

T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

117740

**BİREYSEL, ÖRGÜTSEL YARATICILIK  
VE YARATICILIK İÇİN İŞ ÇEVRESİNİN  
DÜZENLENMESİ: BİR ARAŞTIRMA**

117740

**Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU**

**DOKTORA TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof.Dr.Erol EREN**

**GEBZE**

**2002**

**TC YKSEKCRETİM KRL  
REKTRATLIĞI**

Hülya GÜNDÜZ'ün tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10/07/2002 tarih ve 2002/07 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE : Prof.Dr.Erol EREN  
(Tez Danışmanı)

(Doğuş Ü.)



ÜYE : Prof.Dr.Ali AKDEMİR

(Kocaeli Ü.)



ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL

(GYTE)



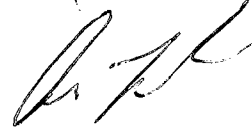
ÜYE : Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

(GYTE)



ÜYE : Yard.Doç.Dr.Cengiz YILMAZ

(GYTE)



### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/10/2002 Tarih ve 2002/06 Sayılı kararı.





## ÖZET

Kaynakların giderek kıt hale geldiği, rekabetin yoğunlaştığı, emek ve teçhizat maliyetinin arttığı çağımızda organizasyonların yaşaması ve başarılı olması kadar, ulusların ve hatta bireylerin de gelişmesi, kalkınması yaratıcı düşünce, ürün ve faaliyetler sayesinde olacaktır. Yaratıcılığa önem veren firmalar, farklı ve yeni ürünler, hizmetler üreterek içinde buldukları pazarda rekabet avantajı kazanabilecek ve hatta öncü firmalar rolünü üstlenebileceklerdir. Yaratıcılık yaratıcı bireyin bir faaliyeti ve eylemidir. Yaratıcı kişi farklı fikir, ürün ve hizmetler üreterek yaratıcılığını sergiler, ancak, yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesi, içinde bulunulan sosyal çevre faktörlerine bağlıdır. Bu nedenle organizasyonların yaratıcı olmaları, çalıştırdıkları bireyleri yaratıcı kılacak bir iş çevresi oluşturmaları ile mümkün olacaktır. Bu iş çevresi yaratıcılığı teşvik edecek bazı unsurlara sahip olduğu kadar, yaratıcılığı önleyecek bazı engelleri de ortadan kaldırmalıdır.

Bu tez çalışmasının araştırma kısmı Türkiye'nin ilk 500 büyük firması baz alınarak yapılmıştır. İlk 500 büyük firmaya posta yoluyla gönderilen anketlerden geri dönen 126 firmanın anket sonuçları değerlendirilerek iş çevresi ile yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada, iş çevresinin teşvik edici değişkenleri ile engelleyici değişkenlerinin yaratıcılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve varsa hangi yönde olduğu incelenmiştir. Araştırma sonucunda iş çevresi değişkenlerinin yaratıcılık üzerinde etkili oldukları ispat edilmiş ve kurulan teorik modelin doğruluğu kanıtlanmıştır.



## SUMMARY

Creative ideas, products and activities will contribute to development and progress of nations and individuals as well as to the success and survival of organizations in an era of increasing resource scarcity, intensifying competition and increasing labor and equipment cost. Firms paying attention to creativity will obtain competition advantage in the markets and role of pioneer firm by producing novel, new and useful product and services.

Creativity is a performance and action of creative individuals. Creative individuals producing different ideas, products and services exhibits his/her creativity, however obtaining and improving creativity depend on social environment factors involved. Thus, being creative for organizations will be possible with providing a work environment which will make employees creative. This work environment should be eliminating certain obstacles preventing creativity, as well as involving certain elements stimulating it.

Application of this study has been done by taking the biggest 500 firms of Turkey as a base. Surveys were mailed to those firms and 126 responses were received. The relationship between work environment and creativity was examined evaluating these responses. Existence and direction of effects of stimulating and obstacles variables of work environment on creativity has been studied. At the end, our theoretical model has been proved and it has been indicated that work environment variables are effective on creativity.

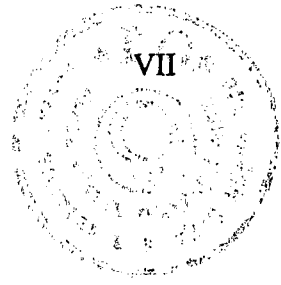




## TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamam esnasında engin tecrübeleriyle bana ışık tutan, araştırmamı yapmamda katkısı olan ve örnek davranışlarıyla bana akademisyenliğin önemini gösteren, danışman hocam sayın Prof. Dr. Erol EREN'e teşekkür ederim. Tez komitemde bulunan ve beni sürekli eleştirileri ile düşünmeye ve araştırmaya iterek yol gösteren Yrd. Doç.Dr. Cengiz YILMAZ'a ve komitemde bulunan diğer hocam Yrd Doç.Dr. Adnan CEYLAN'a teşekkür ederim. Tez konusu araştırırken bana yardımcı olan ve bu konuyu öneren, fikirleri ile bana ilham veren sayın hocam Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e teşekkür ederim. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde bana yardımcı olan, bilgisini esirgemeyen değerli arkadaşım Dr. Bülent SEZEN'e teşekkür ederim.

Tezimi yazarken ve araştırmayı yaparken sürekli desteği ve katkısı ile bana yardımcı olan, beni motive eden, bitirme azmimi arttıran eşim Hasan ÇEKMECELİOĞLU'ya teşekkür ederim. Tüm lisansüstü çalışmalarımda yanımda olan kaygı ve duygularımı paylaşan kız kardeşim Lale GÜNDÜZ'e teşekkür ederim. Beni bu dünyaya getiren, yetiştiren, bana güven duyarak eğilimlerimi destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunmak borcumdur.



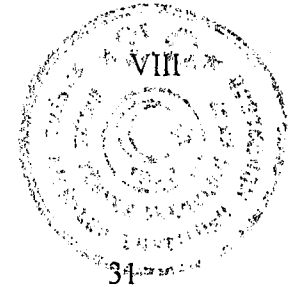
# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
SUMMARY.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XI
TABLolar DİZİNİ.....	XII

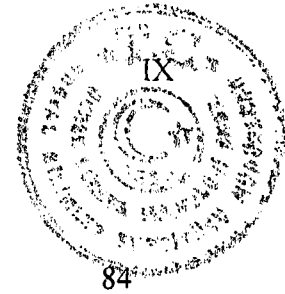
GİRİŞ.....	1
------------	---

## 1. YARATICILIK TANIM, KAPSAM, TEORİLER VE BENZER KAVRAMLAR

1.1. Yaratıcılığın Tanımı, Kapsamı ve Önemi	4
1.1.1. Yaratıcılığın Tanımı ve Kapsamı	4
1.1.2. Yaratıcılıkla İlgili Teori ve Araştırmalarda Yaratıcılığa Bakış Açıları	7
1.1.2.1. Amabile'in Yaratıcılık Teorisi	8
1.1.2.2. Woodman, Sawyer, Griffin'in Yaratıcılık Teorisi	10
1.1.2.3. Ford'un Yaratıcılık Teorisi	13
1.1.2.4. Kao'nun Yaratıcılık Teorisi	14
1.1.3. Yaratıcılık İle İlişkili Kavramlar	17
1.1.3.1. Yenilikçilik Kavramı Tanımı ve Kapsamı	17
1.1.3.2. Yaratıcılık İle Yenilikçilik Arasındaki İlişki	20
1.1.3.3. Buluş (Keşif Yapma) ve Yaratıcılık	21
1.1.3.4. Teknoloji ve Yaratıcılık	24
1.1.3.5. Bilgi ve Yaratıcılık	26
1.1.4. Yaratıcılığın Önemi	28



1.2. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar	31
1.2.1. Yaratıcılığı Arttıran Unsurlar	31
1.2.2. Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar	35
<b>2. YARATICILIĞIN KİŞİSEL YÖNÜ VE YARATICI KİŞİLİK</b>	<b>38</b>
2.1. Yaratıcı Kişinin Genel Özellikleri	38
2.2. Yaratıcı Birey Teorisinin Unsurları	43
2.2.1. Yaratıcı Bireyde Uzmanlık (Bilgi )	47
2.2.2. Yaratıcı Bireyde Yetenek	48
2.2.3. Yaratıcı Düşünme Becerileri	50
2.2.4. Bilişsel Faktörler	53
2.2.5. Mantıklı Olma- Anlamlar oluşturma Özelliği	54
2.2.6. Yaratıcı Kişide Motivasyon	56
2.2.6.1. Dışsal Motivasyonun Yaratıcılığa Etkisi	57
2.2.6.2. İçsel Motivasyonun Yaratıcılığa Etkisi	60
2.3. Yaratıcılığı Sınırlayan Kişilik Engelleri	65
<b>3. YARATICILIĞIN ÖRGÜTSEL BOYUTLARI VE YARATICI ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ</b>	<b>68</b>
3.1. Örgütsel Yaratıcılığın Kapsamı ve Örgütsel Yaratıcılığın Gelişmesinde Organizasyon Kimliğinin Rolü ve Önemi	68
3.2. Bürokratik Örgütler ve Yaratıcılık	72
3.3. Yaratıcılık ile Örgütsel Özellikler Arasındaki Bağlantının İncelenmesi	74
3.3.1. Organizasyon Yapısı İle Yaratıcılık Arasındaki İlişki	74
3.3.2. Yaratıcılık İçin Personel Seçme Kriterinin Düzenlenmesi	77
3.3.3. Örgütsel Vizyon, Misyon ve Strateji İle Yaratıcılık İlişkisi	80



3.3.4 Çatışma ve Yaratıcılık	84
3.3.5. Yaratıcılık Eğitiminin Sağlanması	86
3.3.6. Öneri Sistemi ve Yaratıcılık İlişkisi	89

#### **4. YARATICILIK İÇİN İŞ ÇEVRESİ UNSURLARININ DÜZENLENMESİ**

4.1. İş Çevresinin Tanımı ve Kapsamı	93
4.2. Yaratıcılığı Pozitif Yönden Etkileyen İş Çevresi Unsurları	99
4.2.1. Örgütsel Teşvik ve Cesaretlendirme	99
4.2.2. Yönetimin Teşvik etmesi	102
4.2.3. İş Grubunun Desteği	105
4.2.4. Otonomi ve Özgürlük	107
4.2.5. Yeterli Kaynak Sağlanması	109
4.2.6. İşin iddialı olması	110
4.2.7. İletişim	112
4.3. Yaratıcılığı Engelleyen İş Çevresi Unsurları	114
4.3.1. Örgütsel Engeller	114
4.3.2. Baskılar (İş Yükü ve Zaman Baskısı)	116
4.4. Hipotezlerin Teorik Listesi ve Araştırmanın Modeli	118

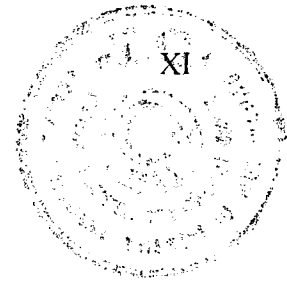
#### **5. TÜRKİYE’NİN EN BÜYÜK 500 BÜYÜK FİRMASINDA BİR UYGULAMA** 120

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	120
5.2. En Büyük Firmaların Seçilmesinin Nedenleri	121
5.3. En Büyük 500 Firma İle İlgili Genel Bilgiler	122
5.4. Örneklem Kütlesi ve Veri Toplama	124
5.5. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	125
5.6. Yapılacak Analizler ve Matematiksel Model	129



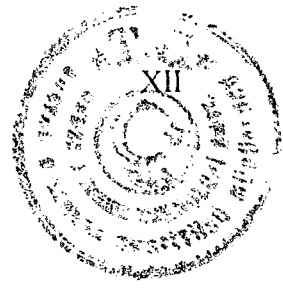
## **6.TÜRKİYENİN İLK 500 BÜYÜK FİRMASINDAKİ UYGULAMAYA İLİŞKİN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

6.1.Örnekleme Özellikleri	130
6.2.Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	134
6.3.Güvenilirlik Testi Ve Faktör Analizleri	135
6.3.1. Organizasyonel Cesaretlendirme	135
6.3.2. Yönetimin Teşvik Etmesi	135
6.3.3. İş Grubunun Desteği	136
6.3.4. Otonomi ve Özgürlük	136
6.3.5.Yeterli Kaynağın Sağlanması	138
6.3.6.İletişimin Kuvvetlendirilmesi	138
6.3.7. İşin İddialı ve Önemli Olması	138
6.3.8. Örgütsel Engeller	139
6.3.9.Baskılar	140
6.3.10.Yaratıcılık	140
6.3.11.Verimlilik	140
6.4. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testi	142
<b>7.SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER</b>	<b>161</b>
7.1. Sonuç ve Öneriler	161
7.2. Araştırmanın Sınırları ve Gelecek Araştırma Konuları	167
KAYNAKÇA	168
ÖZGEÇMİŞ	177



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 : Örgütsel İş çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri	9
Şekil 1.2: Örgütsel Yaratıcılıkla İlgili Faktörler Arasındaki İlişkiler	12
Şekil 1.3:ECO (Girişimcilik, Yaratıcılık, Organizasyon) Analitik Çatı	14
Şekil 2.1: Yaratıcı Kişilik Özellikleri	40
Şekil 2.2: Bireysel Yaratıcılık Teorisinin Şematik Gösterimi	44
Şekil 2.3: Bireysel Yaratıcılık Teorisinin Unsurları	46
Şekil 3.1 Yaratıcı Kişi, Süreç, Durum ve Ürünler Arasındaki Kavramsal Bağlantılar	70
Şekil 3.2: Yaratıcı Enerji	81
Şekil 4.1: Örgütsel Yenilik Modeli	96
Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli	119
Şekil 7.1 Yaratıcılık İle İlgili Kabul ve Red Edilen Hipotezler	162
Şekil 7.2. Yaratıcılık İle İlgili Kabul ve Red Edilen Hipotezler	163



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 4.1. Ar&Ge Yöneticileri İle Yapılan Memnuniyet Analizleri	97
Tablo 4.2. Bir Karmaşık-Zor İşin Özellikleri	112
Tablo 5.1. 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun Sektörel Dağılımı	124
Tablo 5.2. Firma Sahipliğine Göre Kar/ Zarar Durumu	124
Tablo 6.1. İllere Göre Anket Sayıları Ve Yüzdeler	131
Tablo 6.2. Uygulanan Anketlerin Departmanlara Oranı	132
Tablo 6.3. Uygulanan Anketlerde Cinsiyet Dağılımı	132
Tablo 6.4. Uygulanan Anketlerin Yönetici Düzeylerine Oranı	132
Tablo 6.5. Uygulanan Anketlerde Kamu / Özel Sektör Dağılımı	133
Tablo 6.6. Uygulanan Anketlerde 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun Sektörel Dağılımı	133
Tablo 6.7. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları	134
Tablo 6.8. Örgütsel Cesaretlendirme İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	137
Tablo 6.9. Otonomi ve Özgürlük Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	138
Tablo 6.10. Örgütsel Engeller Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	139
Tablo 6.11. Baskılar Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	141
Tablo 6.12. Yaratıcılık Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	141
Tablo 6.13. Engelleyici Değişkenler Çıkarıldığında Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler	143
Tablo 6.14. Yönetimin Teşvik Etmesi Çıkarıldığında Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler	144
Tablo 6.15. Örgütsel Teşvik Ve Örgütsel Engeller Değişkenleri Çıkarıldığında Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler	145
Tablo 6.16. Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler	146
Tablo 6.17. Verimlilik Değişkeni Eklendiğinde Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler	150



Tablo 6.18. Verimliliği Etkileyen Değişkenler

Tablo 6.19. Ar&Ge Yöneticilerinden Toplanan Verilere Göre

Verimlilik Eklendiğinde Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler 154

Tablo 6.20. Ar&Ge. Yöneticilerinden Toplanan Verilere Göre

Verimliliği Etkileyen Değişkenler 155

Tablo 6.21. Ar&Ge. Yöneticilerinden Toplanan Verilere Göre

Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler 156

Tablo 6.22. Ar&Ge. Yöneticilerinden Toplanan Verilere Göre Engelleyici

Değişkenler Çıkarıldığında Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler 159

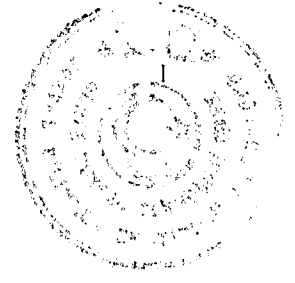
Tablo 6.23. Araştırma ve Geliştirme Yöneticilerinden Toplanan Verilere

Göre Örgütsel Engeller Çıkarıldığında Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler 159

Tablo 6.24. Ar&Ge. Yöneticilerinden Toplanan Verilere Göre Tüm

Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Ve Pearson Korelasyonları 160





# GİRİŞ

Organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için değişimin hızla sürdüğü, rekabetin yoğunlaştığı pazarlarda yenilikler yapmak, ürün ve hizmetlerinde veya süreçlerde farklılıklar yaratmak zorundadırlar. Farklılıkları yaratabilmenin, bunları ürünlere ve bu ürünler sayesinde rekabet avantajına dönüştürebilmenin yolu ise yenilik yapmaktır. Yenilik ise organizasyon içindeki yaratıcı fikirlerin başarılı bir uygulaması ve sonucudur. Bu nedenle yaratıcılık yenilikten çok daha geniş bir kavramdır ve yenilik sonucunu hazırlayan bir süreçtir. Yaratıcılık bilimsel bir buluş, bir yapıtın ortaya konması, bir sorun çözme yaklaşımı, bir düşünce stili olarak tanımlanabilir. Bununla beraber, yaratıcılık yeni ve yararlı düşünce, geleneksel olmayan düşünce veya yüksek motivasyonlu ısrarlı düşünce olarak ta tanımlanabilmektedir.

Bu tez çalışması yedi bölümden oluşmaktadır. Tezin ilk bölümünde, yaratıcılık kavramı ve yaratıcılık kavramı ile ilişkili olduğu saptanan kavramlar, yapılan literatür taramasından yola çıkılarak tanımlanmaya çalışılmaktadır. Ardından yaratıcılık konusunda önemli bulgulara ulaşan bazı uzmanların teorileri özetlenerek, literatüre önemli katkılarda bulunan bu teoriler kısaca ele alınmaktadır.

Yaratıcılık tanımlarına ve yaratıcılık literatürüne bakıldığında yaratıcılığın, yaratıcı bireyin bir faaliyeti ve performansı olarak tanımlandığı görülmektedir. Yaratıcılığın bir çıktı olarak gerçekleşmesi ancak, yeni, farklı ve yararlı fikir üreten bireyler ile mümkün olacaktır. Bu nedenle tez kapsamının ikinci bölümünde, yaratıcı kişilerin genel özellikleri incelendikten sonra kişileri yaratıcı kılan en önemli unsurlar yaratıcı birey teorisi alt başlığında irdelenmektedir.

Tez kapsamında yaratıcılık konusu ikinci bölümde bireysel yönü ile ele alındıktan sonra, üçüncü bölümde ise, örgütsel yaratıcılık konusu incelenmeye çalışılmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, sosyal, kompleks sistemlerde beraber çalışan



bireyler tarafından yeni, yararlı ve farklı fikir, ürün, hizmetlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak, örgütsel yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesi, örgüt içindeki bireylerin yaratıcılığını ortaya çıkaracak bazı düzenlemeleri gerektirmektedir. Bu nedenle tez kapsamının üçüncü bölümünde, örgütsel yaratıcılık ile bazı örgütsel özellikler arasındaki ilişki irdelenmeye çalışılmakta ve örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi için örgütün yapısı, personel seçme politikası, vizyon-misyon-strateji gibi tanımları, çatışma, yaratıcılık eğitiminin sağlanması, öneri sisteminin kurulması gibi örgütsel özelliklerin yaratıcılığı arttıracak şekilde düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Bu tezde iddia edilen görüş, organizasyona rekabet avantajı sağlayacak yaratıcılık ve yenilikçiliği hakim kılmamanın yolu, organizasyondaki bireyin yaratıcılığını ortaya çıkarabileceği bir iş çevresi oluşturmak olarak sunulmakta ve bu nedenle, dördüncü bölümde, yaratıcılık ile iş çevresi arasındaki ilişkiler incelenmekte ve yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesi için bir iş çevresi modeli düzenlenmeye çalışılmaktadır. İş çevresinin örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetimin teşvik etmesi, iş grubunun desteği, yaratıcılık için yeterli kaynak sağlanması, otonomi ve özgürlüğün verilmesi, iletişimin kuvvetlendirilmesi, işin iddialı ve önemli olması gibi teşvik edici değişkenleri ile organizasyon kaynaklı engeller ve çalışanın üzerindeki baskılar (iş yükü ve zaman baskısı) gibi engelleyici değişkenlerinin yaratıcılık ile ilişkileri incelenmektedir.

İş çevresinin teşvik edici ve engelleyici değişkenlerinin yaratıcılık ile olan ilişkileri teorik olarak dördüncü bölümde incelendikten sonra, bu ilişkilerin test edilmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Beşinci bölümde, çalışmanın araştırma metodolojisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırma, Türkiye'nin en büyük 500 firmasında yapılmış ve bu firmalara posta yoluyla anketler gönderilmiştir. Anketlerin Ar&Ge birim yöneticileri tarafından doldurulması amaçlanmış ve bu sağlanmaya çalışılmıştır.

Altıncı bölümde, geri dönen ve çoğunluğu Ar&Ge yöneticileri olmak üzere, 126 farklı birim yöneticisinden elde edilen veriler analizlere tabi tutulmakta ve daha sonra sadece araştırma ve geliştirme yöneticilerinden elde edilen veriler de regresyon



ve korelasyon analizine tabi tutularak, iş çevresinin teşvik edici ve engelleme değişkenleri ile yaratıcılık arasında teorik modelde iddia edildiği yönde bir ilişki olup olmadığı, varsa ne yönde olduğu incelenmeye çalışılmaktadır. Bununla beraber, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmadan önce soru grupları faktör analizine ve güvenilirlik analizlerine tabi tutularak soruların iddia edildiği yönde faktörlere girip girmediği ve güvenilirlik katsayılarının yeterli olup olmadığı kontrol edilmektedir.

Son bölüm olan yedinci bölümde ise, araştırmadan elde edilen sonuçlar özetlenerek, modelde kabul ve red edilen hipotezler şekilsel olarak ortaya konulmakta ve bunların yorumlanmasına çalışılmaktadır.





# 1.YARATICILIK TANIM, KAPSAM, TEORİLER VE BENZER KAVRAMLAR

## 1.1. Yaratıcılığın Tanımı, Kapsamı ve Önemi

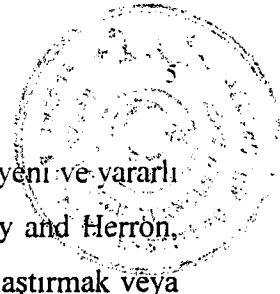
### 1.1.1. Yaratıcılığın Tanımı ve Kapsamı

Yaratıcılık birçok değişik yolla tanımlanmış kompleks ve ayrıntılı bir yapı arz etmektedir. Yaratıcılık konusu ile ilgilenen pek çok teorisyen, araştırmacı yaratıcılığı bazı küçük farklılıklara rağmen, genelde benzer şekillerde tanımlamışlardır.

Yaratıcılık, bilimsel buluşların ve ekonomik yeniliklerin kaynağı olan yeni, yararlı, farklı fikir ve düşüncelerdir. Yaratıcılık bu tanımda olduğu gibi düşüncenin bir niteliği olarak tanımlandığı gibi aynı zamanda yeniliğin oluşmasını sağlayan süreç ve bu sürecin sonucunda oluşan ürünün niteliği (yeni, farklı) olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda yaratıcılık bir yapının veya bir ürünün ortaya konmasıdır. Yaratıcılık yeniliği de kapsayan geniş bir kavramdır. Çünkü yaratıcılık yeniliğin tohumu ve kaynağıdır.

Yaratıcılık bireysel ve örgütsel karar mekanizmalarında kullanılan ve en iyi kararın verilmesinde farklı bir çok alternatifin ortaya çıkarılmasını sağlayan orijinal fikir ve düşüncelerdir. Yaratıcılığı bir sorun çözme stili olarak gören ve problem çözmeye kullanılan bir teknik olarak tanımlayanlar da mevcuttur.

Yaratıcılığın doğuştan geldiğini öne süren bir kesim olmasına rağmen, araştırmacıların genel olarak fikir birliğine vardığı kanı, yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu yeteneğin pratik sayesinde zamanla geliştirilebileceğidir.



Yaratıcılığın en kabul görmüş tanımında yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron, 1996, 1154). Bir diğer benzer tanımda yaratıcılık, üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler olarak ifade edilir (Shalley, Gilson and Blum, 2000, s.216).

Burnside yaratıcılığı zihinsel jimnastik, yenilik, içsel motivasyon, mistik anlayış olarak tanımlarken, Koontz ve Weirich ise yaratıcılığı yeni fikirler geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır.

Yaratıcılık yeni bir şeyler üretmek yeteneği olarak tanımlanabileceği gibi bazılarının göre ise, yaratıcılık bizi yeni, yararlı (varolan bir problemi çözme veya bir ihtiyacı tatmin etme) ve anlaşılabilir (yeniden üretilebilir) sonuçlar üretmeye yönelten süreç olarak ta tanımlanmaktadır (Kao, 1989, s.14).

Bilginler yaratıcılığı kişilere olağan olarak dağıtılmış bir özellik, bir yetenek, duygusal bir süreç ve yaşam biçimi olarak değerlendirmişlerdir. Bu uzmanlar tanımalarında, bilimde yenilik, güzel sanatlarda değişik yapıtlar, endüstride yeni buluşlar ve orijinal görüşlere yol açan noktalar üzerinde durmuşlardır. Ayrıca yaratıcılık, zeka, verim, olumlu akıl sağlığı ve orijinaliteyle bağlantılı görülmüştür. İzlenilebilen yaratıcılığın ampirik bir tanımlaması da şöyle yapılmaktadır: “zaman içinde bir grup tarafından kabullenilen yaratıcılık, geçerli, yararlı veya doyurucu yeni bir yapıt ortaya çıkaran bir süreçtir” (Yavuz, 1996, s.10).

Yaratıcılığa problem çözme açısından yaklaşanlar da bulunmaktadır. Problem çözmenin yaratıcı olabilmesi için aşağıdaki koşullardan birini veya daha fazlasını gerçekleştirmesi gerekmektedir (Mc Fadzean, 1998, s. 309).

- 1-düşüncenin ürünü yeni ise ve değerli ise (ya düşünen yada onun kültürü için),
- 2-düşünce geleneksel değilse, yani önceden kabul edilen düşünceyi red ediyor yada değiştiriyorsa,
- 3-düşünce yüksek motivasyon, ısrar (sürekli veya aralıklı) veya yüksek yoğunluk gerektiriyorsa,



4-problemin başlangıçtaki durumu muğlak ve eksik tanımlanmışsa görevin önemli bir bölümü problemin kendisini düzenlemektir.

Guilford (1968) ve Torrance (1974) yaratıcılığı operasyonel olarak, farklı düşüncelerin üretilmesi olarak tanımlarlar. Yaratıcı bireyler yüksek kalitede ve sayıda fikirler üreten kişilerdir. Örneğin, verilen açık uçlu bir sorudan yaratıcı bireyler birçok sayıda fikir üretirler (fikir akıcılığı) ve istatistiksel olarak sık olmayan fikirler (fikir orijinallığı) üretirler (Runco, 1991, s.32).

Yaratıcılık tipik olarak faaliyet sonuçları kavramları ile tanımlanmıştır. Yaratıcı insanlar bu faaliyetleri sergilerler. Yaratıcı insanlar yaratıcı ürün üreten kişilerdir. Bu yaratıcı ürünlerin farklılıkları nelerdir? Yenilik yaratıcı ürünün ayırt edici özelliklerinden olup bir diğer özelliği, yararlı olması yada kullanışlı olması veya başkalarına göre sosyal bir değerinin olmasıdır (Nickerson Raymond, 1993, s.392). Nickerson yaratıcılığı insanın problem çözme kapasitesi veya yeni ve kendi kültüründe kabul edilebilir bir ürün üretme kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Nickerson, 1999, s. 392).

Yaratıcı faaliyetler en küçüğünden en büyük hamlesine kadar süreklilik arz eder. Yaratıcı stratejinin tanımı veya çözümünü alana veya kapsanan işe göre değişse de tüm yaratıcı davranışlar bazı amaçların başarılması için daha iyi ve orijinal yolların bulunması ile sonuçlanır. Burada söz edilen geniş iş çeşitleri karşısında yaratıcılığın seviyelerinin de farklı olabileceğidir. Bazı kanıtlar yaratıcılığın mesleki sınırlar karşısında seviyelerinin farklılaşacağını desteklemektedir.

Woodman, Sawyer ve Griffin örgütsel yaratıcılığı, kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamışlardır. Onlar örgütsel yaratıcılık tanımını geniş bir alandaki yeniliğin kaynağı olarak sınırlandırmışlardır. Yenilik daha sonra geniş bir örgütsel değişimi oluşturmanın kaynağı olarak karakterize edilmiştir. Örgütsel değişim yenilik içermesine rağmen, çoğu örgütsel değişim yenilik değildir. Benzer olarak yaratıcılık yeni ürün, hizmet, fikir, veya süreç oluşturulması ve yeniliğin uygulanması olabileceği gibi yenilik, önceden varolan ürünlerin veya

süreçlerin veya organizasyon dışında yaratılanların uyarlanması da olabilmektedir (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s.293).



Weisberg (1993) yaratıcı düşüncenin sadece çeşitli alanlarda oluşmadığını aynı zamanda psikolojik ve sosyal güçlerin katkıları ile oluşan karmaşık bir olgu olduğu için yaratıcılığı anlamının iddialı bir görev olduğunu ifade etmiştir. Bu tanımda yaratıcı çıktıların bireylerin düşünce yapısı tarafından etkilendiği ve aynı zamanda yaratıcı düşüncenin olduğu sosyal çevre tarafından sınırlanmakta ve yönlendirilmekte olduğu vurgulanmaktadır. Haefele (1962) yaratıcılığı, zaten zihinde varolan iki veya daha fazla kavramdan yeni bir kombinasyon oluşturma yeteneği olarak tanımlamıştır. Buna benzer olarak Morgan yaratıcılığı, insan beyninin ilişkiler transferi ve korelasyonlar oluşturma yani sadece fikirlerin sunumu değil aynı zamanda duyumsal sunumu olarak tanımlamaktadır (Boon, 1997, s.1).

Yaratıcılık kavramının yenilik kavramı ile çok yakın bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Hatta bu iki kavramı aynı şekilde tanımlayanlar ve birbirinin yerine kullananlarda mevcuttur. Ancak bu iki kavram ilişkili olmakla beraber aralarında farklılıklar da mevcuttur. Bu nedenle sağlıklı bir yaratıcılık tanımına ulaşabilmek için yenilik tanımının da yapılması gerekmektedir. Yenilik tanımı yaratıcılık ile ilişkili kavramlar kısmında incelenecektir, ancak, kısaca yaratıcılığın yenilikten daha geniş bir kapsama sahip olduğu ve yenilik sonucunu hazırlayan bir süreç olduğunu söylemek mümkündür.

### **1.1.2. Yaratıcılıkla İlgili Teori ve Araştırmalarda Yaratıcılığa Bakış Açıları**

Yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalar ve geliştirilen teoriler incelendiği zaman araştırmacıların yaratıcılık konusunu çok çeşitli yönlerden incelediği ve bu incelemeler sonucunda çok çeşitli sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar yaratıcılığı bir süreç olarak görüp bu süreci incelerken bazı araştırmacılar ise bu süreç sonucunda ortaya çıkan ürüne önem vermişlerdir. Yaratıcılığı inceleyen bazı diğer araştırmacılar ise yaratıcı birey ve bu bireyin



yaratıcı davranışı ile ilgilenmişlerdir. Yaratıcılık konusunda yapılan çalışmalar daha çok yaratıcı birey ve bu bireyin yaratıcı olmasını sağlayan özellikleri konusunda yoğunlaşsa da zamanla yaratıcılığın kişilerin içinde buldukları sosyal çevre ile ilgili olduğu araştırmalarca tespit edilmiş ve bu konu üzerinde çalışmalar başlamıştır. Ancak yaratıcılığı sosyal çevreye bağlayan araştırmaların az olduğu ve bu konu üzerinde yoğunlaşılması gerektiği görülmektedir.

Bu bölümde yaratıcılık konusunda çok önemli araştırmaları olan bazı uzmanların teorilerine değinilecektir.

### **1.1.2.1. Amabile Yaratıcılık Teorisi**

Yaratıcılık konusunda çok sayıda çalışması olan Teresa Amabile yaratıcılık konusunu oldukça geniş bir kapsam içerisinde incelemektedir. Amabile ilk çalışmalarında yaratıcılığı birey açısından incelerken, yaratıcı bireyin en önemli karakteristik özellikleri olarak uzmanlık, yaratıcı düşünce becerileri, görev motivasyonu gibi unsurların belirleyici olduğunu kabul ederek, yaratıcılığın bu üç unsurun kesiştiği noktada oluşacağını ifade etmektedir. Ancak, Amabile yaratıcı bireyleri diğerlerinden ayıran özellikler olmasına rağmen kişinin yada çalışanın içinde bulunduğu sosyal çevrenin yaratıcılık üzerinde çok büyük etkileri olduğunu ifade etmektedir.

