farkına vardığı, bunları objektif bir Şekilde değerlendirip saygı duyduğu, çalışanların problemleri farklı yollarla çözmesini teşvik edip cesaretlendirdiği ve uygulanan ödüllendirme sisteminin yaratıcılığı özendirildiği ifade edilmektedir. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde yönetimin motivasyonu artıran bir yönetim modelini izlediği görölmektedir.

Kaynak Sağlaması değişkenine ilişkin ortalama değer 3.43'dür. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değer (3) üzerindedir. Bu da bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde, yönetimin gerekli kaynakları sağlamaya önem verdiğini göstermektedir. Söz konusu işletmelerde, yönetimin yaratıcılığı artırmak üzere düzenlenmiş etkinlikler için gerekli materyalleri sunduğu, çalışanların işlerini yapmak için gerekli olan tüm imkanları sağladığı ve projeler için ayrılan bütçenin genellikle yeterli olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde yönetimin gerekli kaynakları sağlamaya özen gösteren bir yönetim modelini izlediği görülmektedir.

Yaratıcılık değişkenine ilişkin ortalama değer 3.57'dir. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değer (3) üzerindedir. Bu da bize araştırmanın yapıldığı işletmelerde, yönetimin yaratıcı çalışmalara önem verdiğini göstermektedir. Söz konusu işletmelerde, yeni teknolojiler, süreçler ve yeni ürün fikirleri araştırıldığı, bunları uygulamak için gerekli olan plan, düzenleme ve yatırımların sağlandığı ve bu organizasyonların yaratıcı, yenilikçi ve değişime açık olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda araştırmanın yapıldığı işletmelerde yönetimin yaratıcılığı destekleyen bir yönetim modelini izlediği görülmektedir.

5.3.5. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Saptanması, Korelasyon Analizi

Katılımcı Yönetim Modelinin, çalışanların katılımını sağlaması, takım çalışmasını desteklemesi, iletişime önem vermesi, bilgiyi paylaşması ve beceri geliştirmesi, yeterli kaynak sağlaması, hedefleri belirlemesi, geri besleme yapması, motivasyonu artırması ve teşvik edici olması gibi değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacı ile yapılan korelasyon analizi ile elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo. 28 Değişkenlere ilişkin Korelasyon Analizi

	Katılım	Takım	İletişim	Bilgi	Hedef	Geri Besleme	Teşvik	Kaynak	Yaratıcılık
Katılım		,819**	,843**	,730**	,620**	,715**	,798**	,733**	,679**
Takım	,819**		,810**	,773**	,652**	,748**	,823**	,771**	,792**
İletişim	,843**	,810**		,822**	,694**	,738**	,782**	,759**	,738**
Bilgi	,730**	,773**	,822**		,706**	,779**	,754**	,691**	,669**

Hedef	,620**	,652**	,694**	,706**		,716**	,659**	,609**	,648**
Geri Besleme	,715**	,748**	,738**	,779**	,716**		,725**	,656**	,683**
Teşvik	,798**	,823**	,782**	,754**	,659**	,725**		,837**	,844**
Kaynak	,733**	,771**	,759**	,691**	,609**	,656**	,837**		,855**
Yaratıcılık	,679**	,792**	,738**	,669**	,648**	,683**	,844**	,855**	

** $p < 0,01$ (çift yönlü)

Korelasyon analizi sonucunda araştırmada yer alan katılımcı yönetim modelinin tüm değişkenlerinin birbiri ile bire bir $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçları, Katılımcı Yönetim Modelinin, katılıma dayalı olması, takım çalışmasını desteklemesi, iletişime önem vermesi, bilgiyi paylaşması ve beceri geliştirmesi, yeterli kaynak sağlaması, hedefleri belirlemesi, geri besleme yapması, motivasyonu artırması ve teşvik edici olması ile yaratıcılık arasında $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde bir ilişki olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Günümüzde teknoloji ve yeni ürünler kolayca taklit edilebilmektedir. İşletmelerde farklılık yaratan ögenin insan faktörü olduğu ve bundan dolayı da işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında, çalışanların işletmelerin sahip olduğu en önemli faktör olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, bu durum, çalışanların en iyi ve etkin şekilde yönetilmeleri ve yaratıcı yeteneklerinden en fazla şekilde yararlanma gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

Çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerinden örgüt amaçları doğrultusunda en etkin şekilde yararlanabilmek için, modern yönetim tekniklerinin hemen hepsinde vurgulanan bir yaklaşım, Katılımcı Yönetim Yaklaşımıdır.