Amabile yaratıcı davranışı etkileyen iş çevresine odaklanan çalışmalar ile ilgilenmektedir. Amabile Örgüt iş çevresinde yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen unsurları değerlendirmek için KEYS (Yaratıcılık İçin İklimin Değerlendirilmesi) adlı bir ölçek geliştirmiştir. KEYS verileri 12.325 kişiden toplanmıştır. Veriler 1987 – 1995 yılları arasında toplanmış olup, bu katılımcılardan 9729 kişi Yaratıcı Liderlik Merkezindeki programlarından diğer 2796 kişi 21 farklı organizasyonun farklı fonksiyon ve departmanlarındaki orta düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Bu organizasyonlar elektronik, kimya, eczacılık, banka, imalat, biyoteknoloji gibi birçok farklı alanda faaliyet gösteren örgütlerdir. KEYS kişilerin yaratıcı fikirlerini

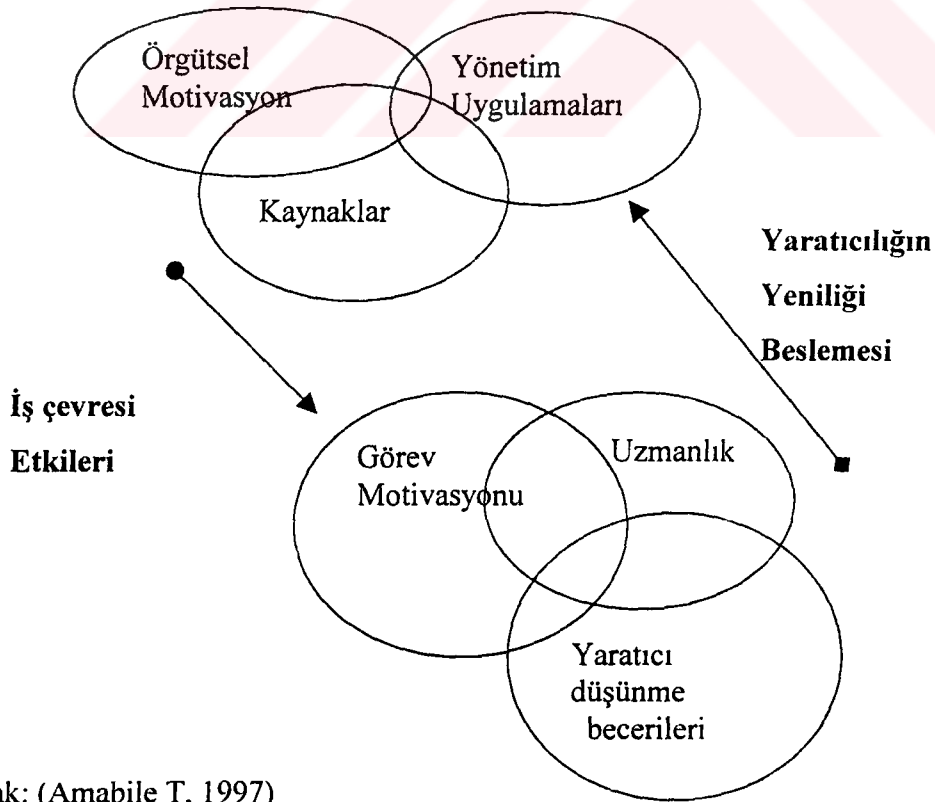




geliştiren ve engelleyen örgütsel iş çevresine yönelik algılayışlarını odak alarak iş çevrelerini değerlendiren bir ölçek olarak kabul edilmektedir.

Yaratıcılığın örgütsel düzeyde gerçekleşmesi için bireyin yada çalışanın Şekilde 1'de gösterildiği gibi uzmanlık, yaratıcı düşünce ve görev motivasyonuna sahip olması yeterli değildir. Organizasyonel iş çevresinin yada iş ortamının Amabile göre şu üç özelliği yaratıcılığı etkiler. 1-Örgütsel motivasyon: organizasyonun bir bütün olarak her kademesinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi 2-Kaynaklar: yaratıcılık ve yenilikçiliğin 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. Bunlar aynı zamanda KEYS ölçeğinin temelini oluşturan unsurlar olarak kabul edilmektedir (Amabile, 1996, s.1156).

Şekil 1.1: Örgütsel İş çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri



Kaynak: (Amabile T, 1997)



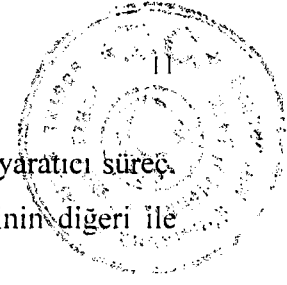
Yaratıcı kişilerin özelliklerini saptamaya yönelik yapılan araştırmalarda Amabile şu bulgulara yer vermektedir.

Amabile (1988), araştırma ve geliştirme departmanının da çalışan gruplarda yer alan 120 kişi içinde yaptığı araştırmada yaratıcı kişiliği ve problem çözme yeteneğini yükselten faktörleri teşhis etmeye çalışmış ve grubun bazı niteliklerinin yaratıcılığa yardım ederken bazı özelliklerinin de yaratıcılığı engellediğini saptamaktadır. Yaratıcılık ile ilgili kişisel karakteristikler; içsel motivasyon, özel bilişsel yetenekler, risk alma, farklı deneyimlere sahip olma, sosyal beceriler, alan uzmanlığı, zeka ve tecrübe olarak saptanmakta iken, problem çözümlerinin yaratıcılığı engelleyen özellikleri ise motivasyon eksikliği (%30), bazı becerilere sahip olamama (%24), esneklik (%22), dışsal motivasyon (%14) ve sosyal becerilere sahip olamama (%7) olarak saptanmaktadır. Bir başka deyişle bireysel yaratıcılık, alan ile ilgili beceriler, yaratıcılıkla ilgili beceriler ve içsel görev motivasyonuna sahip olma tarafından artırılmaktadır (Glor, 1998, s.1).

Araştırmalar içsel olarak motive olan kişinin dışsal olarak motive edilen kişiden daha fazla yaratıcı sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir. İçsel motivasyon kişinin kendi kişiliğinde bulunmaktadır. Bazı insanlar daha güçlü bir şekilde güdülenmiştir ve işlerinden daha fazla hoşnutluk duyar ve işlerinde iddialı olurlar. İçsel (intrinsic) motivasyonun bir parçası kişiliğe bağlı iken, bazı araştırmalar kişinin sosyal çevresinin kişinin içsel motivasyonu seviyesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu saptamaktadırlar (Amabile, 1997, s.40 ).

### **1.1.2.2. Woodman , Sawyer ve Griffin'in Örgütsel Yaratıcılık Teorisi**

Richard Woodman, John Sawyer ve Ricky Griffin sosyal kurumlarda yaratıcılığı anlamak için teorik bir çerçeve geliştirmişlerdir. Bu teori geliştirilmeden önce, Woodman ve Schoenfeldt (1989) tarafından geliştirilen yaratıcı davranışın etkileşimli modelinden de yararlanmışlardır. Bu modelde, yaratıcı davranış ve örgütsel yeniliği destekleyen literatürden yararlanmış ve örgütsel yaratıcılık için etkileşimli bir çerçeve geliştirilmeye çalışılmıştır.



Woodman, Sawyer, Griffin örgütsel yaratıcılığı anlamak için yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı kişi, yaratıcı durum ve bu unsurların her birinin diğeri ile etkileşiminin anlaşılması gerektiğini ifade ederler.

Woodman, Sawyer ve Griffin geliştirdikleri kapsamlı modelde yaratıcı kişi, grup ve organizasyonu modelin girdisi olarak kabul ederek bu girdilerin yaratıcı süreç, yaratıcı durumu içeren bir dönüşümden (transformation) geçeceğini ve bunun sonucunda yaratıcı ürünün bir çıktı olarak sunulacağını gösteren bir şemayı ortaya koymaktadırlar. Bu şemada bireyin, grubun ve organizasyonun özellikleri ayrıntılı olarak incelendiği gibi, aynı zamanda bireyin, grubun ve organizasyonun sahip olduğu bu özellikler ile birey, grup ve organizasyonun yaratıcı performansının bazı sosyal etkiler ile ortam şartları tarafından nasıl etkilendiği geniş olarak incelenmektedir (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s.295).

Woodman, Sawyer ve Griffin örgütsel özelliklerin hem birey hem grup yaratıcılığını etkileyen ortam etkilerini içerdiğini savunmaktadırlar. Örgütsel yaratıcılık (kompleks sosyal sistemlerin yaratıcı sonucu) grup yaratıcılığının ve ortam etkilerinin fonksiyonu olarak kabul edilmektedir.

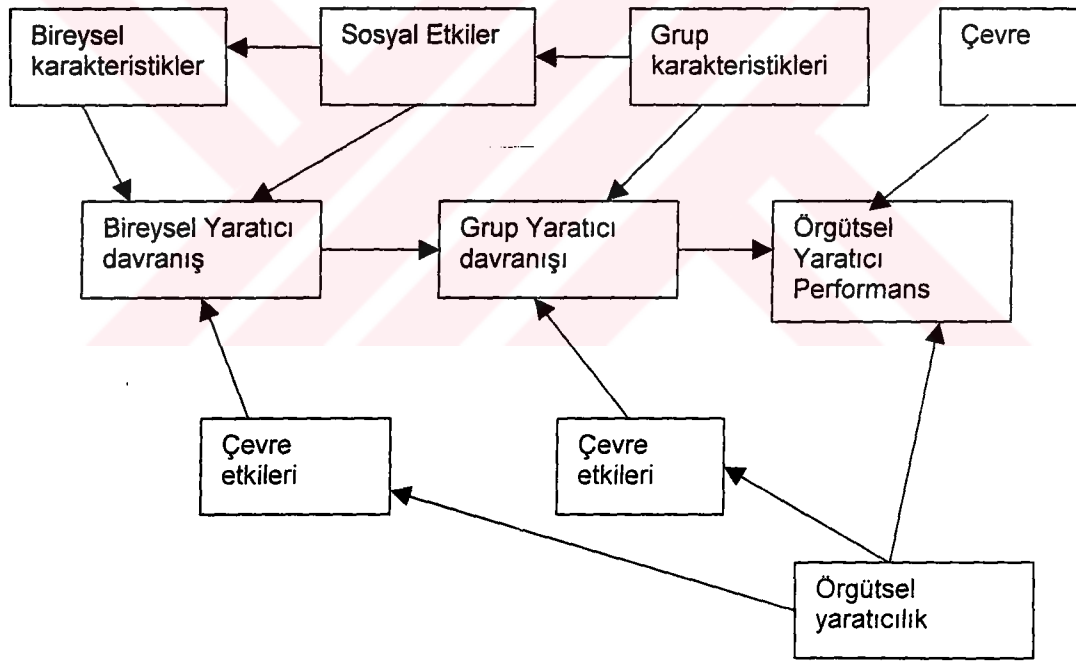
Woodman, Sawyer ve Griffin'in, örgütsel yaratıcılık ile ilgili faktörler arasındaki ilişkileri aşağıda bulunan Şekil 2'de izlemek mümkündür. Buna göre, kompleks sosyal kurumlarda bireyin yaratıcı performansı bazı belirgin bireysel özelliklerinin fonksiyonu olup, sosyal etkiler bireysel yaratıcılığı artırır yada azaltırlar. Bireysel yaratıcı performans, bilginin açık paylaşımını destekleyen grup normları, risk almayı destekleyen örgüt kültürü tarafından teşvik edilirken, beklentilerdeki yüksek oranda benzerliği yaratan grup normları ile yaratıcı başarıyı dışsal ödüller ile ödüllendiren ödül sistemi tarafından engellenmektedir.

Kompleks sosyal örgütlerde grubun yaratıcı performansı ise grubun belirgin özellikleri ve çevresel etkiler tarafından negatif ve pozitif yönde etkilenmektedir. Buna göre; grubun çeşitliliği ile grup bağlılığı ve katılımcı yapı ve kültürler grup yaratıcılığını arttırırken, gruptaki otokratik liderlik tarzı grubun yaratıcılığını azaltmaktadır.



Woodman, Sawyer ve Griffin'in teorilerinin son unsuru olan organizasyon yaratıcılık, onu oluşturan grupların yaratıcı performansının ve yaratıcılığı arttıran ile sınırlayan organizasyon özelliklerinin bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Buna göre, örgütsel yaratıcılık; yeterli kaynağın sağlanması, organik örgüt yapıları (matriks, ağ-network, colletral yapı) tarafından pozitif yönde etkilenmekte iken, bilgi akışı ve sistem içindeki iletişim kanallarındaki sınırlamalar ve organizasyonun çevre ile olan haberleşme kanallarındaki sınırlamalar tarafından negatif olarak etkilenmektedir.

Şekil 1.2 : Örgütsel Yaratıcılıkla İlgili Faktörler Arasındaki İlişkiler



Kaynak: (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s.295).



### 1.1.2.3. Cameron Ford'un Yaratıcılık Teorisi

Cameron Ford, bireyin yaratıcı eylemiyle ilgili psikolojik ve sosyolojik kavramları inceledikten sonra yaratıcılığın birleştirilmiş bir tanımını yapmaya çalışmaktadır. Ford, yaratıcılığın kapsamlı bir tanımının yaratıcılığın üç niteliğine değinilerek yapılmasının daha yararlı olacağını ifade eder.

Bu üç nitelikten ilki, yaratıcılığın aktör tarafından sunulan ürünün niteliği ile ilgilidir. Yaratıcı ürün konsepti geniş kavramlarla düşünülmelidir, yani insanların inceleyebileceği, yargılayabileceği, fikirlerin iletişimini içeren ve insanların ürettikleri sonuçların bağımsız olarak yargılandığı süreçler olarak geniş bir kavram diziniyle düşünülmelidir. İkinci olarak; yaratıcılık alanın üyeleri tarafından ürünün değeri ve yeniliği ile ilgili yapılan bir sübjektif yargılamadır. Yenilik ve değerin yaratıcılık araştırmalarında yaratıcı çözümlerin nitelikleri olduğu dikkati çekmektedir. Üçüncü olarak; yaratıcılık değerlendirmelerinde alan spesifiktir. Yaratıcılık değerlendirmeleri bir görev alanından diğerine çeşitlenebilir ve alanın geliştirilmesi için yaratıcı eylemler alana göre değişebilir (Ford, 1996, s.1115).

Ford yaratıcılık ve yenilikçilik araştırmacılarının bir arada çalışması gerektiğini fakat bu iki konunun araştırmacılarının bilgilerini birleştirmek ve bir sinerji yaratmak şansını kaybettiklerini ifade etmektedir. Ford yenilikçiliğin mühendislik, ekonomi, sosyoloji ve örgütsel teori ile ilgiliyken yaratıcılığın daha çok psikoloji bilimi ile ilgili olduğunu ve bu iki kavramın sürekli birbirlerinin yerine kullanılacak kadar birbirine yakın olduğunu ifade etmektedir.

Ford, bireyin yaratıcı eyleminin teorisinin, belirli unsurlara bağlı olduğunu kabul eder. Bireyin yaratıcı eyleminin girdileri şöyle sıralanabilir: mantıklı olma, motivasyon, hedefler, kabul inançları (yeni düşüncelere açık olma), yetenek inançları, duygular, bilgi ve yetenek, alan ile ilgili bilgi, davranışsal yetenekler, yaratıcı düşünce yetenekleri. Ford, bireyin yaratıcı eyleminin bu unsurlara



dayandığını ve yaratıcı bireyde genellikle bu sayılan özelliklere rastlandığını savunarak, bireyin yaratıcı eylemini aşağıdaki gibi formüle etmektedir.

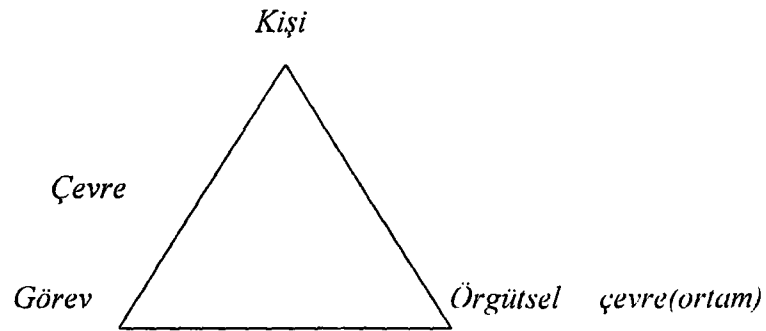
Mantıklı olma x Motivasyon x Bilgi ve Yetenek = Yaratıcı Eylem

Ford yaratıcılığın çoklu sosyal alanlarda etkileşimli bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Buna göre yaratıcılık; pazar, kurumsal çevre, organizasyonlar, alt gruplar gibi alanlar ile tüketiciler, fonksiyonel/profesyonel uzmanlar, sosyalleşmiş örgütsel aktörler, iş birimi üyelerinden oluşan bir alanın her biriminin arasındaki ilişkiler ve her iki alan arasında oluşan iletişim ile beraber oluşan bir yapıya sahip olarak görülmektedir.

#### 1.1.2.4. John Kao'nun Yaratıcılık Teorisi

John Kao, örgütlerde yaratıcılığın ortaya çıkarılması ve çalışanların yaratıcılıklarının teşvik edilmesinde yöneticilerin çok önemli roller üstlendiğini vurgulayarak, yöneticilerin örgütsel yapı, liderlik tarzı, insan kaynaklarına yönelik düzenlemeler ile iletişim gibi unsurları düzenlemesi gerektiğini ifade etmektedir. John Kao, yaratıcılık ve girişimcilik arasında benzerlikler olduğunu savunarak bu kavramların yönetilmesini, kişi, organizasyon ve çevre üçgeni çerçevesinde incelemiştir. Girişimcilik ve yaratıcılık Şekil 3' de gösterilen bu üç unsur arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır.

Şekil 1. 3: ECO (Girişimcilik, Yaratıcılık, Organizasyon) Analitik Çatı



Kaynak: (Kao John, 1989, s.6).



Kao, bu üç kavram arasındaki ilişkileri ve bu kavramların yönetilmesindeki önemi aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

*Kişi* ilk unsur olarak çok açık bir tanıma sahiptir. Yeni fikirler insanlar olmadan yaratılamaz ve organizasyonlar tarafından uygulanamaz. Bu nedenle insanların kişiliklerini, motivasyonlarını, becerilerini, deneyim seviyelerini ve psikolojik tercihlerini anlamak çok önemlidir. Örneğin bir bireyin kişilik yapısından dolayı önceki ilişkilerinden kaynaklanan otorite problemi olduğunu bilmek yada çok yüksek oranda başarı (motivasyon) ihtiyacı olduğunu görebilmek çok önemlidir.

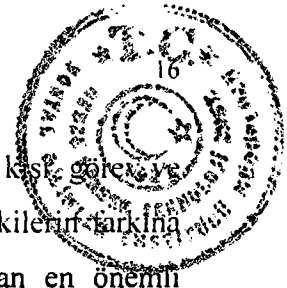
*Görev*, bir grup insana verilen iştir. Görevler, çalışanların kişilikleri veya özel vizyonlarına göre belirlenebilmelidir. Görevler dışsal çevrenin getirdiği etkiler tarafından şekillendiği kadar örgütsel strateji tarafından da şekillenir. Örneğin, girişimci için ilgili görevler, yeni fikirler yaratmak veya yeni fırsatlar (yaratıcı görevler) hakkında bakış açısı oluşturmak ve bu fikirleri somut bir forma sokmaktır.

*Örgütsel ortam*: yaratıcı ve girişimci işlerin yapılması için acilen yapılandırılması gereken bir unsurdur. Örgütsel ortam, örgütsel yapı ve sistemi, iş tanımları, grup kültürü gibi konuları içerir. Bu tip unsurlar yaratıcılık ve girişimciliği destekleyen ve sınırlayan faktörlerdir.

Son kavram olan *çevre* ise organizasyonun sınırları dışındaki ortamdır. Çevre, sermaye, insanlar, bilgi, uzmanlık gibi dışsal kaynaklar gibi unsurları olduğu kadar profesyonel hizmetlerin çeşitli formlarını da ifade eder. Bu tip kaynakların varlığı yada yokluğunun yaratıcılık ve girişimcilik cesaretini ne denli teşvik edip engelleyeceği açıktır. Çevre, rakipler, düzenleyici unsurlar ile teknolojinin gelişmişlik durumu gibi unsurların bileşiminden oluşan rekabetin düzeyini de içeren bir tanıma sahiptir.

Kao, yaratıcılık yönetiminde üç noktaya önem vermektedir. Bunlar, 1- yaratıcılık nedir? 2- yaratıcılık yönetimi neden önemlidir? 3- yaratıcılığın yönetimi nasıl yapılacaktır?





Yaratıcılığı teşvik etmek için yöneticinin, şekil 1.3`te yer alan risk görevi örgütsel ortam gibi unsurların önemini anlaması ve aralarındaki ilişkilerin farkına varması gerekmektedir. Örneğin, yaratıcılık için çalışanlar açısından en önemli unsur, görev yapısının iyi düzenlenmesi olmaktadır. Bunun yapılması ise, çalışanlara yaratıcı görevlerin verilmesi veya iş dizaynı ile yapılabilir. Örgütsel düzeyde; yapı, kültür ve liderlik tarzı yaratıcılığı teşvik edecek şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca yöneticiler çevre unsurunun da yaratıcılığı teşvik edici yada engelleyici olduğunun farkında olmalı gerekli olan kaynakların sağlanması, sosyal desteğin verilmesi ve altyapının hazırlanması gibi çevre tanımına giren konuları da düzenlemelidirler.

Kao, örgütsel düzeyde yaratıcılığı arttırabilecek örgütsel eylemleri şöyle sıralamaktadır (Kao, 1989, s.22).

- merkezi olmayan açık bir örgütsel yapının oluşturulması
- yaratıcı deneyimlerin gerçekleşmesini sağlayacak örgütsel kültürün desteklenmesi
- deneyci tutumların cesaretlendirilmesi
- başarı öykülerinin dolaşımının sağlanması
- başarısız olma özgürlüğünün kabul edilmesi
- her düzeyde etkin iletişimin sağlanması
- yeni girişimler için gerekli olan kaynakların sağlanması
- yeni fikirlerin kolayca öldürülemeyeceğinin garanti edilmesi
- kaynak tahsis etme sürecindeki bürokrasinin kaldırılması
- başarıya karşılık olarak finansal yada finansal olmayan ödüllerin sağlanması
- risk alma ve sorgulamayı destekleyen bir ortak kültürün oluşturulması
- yönetsel müdahalenin en aza indirilmesi
- değerlendirme ve kontrolün olmadığı özgür bir ortamın yaratılması
- iş bitirme sürelerinin gevşetilmesi
- yeni faaliyetlere başlandığında sorumluluğun dağıtımının sağlanması





### 1.1.3.Yaratıcılık İle İlişkili Kavramlar

#### 1.1.3.1.Yenilikçilik Tanımı ve Kapsamı

Yenilik ekonomik olan yaratıcı düşüncelerin oluşturulması ve bu düşüncelerin uygulanması, pazara sunulması sürecini ifade ederken, yaratıcılık yeniliğin başlangıç aşamasını oluşturan yeni, yararlı ve kullanışlı fikirlerin üretilmesini ifade etmektedir.

Yeniliğin tanımı en kısa haliyle yapılacak olursa; yeniliğin örgütsel yaratıcılığın bir ürünü olduğu ifade edilebilir. Yenilik Woodman'a göre örgütsel değişim gibi geniş bir yapının ürünü olarak karakterize edilebilir. Örgütsel değişim yenilikçilik içermesine rağmen çoğu örgütsel değişim yenilik değildir. Benzer olarak yaratıcılık yenilikçilik uygulaması olacak yeni ürünler, hizmetler, fikirler veya süreçler üretse de yenilik organizasyon dışında oluşturulan daha önceden varolan ürünlerin, süreçlerin benimsenmesi anlamına da gelebilir (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993, s.1112).

Yaratıcılık konusunda birçok araştırma ve çalışması olan Amabile yaratıcılık ve yenilik kavramlarını birbirinden ayırt ederek şu şekilde tanımlamaktadır.

Yaratıcılık her alandaki yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanabilirken iken, yenilik ise organizasyon içindeki bu yaratıcı fikirlerin başarılı bir uygulaması olarak tanımlanabilmektedir. Yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktası ve tüm yeniliklerin ve yeniliğin psikolojik algılanışlarının (çalışan fikirlerinin uygulanması) tohumudur. Bu bakış açısında birey ve takımların yaratıcılığı, yeniliğin başlangıç noktası olarak görülmektedir. Yaratıcılık yenilikçilik için gereklidir fakat yeterli bir şart değildir. Başarılı yenilik uygulamaları, organizasyon içindeki yaratıcı fikirlerden kaynaklandığı gibi aynı zamanda teknoloji transferi gibi başka yerlerden gelen fikirlerden de oluşabilmektedir (Amabile, Conti, Lazenby, Herron 1996, s.1155).

Bazı yazarlara göre ise yaratıcılık ve yenilikçilik insanların zihninde birbirine öyle yakındır ki bazıları bu terimleri birbirleri ile değişimli olarak kullanmaktadır. Academy of Management Review'in konu indeksine bakıldığında yaratıcılık kavramı



girildiğinde bakınız yenilikçilik terimi okunur. Bu yakınlıktan dolayı yaratıcılık araştırmacıları ile yenilikçilik araştırmacılarının beraber bu olayın gizini çözmeye giriştikleri görülmektedir. Bu terimler birçok disiplinle ilgilidir. Yenilikçilik sosyoloji, ekonomi, mühendislik ve örgütsel teori ile ilgili iken, yaratıcılığın ise daima özel olarak psikoloji içinde incelendiği görülmektedir. Buna göre yenilik araştırmacıları ile yaratıcılık araştırmacılarının potansiyel bir sinerji yaratamadıkları ifade edilmektedir (Ford, 1996, s.1112 ).

Yeniliğe iki türlü yaklaşanlar mevcuttur. Bu yaklaşımlardan ilki yeniliğin unsurları ile ilgilidir. Yenilik bu yaklaşıma göre organizasyon içindeki fikirlerin, uygulamaların oluşturulması, benimsenmesi ve uygulanmasını içeren bir süreçtir. Eğer sadece yaratıcılığı yeni fikir yaratmak olarak yansıtırsak, yenilik kavramının bundan dolayı yaratıcılıktan daha geniş ve kompleks bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Kanıtlar yeniliğin kompleks olduğunu, etkileşimli olduğunu ve yeniliğe farklı birkaç perspektiften bakıldığını gösterse de, çoğu yaklaşım yeniliğin iki anahtar unsurunu belirler. İlki yeniliğin veya önerilerin farkında olmak ikincisi ise uygulama aşamasıdır. Bu iki unsur arasındaki ayırım yani öneriler ile onların uygulanması ayırımı bazı araştırmacılarca kavramsallaştırılmıştır. Yeniliğe ikinci bakış açısı ise yeniliğin odağı veya alanı ile ilgilidir. Bu tüm organizasyon içinde radikal yeni fikirlerin geliştirilmesi, yani büyük değişim sayılabilecek uygulamaların ve ürünlerin geliştirilmesinden küçük ölçekli yeniliklere kadar sıralanabilir. Popüler literatürde yenilikten bahsedilirken telefon, televizyon ve mikroçip gibi ürünlerdeki veya telefon bankacılığı gibi süreçlerdeki radikal değişiklikler vurgulanır. Ancak bunlar daha nadir olarak görülen değişimlerdir. Bu nedenle radikal değişikliklerden çok iş sürecindeki iyileştirmeler gibi alt seviyedeki çalışanında katkıda bulunacağı küçük ölçekli öneriler ile bunların uygulanması üzerinde de ciddi şekilde durulması gerekmektedir (Axtell, Holman, Unworth, Wall and Waterson, 2000, s.267).

Masaaki İmai kaizen ile yenilik arasında yaptığı karşılaştırmada, yeniliği büyük adımlarda iyileştirme olarak tanımlarken kaizeni ise kademeli iyileştirme olarak tanımlamaktadır. Japon yönetim anlayışında kaizen tercih edilirken Batılıların daha çok yenilik yaklaşımını tercih ettiklerini ifade etmektedir. Yenilik çarpıcı ve etkileyicidir, heyecan vericidir. Büyük ilgi odağı oluşturur. Kaizen ise etkileyici ve



çarpıcı olmamakla beraber etkisi yavaş yavaş görülür. Yenilik büyük yatırımlar gerektirir (Ertürk, 1998, s.237).

Esasen, yenilikçilik zekayı (intelligence) kapsar, yenilik yeni bir fikirdir. Yenilikçi dehanın yaratıcı kıvılcımı olmadan veya örgütsel sistemlerin zekası olmadan yeniliğin farkına varmak ve desteklemek, problemlere yeni ve yararlı çözümler bulmak sıkıntılı olacaktır. İleri derecedeki fikirler aslında, çoğu başarılı girişimlerin zekanın girişimleri olarak ortaya çıkmasından doğmaktadır. Organizasyonlar artan oranda, fiziksel kaynakların olduğu kadar entelektüel kaynaklarını yönetmeleri gerektiğini anlamış bulunmaktadırlar. Zeka (intelligence) problem çözme yeteneği, veya yaratıcı ürünler üretme yeteneğidir. Aynı şekilde örgütsel yenilikçilikte, yeni ve yararlı olma tanımları ile zeka ile bağlantılı olduğunu görmek mümkündür (Glyn, 1996, s.1081).

Yenilikle ilgilenen araştırmacılardan olan Wolfe, örgütsel yenilik ile ilgili araştırmaların yetersiz olduğunu ifade etmekte ve yeniliğin ancak kişisel, örgütsel, teknolojik ve çevresel ortam iyice incelendikten sonra anlaşılabileceğini ifade etmektedir.

Organizasyonlarda yenilikçi davranışın anlaşılmasına yönelik çok geniş bir literatür ve geniş bir ilgi alanı olmasına rağmen yenilik ile ilgili teorilerin çok gelişmemiş olduğu görülmektedir. Araştırmacılar yeniliğin örgütsel rekabet ve etkililik için çok önemli olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Ancak, örgütsel yenilik ile ilgili araştırma sonuçları tutarsız ve kesin olmadığı için örgütsel yenilikçi davranışın anlaşılması konusunda yeterli bir gelişme yoktur (Wolfe, 1994, s.405).

Firmalar için yaratıcı ve yenilikçi olmak, yaşamlarını sürdürmek için yerine getirmeleri gereken bir zorunluluk haline gelmiştir.

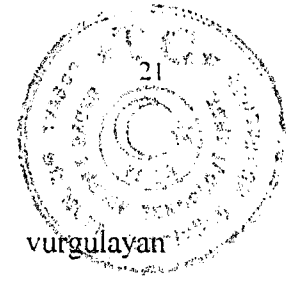
Çoğu endüstride firmaların uzun dönemli rekabet pozisyonunun, firmaların teknolojik yeniliklerini yönetme modellerine bağlı olduğu görülmektedir. Araştırmalar, çoğu üst yöneticinin organizasyonun gelecekteki büyüme ve karlılığının teknolojik yeniliklerden gelmesini beklediğini göstermektedir.

Teknolojik geliştirme birçok sistem ve sonucu içeren kompleks bir süreçtir. Firmalar için bu sürecin en önemli anahtarı teknolojik yenilikler üretmektir. Bu nedenle teknolojik yenilikler avantajlı teknolojilere liderlik edecek sıradan buluşlardan yeni teknolojik alanlara girişi sağlayacak buluşlara doğru düzenlenmelidir (Dutta and Wiss, 1997, s.344).

Global rekabet ve kısalan ürün yaşam eğrisi norm haline geldiğinden Amerikan şirketleri yenilikçilik kabiliyetlerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Firmaların daha yenilikçi olmaları için artan baskıya rağmen, Ar&Ge bütçeleri daha fazla azaltılmış ve yüksek patent maliyetleri de baskı altına alınmıştır. Amerikan firmaları daha az kaynakla yenilikçi olmak için yeni yollar bulmayı öğrenmeyi denemektedirler. Fryxell ve Bahrami yeniliğin yönetiminde çoklu açmazlıklar olduğunu ifade etmektedirler (özgürlük ve kontrol, esneklik ve odak, farklılaştırma ve bütünlük, artış ile azalış gibi). Bu yönetim durumu toplam yeni ürün ve hizmetleri içeren radikal yenilik için daha iddialı olarak görülmektedir (Judge, Frxell and Dooley, 1997, s.72 ).

### **1.3.1.2.Yaratıcılık Ve Yenilik Arasındaki İlişki**

Bazı yönetim yazarlarının yaratıcılık ile yeniliği ayırdıkları görülmektedir. Bu yazarlar yaratıcılığı yeni fikir yaratmak ve yeniliği de bu fikirlerin yeni ürün, hizmet veya üretim metoduna dönüştürülmesi olarak tanımlamışlardır. Özetle yaratıcılık yeni şeyler gerçekleştirmek iken yenilik kullanılacak yeni şeyler gerçekleştirmek olarak ifade edilebilir. Organizasyon yaşamında bu ayırım oldukça anlamlıdır. Yeni fikirler oluşturma becerileri bu fikirlerin gerçekleştirilmesi ile aynı şey değildir. Tüm fikirlerin kullanımını sağlamak için organizasyon hem yaratıcı hem yenilikçi personele ihtiyaç duyar. Yaratıcılıkta, yaratıcı fikirler bazı şekillerde kullanılmadığı yada uygulanmadığı sürece tek başına organizasyonun etkililiğine çok az yada hiç katkıda bulunmamaktadır. Bu nedenle organizasyonlarda yaratıcı süreç, hem yaratıcı yeterliliğe sahip olmalı, hem de organizasyonun yararlanabileceği şekilde uygulanabilmelidir (Stonar, 1986, s.397) .



Yenilikçilik ve yaratıcılık kavramları arasındaki farkı vurgulayan akademisyenlerden olan Cummings ve Oldham'a göre: yenilik firmanın yeni ürünlerinin başarılı bir uygulamasını yansıtırken, uygulama çalışanın yaratıcı katkısı ile tamamlanmaya gerek duymaz. Yaratıcılık, bireyin yenilik için ham materyal olan yeni ve kullanışlı fikir, ürün ve prosedürleri oluşturmasını içerir. Firmalar ise bu yaratıcı sonuçların uygulanması, geliştirilmesi ile yaratıcı olurlar. Yani firmanın yenilikçiliği yeni bir pazara yeni bir ürünle girmesi iken, bu patenti ortaya çıkaran öneri çalışanın yaratıcılığını yansıtmaktadır. Veya firmanın ürün hattındaki bir yeniden yapılanma için çalışanın öneriler üretmesi onun yaratıcılığını yansıtırken çalışanın önerilerinin uygulanması ile ürünün etkinliğinde yada kalitesindeki bazı değişimlerin olması gibi sonuçlar firmanın yenilikçiliğini yansıtmaktadır (Cummings and Oldham, 1997, s.23).

Ford yenilik araştırmacılarının örgütsel ve endüstriyel analiz düzeylerinde birey ve gruplar üzerindeki yaratıcılık araştırmalarını dikkate almayı ihmal ettiğini ifade eder. Yenilikle ilgili ampirik çalışmalar, yeniliğin benimsenme ve yayılması aşamasında yeni programlar, süreçler, ürünler ve hizmetler oluşturma etkilerini dikkate almamışlardır (Ford, 1996, s.1112).

### **1.1.3.3 Buluş (Keşif Yapma) ve Yaratıcılık**

İşletmenin buluş yapmasını sağlayacak olan departmanlar araştırma ve geliştirme departmanları ve onların faaliyetleridir. Buluş yenilikten farklı olarak tamamen farklı daha önce varolmayan bir ürün veya hizmetin ortaya çıkarılmasıdır. Yenilik varolan bir üründe yapılmış bir farklılık yada bir geliştirme olabileceği gibi, yenilik işletme dışından alınan teknoloji transferi ve onun uygulanması da olabilir. Ayrıca buluş insan yaratıcılığının henüz ham olan ve piyasa sunumu ve satılması için bir dizi işlem geçirmesi gereken bir üründür. Yeni ve yararlı ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçlerin ortaya çıkarılması olan bireysel veya örgütsel yaratıcılık ise buluş ve yeniliğin kaynağıdır.