Katılımcı Yönetim Modelinin yaratıcılığı artırmasının nedenlerinden biri karar alma sürecine tüm çalışanların katılımını sağlamasıdır. Bu katılım, çalışanların örgütsel sorunlar hakkında bilgi sahibi olmalarını ve var olan sorunlara farklı çözümler önermelerini sağlayacaktır. Karara katılma süreci, çalışanlarda yeni fikirlere açıklık oluşturur, tutumlarını sorgulayıcı bir davranış geliştirir ve çalışanlarda gizli olarak bulunan yaratıcı düşünce ve eylem gücünün ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır.

Katılımcı Yönetim Modelinin, takım çalışmalarını destekleyen bir yönetim modeli olması da, yaratıcılığın geliştirilmesinde pozitif bir rol oynamaktadır. Katılımcı Yönetim Modelinde takımlar üretim sürecinde özellikle, kendi çalışma alanları ile ilgili olarak karar verme yetkisini sahip olarak sorumluluk üstlenmektedirler. Böyle bir yapının oluşması, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını güçlendirirken, çalışanların yaratıcı güçlerini ortaya koymalarını da artırmaktadır. Ayrıca takımların ve proje gruplarının yeterince esnek olması ve gerektiğinde değişimi ve dağılmasına olanak tanıdığından, organizasyonlarda işlerin esnek ve organik bir şekilde tasarlanmasına da katkıda bulunmaktadır.

Katılımcı Yönetim Modeli örgüt faaliyetleri için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, zaman ve mekan kullanımında sağladığı avantajlarla da üretimde etkinlik ve yaratıcılığı geliştirdiği gözlenmektedir. Yeni ürün, süreç ve sistemler şeklinde dışarıdan içeriye, içerden tekrar dışarıya sürekli bir iletişim akışı sağlamaktadır ve bu çift yönlü iletişim akışı yenilik ve yaratıcılığın sürekli hale gelmesine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Katılımcı Yönetim Modeli kişiler arasında bilgi paylaşımını destekler ve yapısı itibari ile bilginin örgütün tüm kademelerine yayılmasına kolaylaştırır. Böylelikle kişilerin bilgi ve beceri gelişimine ve yaratıcı davranışlarda bulunmasına olumlu yönde etki eder. Yaratıcılığın gerçekleşmesi için bilgi, düşünce ve fikirlerin organizasyonun sadece bir kısmında değil, bütün kademelerinde hızlı ve etkin bir şekilde transferi sağlanmalıdır. Fikirlerin maksimum etkiyi ortaya çıkarması için birkaç elde tutulması yerine geniş bir grup tarafından paylaşılması gerekir.

Katılımcı Yönetim Modelinin yaratıcılığı geliştirmesinde etken olan bir diğer özelliği ise hedefleri belirlemesidir. Bu yönetim modelinde hedefler çalışanların katılımı ile ortak olarak belirlenir. Amaçlar açık ve belirli olduğundan ve herkesin katılımıyla belirlendiğinden, çalışanların amaca ulaşmadaki motivasyonları da artmaktadır. Bunun yanı sıra hedeflerin

gerçekleştirilmesi sürecinde farklı yaklaşımlara özgürlük tanındığı için yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması kolaylaşmaktadır.

Yeni ve yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesi için gerekli olan maddi ve manevi kaynakların amaçlı bir şekilde yaratıcılığı sağlamak için ayrılması gerekir. En yaratıcı insanlar bile yeni fikirlere karşı duygusuz ya da düşmanca davranışlarda bulunan çevrelerde kendilerini zayıf görürler. Katılımcı Yönetim Modeli yaratıcı kişiliğe sahip bireyleri cesaretlendirir ve onlara yaratıcı çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan psikolojik desteği, zamanı ve kaynakları sağlar.

Yönetimin, organizasyonda yaratıcı bir ortam oluşturmasında ve çalışanların örgütsel eylemlerinde yaratıcı davranmalarını, sorunlara yaratıcı, alışılmışın dışında çözümler bulmalarını sağlamanın belki de en etkili yolu yaratıcı faaliyetlerde bulunan çalışanların farkına varılması ve onları ödüllendirmesidir. Katılımcı Yönetim Modeli, çalışanlara performansları hakkında geri besleme yaparak ve hak ettikleri ödüllerini sağlayabilecek bir ödüllendirme sistemini organizasyon yönetiminde uygulayarak yaratıcılık çabalarını önemli ölçüde desteklemektedir.

Katılımcı Yönetim Modelini uygulayan organizasyonlar yaratıcılığın ortaya çıkmasını teşvik ederler. Yaratıcılığın iki kritik boyutu kişisel esneklik ve risk üstlenme eğilimidir. Katılımcı organizasyonlar, çalışanlarının kalıplaşmış iş yapma alışkanlıklarını kırmaları ve alışılmışın dışındaki seçenekleri düşünecek şekilde davranmalarını teşvik eder. Ayrıca bu organizasyonlar başarısızlığı gelecekte yaratıcılığa katkıda bulunan bir geri bildirim olarak görürler ve yaklaşım da çalışanların yaratıcı faaliyetleri için gerekli şekilde risk almalarını cesaretlendirir.

Sonuç olarak, Katılımcı Yönetim Modelinin ele aldığımız bu özellikleri, organizasyonlarda demokratik bir ortam sağlayarak, yaratıcı faaliyetlerin geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir.

KAYNAKÇA

1. Akat İ, Budak G, İşletme Yönetimi, D.E.Ü. Yay., İzmir, 1997
2. Akdemir A., Global Normlu İşletmecilik Yönetimi, Kütahya ,1996
3. Akdemir A., İşletme Bilimine Giriş, Eskişehir, 1999
4. Aktan F.Ş., Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığın Yönetimi, İstanbul,1986
5. Amabile T.M., Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity,. Boulder, CO; Westview, 1996
6. Amabile T.M., Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir?, Çığır Açıcı Düşünme, Çev.Ahmet Gürsel, MESS yayın No:326, BZD Yayıncılık, İstanbul ,2000
7. Amitabh J., Klenier H.B., New Developments İn Developing Creativity, Journal of Management Psycholgy , Vol:10, No:8, 1995
8. Anderson H.H., Creativity and its Cultivation , Harper and Row Publishers, 1959
9. Argyris C., Empowerment: The Empreror's New Clothes, Harvard Business Review, May June, 1998
10. Arık A., Yaratıcılık, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1990
11. Aslan A.E., Yaratıcı Düşünceli Bireylerin Psikolojik İhtiyaçları, 1994
12. Aşıkoğlu M., Motivasyon, Üniversite Kitabevi, Kütahya,1996

13. Babüroğlu O.N., Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi, Görüş Dergisi, Kasım 1993
14. Bakan İ., Katılımcı Yönetim, Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 24-26 Mayıs, 2001.
15. Baron F., Creative Person and Creative Proses, Holt, Rinchort and Winston, New York,1969
16. Barutçugil İ., Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul:,2002
17. Barutçugil İ.S., Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-014-0042, Bursa,1981
18. Bensghir T.K., Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, TODAİ Yayınları, Ankara,1996
19. Bessis P.-Jaqui H. Yaratıcılık nedir?, İstanbul Reklam Yayınları
20. Bilgin K.U., Yöneticinin Özendirici Rolü ve Liderlik Oluşumuna Etkisi, 21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul: C:2, Deniz Harp Okulu Basımevi, 5-6Haziran , 1997
21. Bono E.D., Altı Şapkalı Düşünme Tekniği, Çev. Ercan Tuzcular , Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997
22. Bono E.D., Rekabetüstü, çev. Oya Özel,:Remzi Kitabevi, İstanbul,1996
23. Bono E.D., Başarı Taktikleri, çev. Nesrin Yalçın, İlgı Yayınları, İstanbul ,1989
24. Bozkurt V., Enformasyon Toplumu ve Türkiye İşin Örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal, Değişmeler, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1996
25. Brill A.A., The Basic Writings of Sigmund Freud, The Modern Library is published by Random House, Inc, New York , 1938
26. Budak G., Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yay, İstanbul, 1998,
27. Burke M.E., Creativity Circles İn Information Management, Librarian Career Development, Vol:2, No:2, 1994
28. Cameron M.F., ve Gioia D.A., Creative Action İn Organizations London: Sage Publications, Inc., 1995
29. Canman D., Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayını,No 260, Ankara, 1995