Buluş genellikle bir araştırmanın nihai ürünüdür. Yenilik ise buluşu izler ve başarılı bir geliştirme çalışmasının ulaştığı son noktadır. Buluş yeni bir fikir veya bilgiyi ortaya koyar. Yenilik ise herhangi bir yeni bilginin kullanıma uygun hale getirilmesidir. Buluş, genellikle bir uyarı veya dürtünün hissedilmesi, kavramların oluşması ve bir önerinin getirilmesi aşamalarını kapsar. Bu aşamaların sonucunda fikir, planların çizilebileceği, çalışma modellerinin kurulabileceği veya bazı durumlarda teknik fizibilitenin yapılabileceği yeterli gelişme aşamasına ulaşmıştır. Yenilik, bu aşamadan sonra başlayan ve önerinin benimsenmesinden üretilebilir ve satılabilir bir ürün haline dönüştürülebilmesine kadar giden süreçtir (Akat,1984,s.48).

Yenilik aynı zamanda bir dizi kontrol edilebilir evrelerden ibaret olan yönetilebilir örgütsel bir süreç olarak anlaşılmaktadır. İcat etme ve yenilik her ikisi birden alt birimlere dağıtılmış görevlerle ilgili teknoloji üretimi ve ona girmenin sonuçlarıdır. İcatlar ve yenilikler önceden belirlenen işletme stratejileri ile uyumlu olarak ortaya çıkarlar. Yapı, birbirine bağlı yardım edici işlevlerin bir düzenidir. Normal yenilik reçetesi yenilik sorununu ifa edecek özel birimlerin kurulmasıdır. Rasyonel stratejilerin oluşturulması için şunlar yapılabilir: başarılı işletme stratejileri müzakere edilerek planlanmalı ve onlara girişmelidir. Bu stratejiler işletme çevresinin günlük gereksinmelerine tepkisini temsil etmez, fakat işletmenin gelecekte katılacağı çevreyi kontrol etmek için yaptığı bir faaliyet planını temsil eder (Eren, 1982, 61).

Bugün bütün ticari kuruluşlar için rekabet kuralı “ya buluş yapacak ya geri kalacaksın” şeklinde formülü edilmektedir. Ne var ki buna uygun hareket etmek zordur, çünkü buluşçuluk fikirleri, algıları ve enformasyonu işleme ve değerlendirmenin farklı tarzları çatıştığında gerçekleşir ve buluşçuluk çoğu zaman dünyayı farklı gören oyuncular arasında işbirliğini gerektirir. Oysa, fikirler arasında yapıcı şekilde gerçekleşmesi gereken ihtilaf çoğu zaman insanlar arasında verimsiz bir çekişmeye dönüşür. Tartışmalar kişiselleşir ve yaratıcı süreç çöker. Yeniliğin gelişmesini sağlamada başarılı yönetici, farklı yaklaşımları yaratıcı sürtüşme adını verdiğimiz üretken bir süreç içinde nasıl yönetmesi gerektiğini bilir. Bu tip bir yönetici organizasyondaki çalışanların farklı düşünceleri olabileceğini ve buna saygı duyulması gerektiğini bilerek birlikte çalışmanın dayandığı temel kuralları belirler (Leonard and Straus, 2000, 63-65).





Buluşçuluk başka herhangi bir girişim gibi, yetenek, hüner ve bilginin gerektirdiği bir süreçtir. Ancak, çalışkanlık, azim ve kendini işe adanma eksikse, şirketlerin buluşçuluk konusunda başarı gösterme olasılığı yoktur. Bir deha kaynağından kaynaklanan buluşlar var olmasına rağmen birçok buluş, çok az durumda var olan buluşçuluk fırsatlarına yönelik bilinçli bir arayıştan kaynaklanır. Bir şirket veya sektörde buluş için dört fırsat alanı mevcuttur (Drucker, 2000, 146):

- beklenmedik olaylar
- bağdaşmazlıklar
- süreç gerekleri
- sektör ve pazar değişiklikleri

Diğer üç fırsat kaynağı da şirketin dışında, onun sosyal ve entelektüel çevresinde mevcuttur;

- demografik değişiklikler
- algılamadaki değişimler
- yeni bilgi

Bu kaynaklar içerdikleri risk, güçlük ve karmaşıklık niteliği açısından birbirlerinden farklı olsalar da, birbirleriyle iç içe geçer; buluşçuluk potansiyelinin de birden çok alanda bulunuyor olması olasıdır. Ama bunlar birlikte bütün buluşçuluk fırsatlarının en büyük bölümünü oluştururlar.

Drucker en kolay ve en basit buluşçuluk kaynağının beklenmedik şeyler olduğunu savunur ve aşağıdaki örnekle bunun önemini ifade eder.

1930'lu yıllarda IBM ilk modern hesap makinesini geliştirdiğinde bunu bankalar için tasarlamıştı. Ama 1933 yılında bankalar bu yeni donanımı satın alamadılar. Şirketin kurucusu ve genel müdürü olan Thomas Watson şirketi kurtaran şeyin beklenmedik bir başarıdan yararlanması olduğunu söyler. New York Halk Kütüphanesi makine satın almak istemişti, bankaların aksine kütüphanelerin parası vardı ve Watson satmadığı makinaların çoğunu kütüphanelere satmıştı. Yine aynı şekilde, on beş yıl sonra iş dünyası beklenmedik bir şekilde bordroların hazırlanması için bilgisayarlara ihtiyaç duydu. En ileri bilgisayar üreten Univac iş uygulamalarına yanaşmadı. Ama IBM beklenmedik bir başarıyla karşı karşıya olduğunu fark ederek, Univac'ın bilgisayarını temel alan, ama bordro düzenlemesi gibi sıradan uygulamalar için tasarlanmış bir bilgisayar üretti ve beş yıl içinde bilgisayar sektöründe lider haline geldi (Drucker, 2000, 146).

Dünyanın farklı yerlerinde faaliyet gösteren 30 dan fazla şirkette yapılan ve beş yıl süren bir araştırmada araştırmacılar bu firmaların gelirler ve karlarındaki bu



gelişmelerin nedenlerini araştırıyorlar ve bu şirketlerin başarılarının değer buluşçuluğu mantığını izlemeleriyle ilgili olduğunu buluyorlar.

Geleneksel strateji mantığı ile değer buluşçuluğu arasında stratejinin temel boyutları açısından farklılıklar vardır. Birçok şirket sektörünün koşullarını veri kabul etmektedir; değer buluşçuları ise bu mantığa uymazlar ve rakiplerini kıstas olarak almazlar. Değer buluşçuları müşteriler arasındaki farklılıklara odaklanmak yerine onların ortak olarak değer verdikleri şeyleri araştırırlar. Fırsatları mevcut varlıklar ve kapasiteler merceğinden görmek yerine, değer buluşçuları şu soruyu sorarlar: yeni başlıyor olsaydık ne yapardık? (Kim, Mauborgne, 2000, s.183)

Buluşçuluk hem kavramsal hem de algılamayla ilgili bir şey olduğundan, buluşçu adayları toplumun içine girip aramalı, sormalı ve dinlemelidir. Başarılı buluşçular beyinlerinin hem sağ, hem de sol yanlarını kullanırlar. Rakamlara bakarlar. İnsanlara bakarlar. Bir fırsat karşılayacak buluşun ne olması gerektiğini analitik olarak incelerler. Sonra muhtemelen kullanıcılara gider, onları izler ve beklenti, değer ve ihtiyaçlarını irdelerler. Bir buluşun verimli olabilmesi için, basit ve odaklı olması gerekir. Tek bir şeyi yerine getirmelidir; aksi takdirde insanların aklını karıştırır. Gerçekten de, bir buluşunun alabileceği en büyük övgü insanların şöyle demesidir: evet çok aşikar! Yeni kullanıcılar ve yeni pazarlar yaratan buluşçuluk bile belirli, net ve dikkatle tasarlanmış bir uygulamaya yönelik olmalıdır (Drucker, 2000, 157).

#### **1.1.3.4. Teknoloji ve Yaratıcılık**

Rekabetçi firmalara ve daha yüksek refaha sahip olan ülkeler, bu durumlarını yenilikçi ürünlerin ve süreçlerin temelini oluşturan teknolojilerine borçlu bulunmaktadır. İstatiksel çalışmalar şirketlerin teknolojik yatırım düzeylerinin verimlilikteki uluslararası farklılıklarının ve dünya pazarındaki paylarının belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Rekabetçi dünya, 1973'ten beri OECD bölgesinde Ar&Ge faaliyetlerine büyüyen oranda fon ayırmaktadır. Elektronik, uçak, kimya gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin Ar&Ge masraflarının ekipman ve fabrikaya yapılan yatırımlarından daha fazla olduğu görülmektedir (Pavitt, 1990).





Teknoloji fayda yaratmak amacıyla insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu bilgilerin toplamıdır. Teknoloji doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi bir üretim faktörüdür ve üretimin miktarını arttıran, niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde gerçekleşmesine yardım eden bilgi topluluğudur (Eren, 1982, s.7).

Teknoloji ekonomiklik niteliğini kazandığı ve uygulamaya aktarıldığı zaman yeniliğe dönüşmektedir. Teknoloji sadece o ana kadar varolmayan yeni bir bilgi, kültür, yöntem ve sürecin keşfedilmesidir. Fakat bazen mevcut olan bir teknolojinin niteliğinde bazı değişiklikler yaparak geliştirilmesi yada bilinen iki teknolojinin sentezinin yapılması, yada bir teknolojinin değiştirme yaparak yada yapmadan bir ortamdan bir ortama aktarılması da yenilik sayılmaktadır (Eren, 1982, s.13) .

Teknoloji toplumun endüstriyel yeteneklere ilişkin bilgi birikimi olarak tanımlanabilir. Teknik kullanılan bir üretim yöntemini ifade eder ve doğa kanunlarına dayanır. Bir yapma yeteneğidir (Akat, 1984, s.48) Teknoloji insanın yaratıcı zekasını kullanmasının eseridir. Yani teknoloji, insanların düşünme, sorun çözme eylemleri sonucunda ortaya çıkardıkları yeni bir bilgi, yöntem, üretim araçlarıdır.

Büyük yenilikçi firmalar geniş teknolojik faaliyetleri dolayısıyla önde olup organizasyonlarını bölümlendirmişlerdir. Onların anahtar teknolojik kuvvetleri Ar&Ge laboratuvarlarına (kimya, elektronik sektöründe olduğu gibi) veya kompleks üretim teknolojisi ve dizaynı (yığın üretim ve sürekli süreç endüstrilerindeki gibi) veya dizayn ve kompleks bilgi işleme teknolojilerine (finans ve perakende sektörleri gibi) dayalıdır. Küçük yenilikçi firmalar makine araçları, bilimsel araçlar ve uzmanlaşmış kimya ile software gibi malların üreticisi olarak ürün yeniliğinde ve teknolojik stratejilerini uzmanlaştırmışlardır (Pavitt, 1990, 19).

Sonuç olarak, teknolojinin firmaların yenilik yapmalarını sağlayacak olan yaratıcı sürecin bir çıktısı olduğu kadar aynı zamanda firmaların yenilikçi olmaları için kullandıkları makine teçhizat gibi alt yapı mekanizması olduğunu da söylemek mümkündür. Bugün yenilik yapan firmaların en önemli bölümü olan Ar&Ge departmanı, çalışanlarının yeni ve yararlı ürünler oluşturmak için yaratıcı düşüncelerini kullanmak zorunda olup, onları somutlaşmış yeni ürüne götürecektir.



yaratıcı süreçten geçmek zorundadır. Yaratıcılık bireylerin zihninde başlayan bir grup faaliyeti ile gelişen ve yeni, yararlı ürüne dönüşen bir süreçtir. Üretim yapılırken kullandığımız teknolojiyi oluşturan ve bunu çağın gereklerine göre evrimleştiren, geliştiren varlık ise insan ve onun yaratıcı gücüdür.

### 1.1.3.5. Bilgi Ve Yaratıcılık

Bilgi kişilerin bir konuda sahip oldukları teknik, yönetsel ve entelektüel birikim ve uzmanlık alanıdır. Bilgi kişilerin çalıştıkları alandaki teorik ve uygulamalı fikirler ile birikimlerdir.

Çeşitli deneyim ve tepkilerin sonucu olarak 1990'larda başlatılan bilgiye dayalı yenilik uygulamaya dönüşüyor. Farklı alanlarda eğitim almış ve deneyim kazanmış yöneticiler ve yönetim uzmanları, bilgi ekonomisine dayalı yönetim teknolojileri geliştiriyorlar. General Motors yöneticisi Alfred Sloan, büyük şirketlerde uygulanacak tutarlı yönetim teknolojilerini 1950 yılında tanımladı. Oysa bugün bilgi teknolojisinin ve iletişim ağlarının gelişimi sayesinde, gerçek rekabet avantajlarının çalışanların birikimleri ile yaratılabileceği kanıtlandı (Amidon, 2000, s.1).

Bilgi birikimi bir zenginliktir, ölçülmesi değeri ortaya çıkarır. Halen kullanılmakta olan finansal araçlar, bu zenginliği gösterememekte, tam tersine çalışanları personel giderleri altında ele almaktadır. Şirketler değerlerini yeniden tanımlamalı ve vazgeçilemez sermayeleri olan insana yapılacak yatırıma inanmalıdırlar (Amidon, 2000, 1).

Bilgi kavramından ve onun öneminden yola çıkılarak bilgiye dayalı organizasyonlar oluşturulmaya çalışılmakta ve bu organizasyonların yapı taşları ele alınmaktadır.

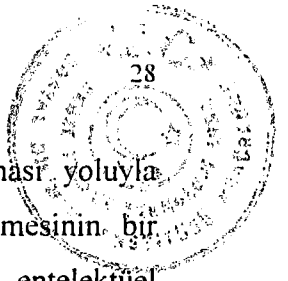
Bilgiye dayalı organizasyonların en temel ayırt edici özellikleri onların sermaye olarak değerlendirecekleri uzman elemanlara sahip olmalarıdır. Bilgiye dayalı organizasyonlar sıklıkla profesyonel bilgi işçileri çalıştırırlar fakat

Mintzberg'in profesyonel bürokrasi olarak adlandırdığı kamu hizmetleri özellikle eğitim ve sağlık gibi alanlardaki gibi yerlerde, profesyonellerin istihdamı bu organizasyonların büyük alanı gibi çok sayıda mühendis ve bilim adamının geleneksel ortak bir istihdamına rastlanmaz. Örneğin reklam şirketi bilgi işçileri çalıştırır bunlar profesyonel değildir ve organizasyon formuna uygun olan profesyonel bir uygulamayı yaratabilirler (Winch, Schneider, 1993, s.923).

Organizasyonlara bilgiye dayalı bir bakış açısı ile bakıldığında, firmanın kapasitesi (yeteneği) ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. Özellikle firmanın yüksek bir performansa sahip olmasının temelinde bilgiyi yaratma, yığma (toplama) ve uygulamaya geçirmesi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yani firmanın performansının artırılabilmesi için firmanın bilgiyi oluşturmaya çalışması, oluşturulan bilgileri bir araya getirip bir birikim yapması ve onları uygulamaya geçirmesi gerekmektedir.

Firmaların bilgi potansiyellerinin temelini hem sahip oldukları bilgi stoku hem de bilginin akışı ile kavramsallaştırabiliriz, böylece kavramsallaştırdığımız bilgi firma performansının yüksek olmasına katkıda bulunur. Bilgi stoku firmanın sahip olduğu ve biriktirdiği içsel varlıklardır bunlar firmanın patentleri, ürünleri olabilir. Firmanın bilgi akışının göstergeleri firmanın Ar&Ge masrafları ve yatırımlarıdır (Decorolis, Deeds, 1999, s.953-954).

20. yüzyılın en önemli yanı yönetimin imalattaki manuel işçinin verimliliğinin artırılması ile ilgilenmesiydi. Yönetimin 21.yüzyıla yaptığı en önemli katkı ise bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini arttırmaya çalışmasıdır. 20 yüzyılın en önemli değeri üretim teçhizatı iken 21. yüzyılın en önemli varlığı ise bilgi işçisi ve onun verimliliğidir (Drucker, 1999, s.79). Peter Drucker 21. yüzyılın bilgi çağı olduğunu ve önemli olanın bilgi üreticilerinin, bilgi çalışanlarının verimliliğinin artırılması gerektiğini ifade etmekte ve bunun yöntemlerini de açıklamaktadır. Bilgi işçilerini Peter Drucker Teknolojistler olarak adlandırmakta ve bunların hem bilgi işini hem de manuel işleri bir arada yapacaklarını ifade etmektedir.



Yaratıcılık, işletme içindeki bireylerinin bilgilerinin kullanılması yoluyla yeni, yararlı ve farklı ürün ve hizmetler yaratılması ve geliştirilmesinin bir ifadesidir. O halde yaratıcılık, işletme içindeki çalışanların yani entelektüel sermayenin gelişimine yatırım yapmak ve onun bilgisini değere çevirmek anlamına gelmektedir.

#### **1.1.4.Yaratıcılığın Önemi**

Değişimin kaçınılmaz olduğu ileri teknoloji endüstrilerinde, ürünlerin yaşam çemberi kısa olduğundan Pazar baskılarına çok hızlı cevap verebilmede, amaç bu dönüşümün sağlanmasında katkıda bulunacak değişkenleri incelemek olmalıdır. Bu nedenle yaratıcılık konusu, yaratıcı süreç çok ciddi olarak ele alınmalı ve incelenmeli ayrıca yaratıcılığın özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de uygulanmasına çalışılmalıdır.

Uluslar arası rekabet ve sürekli değişen teknolojik koşullar altında çalışmak zorunda olan firmalar başarılı olmak için daha hızlı, daha esnek, daha girişimci ve daha yenilikçi olmak zorundadırlar. Bu zorunlulukları yerine getirmek için de organizasyonların yönetim anlayışlarında ve örgüt yapılarında bazı değişimler yaptıkları görülmektedir.

Post modern yaklaşım olarak adlandırılan bu yönetim akımı, kalıplardan ve geleneksel düzenlerden kurtulmayı öngörmekte, serbestliği ve asgari kontrolü desteklemekte yaratıcılık için insanların farklılıklarının teşvik edilmesini gerektirdiğini savunmaktadır (Koçel Tamer, 1998, s.211).

Tannenbaum (1997) yaratıcılığın iletişimi arttırdığı, öğrenmeyi ve problemin keşfini yükselttiği, yeni fikirlerin, çözümlerin veya alternatiflerin geliştirilmesini sağladığı için yararlı bir süreç olduğunu ifade eder (Mc Fadzean, 1998, s.309).

Firmalara pazarda rekabet avantajı sağlayacak olan dışsal ve içsel yeniliğin anahtarı çalıştırdıkları insanların yaratıcılıklarıdır. Çalışanlar yaratıcılıklarını yeni



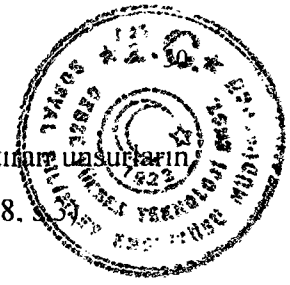
bilgi, ileri teknolojiler veya firmanın ürün veya hizmetlerinde iyileştirme veya değişim yapacak süreç iyileştirmeleri yaparak sergilerler. Çalışanlar yeni ve yararlı ürün ürettiğinde veya yeni fikirler veya prosedürler düzenlediğinde firmaya bazı seçenekler sağlarlar. Yaratıcı girdiler, firmanın çok geniş bir ürün, fikir veya prosedürler dizisinden önce geliştirme sonrada uygulama için seçim yapmasını sağlar. Bu çeşitlilik firmaya dıştaki taleplere ve fırsatlara cevap verebilmesi için esneklik sağlar. Bu nedenle çalışanlar tarafından geliştirilen yaratıcı girdiler, firmanın yenilik için ne kadar ham materyali olduğunun belirleyicisi olduğu kadar, yeni pazar odaklarını teşhis etmesinin, ayrıntılı iş prosedürünü yeniden düzenlemesinin veya yeni teknik bilgi üretmesinin belirleyicisidir (Cummings and Oldham, 1997, s.23).

Yaratıcılığın giderek organizasyon yaşamının önemli bir parçası olduğu görülmektedir. Fonksiyonel çatışmanın iyi yönetildiği zaman organizasyonun faaliyetlerini yürütmesinde daha iyi ve yeni yollar ile yaratıcı yollar bulabileceği görülmektedir. Rekabetin, kaynak kıtlığının, yüksek emek ve teçhizat maliyetinin görüldüğü çağımızda organizasyonun yaşaması ve başarılı olması için daha etkin ve etkili işlemler artışını sağlayacak yöntemler bulması zorunlu hale gelmiştir. Yaratıcılık organizasyonun bu değişimi yönlendirmesini sağlar. Bu eskisinin yerini alacak çok önemli yeni teknolojiler, ürünler ve operasyon metotları olarak oluşacaktır (Stonar and Wankel, 1986, s.397).

Yaratıcılığın bir çok kavramla ilişkili olduğu ve stratejik bir örgütsel değişimi sağladığı görülmektedir. Bir çok yeniden yapılandırma taraftarına göre bilgi teknolojileri örgütsel değişimi yaratmada kullanılabilir önemli bir unsurdur.

Organizasyonun bilgi teknolojilerine göre yeniden yapılandırılmasında kullanılacak strateji ve tekniklere yön veren en önemli anahtar da yaratıcılıktır. Yaratıcılık modeli, firmanın yeniden yapılanma için teknoloji tasarımlarını kullanmasında ve bilgi teknolojilerini geliştirmesinde yaratıcılığı sağlamayı, yönetici ve araştırmacıların yaratıcılığı nasıl arttıracaklarını bulmasına yardımcı olur. Firmanın yeniden yapılanmada bilgi teknolojilerini kullanması yeterli olmayacak ve yeniden yapılanmada başarısızlık olabilecektir. Bu nedenle üst yönetimin desteği, çalışanların

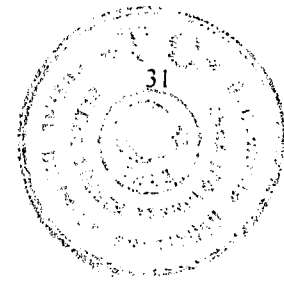
katılımı, güçlü bir lider, gibi koşulların sağlanması ve yaratıcılığı artırma unsurların (risk alma, ödül sistemleri, vb.) yerleştirilmesi gerekecektir (Glor, 1998, s.33)



Firmalar bu denli yararlı getirileri olan yaratıcılıktan yola çıkılarak yaratıcı ekonomiden ve bu ekonominin öneminden söz edilmektedir.

Yaratıcı ekonominin en önemli özelliği fiziksel maddi varlıklara değil insanların entelektüel özelliklerine dayanmasıdır. Çünkü varlıklar maddi oldukları zaman onlara sahip olmak kolaydır, fakat organizasyonun ve yaratıcı ekonominin en önemli kaynakları insanlar olduğundan onlara sahip olmak mümkün değildir ve bu durumda gerçek bir mülkiyet yoktur. O halde yapılması gereken şey kişilerin çalışmak isteyeceği çevreyi yaratmak için en iyi ortaklıkları kurmaktır. Adam Smith'in Milletlerin Zenginliğini yazmasından sonra ekonomi kuramında çok şey değişmiştir. Günümüzde Endüstriyel Ekonomi Yaratıcı Ekonomiye yerini bırakmış ve şirketler farklı bir ara yola girmiş bulunmaktadır. 20. Yüzyıl için ideal olan nitelikler 21. yüzyıl için niteliğini kaybetmiş ve dramatik değişimler gerçekleşmiştir. Yeni bin yılda fikirlere dayalı yaratıcı ekonomi fiziksel sermayeye dayalı ekonomiden çok daha başarılı olmuştur.





## 1.2.Yaratıcılık Ve Yenilikçiliği Etkileyen Unsurlar

### 1.2.1. Yaratıcılığı Arttıran Unsurlar

Araştırmalar yaratıcılık için bireyin kendi kişisel özelliklerinin önemli olduğunu göstermekle beraber bunların dışında sosyal çevre faktörlerinin de yaratıcılıkta önemli olduğunu göstermektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, yaratıcılığı teşvik eden bir çevrenin özellikleri yüzdelik oranları ile şu şekilde saptanmıştır: %74 oranında kişinin özgürlüğünü sergileyebildiği bir ortama sahip olması, %65 iyi bir proje yönetimi, %52 yeterli kaynak sağlama. Yenilikçilerin üçte ikisinde belirlenen özellikler; %47 cesaretlendirilme ihtiyacı, %42 buldukları organizasyonun spesifik nitelikleri, %35 farkına varma (tanınma), %33 yeterli zamana sahip olma, %22 oranında iddialı olma ihtiyacı ve %12 baskı olarak belirlenmiştir. Organizasyonların yeni fikirleri geliştirici mekanizmalar oluşturmaları için; işbirliği ve dayanışmayı sağlayan, yenilikçiliği ödüllendirirken, başarısızlığı tamamlayabilecek bir iklime sahip olmaları gerekmektedir (Glor,1998, s. 2).

Harvard Business Review (1980) Intel'in Yöneticisi Robert Noyce ile yaptığı görüşmede Intel'in sürekli yaratıcı ve yenilikçi olmasının nedenleri üzerinde durmakta ve bu nedenleri irdelemektedir.

Buna göre Robert Noyce şirketin yaratıcılığını firma içindeki işbirliği ve dayanışma ortamına dayanan yönetim stiline, firma içindeki açık iletişime, başarılı insanların işe alınmasına özel bir önem vermelerine ve Intel'i Intel yapan özellik olan örgüt kültürüne bağlamaktadır (Harvard Business Review, 1980, s.123 ).

Diğer bir uzmana göre ise, organizasyon içindeki, yaratıcılığı arttıracak ve yaratıcı problem çözme oturumlarını geliştirecek bir örgüt ikliminin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (The Futurist, 1999, s. 59) :

a-katılım güvenliğini sağlamak: kişiler ancak işletme kararlarına katılabildikleri ve cezalandırılmaktan yada eleştirilmekten korkmadıkları bir ortamda yaratıcı olabileceklerdir. Örneğin proje başarısız olduğunda lider işini kaybetme



korkusu duyarsa bir daha yaratıcı düşünme riskini göze almayacaktır. Bu nedenle çalışanların katılımlarının sağlanması ve bunun karşılığında onlara güven verilmesi gerekmektedir.

**b-Çalışanların varsayımlarını, kavrayışlarını prosedür, ürün ve hizmetlere dönüştürmesi cesaretlendirilmelidir.**

**c-Yöneticilerin vizyon sağlaması:** Yöneticiler, kişilerin geleceğe bakmalarını ve 5 yada 10 yıl içinde nerede olmak istediklerini belirlemelerine yardımcı olmalıdırlar. Bu bakış açısı şirkette tüm olarak, yada bölüm, ürün, hizmet, proses yada prosedürler için uygulanmalıdır.

**d-Mükemmelliğin iklimini kurmak:** Yöneticiler ilk aşamada çalışanların belirlenen performansı yakalamalarına yardımcı olmalıdır. Bu başarılabilecek hedefler koymak ve onları başarmada stratejiler oluşturmak ile mümkündür.

**e-Uyumlu olmayan çalışanlar:** Ortak görüşün dışında olan ve olaylara farklı perspektiflerden bakan insanların cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönetim için pek kolay olmamakla beraber, firmada birçok yeni fikrin oluşturulmasını sağlayacaktır.

**f-İnsanların kendi projelerine zaman harcamaları sağlanmalı ve böylece onların araştırma yaparak bazı keşifler yada iyileştirmeler yapmaları sağlanmalıdır.**

**g-Üst yönetim yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklemelidir:** Onlar yeterli kaynak ve eğitim imkanı sağlayarak, yeni fikirler ve projeler için finansal destek sağlamalıdırlar.

**h-Hoş ve eğlenceli bir iş atmosferi oluşturmak:** Yaratıcı düşünce ancak katılımcılar eğer kendilerinden ve buldukları ortamdan hoşnut oldukları zaman artacaktır.

**I-Yaratıcı problem çözme takımları oluşturularak kişilerin beraber çalışma ve birbirine güven duymasının sağlanması:** Problem çözme takımları eğer katılımcılar aynı hedefe sahipse ve yetiştirilmiş bir kolaylaştırıcı (lider) tarafından desteklenirse daha etkili olacaklardır.

Yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörler üzerinde yapılan araştırmaların daha çok liderlik ve yönetim stili üzerinde odaklandığı görülmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, katılımcı veya işbirliğine dayalı bir liderlik tarzının yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırdığını göstermektedir. Karar almada katılımcılık, çalışanların verilen kararların sonuçları üzerinde mülkiyet duygusu



duymalarını sağlamakta ve bu sonuçların uygulanmasında daha yeni ve gelişmiş yollar önermelerini sağlamaktadır. Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili geri besleme sağlamak ve yaptıklarının farkına varmak (takdir etmek) bireysel yaratıcılığı önemli ölçüde arttırmakta ve bu davranış tarzı aynı zamanda organizasyon içindeki yönetim stilinin önemli bir özelliğini oluşturmaktadır. Bu nedenle grup ve örgütsel faktörler göz önüne alındığında, grup ve örgüt ikliminin yapısı, grup iş dizaynı gibi, karar almada katılımcılık ve liderlik tarzı bireyin yaratıcılığını etkilemektedir (Axtell, Holman, 2000, s.268 ).

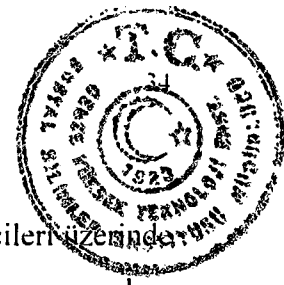
Çalışanlar ile liderleri arasındaki iletişimin pozitif olmasının bireyin yaratıcı davranışını arttırdığını bulan araştırmalardan biride Scott ve Bruce aittir.

Scott ve Bruce lider ile çalışan arasındaki ilişkinin pozitif olmasının çalışanların örgüt iklimini de pozitif olarak algılamasını sağladığını ve böylelikle organizasyonun kendilerine daha fazla otonomi, karar alma serbestiyeti verdiğini algıladıklarını iddia etmişlerdir. Buna benzer olarak takım ile kişi arasındaki iletişimin pozitif olması ile yaratıcı sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır (Scott and Bruce, 1994, s.585 ).

Yöneticilerle işbirliği içinde olma ve güven duyma çalışanların yeni alternatifler bulmadaki katılımlarını arttırmaktadır. Güven yaratıcılığı arttırmaktadır. Çünkü grup üyelerinin değerlendirme baskılarını azaltmakta ve bilginin paylaşımını sağlamakta, problem ve hedeflerin tanımlarının netleştirilmesini ve görev tatmini gibi yaratıcılığı arttıran süreçleri oluşturmaktadır (Ford. 2000, s.30).

Amabile (1988) yaptığı araştırmalarda içsel olarak motive edilmiş kişinin dışsal olarak motive edilmiş kişiye oranla daha yaratıcı olduğunu bulmuştur. O bireyin yaratıcılığının belirleyicisi olarak alan ile ilgili becerileri, yaratıcı becerilerini ve içsel görev motivasyonunun temel olduğunu göstermiştir. Amabile'ın, üç unsurlu modelinde yaratıcılığın oluşması için bu üç unsurun yüksek düzeylerde olması gerektiği savunulmaktadır.

Birey yaratıcılığı hem çalışanın kişiliğinin hem de çalıştığı iş ortamının bir fonksiyonudur. İş ortamının niteliği çalışanın yaratıcı potansiyelini açığa çıkaran yada engelleyen bir özelliğe sahiptir.



Abbey ve Dickson, yenilikçi davranışın iş ortamındaki belirleyicileri üzerinde yaptıkları araştırmada yenilikçi davranışın belirleyicileri olarak şu unsurlara değinmişlerdir: otonomi, işbirliği, destek, yapı, ödül sistemi, performans ve ödül bağımlılığı, başarı motivasyonu, statü dağılımı, esneklik ve kararın merkezileştirilmesi. Onlar bireylerin desteklendiği , çalışanların birbiriyle işbirliği ve dayanışma içinde olduğu, işlerinde özgür oldukları, çalışanın ödüllendirildiği, kişilerin başarı motivasyonlarının sağlandığı ve değişime karşı esnek olunan bir iş ortamının çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliklerini arttıracaklarını saptamışlardır. (Abbey and Dickson, 1983, s.364).

Amabile, yöneticilerin süreçteki yaratıcılığı öldürmeden verimliliği maksimize etmeyi öğrenebileceklerini iddia eder ve işte yaratıcılığı geliştirecek 6 tip teknik sunar (Amabile, 1999, s.1):

a- çalışanları sorumlu oldukları iş ile kıyaslamak. Yaratıcılığı canlandırmada en iyi yol çalışanları yapmakla sorumlu oldukları iş ile kıyaslamaktır. fakat bunun onları bunaltmayacak şekilde yapılması gerekir. Bunun için yöneticilerin çalışanlar hakkında ve yaptıkları iş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

b- Çalışanlara özgürlük vermek. Yöneticiler çalışanlara hedeflere nasıl ulaşacaklarını dikte etmeden, açık tanımlanmış hedefler vermelidirler. Eğer insanlara dağa nasıl ulaşacakları hakkında özgürlük verirsek onlara hangi dağa tırmanacaklarına ilişkin bilgi vermek gerekmez ve bu onları daha fazla yaratıcı yapar.

c- Çalışanlara ve takıma başarılı olmaları için kaynak vermek. Zaman ve para değerli kaynaklardır ve bunların iyi dağıtılması gerekir eğer bunları iyi dağıtmazsak yaratıcılığı öldürebiliriz

d-Takımları farklı perspektifleri ve geçmişleri ile desteklemek. Takım üyelerinin her birinin farklı bir alanda uzman ve farklı düşünme stiline sahip olmaları onların daha fazla yaratıcı fikir üretmelerini sağlar.

e- Çalışanları övmek. Övgü yaratıcılıkta canlandırıcı bir unsur olup, çalışanları motive etmek için insanların çabalarının takdir edilmesinin bilinmesi zorunludur.

f-Organizasyon liderlerinin yaratıcılığı desteklemesi. Yöneticiler bunu ancak elemanlarını daha fazla motive ederek yapabilirler. İhtiyaç duyulan şey yaratıcı



düşünceye değer veren bir organizasyon kültürüdür. Liderler departmanlar arasında ve bireyler arasında daha fazla bilgi paylaşarak yaratıcılığı desteklerler. Bilgi gibi yaratıcılık ta paylaşılırsa büyür.

## 1.2.2 Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar

Yaratıcılığı arttıran birtakım unsurlar varolmasına rağmen yaratıcılığı engelleyen birtakım unsurlar da vardır. Yaratıcılığı engelleyen bu unsurların tanınması ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Yaratıcılığı engelleyen bazı özellikleri gözden geçirelim.