30. Cengizhan S., Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Değerlendirilmesi, 1997
31. Cleese J., And Now For Something Completely Different (Creating A Work Environment For Employees That Encourages Original Thinking), Personnel, 68,1991
32. Clemmer J., How Total is Your Quality Management ?, Canadian Business Review, Vol:18, No:1, 1991
33. Coleman J.C. ve Hammer C.L., Contemporary Pyschology and Effective Behavior, Foresman and Co., USA,:1974
34. Collins M.A., Amabile T., Motivation and Creativity , Handbook of Creativity, Robet Stenberg, 1999
35. Cummings A., Oldham G.R., Enhancing Creativity, California Management Review, Vol.40, No: 1,1997.
36. Cüceloğlu D., İnsan ve Davranışı, Remzi Kitapevi, İstanbul:,1991
37. Çekmecelioğlu G.H., Eren E., Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü 10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002
38. Çekmecelioğlu H.G., Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık İş Çevresinin Yaratıcılık İçin Düzenlenmesi: Bir Araştırma, Gebze, 2002
39. Çelik F.Ü., Personel Yönetimi Fonksiyonlarının İnsan gücünün Yaratıcılık Yeteneğini Geliştirmesindeki Rolü İstanbul, 1996
40. Çetin C., Mutlu A.C., Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama, çev.,Der Yayınları ,İstanbu, 1997
41. Çoban S., Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki ,İstanbul,1999
42. Daft L.R., Management., The Dreyden Presas, 3rd ed , Orlando,1994
43. Davis K., Human Behavior At Work: Organizational Behavior,: Mc Graw Hill Book Co., New York,1981
44. Dinçer Ö., Fidan Y., İşletme Yönetimine Giriş, 3 Baskı,Beta Yayını, İstanbul ,1997,
45. Dinçer Ö., Örgüt Geliştirme, Beta Basın Yay., İstanbul, 1992
46. Drucker P.F., Managing For Results, Heninnen Publ., London.,1968
47. Düğer İ.H., Stratejik Düşünce Analizi, Fakülte Yay., Kütahya,1998

48. Dweck C., Motivational Process Affecting Learning , American Psychologist, 41, 1986
49. Efil İ., İşletmelerde Yönetim Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Vakfı Yayınları No 80, Bursa, 1996
50. Elspeth M.F., Encouraging Creative Thinking , Leadership & Organization Development Journal, Vol: 20, No:7, 1999
51. Erdoğan İ., İşletmelerde Örgütsel Davranış, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1996
52. Eren E., İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul Üniversitesi Yayını; No:2884, Formül Matbaası, İstanbul, 1982
53. Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay.İstanbul, 1997
54. Erkan H., Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. No:326
55. Esen Ş., Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme, Bursa, 1996,
56. Evans J.R., Creative Thinking In The Decision and Management Sciences, Cincinnati, Ohio, South Western Publishing Co, 1991
57. Ford C.M. ve Gioia D.A., Creative Action in Organizations, Sage Publications, Inc., London,1995
58. Ford C., Stenier G.A., The Creative Organization , The University of Chicago Press, 3rd ed , Chicago,1969
59. Geçtan E., Varoluş ve Psikiyatri, Remzi Kitabevi , 5.Basım, İstanbul, 1996
60. Gençtan E., Çağdaş İnsanda Normal Dışı Davranışlar, Remzi Kitabevi, İstanbul,1992
61. Glover J., Ronning R. ve Reynolds C., Handbook of Creativity, Plenum Press, New York,1989
62. Golata G., Remembering a Magical Genius , Science 236, Haziran, 1997
63. Gray A.S., The Creative Organization, The University of Chicago Press, 3rd ed , Chicago,1996
64. Gray LJ. Ve Frederick A.S., Organizational Behavior, Columbus: Merrill Publishing Co., 4th ed., 1988 .
65. Gundry L. ve Kickul J.R., Building the Creative Organization, Organizational Dynamics, Vol 23, Issue 4, 1994