Nemeth, yaratıcılık için çok farklı bir örgüt kültürünün yaratılması gerektiğini savunur. Buna göre firmaya olan sadakat ve bağlılığı arttıran bir kültür yaratıcılık için yeterli değildir.

Nemeth, firmaların yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek ve çalışanların risk alma davranışını cesaretlendirmek yerine daha çok firmaya olan bağlılığı ve sadakati attırmayı yeğlediklerini ifade eder. Bu yolla verimlilik ve yüksek morali sağlamalarına rağmen aynı zamanda değişime cevap verme yeteneğine sahip olan yaratıcılık ve yenilikçiliği de öldürürler. Yaratıcılık ve yenilikçilik çok farklı bir kültürün yaratılmasını gerektirir. Bu kültür bağlılığın ve sadakatin cesaretlendirilmesi ile uygun davranış ve tutumlara doğru açık normların oluşturulmasının karşısı olan bir kültürdür. Sosyal kontrol mekanizmalarının şirket kural ve beklentilerine bağlılığı sağlayan yenilikçiliği arttırmada kullanılacağını düşünmek yanlıştır (Nemeth, 1997, s.60 ).

Doughert ve Hardy “Olgun, Büyük Organizasyonlarda Ürün Yenilikçiliğinin Korunması” adlı makalelerinde yenilik çalışmalarında ortaya çıkan bazı problemlere değinmişlerdir. Onlar, 15 büyük ve olgun organizasyondan oluşan örneklerin de birçok ortamın yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Dougherty ve Hardy çoklu vaka çalışması yaklaşımını kullanarak, proje- organizasyon etkileşimini, birkaç yıllık zaman süresinde 40 yeni ürün geliştirme çabasında araştırdılar. Onların amacı,

büyük şirketlerin uzun bir zaman periyodunun üstünde yenilikçiliği korumak için bir yol bulup bulmadıklarını belirlemektir. Onlar çalışmalarında yenilikçilikle ilgili üç problem olduğunu bulmuşlardır. 1. kaynak akışını muhafaza edecek kaynak akışları ve mekanizmaların eksik olması 2. organizasyon fonksiyonel departmanlarda yenilikçiliği geliştirecek işbirliği yapılarına sahip olmaması 3- yenilikçilik için stratejik desteğin olmaması. Veriler üst yönetimin projeleri hiç desteklemediğini yada geçici olarak desteklediğini gösteriyordu (Drazin and Schoonhoven,1996, s.1069).

Daugherty ve Hardy yenilikçiliği engelleyen problemlerden üç tanesinden en çok departmanlar arası zayıf ilişkileri vurgularken, Nohria ve Gulati, strateji ve kaynaklar ile ilgili problemlerin üzerinde durmuşlardır. Onlar yenilikçilikteki bu problemlerin organizasyonun en üst kademesindeki yöneticiler tarafından kaynaklandığını iddia ederler. Daughert ve Hardy üst yönetimin, çalışmaları boyunca, küçülme ve diğer maliyet azaltma çabaları ile ilgilendikleri ve yenilikçiliğe çok az zaman ayırdıklarını söylerler. Yenilikçilik bütün bu ortam şartlarına rağmen oluşmaktadır ve bunun nedeni ise, etkili orta düzey yöneticilerin proje- organizasyon ara yüzünü başarılı olarak yönetmek için bazı teknikler bulmalarıdır (Drazin and Schoonhoven, s.1069).

Bireylerin ve organizasyonların yaratıcı olmasını engelleyen bazı hatalar vardır. Bu hatalar şu şekilde sıralandırılabilir (Gundry and Kickul, 1994, s.24).

- 1- problemin doğru tanımlanamaması: problemin doğru ve yeterli şekilde tanımlanamaması çalışanları yanlış konulara yönlendirebilir. Dupont'ta bir iş biriminin, ürünün imalat maliyetlerini azaltma denemelerine girmesi o iş biriminin sona ermesine neden olmuştur. Daha sonra yapılan problem çözme oturumları gerçek sorunun karlılığın nasıl arttırılacağına ilişkin çözümlerin bulunması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.
- 2- Fikirlerin çok hızlı yargılanması: yakınsak düşünce, insanların fikirlerin gerçek bir değerlendirilmesinin yapılmadan fikirlerin red edilmesinin sağlar. Bununla beraber çalışanların üst yönetime fikirlerini sunarken endişe duymaları onları tereddüde düşürecek bu da fikirlerin hızlı bir şekilde red edilmesine neden olacaktır.

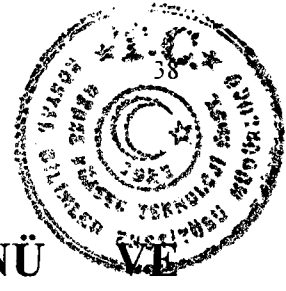


- 3- İlk iyi fikirle yetinmek: çoğu organizasyonda çalışanlar problemleri hızlı çözmek yönünde bir baskı altındadır. Ortaya atılan ilk iyi fikir her zaman en iyi olmak durumunda değildir.
- 4- Sponsor bulmada hata: bugünün organizasyonlarında hiçbirşey desteksiz yapılmamaktadır. Bu nedenle doğru sponsor yeni fikirlerin uygulanmasında başarı ile başarısızlık arasındaki farkı azaltır.

Araştırmalar, rijit bir yapının örgütsel yenilikçiliği engellediği ve örgütsel kontrolün rijit idari prosedürler, çalışanların gözetimi ve kurallar üzerinde çok fazla durulmasını içerdiğini söyleyebiliriz. Bu karakteristikler yaratıcılık gerektiren işler ile uygunluk göstermeyeceği gibi, işlerin yapılma yolunu da sınırlamaktadır. Bu nedenle örgütsel kontrolün varlığı, yaratıcılık gerektiren işlerle hiçbir uygunluk sağlamayacaktır (Shalley, Gilson and Blum, s.216).







## 2. YARATICILIĞIN KİŞİSEL YÖNÜ VE YARATICI KİŞİLİK

### 2.1. Yaratıcı Kişide Bulunan Genel Özellikler

Yaratıcılık ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunun yaratıcı kişi ve bu kişinin yaratıcı olmasını sağlayan kişisel karakteristikleri üzerine odaklandığını görüyoruz. Yaratıcı kişiye odaklanan araştırmalar bu kişinin yaratıcı olmasını sağlayan çok farklı özellikleri olduğunu saptamışlardır. Ancak kişiyi yaratıcı kılan en önemli özelliğin onun içsel motivasyonu olduğu son yılların en önemli saptamasıdır.

1981 yılında fizik alanında Nobel ödülünü kazanan Arthur Schawlow'a, çok yaratıcı bilim adamları ile daha az yaratıcı bilim adamları arasındaki farkın ne olduğu sorulduğunda, yaratıcı bilim adamlarının en önemli özelliğinin laboratuvar sevgisi olduğu cevabını vermiştir. En başarılı bilim adamı genellikle en yetenekli olan kişi değildir. Fakat başarılı bilim adamlarının en önemli özelliklerinin meraklı olmaları olduğu söylenebilir (Amabile, 1997, s.39).

Bilim alanında çalışan ile bir başka alanda, Örneğin finans yada yönetim alanında çalışan insanların yaratıcı olmalarını sağlayan özellikler belirli farklılıklarla beraber aslında benzerlikler göstermektedirler.

Micheal Jordan 1990'ların ortasında gelir miktarı açısından, tarihteki en başarılı basketbol oyuncusu idi. O anlaşmasına "oyun aşkı" maddesini ekletmekte ısrar ederek, oynamayı istediği ve kendisini geliştireceğine inandığı doğru oyunlarda oynamayı garantiledi. Robert Car, kalem bilgisayarları ilk geliştiren kişiydi ve istediği şeyi daha önce hiç yapılmayan bir şekilde yapma fırsatı tarafından cezbedildi. Steve Wozniak mikro bilgisayarı keşfettiğinde, o yaratıcılığını yeni bir ürün geliştirerek ortaya koydu, Walt Disney, Disneylandı yarattığında yaratıcılığını yeni bir hizmet geliştirmekle sergiledi, o yeni bir eğlence şekli keşfetmişti. Bir diğer örnek, Fred Smith Federral Expsresi kurduğunda aslında o yeni bir ürün veya hizmet



keşfetmemiştir. çünkü insanlar yıllardır birbirlerine mesaj veya paket gönderiyorlardı. fakat bu örnekte, yaratıcılık dağıtım sisteminin kendisinde oluşturulmuştu. Merkezi bir sistem vardı ve tüm paketler sahiplerine aynı günde ulaştırılıyordu yada bazı durumlarda hava dağıtım yoluyla sonraki gün ulaştırılıyordu (Amabile, 1997, s.40). Özetlenecek olursa tüm bu yaratıcı kişilerin niyetleri ve amaçları daha önce varolmayan birşeyi yaratmaktı.

Suyun kaldırma kuvvetini bulan Archimed yada gezegenler topluluğunun hareket yasalarını bulan Kepler'in ardından gezegen ve yıldızları hareket ettiren gücü sorgulamaya devam eden ve sorularına yanıtlar arayan Newton'u "evrensel çekim" ilkesini bulmaya iten ve Newton'u sıradan insanlardan ayıran özellikler mutlaka olmalıydı.

Archimed yada Newton'u diğerlerinden farklı kılan neydi? Onlar devamlı gözlem ve düşünce halindeydiler. Onlar olayları olduğu gibi kabullenmek yerine, sorgulayan, değişmeye, değiştirmeye çalışan, neden, niçin, nasıl sorularını devamlı soran, alternatifler arayan bir karakter taşıyorlardı. Tüm yaratıcı insanlarda bu karakterin izlerini bulmak mümkündür. Çünkü yaratıcılık, düşüncenin ve gözlemlerin mantıksal ve sistematik bir süreç içinde eğitilmesidir (Executive Excellence, 1998, s.5).

Yaratıcı insanları diğerlerinden ayıran temel özelliklerinin kişilik özelliklerinden kaynaklandığını görmekteyiz. O halde kişilik nedir?

Kişilik bireyin kendi açısından fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişiliği belirleyen etkenler incelendiğinde bu etkenlerin bireyin kendisini diğerinden ayıran dış görünümü, bir faaliyet alanındaki rolü veya görevi, içinde yaşadığı toplumsal özellikler (kültür, ahlak anlayışı, din, yaşam felsefesi) ile bireyin zeka, enerji, arzu, ahlak ve benzeri potansiyel yetenekleri olduğu görülmektedir (Eren, 1988, s.49).

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

performansının onların kişisel özelliklerinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Buna göre , yaratıcı insanlar genellikle kendine güvenen insanlardır. zorluk onları cezbeder, belirsizliğe tahammüllü ve sezgileri kuvvetli olan insanlardır (Cummings Anne and Oldham Greg, 1997, s.26) .

Yaratıcı kişilerin kişilik özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen birçok önemli test vardır. Bunlardan biriside Gaugh'un Yaratıcı Kişilik Scalasıdır. Bu test mimarlar, matematikçiler , bilim adamları ile psikoloji ve mühendislik öğrencileri arasında yapılan araştırmalardan oluşturulmuştur. Bu test bir kalem, kağıt testi olup 30 sıfattan oluşmaktadır. Bu sıfatlar cevaplayanlar üzerinde kontrol edilmiş ve tanımlanmıştır. Yapılan geçerlilik çalışmaları, yaratıcılığı yüksek olan kişilerin kendine güvenen ve geniş bir ilgi odağına sahip olma gibi özellikleri olduğu tezini desteklemiştir. Öte yandan yaratıcılığı düşük kişiler, geleneksel, ve dar bir ilgiye sahip olma gibi niteliklere sahiptir. Bu teste göre yaratıcı kişide genellikle bulunan kişilik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Cummings and Oldham, 1997, s.26).

### Şekil 2.1: Yaratıcı Kişilik Özellikleri

**Yaratıcı kişiliğe sahip olan çalışanlar genellikle şu özellikleri taşır.**

- Zeki
- İnformal
- Orijinal
- Geleneksel olmayan
- Kendine güvenen
- Komik, mizah özelliği bulunan
- Bilgili
- Becerikli, yetenekli
- Düşünceli
- Araştırmacı

Kaynak: Cummings and Oldham, 1997, s.26).



Halide Yavuzer (1996), yaratıcı kişi ile ilgilenen araştırmacı ve yazarların, yaratıcı kişinin özelliklerine ilişkin saptadığı bulguları şu özellikler altında sentezlemiştir. Yaratıcı kişi başarılı olan, merak sahibi, daha az biçimsel ve geleneksel, bağımsız, sürekli eleştirdiği için mutsuz olan, geniş bir bilgi ve ilgiye sahip olan, duygu ve heyecanlara açık, kadınımsı ilgileri olan erkekçe saldırganlıktan yoksun olan ve ekonomik değerlere önem vermediği için kötü bir iş adamı olan kişidir.

Yaratıcılık ve yenilikçiliği arttırmak için yapılması gereken şey belirli bir süre için formüllerle hareket etmeyi bırakmak ve olayları anlamaya çalışmaktır. Bu yeniliğin başladığı yerdir. Yeniliği yapan kişi motivasyona sahiptir ve yapacağı işi en iyi yapma yolunu arar, dolayısıyla onun belirli özellikleri vardır. Yaratıcılığı arttıran bazı teknikler, araçlar ve modeller olmasına rağmen, en önemli şey sahip olunan içsel özelliklerdir. Bu nedenle organizasyonunun bir süre için suçlanmasına ara verilmeli ve yenilik için kişisel sorumluluk alınmalıdır. Bu bağlamda yenilikçi kişinin özellikleri arasında en bariz ve farklı özellikler şunlardır (Ditckoff, 2000, s.2).

- yenilikçi kişi statükoya meydan okuyan kişidir. O, mevcut durumla tatmin olmaz.
- Hayal gücü yüksektir. Yüksek hayal gücünü geleceğe uyarlamaya çalışır.
- Esnek ve uyumludur. Değişime açıktır, çoklu fikir ve çözümlere açıktır.
- Yeni bağlantılar kurar. Görünüşte bağlantılı olduğu görülmeyen unsurlar arasında ilişkiler arar, bağlantılar kurar ve sentezler yapar.
- Yenilikçi kişi problem ve iddialar üzerinde düşünür, tasarılar kurar ve bir sonuca varmaya çalışır.
- İlişkilerin farkına varmak. Yaratıcı kişi, ayırdına varılan prensiplerin ve eğilimlerin organizasyonuna dikkat çeker ve olayların ardındaki büyük resmi arayan bir özelliğe sahiptir.
- Öğrenmeye istekli olması. Sürekli olarak bilgileri arayan ve yeni girdileri sentezleyen, toplanan bilgiyi ve eylemi dengeleyen bir özelliğe sahiptir.
- Sezgi gücü ile analiz yeteneğini dengelemek.
- Duruma bağlı olarak işbirliği yapmak.
- Kişisel kabul. Kendi fikirlerini eleştirebilmek, “kusursuzluk oyunun düşmanıdır” sözüne değer vermek ve diğerlerinin gözünde iyi görünmeye önem vermemek.



Yaratıcı kişinin özelliklerini belirlemeye çalışan araştırmacıların benzer bulgular olduğunu görüyoruz. Bu bulgular daha çok, yaratıcı kişilik özelliklerinin motivasyona sahip olma, farklı düşünme, risk alma, bağımsız olma, geniş bir ilgi odağına sahip olma gibi özellikler çerçevesinde toplandığını göstermektedir.

Yaratıcı kişinin özelliklerini saptamak için yapılan araştırmalar, bu kişinin benzer bazı özelliklerini saptamakla beraber, bu kişilik özelliklerinin tek bir insanı nitelendirdiğini ifade etmek doğru değildir. Hiçbir yaratıcı tüm bu özellikleri göstermez. Fakat yukarıda sayılan özelliklerinin birçoğunun, yaratıcı insanın kişilik özelliğı olduğu söylenebilir. Yaratıcı insanlara özgü kişilik etmenleri, biyoloji, psikoloji, kimya, mühendislik, mimarlık gibi çok çeşitli bilimsel ve meslek alanlarında yapılan incelemelerden elde edilmiştir. Deneklerin, uğraş ve meslekleri ayrı olduğu gibi yaş, eğitim düzeyi, yönetimdeki durumları da değişiktir. Ayrıca veri toplamak için uygulanan yöntemler ve psikolojik testler de çok çeşitli olarak kullanılmıştır (Yavuz, 1997, s.24).

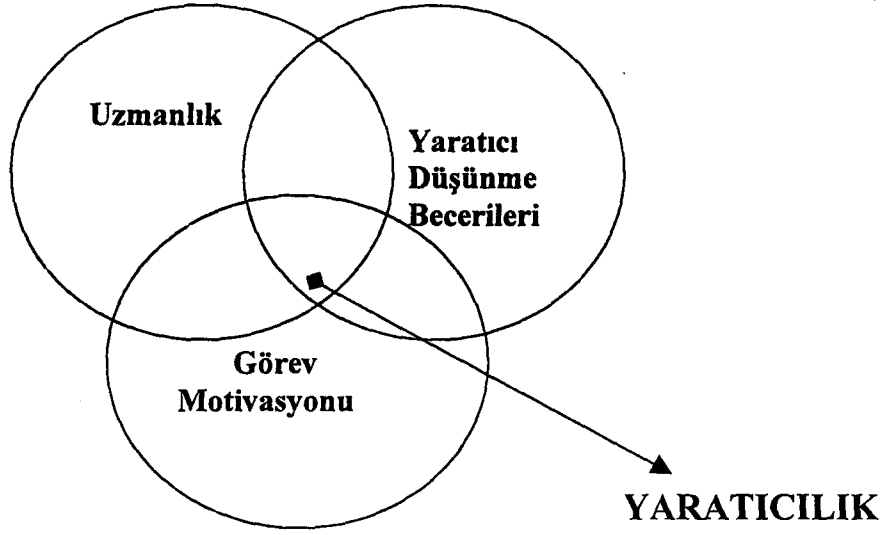
## 2.2. Yaratıcı Birey Teorisinin Unsurları

Bireyin yaratıcı performansı bireyin sahip olduğu bazı özelliklere bağlıdır. Başka deyişle bir kişinin yaratıcılığı bazı önemli ön koşullar gerektirir. Bu nedenle bu bölümde, yaratıcı bireyde olması gereken bazı unsurlar ele alınacaktır.

Çalışanların başarısı yönetimin çabası, örgütsel amaçlar gibi bazı çevre faktörlerine bağlı olduğu kadar, çalışanın bireysel özellikleri olan demografik özellikleri (yaş, cinsiyet), özel rekabet özellikleri (yetenek, bilgi, kişilik) ve psikolojik özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle işletmedeki çalışanların başarısını kontrol altında tutmak yada değerlendirmek için yöneticilerin bu faktörlerden her birini nasıl etkileyeceklerini bilmeleri gerekmektedir. Çalışanların bireysel başarısını arttırmak için özellik ve yetenekleri ile işi arasında uyum sağlamak gerekli olacaktır (Erdoğan, 1991, s.163).

Yaratıcılıkla ilgili geleneksel teori, yıllarca yaratıcılığı yaratıcı insanın çıktıkları olarak görmüş ve yaratıcı insanı diğerlerinden ayıran bireysel farklılıklarla ilgilenmiştir. Yaratıcılıkla ilgilenen araştırmacılar bu prensibe göre hareket etmiş ve yaratıcı olan bu bireylerin geçmişleri, kişilik özellikleri ve çalışma stilleri ile ilgili birçok şey bulmuş olmasına rağmen, bu görüş sınırlı bir görüş açısidir. Modern yaklaşım, tüm bireylerin normal kapasiteleri olduğunu ve buldukları ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgular. Bu yaklaşım, bireysel yaratıcılığın, bireyin sahip olduğu herhangi bir alandaki uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ile görev motivasyonundan oluşan üç unsura bağlı olduğunu savunur (Amabile, 1997, s.42).

**Şekil 2.2: Bireysel Yaratıcılık Teorisinin Şematik gösterimi**



Kaynak: (Amabile, 1997, s.42)

Ford (1996) yaratıcı eylemi teşvik eden ve sınırlandıran en önemli unsurları davranışsal teorisi içerisinde Şekil 6'daki gibi tanımlayarak, yaratıcı eylemin mantıklı olma-anlamlar oluşturma (sense making), motivasyon , bilgi ve yetenek unsurlarının etkisiyle meydana geleceğini ifade etmektedir. Bu görüşe göre yaratıcılık için kişide uzmanlık, problem bulma yeteneği, yaratıcı bağımsızlık, ilgi, farklı düşünme, iletişim becerileri, yaratıcı eylemlere güven duyma gibi özelliklerin olması gereklidir.

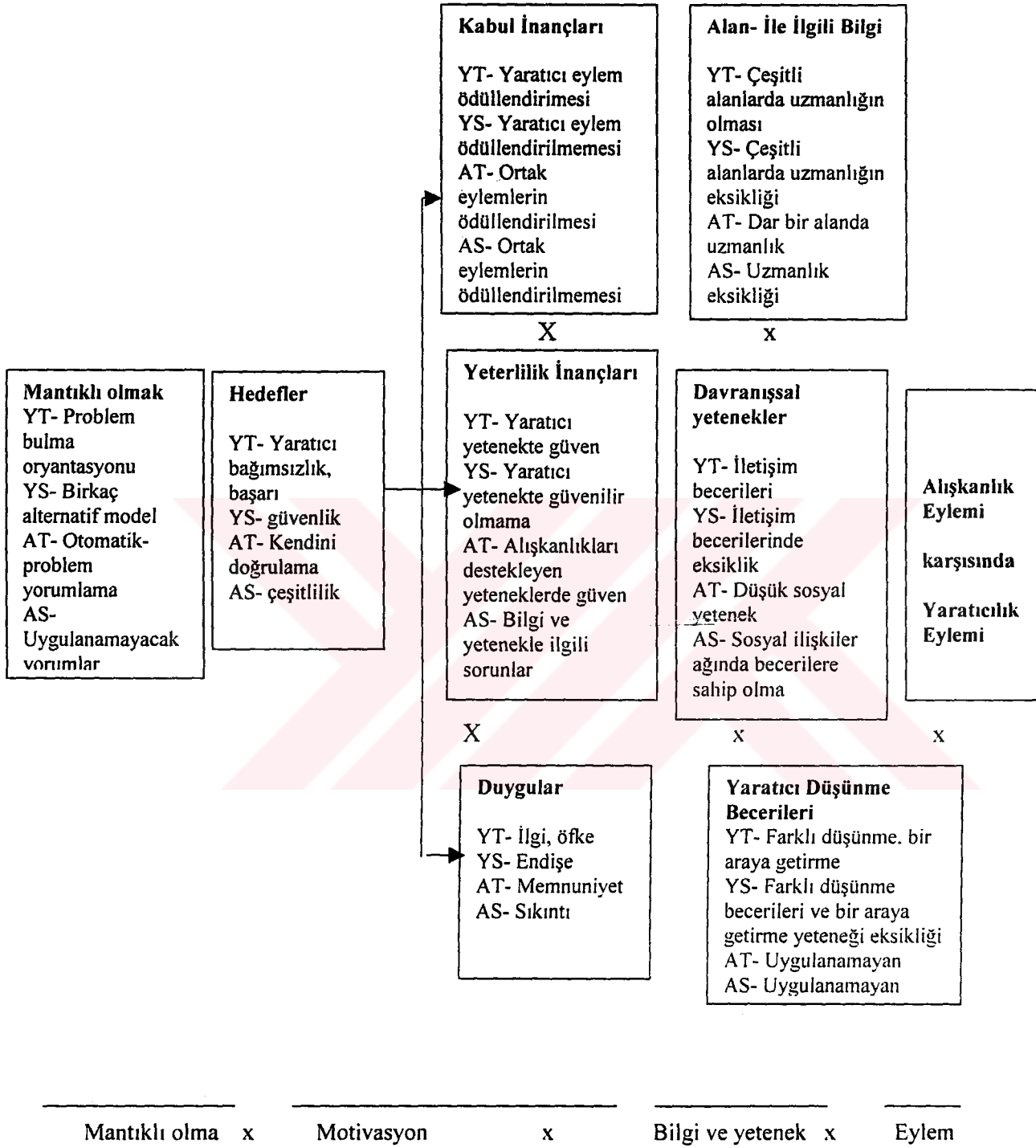
Bu şekildeki çoklu göstergeler her üç sürecin arasında ve her bir sürecin içindeki faktörler arasındaki çoğunlukla kompleks ve doğrusal olmayan bu etkilerin arasındaki etkileşimi göstermektedir. Şekildeki tarif edilen etkileşimler bu süreçlerden birinde eksiklik olursa bir diğer sürecin davranışsal eksikliğe neden olacağını göstermektedir. Örneğin, yaratıcı düşünme becerilerinin eksikliği geri kalan faktörlerin olumlu etkisine zarar verir. Bu etkileşim modeli, yaratıcı eylemin potansiyel tuzaklarla dolu bir yol olduğu fikrini kuvvetlendirmektedir. İyimser yaklaşım, alışkanlığın davranış olayı süresince tek bir stratejik aksamanın üstesinden gelebileceğini iddia eder. Bu teoride önceden de tartışıldığı gibi, davranışsal seçeneklerle rekabetinde yaratıcı ve alışılmış eylemlerin kavramsal olarak

birbirinden bağımsız olduğu kabul edilmektedir. Bunu göstermek içinde, şekilde görüldüğü gibi, sunulan her bir etki yaratıcılığı teşvik eden ve sınırlayan şartlara örnekler verilerek gösterilmiştir. Gelişigüzel bir bakışla bakıldığında örnekler bize, alışılmış eylemler üzerindeki etkiler ile yaratıcı eylemler üzerindeki etkilerin sıklıkla bağımsız olduğunu ve yaratıcılıkla paralel olarak gelişebileceğini göstermektedir. Örneğin kişinin keşfetmeye eğilimli olması onun yaratıcılığını teşvik eder. Buna rağmen kişi eğer özellikle uygun bir modele (şema) sahipse otomatik veri işleme süreci (alışkanlığı teşvik eden) ile durumu yorumlar. Bu örnekler bize, sınırlayıcı alışkanlığın otomatik olarak yaratıcı eyleme liderlik etmeyeceğini ve yaratıcılığı teşvik etmenin, alışılmış eylemin kösteklemeyeceğini tarif etmektedir. Sonuç olarak, Şekil 6 bize bireyin yaratıcılığını etkileyen süreçleri, teşvik edici ve sınırlayıcı şartlara örnekler vererek geniş bir şekilde göstermektedir.

Yapılan birçok araştırma yaratıcı birey teorisinde uzmanlık, görev motivasyonu, yaratıcı düşünme becerileri gibi unsurların çok önemli bir yer tuttuğunu göstermiştir. Bu konuda çalışan birçok araştırmacı yaratıcı bireyin bu özelliklerini temel kabul etmişlerdir. Bu çalışmada yaratıcı bireyin uzmanlık, yetenek, yaratıcı düşünme becerileri, görev motivasyonu ve mantıklı olma özelliği ve bilişsel stili ele alınmaktadır.



Şekil 2.3: Bireysel Yaratıcılık Teorisinin Unsurları



YT- Yaratıcılığı Teşvik edenler, YS- Yaratıcılığı Sınırlayanlar, AT-Aalışkanlıklığı Teşvik edenler, AS- Aalışkanlıklığı Sınırlayanlar

Kaynak: (Ford Cameron,1996, Academy of Management Review 2(4) s.1118.)



### 2.2.1. Uzmanlık

Yaratıcı eylemin oluşmasında önemli olan unsurlardan birisi uzmanlıktır. Uzmanlığı kısaca tanımlayacak olursak uzmanlığın teknik, yöntemsel ve entelektüel bilgi olduğu söylenebilir.

Bilgi kişilerin belirli konuların oluşumu veya gelişimi hakkında bazı kuramsal veya uygulamalı fikre sahip olmaları durumudur. İşletme açısından bilgi, çalışanların yapacakları işlerin değişik yönleri hakkında öngörüye sahip olmaları halidir (Erdoğan, 1980, s.92).

Yaratıcı performans için kişide bulunması gereken uzmanlık özelliği ile kişinin sahip olduğu bilgi arasında oldukça yakın bir bağlantı vardır. Kişinin kendi alanı ile ilgili bilgisi yaratıcı performans için oldukça önemlidir. Bu bilgi bireyin kendi görevindeki yaratıcı performansı için öncelikli olarak gerekli bir unsurdur.

Birey her ne kadar öğrenme ile çeşitli bilgiler kazansa , yeni bilgi elde etme yeteneğini geliştirirse ve bu bilgiyi çeşitli yaratıcı yollarda kullansa bile kendi alanında önceden varolan bir uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır. Uzmanlık her ne kadar sınırlı ve çok organize olsa davranışsal alışkanlıklar üretebilir. Kişinin zekası ve bilgisi yaratıcı performansını oluşturacaktır (Ford, 1996, s.1124 ).

Uzmanlık tüm yaratıcı işlerin temelini oluşturur. Yaratıcı kişilerin verilen bir işi yaparken yada bir problem çözerken bilişsel bir yol izledikleri görülmektedir. Problem çözücüler yaratıcı işi üretirken bir bilgi ağına sahiptirler. Uzmanlık unsuru tam bir bilgi için hafıza, teknik uzmanlık ve çalışılan alan ile ilgili özel yetenekleri içerir, örneğin, stratejik yönetim alanında yada bilgisayar simülasyonunda uzmanlığa sahip olmak gibi. Örnek verilecek olursa bir ileri teknoloji mühendisi doğal olarak kompleks mühendislik problemlerin önemli yönlerine odaklanabildiği kadar, bu problemler hakkında düşünme ve hayal gücüne sahiptir. Onun fiili bilgisi elektronikle ilgilidir, ve o bu bilgiyi geçmiş işi ile ilgili deneyimlerinden, ileri teknoloji mühendisliğindeki işinde mevcut yaptığı geliştirmelerden ve bazı

araştırmaları dzenleme, gerçekleştirme yorumlamakla elde ettiği teknik becerilerden kazanmıştır (Amabile, 1997, s.43).



Uzmanlık bir insanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her Őeyi içerir. Örneđin, bir ilaç Őirketinde hemofili hastaları için kan pıhtılaştırıcı bir ilaç geliştirmekle gdevli bir bilim adamını ele alalım. Bu bilim adamının uzmanlığı, bilimsel dűřünebilme yeteneğini, bunun yanı sıra tıp, kimya, biyoloji ve biyokimya alanlarında sahip olduğu bilgiyi ve teknik becerileri içerir. Bu uzmanlığı nasıl edindiği-öğretim yoluyla mı, pratik deneyimle mi, yoksa meslekten öteki kişilerle iletişim sonucumu olduğu önemli değildir (Amabile, 2000, s.15).

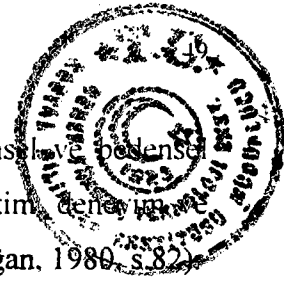
Uzmanlık sadece belirli bir bilgiye sahip olmak değil aynı zamanda kavramlar arasında ilişki kurma ve bunların temelinde yatan nedenleri, prensipleri görebilme özelliği ile eğitimle bu özelliklerin geliştirilebilmesi anlamına da gelmektedir.

### 2.2.2. Yetenek

Kişinin yeteneğe sahip olması onun işinde yaratıcı ve başarılı olmasını sağlayacak yeterliliğinin bir gereği ve bireyin yaratıcı performansının önemli bir belirleyicisidir.

Yetenek bireyin herhangi bir durum veya dűřünceyi anlayabilmesi, üstesinden gelebilmesini ifade eder. Yetenek düzeyi bireyin yeni kavramlara, durumlara, farklı iřlere nasıl uyum sađlayabileceđinin göstergesidir. Yöneticilik sürekli deđiřen ortamlarda karar verebilme, analiz ve yorum yapabilmeyi gerektiren bir pozisyondur. Bu tür görevlerde tek bir alandaki beceri yeterli olmayacak belirli bir yetenek düzeyi de gerekecektir (Kaynak, Adal Zeki, v.d. , 1998, s.36).

Aynı Şekilde yetenek kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlerebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi Őeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda



yetenek bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir. Ancak yetenek aynı zamanda eğitim, deneyim ve çalışma ile de elde edilebilen bir zihinsel ve fiziksel bir güçtür (Erdoğan, 1980, s.82)

Çalışan kişinin iyi bir performans sağlamasını etkileyen faktörlerden olan yetenek kavramı beceri ve zeka kavramları ile çok yakından ilgilidir.

Yetenek ile beceri kavramının sentezi kişinin bir iş için gerekli olan yeterliliğini oluşturur. Yeterliliğin beceri boyutu, bireyin o an içinde bulunduğu ortamdaki durum veya düşünceyi anlayabilme ve üstesinden gelebilmesini ifade eder. Beceri düzeyi, bireyin şimdiki durumda nasıl bir performans gösterebileceği hakkında iyi bir göstergedir (Kaynak, Adal, Ataay, v.d.,1998, s.36). Yetenek ile zeka arasındaki ilişkiye değinecek olursak bu iki kavram arasında çok yakın bağlantılar olduğunu ve bu iki kavram arasında kesin ayrımlar yapılamadığını görmekteyiz.

Yaratıcılığın çoğu tanımında bilgi, zeka gerekli unsurlar olarak yer alır. Yaratıcılık bilgi ve zekanın geleneksel tanımına tamamen bağlı değildir fakat yaratıcı performans için, bunların gerekli olduğunu ancak yeterli olmadığını görmek gerçekçi bir yaklaşım olacaktır (Runco, 1990. s.241). Zeka kişinin sahip olduğu zihinsel yetenekler sınıfına daha çok giren bir özelliğe sahiptir.

Psikoloji ile ilgili literatürde, bireysel zeka (intelligence) problem çözmede veya görevin gereğini yerine getirmede kullanılan, bilgi işleme yeteneği olarak kavramsallaştırılmıştır. Literatür intelligence kavramına daha çok bireysel bir özellik olması üzerine odaklanmıştır bu bireysel özellik, birkaç bilişsel süreci, algı, öğrenme, hafıza, muhakeme gibi unsurları kapsar. Intelligence esaslı uzmanlıktır ve problem çözmede kullanılan bilgidir (Glyn. 1996, s.1084).

Cameron Ford bilimsel incelemelerde davranışsal yeteneklerden nadiren bahsedildiğini fakat davranışsal yeteneklerin yaratıcı eylemi oluşturan en önemli yönlerden birisi olduğunu ifade eder.