66. Hageman G., Motivasyon El Kitabı, Loto Yayınları, İstanbul:,1997
67. Hamel G.; Strategy Innovation and the Quest for Value, Sloan Management Review, Vol.39, Num.2, Win-1998
68. Herbert G.H. ve Gullett C.R., Management, 4 th ed. Mc Graw Hill, Inc., New York,1981
69. Hicks H.G., Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev.Osman Tekok, Bintuğ AYTEK, Birol Bumin, Turhan Yayınevi, Ankara, 1979
70. İbid, Arık A., Yaratıcılık, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1987
71. İbid, Hicks ve Gullett, Ford C.M., A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains , Academy of Management Review 21, No.4, October 1996
72. İlgar L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul,1996
73. İşlek A., Yaratıcılıkta Temel Sanat Eğitiminin İşlevi, 1992
74. İşletmelerde Motivasyon www.insankaynaklari.com içerik ekibi
75. Jung C.G., Man and His Symbols, New York :Doubleday Company Inc, Garden City, 1964
76. Kao J., Entrepreneurship, Creativity, Organization, Prentice-Hall Inc,1989
77. Karl K., ve Cummings., Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy ?, Information Development 17 (3), 2002
78. Katzenbach J.R., Smith D.K., The Discipline of Team, Harvard Business Review, March, April, 1993
79. Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara,1992
80. Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul, 2001
81. Korman A.K., Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, çev. İlhan Akkun, Cevat
82. Laborit H., Yaratıcı İnsan, çev. Berton Onaran, Payel Yayınları, İstanbul, 1996
83. Mallak A.L., Kurstedt H.A., Understanding And Using Empowerment To Change, Industrial Management, Vol:38, Now/Dec 1996

84. May R., Yaratma Cesareti, çev.Alper Oysal, Metis Yayınları, İstanbul, 1997
85. Mert S.İ., Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme 1997
86. Morris S.I., Stimulating Creativity. c.1. Academic Press, New York,1975
87. Oktay A., Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluş ve Yönetimi, Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Trabzon, 1998
88. Özakman S., Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi, İstanbul ,1994
89. Özalp İ, Ulukan C. ve.Oktal O., Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar, Verimlilik Dergisi,1988
90. Özbay H., Psikopatolojiye Giriş, Seminer Notları, İstanbul,1996
91. Özbaydar S., Özbaydar B., Güngör E., Psikoloji, MEB Kitapları, İstanbul, 1976
92. Özden Y., Öğrenme ve Öğrenme , Pegem Yayınları, Ankara,1998
93. Özer Z., Yaratıcılığa Giden Yolda Beyin Fırtınası, Bilim ve Teknik , Kasım 1996
94. Özgen H., ve Türk M., Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar, Verimlilik Dergisi, 2,1998
95. Özgener Ş., Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, www.stratejiyönetim.net
95. Özkalp E., Organizasyonlardaki Teknolojik Değişmeler ve İnsan Davranışı Üzerindeki Etkileri, Eskişehir İTİA Dergisi, Sayı:2 , Haziran , Eskişehir, 1982
96. Pestwood D, Schuman P., Kalite ve Yenilik, Executive Excellence Dergisi, Rota Yayını, Sayı.10, Ocak. İstanbul,1998
97. Pfeffer J., Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan, çev. :Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul,1995
98. Quinn J.B., Managing Innovation: Controlled Chaos, Harvard Business Review, May-June 1985
99. Rawlinson J.G., Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası, çev. Osman Değirmen, Rota Yayınları, 1995

100. Read H., Sanat ve Toplum ,çev. Selçuk Mülâyim, Ümran Yayınları, Ankara, 1981,
101. Redmond M.R., .Mumford M.D.ve Theach R., Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity “ Organizational Behavior and Human Decision Proseses, 55, 1993
102. Rogers C.R., On Becoming A Person, Boston:Houghton, 1961
103. Rosenspan A., The Care and Feeding Of Creativity, Direct Marketing, Jan,57,18-23. Doughert, D., Hardy, C., 1999. Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation to Organization Problems, Academy of Management Journal, 39
104. Rouquette M.L., Yaratıcılık , çev: Işın Gürbüz, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994
105. Rue W.L. ve Byars L.L., Management Theory and Application, Ontorio:Richard D.İrwin, Inc,1980 304.; Wallence ve Gruber, 19.; Robert Weisberg Creativity: Genius and Other Myths, W.H.Freman and Co., New York:,1986
106. Russel P. ve Evans R., Creative Manager, Jossey- Bass Publishers, New York ,1992
107. Saruhan S.C., Yeni Bin Yılda Yeni Yayın Hedefleri, Öneri, M.Ü. Sos. Bil. Enst. Dergisi, C:3, s.13, Ocak, 2000
108. Schumann A.P., Creativity and Innovation in Large Organizations, Ed.Robet Lawrnace Kuhn, Creativity and Innovation in Large Bureaucracies, Quorum Books, Westport, 1993
109. Selamoğlu A., Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul ,1998
110. Silvano A., Creativity: The Magic Synthesis, Basic Books Inc, Publishers, New York,1976
111. Storr A., The Dynamics of Creation, Kingsports Press, Inc., New York, 1972
112. Sungur N., Yaratıcı Düşünce, Evrim Yayınevi, İstanbul,1997
113. Sweeney N.R., Zirveye Tırmanma Yolları, çev. Yakut Eren, İlgı Yayıncılık., İstanbul, 1989

114. Tahir R.E., Yaraticılığı Geliştirme Teknikleri, Anadolu Matbaa, İzmir, 1999
115. Tanner D,. Creativity and Innovation in Rond D, Innovarter volume 3, Number 7 , July 1994
116. Thomas R.J.; New Product Development, John Wiley&Sons Inc., New York , 1993
117. Thompson J.V., The Renaissance Of Learning in Business, Learning Organizations, Developing Cultures for Tomorrow's Workplace , Productivity Press Inc, U:S:A ,1995
118. ThompsonA.A, Fuhrer W.E., ve Strickland A.J., Strategic Business Management, Boston : Irwin Homewood, , 1992
119. Toffler A.,TofflerH., Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası, çev. Zülfü Dicleli, Inkilap Kitabevi, İstanbul,1996
120. Tutar H., Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları Yönetim Dizisi, No:13, İstanbul, 2000
121. Tüz M.V, Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler, iktisat. uludag. edu.tr/defgi/tez/melek/htm.
122. Urgan R., İçimizdeki Önsezi, Cumhuriyet Bilim Teknik, 30 Ocak 1999
Yahyagil M.Y., Örgütsel Yaraticılık ve Yenilikçilik Yönetim, Yıl 12, sayı 38, Ocak 2001
123. Yavuzer H.S , Yaraticılık, Boğaziçi Üniversitesi, 2.Basım, İstanbul,1994
124. Yıldırım R., Yaraticılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık :157, İstanbul, Aralık , 1998
125. Yılmaz H., İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon, Standart Dergisi, 1999
126. Yüksel Ö. Erkutlu H. Personeli Güçlendirme- Empowerment , dergi.iibf. gazi. edu. tr/ pdf/5109

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında İzmit'te doğdu.İlkokul öğrenimini Körfez Anadolu İlkokulunda,orta ve lise öğrenimini ise Özel Seymen Lisesinde tamamladı.1992 yılında başladığı Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yabancı Diller Bölümünden 1997'de mezun oldu.Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Yabancı Diller Bölümünde Okutman olarak görev yapmaya başladı.