Davranışsal yetenekler özellikle dans, spor, politika gibi performansın önemli olduğu alanlarda çok belirleyici bir rol oynar. Sosyal alanlar için düşünersek en



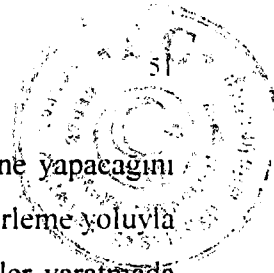
önemli yetenek, kişinin kendi alanında yada alanlar arasında iletişim kurma yeteneği olacaktır. Sosyal ilişkiler ağı, ve etkili bir iletişim yeni fikirler geliştirme ve fikirlerin gerçekleştirilmesi için destek ve yardım kazanmak için önemlidir. Farklı alanların yapısına göre tatmin edici bir bilgiye sahip olma ile alanın içinde ve farklı alanlar arasında bir iletişim becerisine ve güvenilir bağlantılara sahip olma, yaratıcılık için eşsiz bir önem taşıyacaktır. Bu nedenle sosyal yetenek yaratıcı başarının önemli bir katkı sağlayıcısıdır (Ford, 1996, s.1124).

### 2.2.3. Yaratıcı Düşünme Becerileri

Yaratıcı düşünme yaratıcı eyleme katkı sağlayan çok sayıdaki unsurlardan birisidir. Yinede, yetenek ve motive edilmiş kişi olmadan yaratıcı düşünceye sahip olmak yaratıcı performansta eksiklikler oluşturacaktır. Yaratıcılık yeteneklerinde daha çok farklı düşünme yetenekleri ve bunu tamamlayan beceriler ele alınmaktadır. Farklı düşünme yeteneği bireyin açık uçlu problemler için birçok sayıda alternatif üretmesini sağlayacaktır. Birleşik yetenekler, kişinin olağan dışı modelleri teşhis etmesi ve oluşturmasını sağlar. Benzerlikleri kullanmak ve kıyaslamalar yapmak açık olamayan ilişkileri keşfetmekte yararlı bir yol sağlar (Ford, 1996, s.1124).

Yaratıcı düşünme unsuru bireyin yaratıcı performansına ekstra katkılar sağlar. Bir kişinin faaliyetini gerçekleştirmek için bir teşvik ediciye sahip olduğunu ve alanında bir uzmanlığa sahip olduğunu farz edersek bu kişinin performansı iyi, veya kabul edilebilir yada yeterli olacaktır. Fakat yaratıcı düşünme becerileri eksikse kişi yaratıcı işler üretemeyecektir. Bu beceriler kişinin problemlere yeni bir perspektifle bakmasını sağlayan bilişsel bir stil ile bazı tekniklerin uygulanmasını içerir.

Yaratıcı düşünme becerileri kişinin bağımsız düşünme, kişisel disiplin, risk alabilme davranışı, belirsizliğe tahammüllü olma, ve hayal kırıklığı karşısında dayanıklı olma gibi kişilik özelliklerine bağlıdır. Yaratıcı beceriler, her ne kadar öğrenme ve bazı tekniklerin uygulanması ile arttırılabilirse de, bilişsel esneklik ve entelektüel bağımsızlık ile çok yakından ilgilidir.



Yaratıcılıkla ilgili beceriler kişinin varolan ham materyallerle ne yapacağını belirler. diğer anlamda bu veriler kişinin problem çözme sürecindeki ilerleme yoluyla ilgilidir. Bu unsurun uygun bir bilişsel stil içerdiği görülür, yeni fikirler yaratmada açık veya saklı bilgiyi ve belirgin bir iş tarzını içerir. Ancak yinede kişilerin yaratıcılıkla ilgili becerilerinin geliştirilmesi gereklidir. Buda fikir yaratma-oluşturma, kişilik özellikleri konusunda yetiştirilmeleri ile mümkün olacaktır (Hill and Amabile, 1993, s.406).

Rief tarafından 1987 yılında yapılan bir araştırma, yaratıcı düşünme becerilerinde uzmanlığın, bilginin ve deneyimin önemini ortaya koymuştur.

Rief, çalışmasında bilim adamları ile öğrencilerin müfredattaki düzenlemelerden çıkardıkları sonuçları karşılaştırmıştır. Onun bulguları, kavramların doğası ile ilgili bazı örneklerin sistematik ve mantıklı bir şekilde anlatılmasının, o kavramlar ve onlarla ilgili kavramların birbirinden ayırt edilmesine hizmet ettiğinin saptanmasını sağlamış ve buda uzmanlığın geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Uzmanlığı geliştirmek için öğrencilerin problem çözümünde uygulayabilecekleri anahtar özellikleri ve prensipleri özetlemeleri gereklidir. Chi-Bassock, Lewis, Reman ve Glaser (1989), mekanik problemler serisi ile çalışan iyi ve kötü öğrencilerin performanslarını araştırmışlardır. Onlar iyi öğrencilerin sorumlu oldukları araçlarla ilgili kişisel anlatımlar ve prensipler oluşturduklarını bulmuşlardır. Bu bulgular öğrencilerin aktif olarak çalıştıkları materyal ile ilgili yararlı kavramlar oluşturmalarının bir ihtiyaç olduğunu göstermiştir. Kavramlar arasındaki ilişkileri teşhis etme becerilerinin uygulanabilmesi için sadece kavramların anlaşılması yeterli değildir. Kavramlar arasında kombinasyon kurma ve yeniden organize etme özelliği, insanların geçerli kavramlar ile önemli prensiplerin altında yatan anahtar özellikleri bir araya getirme özelliğine sahip olmasını gerektirir. Bu nedenle yaratıcı düşünce becerileri bazı uzmanlıklara sahip olmayı gerektirir. Bilginin geliştirilmesi için gerçeklerin ortaya çıkarılması gereklidir. Sadece bilgilendirilmenin sağlanması uzmanlığı ve yaratıcı düşüncüyü geliştirmek için yeterli değildir. Etkili bir eğitimsel müdahale bazı kavramları ve prensipleri sağlamalıdır (Mumford, Connely, Baughma and Marks, 1994, s.245).





Yaratıcı düşünme becerilerinin aynı zamanda ilişki kurma becerileri ile de ilişkili olduğu görülmektedir. Bu beceriler kavramlar arasındaki yararlı bağlantıları kurulmasını sağlamakta ve etkili kombinasyonlar oluşturulmasını sağlamaktadır.

Yaratıcı düşünce farklı düşünme ve problem çözme becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Yaratıcılık ve problem çözme arasındaki ilişki araştırmacılarca birbirine çok yakın bulunmuştur. Guilford bu iki kavramın aynı zihinsel fenomeni yansıttığını söyler. Bazı araştırmacılar, yaratıcılığın problem çözmenin özel bir formu olduğunu ifade ederler. Newell, Show ve Simon (1962), yaratıcı faaliyeti yeni, geleneksel olmayan, sürekli ve çözümü zor bir problemin çözülmesi için düzenlenen problem çözme faaliyeti olarak tanımlarlar (Nickerson, 1993, s.394). Yaratıcı kişinin önemli bir özelliği olan yaratıcı düşünme becerilerinin problem çözme becerisi ile çok yakından ilgili olduğu görülmektedir.

Yaratıcılık problemin fark edilmesi ile başlayan ve farklı düşünme ile problemin çözümü için alternatifler üretme ve belirli sonuçlara ulaşmayı içeren bir süreçtir. Bu süreç her aşamasında grup üyelerinin yaratıcı fikirlerine ve yaratıcı çözümlerine gereksinim duyacak ve sonuca ulaşmak için bu fikirleri kullanacaktır.

Problem çözümünde daima öncelikli olan yaratıcı iddialardır. Problem olarak bir müşterinin şikayetleri gelecek olursa bu problemin müşteri ve onun ihtiyaçları açısından düşünülmesi gerekmektedir. Problemin tanımında sorunu, sorunun sahibi açısından görmek daha etkili olacaktır. Ancak sadece problemin ne olduğunu tanımlamak yetmez, problemin çözümünün ve bu çözümde kullanılacak araç ve tekniklerin ne olabileceğinin de düşünülmesi gereklidir. Birlikte çalışma, fikir üretmenin teşvik edilmesi ve tartışılması yararlı olacaktır. Ayrıca yaratıcılık kadar etkili Pazar araştırmalarının, satış stratejilerinin hazırlanması, ve ürün geliştirme kadar girişim ile mükemmeliyetçiliğinde göz önüne alınması gereklidir (www.quantumbooks).





#### 2.2.4. Bilişsel faktörler

Bilişsel faktörlerin temelde, bireyin davranışına yön veren birçok temel unsuru kapsayan bir özelliğe sahip olduğunu görüyoruz. Bilişsel yaklaşım insan davranışının pozitif ve özgür yönlerini vurgulayarak beklenti, talep ve teşvik gibi kavramlardan yararlanır. Biliş, bilişsel yapının temel unsurudur ve bilgi unsurunun bilme eylemidir. Bu çatı altında, bilişler davranıştan önce gelir ve kişinin düşünce, algılayış, problem çözme, ve bilgi işleminin içindeki girdileri oluştururlar (Luthans,1992, s.10).

Bireysel yaratıcılığı etkileyen en önemli unsurlardan olan yaratıcı düşünme becerilerinin bazı uzmanlar tarafından bilişsel faktörler olarak ele alındığını görmekteyiz. Örneğin, Woodman'ın bireysel yaratıcılık teorisinde yer alan bilişsel faktörler, Amabile yaratıcılık teorisinde yaratıcı düşünme becerilerine karşılık gelmektedir.

Guilford, yaratıcılık için önemli olan bilişsel yetenek özelliklerini, sorunları görebilme yeteneği, kelime ve düşünceyi de içeren düşünce akıcılığı, içten gelen ve uyum esnekliğini de içeren düşünce esnekliği, orijinalite, yeniden tanımlama ve inceden inceye işleme olarak kaydetmiştir (Yavuz, 1996, s. 14).

Yaratıcılıkla ilgili bilişsel yetenekleri belirleyen araştırmacılardan olan Carroll fikir üretimini etkileyen sekiz tane faktör bulmuştur. Bu faktörler şöyle sıralanabilir: birleştirme akıcılığı, anlatım akıcılığı, pratik fikirsel akıcılık, konuşma akıcılığı, kelime akıcılığı, şekilsel akıcılık, ve orijinallik. Yüksek alan bağımsızlığına sahip insanların içinde buldukları durumla ilgili yönleri, ilgisiz yönlere sapsadan, analiz edebildikleri gözlenmiştir. Bu durumun tam aksi, alan bağımlılığına sahip insanların durumun önemsiz yönlerini ayırt edemedikleri gözlenmiştir. Guilford zeka üzerindeki çalışmasında, farklı üretim için gerekli olan akıcılık, esneklik, orijinallik ve özenin bilişsel sürecini teşhis etmiştir (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993, s.298). Özellikle yaratıcılık için farklı üretimin bilişsel bir anahtar olduğu üzerinde ciddi şekilde durulmaktadır.

Yaratıcılığı etkileyen faktörlerden olan bilişsel faktörler üzerinde çalışarak Basadur, Graen, ve Green (1982) , problem bulma, çözüm oluşturma, uygulama aşamalarında farklı düşünme ile birbirine yakın düşünmenin önemini teşhis etmiş ve bu iki özelliğin, yaratıcı kişinin sosyal olan yararlı ürünler üretmesinde birlikte kullanıldığını tespit etmişlerdir (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993, s.299).

Bu noktada organizasyondaki bireylerin daha yaratıcı olmaları için, farklı düşünme teknikleri yönünde eğitilmeleri onların bilişsel özelliklerinin daha belirgin bir biçimde bilişsel yeteneklere dönüştürülmesini sağlayacak ve buda yaratıcı performansı arttıracaktır.

### **2.2.5. Mantıklı Olma, Anlamlar Oluşturma Özelliği**

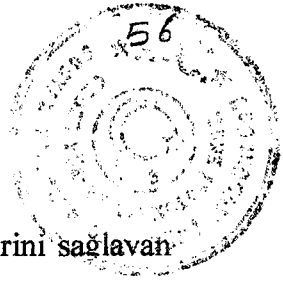
Ford (1996), bireysel yaratıcılık teorisinde bireyin yaratıcı eylemini belirleyen unsurları işlerken mantıklı-olma-anlamlar oluşturma (sense making) adlı bir unsuru da ele alır. Bu unsurun bazı yönleri yaratıcılığı teşvik ederken bazı yönleri ise sınırlar. Çünkü Ford, teorisinde (Şekil 6) yaratıcı eylem ile alışkanlık eylemini kıyaslar ve her bir unsurun bu iki davranış üzerindeki, teşvik edici ve sınırlayıcı yönlerini ele alır. Bu anlamda mantıklı olma özelliği kişinin daha önceden elde ettiği bazı davranış modellerini (örnekleri) problemi bulma ve tanımlanmasında ona yardımcı olurken diğer yandan problem tanımlamada kazanılmış olan bu birkaç alternatif modeli kullanması onun yaratıcılığını sınırlar. Bu ilişkiler şekil 6'ya bakılarak daha ayrıntılı değerlendirilebilir.

Bireyler sürekli olarak, bilgiyi arama, anlamlı yorumlar yapma ve eylemi içeren, mantıklı olma sürecinde bu unsurların karşılıklı etkileşimiyle sentezler yaparlar. Mantıklı olma sürecine, kavrayış ve eylemi etkileyen bilgi yapısı ve anlamını içeren modeller rehberlik ederler. Modeller, bazı örneklerin (davranış olayları) ortak özelliklerini esas alarak geliştirilirler, ve deneyimlerin tekrarlanması ile daha kompleks, özet ve organize edilmiş hale gelirler. Davranış olayları modellerin (şemaların) yapı taşlarıdır: onlar yeni davranış olaylarındaki eylemlere ve

yorumlara rehberlik ederler. Davranışsal olayların ortak özelliklerine dayanan çok iyi organize edilmiş modeller. ciddi belirsizlik durumlarında benzer şartlardaki eylem ve yorumlara rehberlik eder ve teşvik eder (Ford Cameron, 1996, s.1119). Bu özellik, kişinin otomatik problem bulma alışkanlığını teşvik ederken diğer taraftan uygulanamayan bazı yorum ve modellerin kullanımını sağladığından alışkanlık eylemini de sınırlayabilir. Görüldüğü gibi mantıklı olma özelliği yaratıcı ve alışkanlık eylemlerini teşvik ettiği gibi sınırlayabilme özelliğine sahip olmaktadır.

Mantıklı olma yada anlamlı olma sürecinde bireyler daha önce olan olaylara karşı geliştirdikleri tepkisel çözümleri göz önünde bulundurarak hareket ederler. Bu süreçte problemi bulmada yada çözüme kullanacakları bilgiyi arar, anlamlı yorumlar yapar ve eylem planları yaparlar. Tüm bunları yaparken süreç içinde anlamlı olan yada mantıklı olan adımlar atmak onların yapı taşları olur. Doğal olarak bu süreçte daha önce kullanılan ve alışılmış yöntemleri kullanmak mümkün olmakla beraber olağan dışı yorumlar yapma, yeni sorular sormak ve olaylara çoklu açıdan bakabilmek daha yaratıcı sonuçlar doğuracaktır.

Yaratıcılık araştırmalarının kısıtlı olmasından dolayı, bireyler ve durumlar arasındaki etkileşimi incelemeye kullanılan birkaç ampirik veya kavramsal çaba bunları yorumlama sürecine odaklanmıştır. Problem bulma üzerindeki araştırma, yorum sürecinin önemine işaret etmiş ve profesyonel sanatçıların yaratıcılığını belirleyen bireysel farklılıkları teşhis etmeye çalışmıştır. Sunulan problemler açık ve uygun yorumlar yapılmasını ve bireylerin problem çözmeye yeterli olmalarını gerektirirken, problemlerin keşfedilmesi, zıt olarak kontrollü bilgi işlemeyi güçlendirirse bireyin yaratıcı eylemler yapmasını engeller. Bazı bireyler diğerlerinden daha çok benzer yorumlar yapar. Olağandışı yorumlar özellikle kişinin motivasyonunu ve yaratıcı eyleme doğru yeteneğini harekete geçirdiğinden yaratıcı eylemi teşvik eder. Alternatif olarak, alışılmış yorumlar sıklıkla alışılmış motivasyon örnekleri ve eylemini dikte eden bilişsel metinleri ortaya çıkarırlar (Ford,1996, s.119).



## 2.2.6. Yaratıcı Kişide Motivasyon

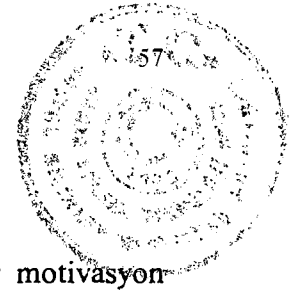
İnsanların yaratıcı olmalarını, yeni ve farklı fikirler geliştirmelerini sağlayan etkenlerin ne olduğu üzerine duran uzmanlar, bunun nedenini, kişinin amaçlarındaki kararlılığına, tutkularına, bağlılıklarına, kendilerini adamalarına, ısrar ve yüksek konsantrasyona bağlamışlardır. Tüm bu kavramlar yüksek motivasyona sahip olan insanlarda bulunan özelliklerdir (Collins and Amabile, 1999, s.297).

Bilim adamları ve sanatçıların işlerinde verimli olmalarını sağlayan tutumları tanımlanmak istendiğinde, onları bu denli yaratıcı sonuçlar almaya iten en önemli etkenin onların işlerine karşı duydukları heyecan ve tutku olduğu söylenmektedir. Yaratıcı sonuçlar genellikle birkaç yıl süren yorucu çalışmaların ürünüdür. Bu sonuçların alınmasında en önemli etkenin motivasyon olduğu kabul edilmektedir (Nikerson, 1993, s.411).

Motivasyon kişinin görevine yönelmesini sağlayan onu farklı ve yeni fikirler üretmeye yönelten çok önemli bir konudur.

Kişileri yaratıcı olmaya yönelten motivasyon türünün daha çok içsel motivasyon olduğu söylenmektedir. İçsel motivasyon kişinin görevine karşı duyduğu motivasyondur. Yani başka bir deyişle içsel motivasyon kişinin görev motivasyonudur.

Motivasyon dışsal yada içsel olabilir. İçsel motivasyon kişinin işine karşı duyduğu derin bir ilgi, kişisel iddia duygusu, meraklı olma, işinden hoşlanma gibi duygulara sahip olmasıdır. Dışsal motivasyon ise, kişinin bir ödül kazanması, bir rekabette üstün gelmesi, arzu edilen bazı hedeflere ulaşması gibi unsurlar tarafından güdülenmesidir. Araştırmalar içsel motivasyonun kişilerin yaratıcı olmalarında daha çok belirleyici olduğunu göstermektedir (Amabile, 1997, s.44).



### 2.2.6.1. Dışsal Motivasyonun Yaratıcılığa Etkisi

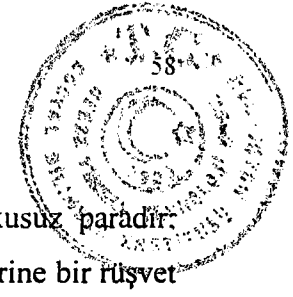
Araştırmalar dışsal ve içsel motivasyon olmak üzere iki tür motivasyon olduğunu göstermektedir. İçsel motivasyonun yaratıcılık için çok daha önemli olduğu düşünülmektedir. Öncelikle dışsal motivasyonu gözden geçirelim.

Yaratıcılık dışsal motivasyon tarafından negatif etkilenmekte, bu da proje başarısını azaltmaktadır. Ödül yapıları, kişilerin belirsizliği azaltacak risk alma cesaretlerini engellediğinden, yaratıcılık ve proje başarısı bundan olumsuz etkilenecektir. Ayrıca kontrolcü bir yönetim yapısı ve üst yönetimin desteğinin olmaması yaratıcılığı azaltacaktır.

Sosyal çevrede dışsal motivasyon aracı olarak ele alabileceğimiz baskı, ödül ve rekabet gibi araçlar içsel motivasyonu ve yaratıcılığı engelleyecektir (Hill and Amabile,1993, s.402). Dolayısıyla içinde bulunulan sosyal çevrenin yaratıcılığı çok yakından etkilediği kabul görmüş bir gerçekliktir.

Ödül yada ceza söz konusu olduğunda, dışsal motivasyondan söz edilebilir. Dışsal motivasyon dışarıdan gelir. Patronu kan pıhtılaştırma projesinin başarıya ulaşması halinde onu maddi olarak ödüllendireceği vaadinde bulunan ve başarısız olması durumunda onu işten çıkarmakla tehdit eden bilim adamı elbette ki bir çözüm bulmaya çalışacaktır. Ancak bu tür bir motivasyon, onun işini arzu edilen bir şeyi elde etmek yada korktuğu bir şeyden kaçmak için yapmasına neden olur (Amabile, 2000, s.16).

Dışsal ödülün; başlangıçta içsel motivasyonu düşük çocukların içsel motivasyonunu arttırdığı, 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 algıyorsa içsel motivasyon engellenecektir. Eğer faaliyetle birleştirilmesi zorunluluğu algılanmazsa içsel motivasyon engellenmeyecektir (Nickerson, 1993, s.412).



Yöneticilerin en çok kullandığı dışsal motivasyon aracı kuşkusuz paradır. para insanları yaratıcı olmaktan alıkoymaz. Ama para insanlara kendilerine bir rüşvet verildiği yada kontrol altında tutuldukları hissini verirse paranın çok ciddi bir yararı olmayacaktır. Diğer bir anlamda söylemek gerekirse para tek başına çalışanların işlerini istekle yapmasını sağlamaz ve insanlar işlerinin sıkıcı olduğunu düşünüyorlarsa nakit bir ödül onların ilgisini çekmez (Amabile, 2000, s.16).

Bununla beraber, ödülün ciddi bir motivasyon aracı olarak kullanılabileceğini ifade eden görüşlerde mevcuttur.

Bu görüşlerden bir tanesinde, ücret motivasyon aracı olarak kullanılan en önemli unsurlardan birisi olarak görülmekte ve ücretin anlamı iyi yapılmış bir işi ödüllendirmek olarak gösterilmektedir. Ancak ücretin iyi bir motivasyon unsuru olmayı sürdürebilmesi için pazarda eşdeğer çalışanlara önerilen ücretlerden geri kalmaması gerekmektedir. Bununla beraber ücret ile performans arasında ilişki kurulmalı ve ücret performansa bağlı olarak artırılmalıdır (Bowen, 2000, s.18).

Motivasyonun bir aracı olarak kullanılan para veya maddi ödülün işgücünün gereksinimlerini karşılamadaki önemi yadsınamaz, nitekim Lawler ve Porter tarafından yapılan araştırmalar parasal ödemenin, emniyet, saygı ve bağımsızlık gereksinimlerini tatmin etmede önemli bir araç olduğunu kanıtlamıştır. Lawler'a göre ödeme, hem gereksinimler hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini hem de saygı ve tanınma gibi hiyerarşinin üst seviyelerinde yer alan gereksinimleri tatmin etme özelliğinden dolayı tek özendiricidir (Berzek.1984. s.29).

Ancak paranın ciddi bir motivatör olduğuna ilişkin bu görüşlerin varlığına rağmen, para veya ödül gibi motivasyon araçları kullanılırken daha dikkatli olunmalı ve insanlar sınırlandırılmamalı, kontrol altında tutulmamalıdır. Çünkü yaratıcılıkla ilgili literatürde genellikle, para gibi motivasyon araçları dışsal motivasyon unsurları olarak görülmekte ve yaratıcılık için ise esas gerekli olanın içsel motivasyon olduğu ifade edilmektedir.

Dışsal motivasyonun yaratıcılığı nasıl etkileyeceğini tartışmak gerekirse ilk olarak, dışsal motivasyonun kontrol ve bilgilendirme gibi iki işlevi olduğunu



söylemek gereklidir. Bazı şartlar altında, dışsal motivasyon dışarıdan gelen bir mekanizması olarak algılanmakta buna rağmen bazen de yararlı, istenilen bir mekanizma olarak algılanmaktadır. Dışsal motivasyonun bu iki yönünü ayırmak için Amabile iki tanım kullanmıştır. Bunlar; sinerjik etkili dışsal motivatörler ile sinerjik olmayan dışsal motivatörler. 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 (Collins and Amabile, 1999, s.304). Bu nedenle sinerjik olmayan dışsal motivatörler yaratıcılığı engelleyici etkilere sahiptir.

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasındaki etkileşimi içeren psikolojik model, bir çatışma içermektedir. Dışsal motivasyon, içsel motivasyon üzerinde negatif etkilere sahiptir. Ancak alan araştırmaları bazı durumlarda, dışsal motivasyonun bazı formlarının dışsal motivasyonu arttırdığını yada en azından negatif etkilemediğini göstermektedir. O halde dışsal motivasyonun içsel motivasyonla birlikte yaratıcılığı pozitif yönde etkileyeceğini belirleyen şey nedir? Bu konuda üç önemli belirleyici olduğu söylenebilir: Kişinin başlangıçtaki motivasyonel durumu, kullanılan dışsal motivasyon türü ve dışsal motivasyon kullanımının zamanlaması. Bu üç önemli unsuru aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Amabile, 1997, s.45) :

a- İçsel motivasyonun başlangıçtaki durumu öncelikle çok önemli rol oynar. Eğer kişi işinin ilgi çekici ve iddialı olmasından dolayı, işine karşı derin bir ilgi duyuyorsa içsel motivasyon dışsal motivasyonun engelleyici etkisinden etkilenmeyecektir. Eğer kişinin içsel motivasyonu zayıf ise dışsal motivasyon ve yaratıcılık olumsuz etkilenecektir.

b- İkinci olarak dışsal motivasyonun tipi farklılık yaratacaktır. Sinerjik etkili dışsal motivatörler (ödül, tanıma ve geri bildirim sağlama gibi) içsel motivasyonu engellemeyecektir, çünkü bu araçlar kişilerin yeteneklerini veya performanslarını onaylayacak yada performanslarını nasıl artıracaklarını onlara göstereceklerdir. Ayrıca bu tip dışsal motivatörler, güçlü dışsal motivatörlerdir ve bunlar kişilerin kendi görevlerine daha fazla bağlanmalarını sağlayacaktır. Örneğin yüksek teknoloji



firmasında iyi performans gösteren bir çalışana projesinde ihtiyaç duyacağı kaynakların sağlanması onun içsel motivasyonunu arttıracaktır. Öte yandan kişinin işini yapış şekline karışan, sınırlar çizen ödül, tanıma (farkına varma) ve geri bildirim sağlama tipleri onu negatif etkileyecektir. Bu tip dışsal motivatörlere ise, kontrolcü dışsal motivatörler denir.

c- Üçüncü faktör olarak, dışsal motivasyonun zamanlamasının yaratıcılığa olan etkileri ele alınabilir. Yaratıcı fikirler, hem orijinal, hem de yeni olarak tanımlanmaktaydı. Yaratıcı süreçte bazı aşamalar fikrin yeniliğini belirlemede önemli iken bazı aşamalar ise uygunluğunu belirlemede önemlidir. Sinerjik etkili dışsal motivatörler yaratıcı sürecin bazı aşamalarında oldukça yararlı olurken, mesela bilgi toplamada yada seçilen çözümlerin geçerliliğini ispat etmek gibi aşamalarında ise yararlı olmayacaktır. Bu nedenle, dışsal motivasyon türlerinin özellikle problemin tanımlandığı ve alternatiflerin geliştirildiği aşamalarda asgari düzeyde tutulması yerinde olacaktır. Bütün bunlara rağmen, içsel motivasyon yaratıcılığın belirleyicisidir ve kontrolcü dışsal motivasyon yaratıcılığı engelleyici niteliktedir, fakat bilgi sağlayıcı yada kuvvetli bir dışsal motivasyon özellikle içsel motivasyonun yüksek olduğu başlangıç seviyelerinde belirleyici olacaktır.

### 2.2.6.2. İçsel Motivasyonun Yaratıcılığa Etkisi

İçsel motivasyonda esas olan, işin kendisinin motive edici olması, iddialı olması belirli bir zorluğa sahip olması ve böylelikle kişiyi işi başarmaya, işte yaratıcı olmaya yöneltmesidir. İçsel olarak motive olan kişi görevi ile ilgili becerilerini arttırmaya çalışacak kendini geliştirecektir, ancak kişi her ne kadar motivasyona sahipse de içinde bulunduğu iş çevresinin özelliklerinden etkilenecektir.

Yaratıcılıkta içsel ve dışsal motivasyon üzerine yapılan çalışmalar “İçsel Motivasyon Prensipleri” olarak bilinen bir tanımın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Buna göre;

İçsel motivasyon yaratıcılıkta belirleyici bir etkiye sahiptir. kontrolcü dışsal motivasyon yaratıcılığı engelleyici bir özelliğe sahiptir, fakat bilgilendirici veya yetki

sağlayan bir dışsal motivasyon özellikle içsel motivasyonun başlangıç seviyesinde yüksek olduğunda belirleyici olacaktır (Collins, Amabile, 1999, s.304).

İçsel motivasyonun yaratıcılık için temel anahtar olduğu bir çok araştırmacı tarafından kanıtlanmıştır. Simon, motivasyonun öncelikli fonksiyonunun dikkatin odaklaştırılması olduğunu açıklamıştır. Gerçekte endüstride içsel motivasyon üzerine yapılan mevcut araştırmalar kişinin kendini düzenleme odağı (dikkati) üzerine kurulmuş olup, hedef saptamanın, kişilerin kendilerini düzenleme mekanizmalarını etkileyerek onların motivasyonlarını etkilediğini göstermektedir. Kişilerin değerlendirilme beklentileri ve ödül sistemleri gibi motivasyon araçları ile yönlendirilmeleri, onların yaratıcı göreve yönelik içsel motivasyonlarını negatif yönde etkilemektedir (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s.300).

İçsel motivasyon, tutkuya, ilgiye insanın bir işi yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanır. Örneğin laboratuvar ortamında çalışan bilim adamının kan pıhtılaşırma konusundaki çalışmasını başlatan şey hemofiliye yönelik yoğun ilgi, kişisel olarak zoru başarıma duygusu yada hiç kimsenin çözemediği bir sorunu çözme arzusu gibi duyguları, kişiyi içsel olarak motive edecektir. Yapılan araştırmalar yaratıcılıkta içsel motivasyonun çok önemli olduğunun bulunmasını sağlayacak derecede kanıt içermektedir. Tüm bunlardan sonra "Yaratıcılıkta İçsel Motivasyon" adı altında bir ilke ortaya çıkmıştır. Bu ilkeye göre insanlar, dışsal baskılarla değil, öncelikle işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorlukla motive olduklarını hissettiklerinde azami düzeyde yaratıcı olmaktadır (Amabile, 2000, s.17).

Bilgi teknolojilerinin geliştirilmelerinde anahtar olarak kullanılan yaratıcılık, kişilere kendilerini geliştirme fırsatları verilmesi, işlerinden hoşlanmaları ve özgür olduklarını hissetmeleri gibi motivasyonel karakteristikler tarafından arttırılacaktır. Aynı zamanda bu motivasyonel faktörler kişilerin içsel motivasyon düzeylerini arttıracak, proje başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Cooper, 2000, s.28).

Shalley Chrisrina (1995), koç tarzı liderliğin, değerlendirme beklentisinin ve hedef belirlemenin, yaratıcılık ve verimlilik üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında çevre faktörünün ve sosyal çevrenin üzerine odaklanmıştır. Burada esas olan bu faktörlerin yaratıcılığı ve içsel motivasyonu etkilemesi ve bunların bilişsel



faaliyetler için gerekli olmasıdır. Shalley, içsel motivasyonun görevle ilgili olduğunu ifade eder. Yaratıcı olmak için, bireylerin onları yaratıcı çözümler bulmaya motive edecek ve yönlendirecek problemlerle ve konularla ilgilenmeleri gerekmektedir. Yaratıcılık oldukça fazla zihinsel faaliyet gerektirdiğinden, bireyler zor işleri başarmak için motivasyona gereksinim duyarlar. Deci&Ryan'ın bilişsel değerlendirme teorisine göre, performans üzerinde dışsal sınırların olması durumunda, bireyin algıladığı yer içsel olandan dışsal olana doğru değişmekte ve kişi görevindeki dışsal sınırları başarmak üzerine odaklandığında kişi görevlerini bitirmeye çalıştığından bu yaratıcılığı öldürmektedir. Çalışanlar görevleriyle ilgili faaliyetlerinde özgür olduklarında ise daha fazla yaratıcı olmaktadır (Shalley, 1995, s.484 ).

Peter Drucker, bireyin motivasyonunda, işin niteliğinin çok önemli olduğunu ve işin bireyin gelişimini teşvik edecek yapıda olması gerektiğini ifade eder. İş her zaman iddialı olmalı, çalışana meydan okumalıdır. Ayrıca her çalışanın daha az denetlendikçe daha verimli olduğu görülmektedir (Drucker, 1995, s.288).

Csikszenmihalyı Mihaly yaratıcılık ve yaratıcı kişiler üzerinde yaptığı araştırmalardan sonra yaratıcı kişilerin, birçok yönden diğerlerinden farklı olduklarını ancak hepsinin ortak bir özelliğinin olduğunu keşfetmiştir. Yaratıcıların hepsi yaptıkları işi çok seviyorlardı. Onları güdüleyen ne ün sahibi olmak nede para kazanmaktı, onları güdüleyen yapmaktan hoşlandıkları bir işi yapma fırsatına sahip olmalarıydı. Örneğin, Nobel ödülü alan roman yazarı Necip Mahfuz, işini ürettiklerinden daha çok sevdiğini ifade eder. Necip Mahfuz, işinin tüm sonuçlarına rağmen kendisini daha çok işine adanmış olduğunu söyler. Csikszenmihalyı'a göre tüm yaratıcı insanlarda bu ortak düşünceyi bulmak mümkündür. Csikszenmihalyı mühendis, kimyager, yazar, mimar, tarihçi, müzisyen, iş adamı, fizikçi ve birçok meslek grubundan insanla yaptığı çalışmasında tüm bu insanların, yaptıkları işin eğlenceli olduğunu düşündükleri konusunda hem fikir olduğunu saptamıştır (Csikszenmihalyı, 1977, s.107). Tüm bu yaratıcı insanları yaratıcı ürünler vermeye iten şey onların yaptıkları işi sevmeleri yani görev motivasyonuna yada içsel bir motivasyona sahip olmalarıdır.

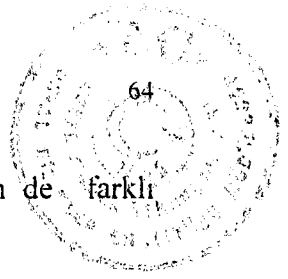


İçsel motivasyon tanımının ortaya çıkmasında da etkisi olan araştırmacılarından biride Mc Graw dır.

McGraw (1978), görev tiplerine bağlı olarak problem çözme ve ödülün (dışsal motivatör) performans üzerindeki etkilerini inceleyerek geniş bir literatürü gözden geçirmiştir. O iki tip görev tanımını yapmıştır. Bunlardan ilki olan algoritmik görevler olarak adlandırdığı görevler olup bunlar, açık ve çözümü aşikar olan görevlerdir. Buna karşın iddialı görevler, çözümü açık olmayan, araştırma yapmayı gerektiren görevlerdir. McGraw, algoritmik görevlerdeki performansın dışsal motivasyon tarafından artırıldığını iddia eder. Fakat iddialı görevlerin, dışsal motivasyondan negatif etkilendiğini, ve bu görevlerin yaratıcılığı gerektiren görevler olduğunu söyler. Crutchfield (1955, 1959, s.1962) ise, uyma üzerine çalışmış ve yüksek yaratıcılığa sahip insanların yaratıcılığı düşük olan insanlardan duruma daha az uyum gösterdiklerini bulmuştur. Crutchfield uyma baskısının dışsallığa yol açtığını, ego içeren motivasyonun dışsal olduğunu ve basit çözümler bulduğunu, öte yandan görevi içeren motivasyonun içsel motivasyon olduğunu ve yaratıcı eylemlere neden olduğunu ifade eder (Amabile, 1990, s.63).

İçsel motivasyon olarak tanımlayabileceğimiz motivasyon türünün daha çok yaratıcı kişilerde olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar yaratıcı kişiyi sıradan insanlardan ayıran farklı özelliklere sahip olduğunu göstermiştir. Tüm bu araştırmaların sonucunda yaratıcı kişinin daha çok göreve yönelik olduğu, işini sevdiği ve işine bağlı olduğu bulunmuştur.

Aynı şekilde yaratıcı kişiler üzerinde çalışan araştırmacılardan olan Micheal Kirton, Kirton Uyumcu ve Yenilikçi ölçeği (KAI-Kirton Adaption-Innovation Inventory) adı altında, yaratıcı kişileri, uyumcu olarak adlandırdığı kişilerden ayıran özelliklerini ve problem çözme farklılıklarını ortaya koyan bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçeğe göre yaratıcı kişi daha çok çalıştığı işe karşı derin bir ilgi gösteren, geniş bir bilgi ve seçeneğin farkında olan insanlardır. Uyumcu insanlar, iş modellerinden ve patronlardan hoşlanan, ayrıntılı işlerden hoşlanan, düşüncelerini onlara çok açıkça gereksinim duyulana kadar açıklamayı bekleyen insanlarken, yaratıcı yada yenilikçi olarak adlandırılanlar ise iyileştirmekten çok yaratıcı olanlar, problemlere farklı bakış açıları ile yaklaşan, grup ile aynı fikirde olmadığı zaman bunu ifade edebilen insanlardır (Cummings ve Oldham, 1997). Farklı özellikteki bu insanların



güdüleyicileri ve işlerine farklı yaklaşımlarını sağlayan nedenlerinin de farklı olması doğaldır.

İçsel motivasyon, üzerine çalışan Mark Lepper, içsel motivasyonu bir faaliyeti faaliyetin kendisi için yapma motivasyonu olarak tanımlar, çünkü faaliyetin yada işin kendisi ilginç, hoş ve tatmin edicidir. Yani tersi olan dışsal motivasyon ise, ödül gibi bazı dışsal hedeflere ulaşmak için bir faaliyeti yapma motivasyonu olarak tanımlanmaktadır. Lepper ve meslektaşları (Deci, 1971; Lepper, Greene & Nisbett, 1973) üst gerekçe etkisi (overjustification effect) adını verdikleri bir fenomeni keşfetmişlerdir. Buna göre eğer bir kişi başlangıçta faaliyetin kendisi ile içsel olarak ilgiliyse bunu bazı dış hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ile birleştirecektir, fakat bu kişinin faaliyetini gelecekteki faaliyetle birleştirmek için gerekli olan içsel motivasyonunu engelleyecektir (Amabile, 1990, s.62). Özetle söylemek gerekirse kişilerin sanat, bilim yada herhangi bir işte yada alanda yaratıcı olmaları için gereken şey içsel motivasyondur.

Psikoekonomik model içsel ve dışsal motivatörlere daha güçlü bir katkı önermektedir. Aynı anda dışsal ve içsel talebin artması, bireylerin yaratıcı faaliyetinin artmasını sağlayacaktır. Psikoekonomik modelin örgütsel yaratıcılık etkileri oldukça geniştir. Spesifik olarak organizasyonlar yaratıcılığı, yaratıcı kişinin ürünlerinin yada yaratıcı davranışını cesaretlendiren, ödüllendiren ceza yada ödül sisteminin sonuçları olarak görürler. Yönetim, yeniliği ve yaratıcılığı etkileyen çevreyi tanımlayarak yaratıcılığı meydana getirecek yapısal ve politik değişimlerin yapılmasını sağlayabilir. Örneğin yönetim kişilerin riskli projelerle ilgilenmesi için onlara kaynak ayırabilir veya fikir önerisinde bulunanları negatif olarak değerlendirmeyerek bir adım atmış olabilir (Williams and Yang, s.381).



### 2.3. Yaratıcılığı Sınırlayan Kişilik Engelleri

Kişiyi yaratıcı kılan özellikleri inceleyerek tanımlamak gerektiği kadar, aynı zamanda kişinin yaratıcılığını sergilemesine engel olan bazı ruhsal ve kişilik sorunlarına da değinmek gerekmektedir.

Yaratıcılığı olumsuz etkileyen etmenler arasında Stein (1974), Bowers (1967), “savunmaya geçme” ve “özgüven” üzerinde durmaktadır. Bower’e göre “savunmaya geçme” kişinin kabul edemeyeceği düşünce ve duyguların yarattığı kaygıdan kaçınmayı öngörür. Yaratıcı olmayan kişi daha çok kategorilere, geleneklere dayanmakta ve bilinç öncesinden çok, bilinçli düşünce yolunda işini sürdürmektedir. Tüm sorun bilinçaltı savunmaları kaldırmaktır. Bu durum ruhsal tedavi ile elde edilebilir (Yavuz, 1997, s.25).

Kişi kendisine güven duydukça yaratıcı olacaktır. Kendine güven ise, geçmişteki başarılı deneyimlerden gelir. Araştırmacılar kişilerin daha fazla çaba göstermelerinde başarının rolü üzerinde dururlar. Fakat bu kişilere hiç başarısız olma şansı tanınmayacağı anlamına gelmez. Bazı durumlarda başarısızlık kişinin öğrenme fırsatı yakalayarak kendisini düzeltmesini sağlar ve utanma duygusunu önlemede önemli rol oynar. Ancak, kişilerin kendine güvenleri eksik olduğunda ulaşacakları hedeflere doğru cesaretlendirilmeleri gerekmektedir (Nickerson, 1993, s.412)

Yaratıcı insanın yaratma güdüsü onun bir gereksinimini bir huzursuzluğunu ifade etme yada tatmin etme arayışından kaynaklanabilir. Bu nedenle yaratma güdüsü kişinin farklılığını gerçekleştirmesini sağlayacak bir ortamı gerektirir. Rekabetin çok yoğun olduğu bir toplum yada bir firma bireye dışarıdan bir baskı mekanizması sağlayacağından, onun kendisini psikolojik olarak güvende hissetmesini engelleyebilecektir.

Tutucu ve bağınaz olma, yaratıcılığı engelleyen en önemli özelliklerdendir. Bu özellikler, yeni gerçekleri öğrenmeye engel olurlar, bu nedenle yeni gerçeklere açık olmak ve bağınazlığa karşın inanma cesaretini göstermek ve bilinçaltındaki kuşkuları yatıştırmak gereklidir.





Kuşkulu olma özelliğinin aşırı düzeyde olmasının yaratıcı kişiyi ürünlerini sergilemekte engellediği görülmektedir. Aslında kuşkulu olmak, sorgulamayı, araştırmayı ve denemeyi gerektirdiğinden, yaratıcı insanın en önemli özelliğidir ve yaratıcılık süreci kişiyi kuşku ve kaygıya sürükler. Ancak kişinin aşırı derecedeki kuşku ve kaygısı yaptıklarına ilişkin inancını sarsacağından onun yaratma cesaretine engel olacaktır.

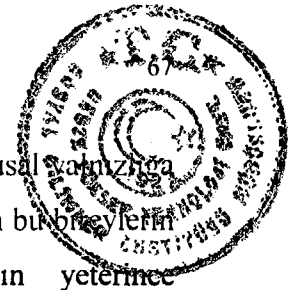
Yaratıcılığı engelleyen özelliklerin neler olduğunu saptamaya çalışan araştırmalar, düşük motivasyona sahip , geleneksel, formal, esnek olmayan, ve gerekli becerilere sahip olmayan bireylerin yaratıcılıklarını sergileyemediklerini ve bu özelliklerin yaratıcılığı engellediğini bulmuşlardır.

Utangaçlık duygusuna sahip olmanın yaratıcılıkta olumsuz etkileri olduğu da görülmektedir. Korku çocukların, özellikle olağandışı fikirlerini açıklamalarını engelleyen en önemli etkenlerdendir. Başarısızlık korkusu, sınırlarını aşma ve alay edilme korkusu yaratıcı düşüncüyü engeller. Baskılara karşı hassas olan insanlar yaratıcı olmama yönünde eğilim gösterirler (Nickerson, 1993, s.413).

Alfred Adler kişinin aşağılık duygusuna sahip olmasının onun başarısını ve yaratıcılığını engelleyeceğini ifade eder. Aşağılık duygusu, kişinin içindeki yetersizlik duygusu, güvensizlik duygusundan kaynaklanır. Bu kişiler başarısızlıklarının hep bir nedenleri olduğunu öne sürerler. Başarısızlığa örnek olarak gösterdiğimiz bu kişiler, aşağılık duygusunu hayali bir üstünlük duygusu ile kapatmaya çalışırlar. Yararsız bir kişisel doyum eteğini kovalayan tüm başarısızlar, işbirliğine girme cesaretinden yoksundurlar. Bunu yerine onlarda aşağılık duygusunu bastırmak için, başkalarının toplumsal ilgilerini sömürme kaygısı bulunmaktadır (Adler, 1997).

Kişilik yapıları incelendiğinde şizoid, manik depressif ve obsessif kişilik yapılarının yaratıcı olma ihtiyaçlarının olduğu görülmektedir. Bu kişilik yapıları temelde varolan sorunlarını yaratma ihtiyacına yöneltebilirler.





Şizoid kişilik yapısına sahip insanların toplumdan kopuk duygusal yaşamına sahip bireyler oldukları görülmektedir. Olağan ilişkilere sahip olmayan bireylerin bebeklik döneminde sevgi ve ilgi görme gibi ihtiyaçlarının yeterince karşılanmamasının şizoid kişiliğe yol açtığı görülmektedir. Bu kişiler paradoksal bir kişilik yapısı gösterirler. Bir yandan başkaları karşısında zayıflık ve acizlik gösterirken bir yandan da bilgi ve başarısını gösterebildiği durumlarda üstünlük ve egemenlik duygusu yaşarlar. Bu kişi yaratma etkinliğini gösterdiğinde diğer insanlara kıyasla üstünlük sağladığına inandığından birey güçlü olma fantezilerini gerçekleştirir. Obsesif kişilikteki insanlar ise, hem kendi benliğini hem de ortamı denetleme arzusunda olan, aşırı düzenli, temiz ve kontrollü insanlardır. Yaratma etkinliği obsesif karakter için kişiliğini sınırlama ve kısıtlamaları aşma hatta tümüyle kaçma çabasını yansıtabilir. Bazı yaratıcılık türleri obsesif kişinin düzen dileğiyle ilişkilidir. Mevcut bilimsel kurama uymayan bir olgu obsesif kişiyi eğri asılmış bir resim gibi sınırlendirir. Eğer obsesif kişi araştırıp yaratabiliyorsa içindeki düşmanlığın büyük kısmını soruların çözümüne yöneltebilir. Manik depresif kişilerin ise kendilerine olan saygılarını kaybetme korkularının onları yaratıcılığa itebilir (Aslan, 1998, s.53).

Bazı ruhsal sorunların veya kişinin kendisine duyduğu güvenin eksik olmasının yaratıcı kişiyi belirli yönlerde olumsuz etkilediği görülmektedir. Bununla beraber bu ruhsal sorunlar bazen kişinin duyduğu eksiklik duygusunu bir hedefe kanalize etmesini ve bunu bir ürün yada düşünce ile dışa vurarak kendini gerçekleştirmesini sağlayabilir. Bu nedenle kişilikte ki bazı engeller yaratıcılığı güdüleyebilir.

### **3. YARATICILIĞIN ÖRGÜTSEL BOYUTLARI VE YARATICI ORGANİZASYONUN ÖZELLİKLERİ**

#### **3.1. Örgütsel Yaratıcılığın İçeriği ve Örgütsel Yaratıcılığın Gelişmesinde Organizasyon Kimliğinin Önemi ve Rolü**

Yaratıcılık çalışmaları incelendiğinde yaratıcılığın öncelikle bireysel bir eylem olduğunu, birey ve grupların yaratıcı düşünce ve ürünlerinin organizasyon ortamında oluşması ve uygulanma alanı bulması ile beraber organizasyonun yaratıcı ve yenilikçi olacağını söylemek mümkün olacaktır.

Örgütsel yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesinde, örgütün bazı temel özelliklerinin çok önemli bir yeri vardır. Bu temel örgütsel özelliklerin yaratıcılıkla ilişkisini değerlendirmek için aşağıdaki bazı soruları sormak ve onlara cevap aramak gerekmektedir.

Yaratıcılık için örgütsel yapı nasıl olmalıdır? Sahip olduğumuz örgüt yapısı nasıldır? Bürokratik bir örgüt yapısına mı sahibiz? Örgütsel vizyon, misyon, strateji nasıl düzenlenmiştir? Yaratıcılık bu organizasyonda teşvik ediliyor mu? ve yaratıcılığı yakından etkileyen iş çevresi unsurları yaratıcılığı sağlayacak şekilde düzenlenmiş midir? İşte tüm bu soruların sorulması, cevaplarının aranıp bulunması ve organizasyonun yaratıcılık için yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

O halde örgütsel yaratıcılığın bir işte gerçekleştirilen bireysel yaratıcılık kadar basit olmadığını söylemek mümkündür. Çünkü bu noktada işte çalışanların yaratıcılığını etkileyen örgütsel yapı devreye girmektedir. Aynı şekilde bireysel bakış açısından, sistem açısından veya çevre bakış açısından örgütsel yaratıcılığa bakmak gerekeceğinden örgütsel yaratıcılığın kompleks bir konu olduğunu söyleyebiliriz (Williams and Yang, 1999, s.373).

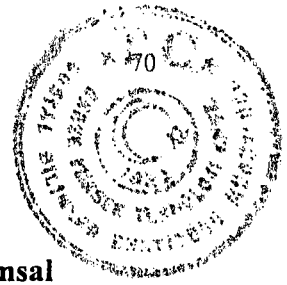


Örgütsel yaratıcılığı tanımlamak gerekirse, örgütsel yaratıcılığın kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından geliştirilen yeni ve değerli ürün hizmet, fikir, prosedür, veya süreçler olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Kabul gören bu ortak bir tanımlamada vurgulanan şey, yaratıcı davranışın yada bu davranışın ortaya çıkaracağı ürünün organizasyon ortamı içinde oluşturulacağıdır (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s.293). Bu nedenle bireyin yaratıcı davranışı ve bu davranışın ürünü olan yaratıcılık organizasyon ortamında oluşacağı için yaratıcılık örgütseldir ve örgütsel yaratıcılığın sağlanması ancak organizasyonun içinde çalışanların yaratıcı kılınması ile mümkündür.

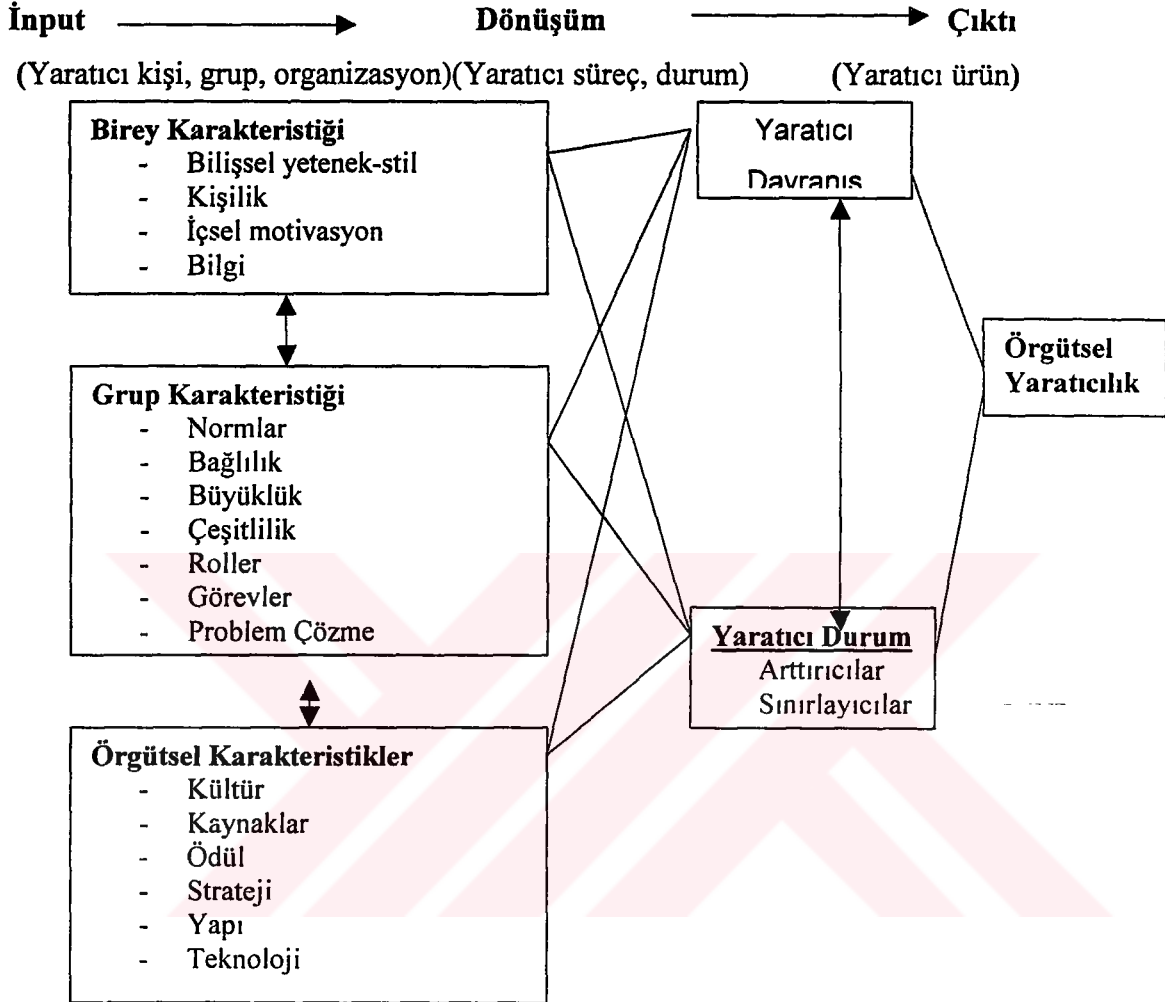
Bir örgütün yaratıcılığı konusunda fikir sahibi olmak için örgütün tüm kişiliği düşünülmelidir. H.G.Hicks'e göre; örgüt büyüme, ününü arttırma, yenilik yaratma ve sorun çözme gibi konularda başarılı olmuşsa, yaratıcı bir ortama sahip olma konusunda da bazı özellikleri içeriyor demektir (Budak, 1998, s.88).

Amabile sosyal kurumlardaki birey ve grupların yaratıcılıklarına ilişkin araştırmalar yaparken yaratıcılığı etkileyen örgütsel iş çevresi ile ilgilenir. Woodman ise yaratıcılığı, çalışan kişilerin özellikleri ile, organizasyon içindeki iş çevresi girdilerinden olan grup özellikleri ile örgütsel özelliklerin bir sentezi olarak görmektedir. Grup özellikleri; grup normları, grup bağlılığı, grubun büyüklüğü, çeşitlilik, görev karakteristikleri, ve grupta kullanılan problem çözme tekniğidir. Örgütsel özellikler ise; örgütsel kültür, ödüller, strateji, yapı, teknoloji odağından oluşur.

Woodman, Sawyer, Griffin'e göre örgütsel yaratıcılığı anlamak için yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı kişi, yaratıcı durum ve bu unsurların birbirleri ile etkileşimini anlamak gerekir. Yaratıcılığı bireysel, grup ve örgütsel yaratıcılığın bir sentezi olarak gören bu çalışmada araştırmacıların oluşturdukları teorik çerçeveye aşağıda sunulmaktadır.



**Şekil 3.1. Yaratıcı Kişi, Süreç, Durum ve Ürünler Arasındaki Kavramsal Bağlantılar**



Kaynak: (Woodman,Griffin, Sawyer, 1993, s.309)

Bu modele göre, bireysel yaratıcılık geçmiş şartların (biyografik değişkenler, geçmiş tarih), bilişsel stil, yetenek, kişilik faktörleri, bilgi, motivasyon, sosyal etki (sosyal ödül) ve ortam şartlarının (fizik çevre, zaman sınırları) bir fonksiyonudur. Grup yaratıcılığı bireysel yaratıcı davranışı 'girdi' fonksiyonu ve bireylerden oluşan grup kompozisyonu, grup karakteristikleri (normlar, büyüklük, bağlılık derecesi), grup süreci (problem çözme yaklaşımları) ve ortam etkilerinin (büyük organizasyon, grup görevlerinin karakteristikleri) bir fonksiyonudur. Örgütsel yaratıcılık: gruplar ve ortam etkilerinin (örgütsel kültür, ödül sistemleri, kaynak sınırları, sistem dışındaki



büyük çevre v.b.) bir çıktısının fonksiyonudur (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s.296).

Organizasyonlardaki bireyin yaratıcılığının sağlanmasında örgüt ile çalışan arasında yapılan bir psikolojik kontratın önemli olduğu saptanmıştır. Her organizasyonda organizasyon ile çalışan arasında varolan bir psikolojik kontrat mevcuttur. Handy (1976) bu psikolojik kontratı beklentiler grubu olarak tanımlamıştır. Çalışan, enerji ve yeteneğini iş için harcarken ihtiyaçlarının karşılanmasını bekler. Aynı zamanda organizasyonunda çalışanlara verdiği ücret ve diğer sonuçlardan dolayı çalışanlardan birtakım beklentileri vardır (Talbot, 1993, 202). Yaratıcılıkta bu beklentilerden biri olduğu gibi aynı zamanda çalışanlarında ihtiyaçlar hiyerarşisinin de yer alan ihtiyaçlarından birini oluşturmaktadır. Örgütsel yenilik, birey, organizasyon ve çevreyi içeren farklı kategorilerin etkilerini konu alan ve bu kategorilerden her birinin bir çalışma konusu olduğu geniş bir alandır (Damanpour, 1991, s.557).

Rhodes yaratıcılığı analiz ederken yaratıcılığın çok yönlü bir fenomen olduğunu ifade eder. O 40 tane yaratıcılık tanımı ile 16 tane hayal gücü-düşünme tanımını inceledikten sonra, yaratıcılığı 4 faktörün etkileşimine göre tanımlar. Bu faktörler; kişi, süreçler, ürün ve baskı (çevre) olarak tanımlanmıştır. O kurduğu çerçevede yaratıcılığı bu dört faktör ile sınırlandırmış ve yaratıcılığın en önemli yönünün çevresel olduğunu vurgulamıştır. Rhodes'in yaptığı yaratıcılık tanımı esnek, tanımlayıcı olup yaratıcılığın çok yönlü doğasının anlaşılması için çevreye odaklanması gerektiği ile ilgilidir (Murdock and Puccio, 1993, s.257).

Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi, içinde bulunulan ortam koşulları ile ilgili olduğu kadar bazı örgütsel özelliklerle de yakından ilgilidir. Bu örgütsel özellikler örgütün yapısı, personel seçme politikası, yaratıcılık için sağladığı eğitim, örgütün saptadığı vizyon, misyon ve strateji ifadeleri, öneri sistemini kurması ve geliştirmesi, çatışma ile yaratıcılık arasında bir ilişki kurulması olarak sayılabilir. Örgüt yaratıcılığının sağlanmasında bu örgütsel özelliklerin yapılandırılmasının rolü ve önemi aşağıda ki bölümlerde incelenecektir.

### 3.2. Bürokratik Örgütler ve Yaratıcılık

Bürokratik örgütler, otoritenin merkezileştiği, işbölümünün yaygın olduğu, çok basamaklı bir yapıya sahiptirler. Bürokratik örgütlerde üstlere genellikle inisiyatif bırakılmaz, insanlar, sınırları önceden çizilmiş bir görev alanında, örgütün beklentileri doğrultusunda faaliyet göstermeleri yönünde zorlanırlar. Örgüt bunu sıkı bir kontrolle garanti altına almaya çalışır.

Klasik yönetimi akımının temsilcileri olan Henri Fayol, Fredrick Taylor, ve Max Weber gibi bilim adamları organizasyonun amaçlarına ulaşmasında ve verimliliğin sağlanmasında temel koşul olarak işbölümü, uzmanlaşma ile işlerin bilimsel yollarla yapılması gereğini savunmuşlardır. Taylor hareket ve zaman etütlerinin kullanılması ile işlerin en az zamanda ve en az hareket ile yapılması için gerekli olan kuralları saptamış, işlerin analiz edilerek işlerin en iyi yapılma yöntemlerinin bulunmasının yöntemlerini bulmuştur. Fayol ise, işletme ve yönetim faaliyetlerini analitik bir biçimde incelemekte ve bu faaliyetleri bölümlere ayırarak yöneticilerin uyması gereken kuralları saptamaktadır. Klasik yönetim akımının temsilcilerinden olan Max Weber ise, ideal yönetim biçimi olarak Bürokrasi modelini ortaya koymaktadır.

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı güçlü amaçlara ulaştırılacak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurulması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir (Eren, 2000, s.19).

Belirli bir faaliyet alanına iyi bir stratejiye bağlanan hem kararlı bir çevre ve hem de mantıksal bir düzenleme içinde bürokratik kurallar içinde işlev yapan işletmeler, yüksek başarı ve etkinliğe ulaşabileceklerdir. Bu işletmelerin başarıları tepe yönetiminin çevre hakkında kusursuzca karar verme ve açık seçik bir strateji saptama yeteneğine bağlıdır. Mevcut biçimlendirme ile getirilen iyileştirmeler ve





çağdaş yönetim teknikleri bürokratik örgüt modeline prestij ve uzun ömürlülük sağlarlar (Eren, 1982, s.64).

Bürokrasi modeli ile ilgili bu görüşler modeli, organizasyonu amaçlara etkiliye ulaştıracak bir rasyonel araç olarak göstermektedir. Fakat bu modelde çevresel etkileşimler, değişikliklere uyma yeteneği, esneklik gözönüne alınmamaktadır. Bu klasik görüşe göre çevre hareketsizdir yada etkisizdir ve örgüt belirlilik koşulları altında çalışmaktadır.

Fakat değişim ve işletmenin çevreye olan bağımlılığı göz ardı edilemeyecek boyutlara ulaşmıştır. Yaratıcılık ve yenilikçilik değişime ve çevreye uymayı gerektirdiği gibi aynı zamanda yaratıcılığın kendisinde değişimi sağlamaktadır. Birçok düşünür yenilik yada çevreye uyabilirlik ile bürokratikleştirme derecesi arasında ters bir ilişki bulunduğu savını ileri sürmektedirler.

Bürokratik örgütte yapılacak işler ve bunların kim tarafından ve nasıl yapılacağı kesin kurallarla saptanmış olup her çalışanın kime bağlı olacağı kimden emir alacağı da belirlenmiştir. Bürokratik örgütler çalışanların katı bir hiyerarşi içinde çalıştığı ve iletişimin sadece yukarıdan aşağıya doğru emirlerin iletilmesi şeklinde çalıştığı bir düzendir. Peki bu katı, disipliner, hiyerarşik örgüt yapı ve ortamında yaratıcılık ne derecede gerçekleşebilecektir ?

Kanter, yaratıcılığın, hiyerarşik kademelerin ve kurallar yığının olduğu bir ortamda engelleneceğini ifade etmiştir. Bu nedenle gereksiz kademelerin ve kuralların azaltılması veya esnetilmesi buluş ve yaratıcılık sürecini kolaylaştıracaktır (Özçer, 1998, s.70).

Yaratıcılığın ortaya çıkacağı ve gelişebileceği, örgüt yapısı bürokratik örgüt yapısı değildir. Bürokratik örgüt yapısındaki biçimsel ve hiyerarşik yapı, yaratıcı eylemin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Yaratıcılık, esnekliğin olduğu, organizasyon yapısının hiyerarşik ve biçimsel olmadığı organik yapılarda gerçekleşecektir. Yaratıcı birey kendini gerçekleştirme gereksinimi yüksek birey olduğundan otonomi ve özgürlüğün olduğu bir organizasyon ortamında daha fazla yaratıcı olabilecektir.





### 3.3. Yaratıcılık ile Örgütsel Özellikler Arasındaki Bağlantının İncelenmesi

#### 3.3.1.Örgütsel Yapı İle Yaratıcılık

Örgütün yapısı ile yaratıcılık arasında çok yakın ve karşılıklı bir ilişki söz konusu olduğundan yaratıcılığı teşvik eden ve destekleyen bir örgüt yapısının uygulamaya konulması gerekmektedir.

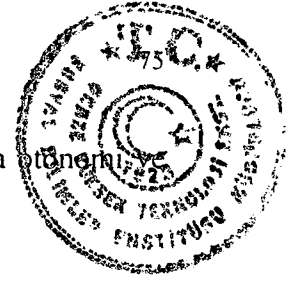
Organizasyon yapısı, belirli departmanları, bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır. Organize etme süreci sonucunda ortaya çıkan yapı formal organizasyon yapısıdır. Formal yapı, önceden bilinçli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğudur. Bu yapı genellikle organizasyon şemaları ile organizasyon el kitaplarında sunulan biçimsel yapıdır. İnfomal yapı ise kendiliğinden ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır (Koçel, 1998).

Organizasyon yapısını karakterize eden unsurlar şunlardır: amaç, işbölümü ve uzmanlık, formalleşme derecesi, kontrol alanı, organizasyondaki kademe sayısı, merkezileşme derecesi, çapraşıklık (komplekslik) derecesi, departmanlaşma, emir komuta ve kurmay organlarının oluşturulması, komite ve gruplar, haberleşme kanalları ve şeklidir.

Mekanik veya organik organizasyon yapıların yaratıcılıkla ilişkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda görülmektedir. Mekanik organizasyon yapısı, hiyerarşinin çok yüksek olduğu bir organizasyon yapısıdır. Hiyerarşi organizasyondaki yetki ve sorumluluk düzeylerini gösterir. Hiyerarşi bir piramide benzetilebilir. Eğer organizasyon içindeki basamak sayısı fazla ise ve her basamaktaki yetki ve sorumluluk katı kurallarla saptanmış ve yukarıdan aşağıya doğru geçertiliyorsa bu örgüt yapısı mekanistik bir yapıyı ifade edecektir.

Organik organizasyon yapısı ise, hiyerarşinin daha az olduğu, haber ve bilginin daha serbestçe dolaştığı, açık ve esnek bir örgüt yapısıdır. Bu yapıda

görevler çok sıkı bir şekilde yapılandırılmamış olup kişilere daha fazla özgürlük verilmekte. karar alma alt basamaklara göçertilmektedir.



Organizasyon yapısının mekanik veya organik olacağını belirleyen faktörler; organizasyonun büyüklüğü, çevrenin yapısı, işgücünün yapısı ve üretim teknolojisinin yapısıdır. Örgüt büyüklüğünün artması resmi kural ve politikaları arttırdığından örgüt yapısının mekanikleşmesine neden olacaktır. Çevre değişken ve dinamik olduğundan örgüt yapısı esnek olmak durumunda kalacaktır. Diğer bir faktör olan işgücünün yapısına gelince, iyi yetişmiş ve eğitim görmüş işgücünün olduğu örgüt, bu işgücünü tatmin etmek için organik yani esnek bir yapıya sahip olmak durumunda kalacaktır. Örgüt yapısını etkileyen son faktör olan teknolojinin düzeyi ise, müşteri isteklerine göre sürekli olarak kendi ürünlerinde değişimler yaratan bir firmada organik, üretim süreçleri standart olan ve yığın üretim teknolojisini kullanan firmalarda ise mekanik olacaktır (Kosen, 1991, s.142).

Yapılan araştırmalar örgüt yapısını merkezilik, biçimsellik ve karmaşıklık olarak saptanan üç boyutunun yaratıcılığı etkilediğini göstermektedir. Bu üç boyut ve yaratıcılıkla ilişkileri aşağıda ele alınmaktadır.

Merkezilik, örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağılımını ifade eder. Karar verme yetkisinin üst kademelerde toplandığı bir örgüt merkezi yapıya sahip olan bir örgüttür. Merkezi bir örgütte, kararlar üst tarafından verilip alt kademelerdeki çalışanlara iletilir. Alt kademede ki çalışanların fikri sorulup, karar vermeye katılımları sağlanmaz. Bu örgüt yapısında iletişim, yukarıdan aşağıya doğru dikey bir haberleşme tarzı ile yapılır. Merkezi örgüt yapısının bu tür özellikleri yaratıcı düşünmenin gerçekleşmesini ve gelişmesini önler. Kişiler ancak özgür oldukları, kendi işleri ve sorunları üzerinde öneri sunup, çözüm ürettikleri ve bu çözümleri uygulama imkanı buldukları bir örgüt yapısında yaratıcı olacaklardır.

Örgüt yapısının ikinci unsuru olan biçimsellik derecesi, işlerin yapılmasında kural ve ilkelere ne kadar önem verildiğini göstermektedir. Eğer işlerin yapılması çok ayrıntılı kurallara bağlanmış ise o örgüt yapısı biçimselliği yüksek olan bir yapıyı ifade eder. Biçimselliğin yüksek olduğu örgüt yapılarında çalışan davranışları

kurallarla sınırlanmış ve standart hale getirilmiş olduğundan yaratıcılık böyle bir ortamda gerçekleşemeyecektir.

Örgüt yapısının karmaşıklık derecesi, örgütün yatay, dikey ve coğrafi olarak yayılma derecesini gösterir (Koçel, 1998). Yatay farklılaşma, yapılan işlerin sayısı ve uzmanlaşma derecesi ile işleri yapacak kişilerin eğitim dereceleri ile ilgilidir. Örgütte yapılan işler ne kadar küçük parçalara ayrılmış, bununla beraber bir işi sürekli olarak birinin yapması olan uzmanlaşma derecesi ne kadar yüksek ve işleri yapması gereken kişilerin eğitim dereceleri ne kadar yüksek ve uzun ise karmaşıklık o oranda çok olacaktır. Dikey farklılaşma örgütün sahip olduğu kademe sayısı ve derinliği ile ilgilidir. Örgütte kademe sayısı çok ise o örgüt dikey olarak karmaşık bir yapıya sahiptir. Coğrafi açıdan ise organizasyonun bir çok bölgeye dağılmış olması ve o bölgelerde de yatay ve dikey olarak farklılaşmış olması onun karmaşıklığının bir göstergesi olacaktır.

Organizasyonda karmaşıklığın artması kontrolü güçleştirmekte, iletişimin sağlıklı gerçekleşmesini önlemekte ve koordinasyonu engellemektedir. Bu nedenle bu tür sorunların giderilmesi için esnek ve katılımcı bir örgüt yapısının yerleştirilmesine çalışılmalıdır. Yapı karmaşık olsa bile eğer esnek ise, çalışanların katılımına imkan veriyor ise, yaratıcılık gerçekleşebilecektir.

Organizasyon yapısı, organizasyon içindeki birey, grup ve bölümler arasındaki yetki, sorumluluk, iletişim yapısı, karar alma durumu gibi ilişkilerin niteliğini belirleyeceğinden organizasyonun saptadığı nihai amaçlara ulaşmasında çok büyük bir rol oynayacaktır. Dinamik ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda organizasyon amaçlarına ulaşılması organizasyonun kendi insan kaynağına verdiği değer ve onun yaratıcı potansiyelini açığa çıkarması için hazırladığı koşullarla ilgilidir. Bu koşullardan bir tanesi de organizasyon yapısının niteliği olacaktır. Organizasyon yapısının niteliği yaratıcılığı etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Organizasyon yapısı, kişilerin inisiyatif ve yaratıcılıklarını kullanmalarına olanak verici ve onları işe motive edici bir yapı olmalıdır. Böyle bir örgüt yapısı organik örgüt yapısı olacaktır.

Peter Drucker Gelecek İçin Yönetim adlı eserinde yüksek verimlilik için çalışma kurallarının ve iş tanımlarının sona ermesi gerekliliğinden söz eder. Çalışma kuralları ile iş sınırlamalarının azaltılmasının en önemli sonuçlarını Japonların Amerika ve Avrupa'da sahip oldukları fabrikalardaki yüksek verimlilik sonuçlarından izlemek mümkündür. Verimlilik rekabet gücünün toplamı değildir. Ancak üretimin temelinde verimlilik yatar (Drucker,1995, s.147). Rekabet ve verimlilik için gerekli olan, daha az merkezileşmiş ve işbölümü ile uzmanlaşmanın daha az olduğu bir örgüt yapısıdır. Bu örgüt yapısı aynı zamanda yaratıcılığın ortaya çıkarılacağı, geliştirilip güçlendirileceği bir örgüt yapısıdır.

Son yıllarda birçok uluslar arası firmanın akıcı bir organizasyon yapısına doğru eğilim gösterdiği görülmektedir. Birçok organizasyon hiyerarşik basamak sayısını azaltarak ve kontrolü azaltarak, organik organizasyon formuna doğru hareket etmektedir. Özellikle organizasyon yapıları spesifik projeler olarak düzenlenmesi popüler olmuştur. Hewlett-Packard gibi büyük bir elektronik firması, yapısını daha organik bir yapıya doğru değiştirmiştir. Şirket işleri 50 küçük birime ayrılarak yeniden organize edilmiştir. Yöneticilere kendi kendini yönetme hakkı daha fazla oranda verilmiş her bir birimin kendi kazanç ve kayıp planlaması ve destek faaliyetlerini yapmasına izin verilmiştir (Kossen, 1991, s. 143).

### **3.3.2.Yaratıcılık İçin Personel Seçme Kriterinin Düzenlenmesi**

Belirli mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet gösteren işletmelerin en vazgeçilmez girdisi insan unsurudur. Bir örgüt yada işletmenin başarısı öncelikle sayı ve nitelik olarak hem maddi hem de beşeri kaynaklara yeterli ölçüde sahip olmasına, sonrada bunlardan etkin olarak yararlanmasına bağlıdır. Maddi kaynakların kullanımının da insan unsurunu bağlı olması, işletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki çalışanların önemini ortaya koymaktadır (Kaynak, Adal, Uyargil, Acar, 1998, s.113).

Örgüt için en iyi düşünülmüş strateji örgütü yaratıcı bireylerle kadrolaşmaktır. Yaratıcı bireyler sayıca çok azdır. Yüksek düzeyde hareketli, bağımsız ve doyum sağlaması güç kişilerdir (Sungur, 1992, s.117).

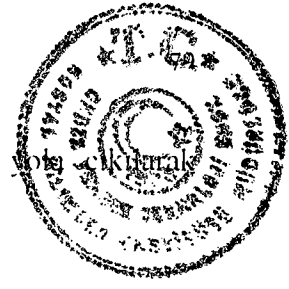


Başarılı olmak ve başarılı buluşlar yapmak için, kendimize benzemeyen insanları işe almalı, onlarla çalışmalı ve onları terfi ettirmeliyiz. Yenilikçi bir kuruluş istiyorsak bizi rahatsız eden insanları seçerek onlarla çalışmalıyız. Zayıf yanlarımızı tamamlamak ve güçlü yönlerimizden yararlanmak için kendi tercihlerimizi anlamamız gereklidir. Bize benzemeyen insanların katkılarını almamızda en büyük engel kendi egomuzdur. Zor bir sorunla karşı karşıya olduğumuzda yardım için daha çok bize benzeyen insanlara başvururuz ve onlar aslında bizi yatıştırırlar, yeni bir fikri benimsememize bir anlamda engel olurlar (Drucker, 2000, s.71).

Yaratıcı çıktılar üretmemizi sağlayacak olan ve personel seçerken istihdam etmeye özen göstereceğimiz bu yaratıcı insanlar kimlerdir? Yaratıcı birey konusu ilk bölümde ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu bireyi yaratıcı kılan unsurların uzmanlık, yetenek, yaratıcı düşünme becerileri, görev motivasyonu gibi unsurlar olduğu vurgulanmıştır. Organizasyon yöneticileri, firmaya alacakları kişileri seçerken onların yaratıcılığında önem sağlayan bu üç faktörün (uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve görev motivasyonu) ne derece olup olmadığını irdeleyebilir yada bu konuda geliştirilmiş bazı testlerden yararlanabilirler. Bu konuya önem veren yöneticilerin, organizasyonlarında yaratıcılığın gelişmesini sağlayacak ilk koşul olan yaratıcı bireyi işe almak koşulunu gerçekleştirerek, bir rekabet avantajı yakalamaları mümkündür.

Yaratıcı kişinin özelliklerini tanımlamaya yönelik pek çok araştırma yapılmış ve sonuçları tartışılmıştır. Yaratıcı bireylerin karakteristik özellikleri nelerdir? Herkes yaratıcı olabilir mi? Çoğu kişi Einstein veya Mozart'ın yaratıcılığı üzerinde fikir birliğine varmakta ve bu tip kişileri yüksek düzeylerde bir deha olarak tanımlamaktadır. Diğerleri ise her insanda yaratıcılık için asgaride olsa bir potansiyel olduğunu kabul etmektedir (Kao, 1989, s.16).

Yaratıcı birey özelliklerine ilişkin pek çok liste verilmekle beraber genellikle bu listeler benzer niteliklere sahiptir. Yaratıcı bireyin özelliklerini içeren bu listeler



birçok araştırmacının geliştirdiği kişilik testlerinin bulgularından hazırlanmıştır.

Stein'in başarı gereksinmesi betimleme testinde, Mc Clelland'ın yansıtıcı yöntem TAT, Temaları Algılama Testinde yaratıcı kişi diğerlerinden yüksek puan almaktadır. Gough'un, California Kişilik Envanterinde yaratıcı bireyler, topluma uyum güdülenmesi, biçim ve yapısal öğelerin arttırılması ölçümünde ortalamaların altına düşmüşler; oysa biçim türetilmesi ve yapı değişikliğini vurgulayan başarıda ortalamaların üstüne çıkmışlardır. Torrance yaratıcı düşünce üzerinde ilkokul öğrencileriyle çeşitli araştırmalar yapmıştır. Torrance üstün yaratıcı ve üstün zekalıların ölçülen okul başarılarında 6 okulda anlamlı bir ayrıcalık görülmemiştir. İki ilkokulda başarı yönünden üstün zekalılar, diğerlerinden daha iyi başarı elde etmişlerdir. Torrance üstün yaratıcılık yeteneğine sahip grubun okuma ve dil dallarında çalışma disiplini yada aritmetik becerilerde daha başarılı olma eğilimine dikkati çekmiştir (Yavuz, 1996, s.16-22).

Gough yaratıcı Kişilik Ölçeği olarak adlandırdığı ölçeğinde birçok anket sorusuyla kişilik karakteristiklerini değerlendirmeye çalışmıştır. Bu ölçek çok kullanılan ve geçerliliği kabul görmüş bir ölçek olup 30 tane unsuru içerir. Bu unsurlar kişilik özelliklerine ilişkin birtakım sıfatları içerir. Yaratıcı Kişilik Ölçeğinden yüksek skor alanlar genellikle kişisel güven, geniş ilgi alanı, yüksek düşünme eğilimi gibi sıfatlarla tanımlanırken ölçekten düşük skor alanlar geleneksel, dar alanlı ilgiye sahip olma gibi sıfatlarla tanımlanmaktadır (Oldham and Cummings, 1996, s.607).

Yaratıcılık testlerinden yola çıkılarak yaratıcı kişilerin yada bu potansiyele sahip kişilerin işe alınmasına çalışmak etkili sonuçlar verebilir. Belirli potansiyele sahip insanlar seçildikten sonra bu insanların işe oryantasyonu sağlanmalı, gerekli olan eğitimin verilmesine çalışılmalı ve yaratıcılık potansiyellerinin açığa çıkmasını sağlayacak uygun işe çevresinin yaratılmasına çalışılmalıdır.

Yaratıcılığa örgütsel yönden bakanlardan bazıları hümanist bir bakış açısına sahiptir.Hümanistler diye adlandırılan bu grup organizasyon, yaratıcılık açısından



yetersiz belirtiler verince, kişiler ve görevler arasındaki ilişkiye bakarak aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya çalışırlar (Novelli, 1993, s.291).

- 1- Organizasyon ne tür yaratıcılık beceri ve yeteneklerine sahip insanları içerir?
- 2- İnsanlar yaratıcı fikirler oluşturmak için içsel olarak motive ediliyor mu?
- 3- Gruplar yeterli bir takım olma özelliğine sahip mi?
- 4- İnsanların yerine getirdiği görevlerin özellikleri nelerdir?
- 5- Organizasyon insanların kendi yaratıcılık özelliklerini kullanmalarını ne kadar sağlar?

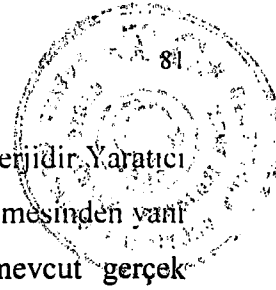
Yaratıcı bir organizasyonun en önemli özelliklerinden biri olan personel seçme işlevinin, çok dikkatli ve yaratıcı amaçlara yönelik olarak yapılması gerektiği görülmektedir. Ancak yaratıcı organizasyon için yaratıcı potansiyele sahip olan insanların işe alınması yeterli değildir. Bu işlevin diğer işlevlerle örneğin örgütsel vizyon, liderlik anlayışı, gerekli kaynakların tahsisi ve buna benzer unsurlarla desteklenmesi zorunlu görülmektedir.

### 3.3.3. Örgütsel Vizyon, Misyon, Strateji ve Yaratıcılık İlişkisi

Yaratıcılık için değişimin oluşturulması aşamasında vizyon tanımı ve bu tanımın çalışanlarca benimsenmesi, desteklenmesi ve paylaşılması çok önemlidir. Örgütsel yaratıcılığı sağlamak, yaratıcılığı bir işletme felsefesi olarak gören ve destekleyen bir vizyon anlayışının çalışanlarca paylaşılması ile mümkündür.

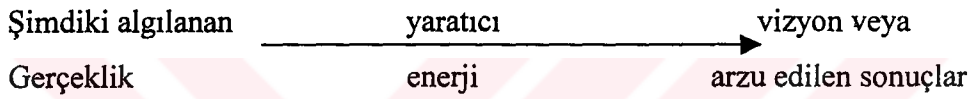
Vizyon organizasyonun gideceği yönü olduğu kadar ulaşacağı yeri ve durumu açıklayan bir ifadedir (Eren, 1997, s.400). Vizyon mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Vizyon kavramı yöneticinin başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ile ilgili olan hayaldir. Bu anlamda da vizyon bir önderlik kavramı olup önderin vizyon sahibi olmasını ve bazı becerilere sahip olması gerektiğini ifade eder (Koçel Tamer,1998, s.76). Bununla beraber, vizyon ulaşılabilir, gerçekçi bir geleceği tanımlamalı, açıklayıcı ve güdeleyici olmalıdır.





Organizasyonu saptadığı vizyona ulaştıracak olan yaratıcı enerjidir. Yaratıcı enerji yada yaratıcı gerilim, nerede olmak istediğimizin açıkça belirlenmesinden yani vizyonumuzdan ve şu anda nerede olduğumuza dair söylenen mevcut gerçek durumdan ileri gelmektedir. Yaratıcı gerilim, sadece mevcut durumumuzla ilgili gerçekliklerden oluşturulamaz. Değişim gerçeği için doğal enerji, neyiz sorusundan çok ne olmalıyıza ilişkin fotoğrafın çekilmesinden ortaya çıkacaktır. Şekil 3.2.'de görüldüğü gibi bu resimler insanın zihninde hiçbir zaman tam olarak benzer olmayacaktır fakat daha fazla benzerlik, daha fazla enerji bizi organizasyonun amaç ve arzu edilen sonuçlarına yöneltecektir. Arzu edilen geleceğe doğru hareket etmek için, enerjiye gereksinim duyarız. Enerji olmadan harekette olmaz (Hersey, Blanchard and Jonson, 1996, s.544).

### Şekil 3.2: Yaratıcı Enerji



Kaynak: (Hersey, Blanchard and Jonson, 1996, s.544).

Vizyon, misyon, hedefler konusunda çok fazla konuşulsa da çoğu organizasyonda bu konuların yeterince açık bir şekilde belirlenmemiş yada çalışanlara duyurulmamış olduğu görülmektedir. Organizasyon çalışanlarına vizyon ve misyonu saptarken aynı zamanda kendi içsel kapasitesinin kuvvetli yönlerini değerlendirmek, çalışanlarının durumlarını, var olan lider tiplerini ve bunların becerilerini, yetiştirme programları ve yatırım kapasitelerini de saptamak ve buna göre hareket etmek zorundadır (Appelbaum, 1998, s.292).

Vizyon oluşturulmasında, liderin çok büyük rolü vardır. Liderin uzun vadeli vizyonu veya görüş açısı organizasyonun oluşumunda da son derece önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı olmak isteyen liderler öncelikle işletmelerinin değişimci, yenilikçi ve rekabetçi geniş bir vizyona sahip olmaları ile ilgilenirler, daha sonra bu yönlendirme doğrultusunda işletmelerinin iskeletini oluşturan mevki, görev ve sorumlulukları tayin ederek örgütsel biçim, yapı ve sistemlerini dizayn ederler. Aynı zamanda lider, faaliyetleri yürütürken üyeler arası anlayış, örgütsel norm ve kültür



oluşumunu gerçekleştirerek örgütsel davranış için normlar ve ahlaksal değerlerin kurulmasına öncülük eder. Bu örgütsel kültür, davranış, norm ve değerler örgüt yapısının işlemesine ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi için açık, net vizyon tanımları oluşturulmalı ve bu vizyon tanımları çalışanlara duyurulmalıdır. Vizyonun açık ve kesin olması çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayacak bu da vizyonu desteklemelerini mümkün kılacaktır. Desteklenen vizyon paylaşılan ortak bir vizyon oluşturulmasını sağlayacağı için aynı zamanda ulaşılması daha mümkün vizyon olacaktır.

Örgütsel yaratıcılığı oluşmasında vizyon kadar önemli diğer kavramlar da misyon ve strateji kavramlarıdır. Misyon, işletmenin kendisini nasıl tanımladığıdır, işletmenin varoluş nedeni, faaliyet gösterdiği alan (Pazar), ürettiği ürün veya hizmet tanımı yada işletme felsefesidir.

İyi bir misyon ifadesi faaliyetlerin temel amaçlarını açıklar. Misyon, organizasyonun bulunduğu endüstride diğer rakiplerinden nasıl ayırt edileceğini belirler, ürün, hizmet ve Pazar kavramlarındaki operasyon alanını teşhis eder. Misyon, önceliklerini oluşturulması için stratejiler ve planların esasını oluşturur. Tom Peters en fazla satan kitabı Mükemmellik Araştırması adlı kitabında örgütsel başarı için üç tane gereklilikten söz eder: vizyon, misyon, tutku (Hersey and Blancher, 1996, s. 544).

Edgar Shein'a göre İşletme vizyon, misyon ve hedefler ve stratejilerin saptanması aslında organizasyon kültürü yaratmanın iki önemli unsurundan birinin oluşturmaktadır. Bu tanımların saptanması ilk unsur olan dış çevreye uyum ve yaşamda kalma mücadelesini sürdürmenin bir gerekliliği olurken diğer ikinci unsur ise içsel bütünleşmenin oluşturulmasıdır.

İçsel bütünleşme organizasyon üyeleri arasında etkili bir iş ilişkileri ağının oluşturulması ve sürdürülmesi için ortak bir dil ve kavramların yaratılması, ödül ve cezalandırma şartları, güç ve statünün belirlenmesinin sağlanmasıdır (Hellriegel, Slocum and Woodman, 1992, s.468).



Firmaları başarılı olmaya ve rekabette ayakta kalmaya iten şey onların ortak bir kültüre sahip olmaları yada olma yönündeki uğraşlarının olduğu görülmektedir. Bu nedenle 1980'lerden sonra insan ilişkileri okulu Durkheim geleneğine uygun olarak ortak kültür konusuna odaklanmaya başladı. Peters ve Waterman (1982) ile Deal ve Kennedy (1982) çalışmalarına göre ortak kültür, birey ve organizasyonların ihtiyaçlarının uzlaşması olarak tanımlanmaktadır (Starkaey 1998, s.126).

Vizyon ve misyon tek başına yüksek bir performans yaratmak için yeterli değildir. Vizyon ve misyona ulaşmak için onlara nasıl ulaşacağımızı saptayan stratejilere ihtiyaç duyarız.

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlar ile ilgilidir. Strateji kaynakların misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarda dağıtılacağını gösteren somut bir kavramdır (Eren, 1997, 12). Stratejiler, onları uygulayacak kişiler tarafından yorumlanmak zorunda olan seçenekler veya kararlardır. Birçok uzman bu yorumların örgütsel kültürden etkileneceğini dile getirirler. Kültür bireylere ve kolektif davranışa rehberlik eder. Kültür temel inançları, değerleri ve normları içerir (Hersey and Blancher, 1996, s. 544).

İşletme saptadığı vizyon ve misyona seçtiği stratejiler sayesinde ulaşacaktır. O halde strateji seçimi ile uyumlu olacak bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir. Bu aşamanın gerçekleştirilmesinden sonra içsel bütünleşme unsurunun oluşturulmasına çalışılmalıdır. İçsel bütünleşme, organizasyon içindeki çalışanların birbirleri ile bütünleşebilmeleri için ortak bir dil ve kavram yapısı oluşturulması faaliyetidir.

İş ortamındaki sürekli değişim, her çalışanın strateji geliştirme konusunda yaratıcı davranmasını gerektirmektedir. Strateji yapmak, şirketin üst yönetiminin işi olmasına rağmen, yönetim strateji yaparken alt düzeylerden de bilgi almaları yararlı olacaktır. Fakat böyle bir uygulamada her düzeyde çalışanında kendi işiyle ilgili geleceğe dönük ve önündeki fırsatları ve sorunları ortaya koyan kısaca dile getirilmiş stratejik planı olması gerekir (Bandrowski, 1998, s.15). Yaratıcılığın sağlanması için, örgüt vizyon, misyon ve stratejinin saptanmasında farklı düşünme ve yaratıcı



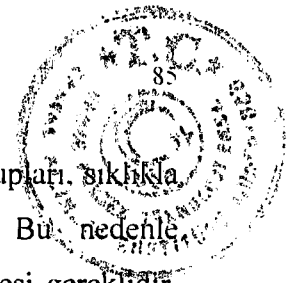
olma genel bir kabul olarak görülmeli saptanan tanımlar çalışanların fikirleri alınarak belirlenmeli ve onlarla paylaşılmalıdır.

Woodman, Sawyer ve Griffin örgütsel yaratıcılık teorisinde yaratıcılık birey, grup ve örgüt yaratıcılığının bir toplamı olarak görülmekte ve örgütsel karakteristikler kültürel etkiler, kaynak bolluğu, örgütsel misyon ve strateji, yapı, ödül politikaları olarak sayılmakta, birey ve grupların yaratıcılığının birey, grup ve örgüt özelliklerinin oluşturduğu bir ortamda yani yaratıcı durumda meydana geldiğini savunmaktadırlar.

Organizasyon vizyon ve misyon ifadelerinin saptanması ve çalışanlarca paylaşılması, çalışanların organizasyonu tanımalarını ve organizasyon içinde kendilerini tanımlamalarını sağlayacaktır. Çalışanlar bu yolla tanıdığı ve kendini tanımladığı bir organizasyona bağlılık duyacak ve organizasyonun başarısı için gönüllü olarak çalışacaklardır. Yaratıcılık ve yenilikçilikte kişilerin organizasyona bağlılık duydukları, organizasyonun yönelimlerinden haberdar oldukları ve bu yönelimleri paylaştıkları bir özgür ortamda gelişebilecektir.

### **3.3.4 Çatışma ve Yaratıcılık**

Geleneksel yönetim anlayışı çatışmayı görmezden gelip onu yok sayarken, Argyris tezi ile başlayan ve kabul gören yaklaşım yetişkin, olgun çalışanların ihtiyaçları, karakteristikleri ile modern formal organizasyonun gerekleri arasında bir uyumsuzluk olduğunu kabul eder. Bununla beraber çatışma, davranışsal yaklaşımda ele alınmaya, incelenmeye başlamıştır (Luthans, 1992, s.393). Birey içinde, bireyler arasında, grup içinde ve gruplar arasında veya organizasyon düzeyinde çatışma kaçınılmaz olan belirli düzeylerde olumlu etkilere sahip olan, yaratıcı fikirlerin ortaya atılmasını sağlayan, problemlerin daha iyi çözülmesine katkıda bulunan ve yaratıcılığı arttıran etkilere sahiptir. Bu nedenle varolan çatışmanın kabul edilmesi, nedenlerinin analiz edilmesi ve nedenlerine yönelik olarak çözüm tekniklerinin kullanılması yani çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.



Çatışma iyi yönetilmezse ciddi sorunlar yaratabilir. Çatışma grupları, sıklıkla organizasyon hedefleri dışında kendi hedeflerine yönelebilirler. Bu nedenle çatışmanın arzu edilmeyen form ve seviyede olmaması için yönetilmesi gereklidir. Diğer yandan, çatışma organizasyon içinde yaratıcılığı geliştirecek şekilde kullanılabilir. Örneğin Motorola, grup çalışmalarında problem çözmede en iyi çözümün bulunması için çatışmayı belirli dozlarda olmak üzere bir motivatör olarak kullanır. 3M çalışanları takımlar halinde organize ederek, takım içi fikirlerin değişimini sağlar. Açık iletişim kişilerin soru sormasını, diğerlerinin fikirlerine yapıcı yollarla karşı çıkmasını sağlar (Akdemir ve Arslan, 2000, s.10).

Yaratıcılık giderek örgütsel yaşamın daha önemli bir parçası haline geliyor. Fonksiyonel çatışma iyi yönetildiği zaman organizasyon hedeflerini gerçekleştirmede daha iyi yollar bulabilmektedir. Özellikle gelinen noktada artan rekabet, yüksek emek ve ekipman maliyeti ile kaynak kıtlığı organizasyonun yaşamda kalması için işlemlerini yaparken daha çok etkili ve etkin olması gerektiğini göstermektedir. Yaratıcılık organizasyonun gereksinim duyduğu değişimi gerçekleştirmesini sağlayacak önemli bir unsurdur. Fonksiyonel çatışma yaratıcılığı besleyen dinamik ve tolerans ortamının oluşmasını sağlayan bir unsurdur.

Yaratıcılık bireysel bir eylem olduğu kadar aynı zamanda bir takım eylemidir. Takım çalışmalarında birden fazla kişiden gelen değişik fikirlerin varlığı bir yandan çatışma yaratacak bir yandan da farklı fikirlerin sinerjisi daha yaratıcı sonuçlar ortaya koyacaktır.

Takım sürecinin en önemli unsurlarından birisi çatışmalardır. Etkin bir takım yönetimi çatışmanın çözümünü gerektirir. Çatışmalar takımlar veya bireyler arasında rekabet anlamına gelen yarış seviyesinde kaldığında, kişileri daha yüksek bir performans göstermeye teşvik ettiği için yararlı olarak da kabul edilmektedir. Bununla beraber ileri gittiği takdirde zararlı olabilmekte, ilişkileri zedelemekte, sağlıklı bilgi alışverişini önlemektedir. Çatışmayı, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biri sayabiliriz. Çoğu çatışma iyi yönetildiği zaman yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak

yaratıcılığı güçlendirir. modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur (Eren, 2000, s.527).



### 3.3.5.Yaratıcılık Eğitiminin Sağlanması

Organizasyonlarda yaratıcı davranışın artırılması, kişilerin yada grupların yaratıcı potansiyellerinin geliştirilmesi, düzenli ve sürekli eğitim tekniklerinin uygulanması ile mümkün olacaktır. Eğitim bireyin davranışlarını arzu edilir yönde değiştirmeyi amaçlamaktadır. Eğitimin, daha önce saptanmış amaçlara ulaşip ulaşmadığını ise kişinin öğrenme durumu ile saptayabiliriz. Eğitim kişinin davranışını değiştirebiliyorsa öğrenmenin gerçekleşmiş olduğunu söyleyebiliriz.

Eğitimin yaratıcılıkta önemli bir katkısı olduğunu gösteren bir çok çalışma olmasına rağmen bunun aksine, bazı çalışmalarda, eğitim ile yaratıcılık arasında ters bir U ilişkisi olduğunu saptamıştır. Eğitim düzeyi arttıkça yaratıcılık düzeyi optimum bir nokta kadar artmakta daha sonra düşmektedir. Fazla eğitilmiş insanlar daha az yaratıcı olurlar, çünkü bu insanlar sürekli başarısızlığın tehlikeli olduğunu öğrenirler (Sungur, 1992, s.165). Oysa yaratıcılık araştırmayı denemeyi gerektiğinden başarısızlık başarı kadar mümkündür. Fakat burada odak düşüncenin ısrarlı olması ve kişinin başarısızlıktan korkmamasıdır. Dolayısıyla verilecek eğitimde kalıplaşmış, sınırları olan ve özgür düşüncüyü boğan bir eğitim olmamalıdır.

Eğitim programlarından çok öğretim gereklidir, günümüzün birçok tipik programı, esnek olmaktan çok bir insanı sabit fikirleştirir; anlayıştan çok ticari hileleri öğretir. Öğrenme ve öğrenme kabiliyeti üzerine işçileri eğitme gereği, işçinin beceri ve bilgi seviyesi artıkça fazlalaşacaktır (Drucker,1995, s.291).

Öğrenme bilgileri bütünleştirme ve bunu değişen gereksinimlerimize uygulama sürecidir. Gelineen noktada değişime yönelik öğrenme zorunludur. Değişime yönelik öğrenme; ilerlemenin yönü, davranışlar, değerler, inançlar ve yapılan işin dayandırıldığı varsayımlarda esaslı değişikliklere yol açan bir keşif ve derin düşünme sürecidir. Değişim, bir kuruluş kendi temelindeki varsayımları ve



inançları sorgulama yeteneğini geliştirdiğinde başlar. Kuruluş ancak o zaman değişmekte olan dünyaya yaratıcı ve uygun tepkiler gösterebilir. Varsayımlarda ve inançlarda değişiklik yapmak, olağanüstü ölçüde yeni enerji ve yaratıcılığı ortaya çıkaracaktır. Örneğin Canon'un yöneticileri fotoğraf sektöründe Pazar paylarını yitirmekte olduklarını görünce, temel becerileri üzerinde odaklandıkları derin bir öğrenme sürecine girdiler. Kendilerini bir fotoğrafçılık şirketi olarak görmeyi bırakıp bir görüntüleme şirketi olarak görmeye başladılar. Bu değişiklik şirketi kopyalama makinaları pazarında lider durumuna getirdi (Alee, 1998, s. 12).

Yaratıcılığın eğitim yoluyla geliştirilebileceğini destekleyen birçok araştırma sonucu vardır. Bunlardan birisi de yüksek öğretim yapan öğrencilerle gerçekleştirilen bir yaratıcılık eğitimi programıdır. Bu program üç bölümden oluşmaktadır. Bu programın adımları şöyle sıralanmaktadır (Mooney; Rajik,1967, 185- Aslan, 1994, s.57).

- 1- Potansiyelin önceden farkına varılması ve belirlenmesi: bu unsur yaratıcı kişileri saptamaya yönelik soruları içerir.
- 2- Öğrencilere kışkırtıcı nitelikte sorular sormak. Ezber bilgiye dayalı değil, genellemeler, değerler ve önemli olayları içeren sorular sormak.
- 3- Zenginleştirme yeteneğini geliştirme: işlenen konuları derinlemesine detaylı inceleme, konu içindeki farklılıkları ve benzerlikleri bulmayı denemek.

Yüksek performans şu üç önemli noktaya dikkat ederek elde edilebilir: a- elemanlarınızın becerileri (yeterlilikleri) b- bu becerilerin uygulanma tarzı c- bu becerileri uygularken çalışanların sizden alacağı destek. Çalışanların öğrenimine kılavuzluk ederken eğitim grupları, öğrenme grupları, açık öğrenim, deneysel öğrenme olmak üzere izlenebilecek en az dört yol vardır (Bentley, 1999, s.12):

a-eğitim oturumları: bu oturumlar elemanlarınızı malzemelerin kullanımı için toplayarak, alıştırmalar da dahil olmak üzere onlara adım adım rehberlik etmek şeklinde yapılabilir. Bu oturumlarda, sorular sorarak, malzemeleri şu anda yapmakta oldukları işlerle ilintilendirerek, çalışanların sizinle etkileşime girmelerini sağlayabilirsiniz. Malzemeler, konuya ekibinize sunmada ihtiyaç duyacağınız detaylı bilgiyi size verecektir.





b- Öğrenme grupları: bu yaklaşım, takımınızı küçük gruplara bölmeyi ve her gruba kısa oturumlar yaparak, malzemeleri sunmanızı gerektirir. Bundan sonra, her grup kendi malzemelerini çalışır ve rehberlik istemek, gelişmesini değerlendirmek üzere zaman sizinle toplantı yapar.

c-Açık öğrenim: bu yaklaşım, çalışanlarınızın malzemeleri kendi hız ve tarzlarına göre kullanmalarını gerektirir. Sizinle elemanlarınız arasında fert yada gruplar halinde düzenli toplantılarla yönetilebilen kişisel bir öğrenme şeklidir. Bu öğrenim sürecine malzemeleri elemanlarınıza sunup, ulaşılabilecek öğrenim sonuçları üzerinde anlaşmakla başlanır.

d- Deneysel öğrenme: burada odak noktası olarak alıştırmaları kullanarak malzemeleri incelemelerini sonrada öğrenmekte oldukları malzemelerle işyerindeki gerçek durumlar arasında doğrudan ilişki kurmalarını istersiniz. ve sonra bu öğrenme deneyimi genel olarak takım üyeleriyle de paylaşılarak ve tartışılır.

Çalışanlara bu tip becerilerin kazandırılmasından sonra kişilerin becerilerini uygulayabilecekleri alanlar hazırlamak ve onlara becerilerini deneme fırsatını vermek önemlidir. Ayrıca yapılması gereken bir diğer unsurda çalışanların becerilerini uygulama noktasında onlara destek vermektir.

Yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırmak üzere verilecek olan yaratıcılık eğitimi kişileri farklı düşünebilme, olayları objektif değerlendirebilme, serbest düşünme, problemlere standart değil yeni çözümler önerebilme ve başkalarının fikirlerini yapıcı olarak eleştirebilme tekniklerini kapsamalıdır. Yaratıcılık eğitimi uygulamaya yönelik olarak verilmeli, kişilerin öğrendiklerini uygulamalarına fırsat tanınmalıdır.



### 3.3.6.Öneri Sistemi ve Yaratıcılık

Öneri sistemi çalışanların işleri ile ilgili fikirlerinin maliyeti azaltma, verimliliği arttırma ve çalışanların kararlara katılmalarını sağlamak yönünde kullanılmasını sağlayan, hem firmaya hem çalışana birçok yararı olan bir sistemdir. Gerçekte birçok yararı olan öneri sisteminin çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmanın bir yöntemi olup, bu sistemin çalışanların hem iş tatminini sağladığı, hem de onların yaratıcı güçlerinin kullanılmasıyla firmalara çok büyük kazançlar sağladığı görülmektedir.

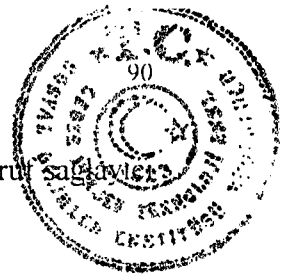
Çalışan Katılım Birliği şirketlerin formal öneri sisteminden 100 çalışan başına ortalama 33.500 \$ dolar tasarruf sağladığını bildirmektedir (Carey Robert, 1995, s.4). Bu sistemi uygulayan firmalardan olan Daimler Benz A.G 1984 yılında 17133 öneri toplamış bunlardan 4034 tanesini kullanmış ve 11.444.857 DM tasarruf sağlamıştır.

Öneri işletmenin gelişip güçlenmesine katkıda bulunacak herhangi bir fikirdir. İyileştirme önerisi, varolan bir sorunu ortadan kaldırmalı yada fark edilmemiş bir problemi açığa çıkarıp ona çözüm getirmeli veya varolan bir uygulamayı, getirdiği yeniliklerle iyileştirme niteliklerine sahip olmalıdır.

Şahıs veya grupların getirilebileceği öneri alanları şunlardır (Goossens, 1959, s.412):

- maliyetin düşürülmesi, verimin yükseltilmesi
- kalitenin iyileştirilmesi, hata ve firelerin azaltılması
- çalışma güvenliğinin iyileştirilmesi
- sağlık ve çevre korunmasının iyileştirilmesi
- organizasyon ve idari faaliyetlerin iyileştirilmesi
- malzeme alımları ve enerji tüketimi ve diğer harcamaların mümkün olduğu oranda aşağı çekilmesi

Öneri ticari alanda, sosyal alanda, örgütsel alanda yenilikler getirebilmelidir. İşgücünün öneri getirebilmesi için ona her türlü imkan tanınmalıdır. Çalışanlar



işletme ile ilgili düzenlemelere ve bilgilere sahip olmalı ve böylece tasarrufları yeni ve basit yollar bulmaya teşvik edilmelidir (Gaugler, 1975, s.2002).

Öneri sistemi, işletme içindeki çalışanların öncelikle kendi işleri ile ilgili yada diğer alanlardaki işlerle ilgili getirdikleri iyileştirme önerilerinin toplandığı, değerlendirildiği, uygulandığı ve ödüllendirildiği bir sistemdir.

Öneri sistemi, parasal özendirme planları kapsamına girmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün yaptığı sınıflama kapsamında öneri sistemi, iş gören kazançlarını gerçekleştirdikleri üretimden daha az oranda değiştiren parasal özendirme planlarına dahil edilebilir. Öneri sistemi daha çok bireysel düzeyde özendirmeyi sağlarken, parasal özendirme planlarının şu amaçlarını da gerçekleştirmektedir (Berzek, 1984, s. 6).

- iş görenlerin verimliliğini arttırmak, maliyeti düşürmek, kaliteyi arttırmak,
- iş görenlere temel ücretlerinin dışında ek parasal ödemeler sağlayarak örgütün amaçlarına etkin bir şekilde katılmayı özendirmek,
- işçi, işveren veya işveren temsilcileri arasındaki işbirliğini ve dayanışmayı sağlayarak, işgücünün işletmeye olan bağlılığını arttırmak, işgücü devri ve iş devamsızlığı azaltmak

Maliyetten tasarrufu sağlayan özendirme planları olarak ta tanımlanan öneri sistemi daha çok bireysel yönüyle ortaya çıkıp uygulanmasına rağmen, aynı zamanda grup öneri sistemi olarak ta uygulanmaktadır. Kalite çemberlerindeki sorun çözme grupları yada takım çalışmalarının sonuçlarının daha verimli olduğunun görülmesiyle birlikte öneri sisteminin de grup önerileri tarzında çalışması teşvik edilmekte ve onaylanmaktadır.

Kalite Kontrol Çemberleri, grup öneri sisteminin geliştirilmiş hali olup, temelde yine aynı şekilde, işçilerin kendi işleriyle ilgili problemlerine çözüm bulmak amacıyla kendi kişisel yaratıcılıklarını kullanmaları sağlanarak oluşturulan bir sistemdir (Yıldır, 1982, s.2).

Çoğu organizasyon özendirme planlarının uygulanması ile birtakım yararlar elde etmeyi düşünmektedir. İşletmeler, bekledikleri sonuçlara ulaşamamalarını bu tip

özendirme planlarını uygulamamalarından yada yetersiz olmasından kaynaklandığını keşfetmiştir.

Yapılan bazı araştırmalar, organizasyonların mevcut ödüllendirme yada kazanç paylaşımı sistemleri çalışanların arzulanan sonuçları başarılmasında veya uygun davranışlarının ödüllendirilmesini sağlamadığını göstermektedir. Firmaların uygun kazanç paylaşımını belirledikleri zaman daha iyi sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Kazanç paylaşımı planları, verimlilikteki iyileştirmeleri ödüllendirirler. Genellikle verimlilik girdi çıktı oranı olarak hesaplanır. Verimlilikteki artışı, daha az girdi yada aynı girdiyle daha fazla üretim çıktısı, yada daha az girdi ile eşit ürün çıktısı olarak gerçekteleği izlenir. Kazanç paylaşımı planları Sconlon Planı, Rucker Planı gibi planlardır. Bunlar benzerlikler taşımalarına rağmen, bazı ödüllerin hesaplanma ve çalışanların katılımını sağlama düzeyleri açısından birbirinden farklıdırlar. Kazanç paylaşımı planları yönetim ve emek arasındaki örgütsel iletişimi iyileştirir, şirket içinde bir performans kültürünün yerleştirilmesini sağlar, örgütsel bağlılığı artırır (Recordo, 1996, s.12).

İnsan Kaynakları Uzmanları öneri sistemi ile Toplam Kalite Yönetiminin birlikte yürütölüp yürütölemeyeceği konusunu tartışmaktadırlar. Bu iki yönetim tekniğinin birlikte yürütölmesi için geleneksel öneri sisteminden modern öneri sistemine doğru hareket edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Modern öneri sistemi Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini vurgular ve öğrenme, destek ve kurumsallaşma gibi örgütsel davranışlar için pratik araçlar sağlar ve toplam kalite uygulamasının uygulamalarının kültürel yönünü tanımlar. Bu örgütsel davranışlar takım çalışması, işbirliği, iletişim, güçlendirme, farkına varma, sürekli iyileştirme gibi unsurları içerir (Anfuso, 1995, s.110).

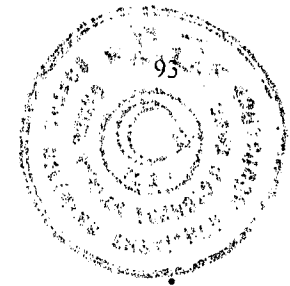
Önerilerin ödüllendirilmesinde ödöl tutarının hesaplanması, işletmelerin organizasyon yapısına, kültürüne, büyüklüğüne ve öneri sistemini uygulama yapısına göre değişirken, genellikle önerilerin getirdiği tasarrufun yıllık tutarına göre hareket edilir. Uygulamaya konan ve parasal kazanç sağlayan (maliyetlerde azalma, işgücü verimliliğinde artış, tasarruf artışı, atıklarda azalma gibi) önerilerin değerlendirilmesinde elde edilen tasarruf yada kazancın bir yıllık tutarı esas alınır ve bu miktarın genelde %10- %50' si öneri sahibine prim olarak ödenir. Ulusal Öneri



Sistemi Derneğinin önerilerin ödüllendirilmesine ilişkin belirttiği oran yıllık olarak sağlanan tasarrufun % 10'nun öneri sahibine prim olarak verilmesine ilişkindir.

Öneri sistemi, çalışanların yaratıcı düşüncelerini, fikir üretmelerini ve sunmalarını garanti eden ve bu yolla var olan problemlerin çözümlerini, işlerin daha iyi yapılma yollarının araştırılıp bulunmasını sağlayan bir sistemdir. Bu amaçlara yönelik öneri sistemi katılımcı bir yönetim tekniğidir. Öneri sistemi aracılığıyla önerilerini yönetime aktaran, değerlendirilip uygulandığını gören çalışanlar önerileri aracılığıyla tanınma, saygı görme, ait olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin edecek ve iş için gerekli olan motivasyon da sağlanmış olacaktır.





## 4.YARATICILIK İÇİN İŞ ÇEVRESİ UNSURLARININ DÜZENLENMESİ

### 4.1. İş Çevresi Tanımı ve Kapsamı

Yaratıcılık her ne kadar yaratıcı kişinin farklı kişiliği ve eylemlerinin bir sonucu olsa da yaratıcılık esas olarak iş çevresinin koşullarının negatif ve pozitif özelliklerinin etkisi altındadır. Bu nedenle yaratıcılığın oluşumu, sürdürülmesi ve gelişimi için iş çevresinin yaratıcılığı teşvik edecek yapıda olması çok önemlidir.

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 (Kao, 1989, s. 6). İş çevresi anlamında kullanılan bir diğer tanım olan iş iklimi organizasyonun içsel çevresinin niteliğine dayanır ve organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur. İş iklimi, organizasyon üyeleri tarafından algılanır; durumun yorumlanmasına temel olarak hizmet eder ve faaliyetin yönetilmesinde baskı kaynağı olarak hareket eder. Abbey; Dickson tarafından, iş iklimi ile yenilik arasındaki ilişkiyi değerlendiren girişimler birkaç boyutta incelenmiştir; bunlar iletişim, ödül, yapı ve başarı oryantasyonu olarak sayılabilir. Yenilik ve yaratıcılık için iş ikliminin geniş bir tanımını yapan ve bu iki unsur arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar oldukça azdır (Abbey and Dickson,1983, s.362).

İş çevresi örgütün içindeki ortam koşullarını ifade ettiği kadar, organizasyonun dışındaki, rekabetçi baskı, dışsal kaynaklar, insanlar, sermaye, uzmanlık, düzenlemeler ve teknolojiyi de içerebilir. Örgütsel iş çevresi kavramı bazı yazarlar tarafından iş iklimi yada iş ortamı olarak ta kullanılmaktadır. İş çevresi örgütün amaçları, yapısı, motivasyon sistemi, liderlik tarzı, ödül sistemleri, sahip olduğu kaynaklar, bireyler ve takımın özellikleri bu ve buna benzer unsurlardan



oluşmaktadır. Araştırmacılar yaratıcı eylemi etkileyen iş çevresinin unsurlarının bireylerin bir algılayışı olduğunu ve iş çevresinin unsurlarının çalışanlarca algılanışının yaratıcılığa etkilerinin inceleme konusu olduğunu ifade ederler.

Bireysel düzeyde, iklim “psikolojik iklim olarak” adlandırılan, örgütsel durumun bilişsel bir yorumudur. İş iklimi yada iş çevresi olarak adlandırabileceğimiz örgütsel ortam birey davranışının belirleyicisidir ve daha önceki araştırmalar iklimin örgüt yada departman yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir (Scott and Bruce, 1994, s.583). Genellikle kişinin iş iklimini destekleyici, ödüllendirici ve yaratıcılığa kaynak sağlayıcı olduğunu algılaması onun yaratıcı davranışını arttırmaktadır.

İş iklimi ile yenilik arasındaki ilişkiyi araştıran Abbey ve Dickson(1983); 10 boyuttan oluşan bir iş iklimi tasarlamışlardır. Onlar bu boyutları Pritchard ve Karasick (1973) tarafından geliştirilen 22 boyutlu ölçekten geliştirmişlerdir. Abbey ve Dickson’un iş ikliminin boyutları otonomi, işbirliği, destek, yapı, ödül sistemi, performans ve ödül bağımlılığı, başarı motivasyonu, statü dağılımı, esneklik, karar merkezîyetçiliği olarak sayılabilir. Abbey ve Dickson, Ar&Ge departmanındaki çalışanların iş iklimine ilişkin algılayışlarının yeniliğe etkisini araştırmışlardır.

Shalley, Gilson ve Blum (2000), yaratıcılık gerekleri ve iş çevresinin tatmin ve işten ayrılma üzerindeki etkileri ile ilgili yaptıkları araştırmada iş çevresinin otonomi, işin zorluk derecesi ve talep edilen bir iş ile yaratıcılık düzeyini arttıracığına ilişkin hipotezini sınamış ve iş çevresindeki otonomi ile organizasyon arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Cummings ve Oldham (1997) “Yaratıcılığı Geliştirmek: Yüksek Potansiyelli Çalışanlar İçin İş Çevresini Yönetmek” adını verdikleri çalışmalarında çalışanların destekleyici bir ortamda oldukları zaman yaratıcılıklarının artacağını ifade ederek yaratıcılıkta kişisel özellikler kadar ortam şartlarının yani iş çevresinin önemini irdelemişlerdir. Bu çalışmada iş çevresi karakteristikleri; iş zorluğu, destekleyici- kontrolcü olmayan bir yönetim tarzı. iş arkadaşlarının teşviki olarak incelemeye alınmıştır.

Örgütsel yaratıcılığın, organizasyon içindeki birey ve grupların yaratıcı eylemlerini gerçekleştirmeleri için gerekli ortamın sağlanması ile doğrudan ilişkili



olduğu görülmektedir. Yaratıcılık, fonksiyonel çatışma gibi, dinamik ve toleransın olduğu atmosferlerde gelişir. Yaratıcı insanlar rutinlikten hoşlanmayan, işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin fikirlere sahip olan, kontrol edilmesi ve şekillendirilmesi gereken insanlardır. Yaratıcılığı cesaretlendirmek ve yönetmek için yöneticilerin öncelikle yaratıcı süreci anlamaları, yaratıcı davranışı teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişebileceği örgüt iklimlerini sağlamaları gerekmektedir (Stonar, 1986, s.397).

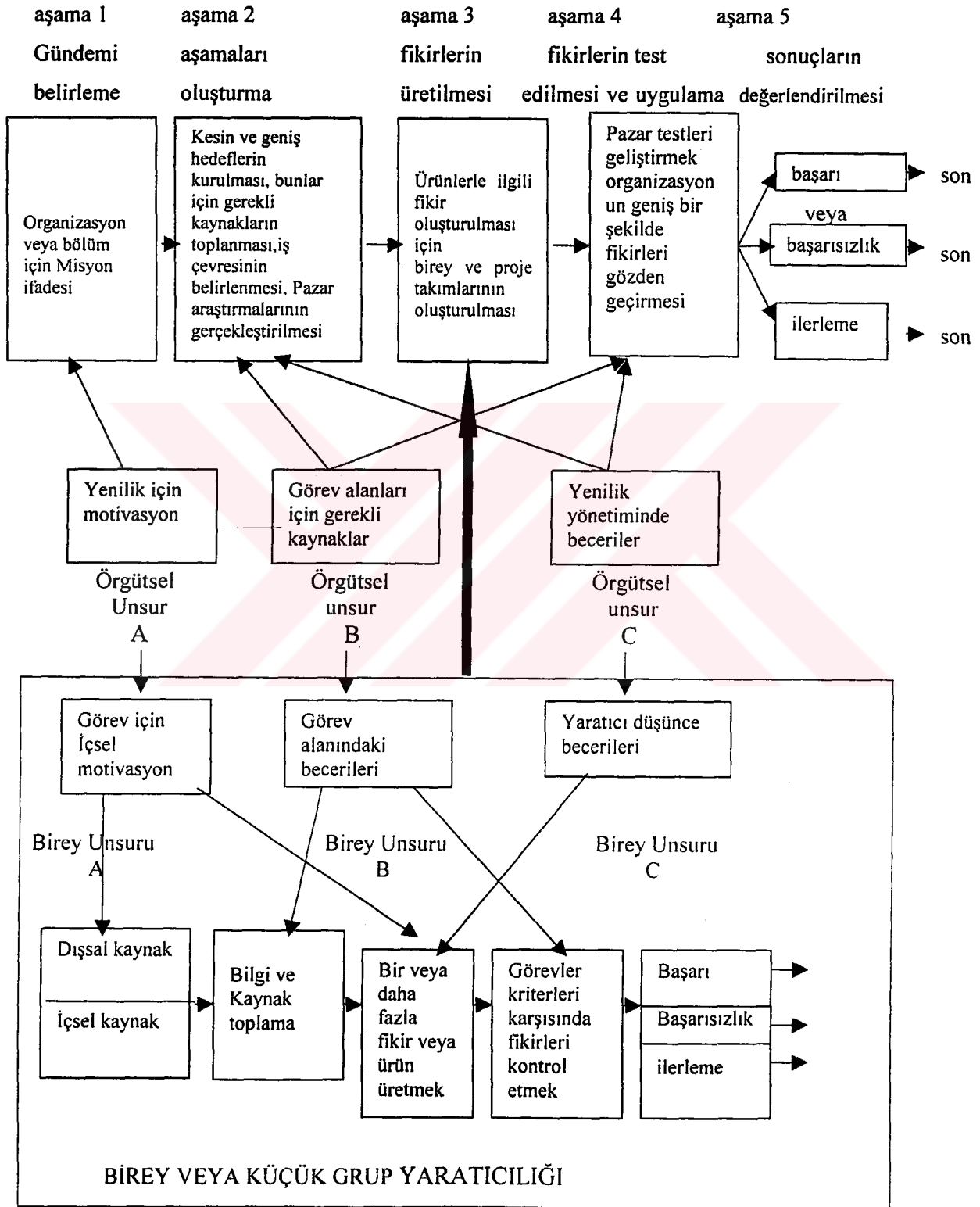
Hill&Amabile, Yaratıcı Liderlik Merkezinde yaptığı araştırmalarda, bireysel yaratıcılığın etkilendiği örgütsel unsurları incelemiştir. Öncelikle bireysel yaratıcılığın unsurlarını bir model halinde oluşturduktan sonra Ar&Ge bölümünde yapılan bu çalışmalarda organizasyonlarda yeniliğin oluşumu ile ilgili bilgileri bir araya getirerek bir örgütsel model oluşturulmuştur. Bu modelin oluşumuna rehberlik eden Ar&Ge çalışanları ile yapılan araştırma sonuçları tablo 4.1.'de verilmektedir.

Model: organizasyonlarda yaratıcı fikirler olmadan hiçbir yenilik olmayacaktır; yani geliştirme ve uygulama yapmadan önce bazı yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyarız gibi bazı çok basit varsayımlara dayanmaktadır. Fakat birey ile organizasyon arasında etkileşimli iki yol vardır. Organizasyonlarda meydana gelenler bireysel yaratıcıların etkileriyle oluşurken, bireysel yaratıcılarda organizasyonda meydana gelen olaylardan etkilenmektedirler. Bu örgütsel yenilik modelinin en önemli görevi bu rutin etkileşimin nasıl ve nerede oluştuğunu tanımlamaya çalışmasıdır. Şekil 4.1'deki örgütsel yenilik modelinde şeklin en üst kısmında yenilik sürecinin bir iskeleti çıkarılmaktadır. Şeklin merkezinde ise bu süreci etkileyen üç önemli unsur yer almaktadır. Modelde en dikkat çekici noktalardan biriside, modelin en alt kısmında yer alan birey yada küçük grup yaratıcılığı sürecinin örgütsel yenilik sürecine dahil edilmesidir. Şekildeki kalın okta gösterildiği gibi, bireysel yaratıcılık yenilik sürecinin fikir-üretim aşamasında (aşama-3) kendisi en önemli etkiye sahiptir. Kesin olarak ifade edilirse, başlangıç gündeminin oluşturulmasından en son sonuçların değerlendirilmesine kadar ki yenilik sürecinin her aşamasında yaratıcılık çok gereklidir (Hill and Amabile, 1993, s.421).

Bu modelin an alt bölümünde yer alan bireysel yaratıcılık modeli Amabile tarafından daha önce geliştirilen bir model olup bu modele eklenmesinin nedeni örgütsel çevre faktörlerinin bireysel yaratıcılığın üzerindeki etkilerini betimlemektir.

Örgütsel yeniliğin temel üç unsuru modelin merkezinde gösterilmektedir. Bu unsurlar yenilik girişimlerinin başarısını etkileyen tüm örgütsel faktörleri göstermektedir.

**Şekil 4.1: Örgütsel Yenilik Modeli**



Kaynak: (Hill and Amabile, 1993. s.421).

Araştırma ve Geliştirme departmanlarında çalışan 120 bilim adamı ile ayrıntılı olarak yapılan ve teybe kaydedilerek tamamen korunmaya çalışan mülakat sonuçları değerlendirildiğinde, yaratıcılığı etkileyen çevre faktörleri (yaratıcılığı arttıran ve azaltan çevre faktörleri) ile yaratıcılığı etkileyen problem çözücülerin nitelikleri (yaratıcılığı arttıran ve engelleyen kişisel özellikler) ortaya çıkarılmıştır. Mülakat yapılan kişilerle yapılan memnuniyet analizlerinde, yaratıcılığı arttıran niteliklerin (özgürlük, iddialı olma) içsel motivasyonu artırdığı, bununla beraber yaratıcılığı engelleyen özelliklerin (zaman baskısı, sınırlar) ise dışsal bir yapısının olduğu ve yaratıcılığı engellediği görülmektedir. Bu memnuniyet analizinin sonuçları Tablo 4.1’de sıralanmaktadır.

Tablo 4.1. Ar&Ge Yöneticileri ile yapılan Memnuniyet Analizinin Sonuçları  
(Yaratıcılığı Etkileyen Kişi ve Çevre Faktörleri)

	Çevre	Kişi
<b>Engelleyenler</b>	Zayıf Organizasyon İklimi	Motivasyonsuz
	Sınırlar	Becerisi Olmayan
	Örgütsel İlgisizlik	Deneyimsiz
	Zayıf Proje Yönetimi	Esnek Olmayan
	Baskı ve Değerlendirme	Dışsal Olarak Motive Edilen
	Yetersiz Kaynak	Sosyal Becerileri Yetersiz
	Zaman Baskısı	
	Statükoya Önem Verme	
	Rekabet	
	<b>Teşvik Ediciler</b>	Özgürlük Ve Kontrol
İyi Proje Yönetimi	Yeterli Kaynak	Self Motivasyon
Cesaretlendirme	İşbirliği İklimi	Özel Bilişsel Yetenekler
Farkına Varma(Tanıma) ve geri Besleme	İddialı Olma	Risk Almaya Eğilimli
Yeterli Zaman	Baskı (İçsel)	Alan Uzmanlığı
		Grup Nitelikli
		Çeşitli Deneyim
		Sosyal Beceriler
		Zeki
		Saf

Örgütsel yaratıcılıkla ilgili araştırmalarda genellikle örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi için gerekli olan koşullar incelenmiştir. Burada amaç, organizasyonun yaratıcı olmasını sağlayan birey ve grupların yaratıcı eylemlerini sergileyebilecekleri bir örgüt ortamı, örgüt iklimi yada başka bir deyişle iş çevresi yaratmaktır. Bu iş çevresi birey ve grupların yaratıcılıklarını teşvik eden yada engelleyen bazı ortam koşullarını taşıyacaktır. Önemli olan yaratıcılığı arttıracak faktörleri uygulamak ile yaratıcılığı engelleyen faktörleri teşhis ederek bunları yok etmek ve yeniden yapılandırmaktır.





## 4.2. Yaratıcılığı Pozitif Yönde Etkileyen İş Çevresinin Özellikleri

### 4.2.1. Örgütsel Cesaretlendirme ve Teşvik

Yaratıcılığı teşvik eden iş çevresinin ilk unsuru, örgütsel cesaretlendirme ve teşvik olarak ele alınabilir. Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik unsuru, organizasyonun baştan aşağı tüm kademeleri ile yaratıcılığı teşvik edecek bir iş çevresi yaratılmasına yönelik eylemlerin bütünüdür.

Başarısızlık korkusu ve işinden veya fikirlerinden dolayı alay edilme korkusu yaratıcı düşüncüyü önleyen etkenlerdir. Kişi başarılı deneyimlere sahip oldukça kendine olan güveni artar. Ancak, kişinin kendine güvenmesi yeterli olmayacak, kişi yaratıcı çabalarının ödüllendirilmesi ve cesaretlendirildiği bir çevreye gereksinim duyacaktır (Nickerson, 1993, s.414).

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik sistemi, 4 temel faktörün düzenlenmesinden oluşmaktadır (Amabile, Conti, Lazenby and Coon, 1996, s.1159).

- 1- Örgütsel desteğin sağlanması için, ilk olarak risk almanın ve fikir yaratmanın cesaretlendirilmesi ve yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar yeniliğe önem verilmesi gerekmektedir. Yaratıcılık üzerine yapılan psikolojik araştırmalar insanların sıra dışı ve yararlı fikirler üretmesi için onlara serbestiyet tanınması veya açık ve kesin talimatlar verilmesi durumunda yaratıcılığın teşvik edileceğini göstermektedir.
- 2- Yeni fikirlerin destekleyici bir şekilde değerlendirilmesi örgütsel desteğin sağlanmasının ikinci unsurunu oluşturmaktadır. Fikir geliştiren insanların tehdit ile karşılaşacaklarına ilişkin beklentileri ve fikirlerin çok ciddi ve katı bir değerlendirilmesinin yapılmasının laboratuvar çalışmalarında yaratıcılığı engellediği saptanmıştır. Üstelik alan araştırmaları destekleyici, bilgilendirici bir değerlendirmenin içsel motivasyonu yani yaratıcılığın en önemli belirleyicisini arttırdığını göstermektedir.



- 3- Ödül ve yaratıcılığın tanınması ve farkına varılması örgütsel cesaretlendirme ve teşvik sisteminin, üçüncü önemli faktörünü oluşturur. Fakat ödülün sadece ödül için yapılması yaratıcılığı azaltabileceken, yaratıcılığın arttırılması kişinin ödül beklentisi tarafından yönlendirilecektir; bu ödül alınması, kişinin bir yeteneğinin doğrulanması veya bir şeyi daha iyi yapabilme iktidarı, gelecek için daha ilgi çekici iş anlamlarına gelebilir.
- 4- Organizasyonda baştanbasa ortak bir işbirliğine dayalı fikir akışı, katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması örgütsel cesaretlendirmenin en önemli yönlerinden birisidir.

Organizasyonların yaratıcı olması içindeki insanların yaratıcı olmalarının sağlanması ile mümkündür. Başka bir deyişle kuruluşlar yaratıcı değildir, yaratıcı olan insanlardır. O halde organizasyon yaratıcı düşünceyi teşvik eden bir ortam yaratmalıdır. Bu ideal ortamın temel özellikleri açık fikirliliğe önem veren, sezgi yeteneğini geliştiren, eşitliği koruyucu, geliştirici, cesaretlendirici olmasıdır (Bentley,1999, s.30).

Cummings ve O'Connell, yaratıcılık için organizasyonun risk alma ve fikirlerin özgür değişiminin cesaretlendirilmesi gerektiğini savunurlar. Ayrıca, çatışma yasallaştırılmalı, katılım teşvik edilmeli ve dışsal ödüllerden çok içsel ödüllere güven duyulmalıdır (Woodman, Sawyer and Griffin, 1996, s.306).

Organizasyonların çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesi için, çalışanların fikirlerine değer vermesi, fikirleri herhangi bir yargılamaya tabi tutulmadan objektif değerlendirmesi, çalışanların farklılığının korunduğu eşitlikçi bir ortamı yaratması, fikirlerin özgür dolaşımını sağlaması ve daha iyi fikirlerin geliştirilmesi içinde çalışanlara eğitim olanakları sağlaması gerekmektedir.

Organizasyonun çalışanların yaratıcılıklarını cesaretlendirmesinin en önemli yollarından biriside, hata yapmalarını doğal karşılamak, risk almanın ve hata yapmanın yaratıcılık için bir geçiş süreci olduğunu çalışanlara kanıtlayacak bir örgüt ortamı oluşturmaktır.

Hata yapmak onur kırıcı yada utanç verici bir durum değildir. Hata yapmadan başarıya ulaşılması mümkün değildir. Hatayı başarıya dönüştürmek için yapılan hatanın her şeyin sonu olmadığını bilmek ve hataları başarıya dönüştürmenin yollarını bilmek gerekmektedir. Hataları başarıya dönüştürmek için şu beş adım önerilmektedir. 1- gerçekleşenlerin bilincinde olmak 2- bu deneyimden neler öğrenebileceğimizi bilmek 3 - neyin daha farklı yapılması gerektiğini bilmek 4- bir şans daha vermek 5- bir kere daha denemek (Bentley, 1999, s.50).

İçinde bulunduğu pazarda çok ciddi bir rekabetle karşı karşıya kalan ve bir durgunluk aşamasına giren bir Amerikan firması bu durumdan kurtulmak için, firma öncelikle yaratıcılığa önem vermesi gerektiğini düşünmüş ve bunun içinde bazı örgütsel cesaretlendirme yöntemlerine başvurmuştur. Kısaca bu firmanın durumunu irdeleyecek olursak; firma A.B.D.'nin Güneydoğu pazarında egemen olan CoolBurst adlı meyvesuyu şirkettir. Bu şirketin dört yıldır karlarında bir gelişme olmamış ve yıllık gelirleri 30 milyon dolarda kalmıştır. Şirketin yeni genel müdürü Luisa Reboredo şirketin ve kendi varlığının bu durumun çözümü ile ilgili olduğunu bilmektedir. Pazarda birçok yeni şirket rekabet yarışına katılmış ve CoolBurst'un en büyük rakibi de giderek daha fazla büyümeye başlamıştır. Reboredo'dan önceki genel müdür şirketi işler hale getirmiş fakat şirkete yerleştirdiği öz disiplin, otorite kültürü çalışanların yaratıcılıklarını engellemiştir. Örneğin, önceki genel müdür en yaratıcı çalışan iki kişiyi kendisinden izinsiz dört yeni içecek ürettikleri için işten çıkarmış ve bunlardan biriside rakip şirkette çalışmaya başlamıştır. Yeni genel müdür Reboredo çalışanların yaratıcı düşünmeye nasıl sevk edecektir?

Bu konuda fikir belirten birçok uzmandan biri olan Elspeth Mc Fadzean ve Gareth Jones'a göre, yaratıcılık için yapılacak en önemli şey çalışanların destekleyici bir iş ortamında çalıştıklarını onlara göstermek ve çalışanların daha fazla risk alma konusunda teşvik etmektir. Daha sonra grupların ve bireylerin herhangi bir durumu farklı bir bakış açısından görmelerine yardımcı olabilecek yaratıcı problem çözme tekniklerinden yararlanması sağlanabilir. Olumlu düşünmek, vizyon sahibi olmayı teşvik etmek (şirketin ve departmanların beş yılda nerede olmasını istedikleri konusunda çalışanları düşünmeye sevk etmek ve onları o nokta için plan yapmaya teşvik etmek), şirkette halen çalışanlardan daha farklı insanların işe alınması sağlamak, kişisel projelere zaman tanımak ve üst düzey yöneticilerin desteğinin



sağlanması alınabilecek önlemler arasında sayılmaktadır (Wetlaufer, 1998, s.139-140).



#### 4.2.2. Yönetimin Teşvik Etmesi

Yaratıcılığı pozitif yönde etkileyen iş çevresinin teşvik skalasındaki önemli ikinci unsur yönetimin çalışanları cesaretlendirmesi ve desteklemesidir.

Araştırmalar, ilk yöneticiler ile açık etkileşim, cesaretlendirme, desteğin yaratıcılık ve yenilikçiliği arttırdığını göstermektedir. Üstelik destekleyici bir iş çevresi yaratıcılık gerektiren işleri tamamlamaktadır (Shalley, Gilson and Blum, 2000, s.216).

Çalışanların ilk yöneticilerinin veya proje tipi örgütlenmelerde proje yöneticilerinin çalışanları desteklemesi ve cesaretlendirmesindeki rolünün özellikle şu alanlarda önemli olduğu vurgulanmaktadır.

- 1- hedef açıklığı
- 2- yönetici ile çalışanları arasındaki açık iletişim
- 3- ilk yöneticinin çalışanlara ve ya takımın işine ve fikirlerine verdiği destek

Araştırma sonuçları, yaratıcı süreçte problemin tanımının kritik bir rolü olduğunu ve bu rolün, yaratıcı davranışta hedeflerin açık olmasını sağlamasından kaynaklandığını göstermektedir. Buna benzer şekilde, çalışanların ilk yöneticileri ile etkileşim içinde olmaları ve yöneticinin destekleyici olmasının yaratıcılığı arttırdığını görülmektedir. Ancak fikirlerin negatif bir şekilde değerlendirilmesi çalışanların içsel motivasyonlarını azaltmaktadır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron, 1996, s.1160).

Farklı ortamlarda hangi yönetim tarzının etkili olduğuna dair çok net bir tablo olmasa da yine de uzmanlar katılımcı ve işbirliğine dayalı yönetim tarzının yada katılımcı liderliğin yaratıcılık ile yenilikçiliğin belirleyicisi olduğu üzerinde fikir birliğine varmışlardır. Karar almada katılımcılık çalışanların alınan kararlar üzerine sahiplik duygusu hissetmesini sağlamak ve kararların yerine getirilmesinde daha gelişmiş ve yeni yollar bulmalarını sağlamaktadır. Çalışanlara işleri hakkında geri



besleme verme ve yaptıklarının farkına varma, tanıma bireysel yaratıcılığı pekiştirmektedir. Bu nedenle grup ve örgütsel faktörler göz önüne alındığında ortam ikliminin faktörleri olan; grup iş dizaynı, karar almada katılımçılık, liderlik tarzı, bireysel yaratıcılığı etkilemektedir (Axtell, Holman, Unworth, Wall and Wareson, 2000, s.268).

Oldham ve Cummings (1996) yaratıcılığı teşvik eden yönetim tarzının destekleyici yönetim tarzı olduğunu bulgulayan araştırmacılarıdır. Bu araştırmacılara göre çalışanların ilk düzeydeki yöneticisi, destekleyici bir 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 çaba harcamaktadır. Bu eylemler destekleyici yöneticiden beklenen ve çalışanların işe yönelik girişimci tutumlarını ve yaratıcılıklarını arttıran eylemlerdir. 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 yöneltmektedir. İçsel motivasyondaki bu azalmanın da daha düşük yaratıcı performansa dönüşmesi beklenmektedir. Destekleyici yönetim tarzının çalışanların içsel motivasyonunu arttırarak yaratıcılığı arttırdığı başka araştırmacılar (Deci, Schwarz, Sheinman & Ryan, 1981: Ryan & Grolnick. 1986; Zuckerman, Porac, Lathin, Smith & Deci, 1978) tarafından da desteklenmiştir.

Bazı şirketler yaratıcılığı arttırmak için çalışanlarının üst yönetimin geliştirdiği fikirlere karşı gelebilecekleri ve alternatif üretebilecekleri bir ideolojiyi organizasyona yerleştirmeye çalışmaktadırlar. Marriot “ yöneticilerin çalışanlara onlardan yapmalarını istedikleri işlerin nedenlerini anlatmamaları durumunda onların bunları yapmak zorunda olmadıklarını” ifade eder. Du Pont, çalışanlarına kendi projelerini yapmaları için kaynak ayırır. Hewlett Packard çalışanların yönetime bazı konularda karşı gelmelerini kurumsallaştırmıştır. Örneğin, David Packard bilgisayar grafikleri projesi ile karşı bir fikir ürettiğinde bu fikirden büyük miktarda bir para kazanmıştır (Nemeth Charlen, 1997, s.68).

Stonar ve Wankel yaratıcılığın hoşgörü ortamında gelişeceğini ve böyle bir ortamında yeni fikirlerin keşfinin ve işlerin yapılmasında yeni yolların bulunmasının sağlanacağını ifade ederler. Yaratıcılık için bu iklime ihtiyaç duyulmasına rağmen, böyle bir iklim birçok yöneticinin çok zor kabul edeceği ve değişimi gerektiren bir iklimdir. Yöneticiler yaratıcılığı teşvik edecek bir iklimin oluşmasına şu şekilde katkıda bulunabilirler (Stonar and Wankel, 1986, s.397):

- 1- Değişimin gerekliliğinin kabulünü sağlamak.
- 2- Yeni fikirlerin cesaretlendirilmesi.
- 3- Etkileşim düzeyini arttırmak.
- 4- Hataları hoşgörüyle karşılamak.
- 5- açık hedefler saptamak ve bunların başarılması için kişilere özgürlük sağlamak.
- 6- Yaratıcı eylemi ve yaratıcı kişileri tanımak ve onlara saygı duymak.

Yöneticilik uğraşının kendisi yaratıcılık gerektiren bir uğraş olarak tanımlanabileceği gibi aynı zamanda her basamaktaki yöneticinin de çalışanları yaratıcılık için teşvik etmesi gerekmektedir.

Bazı uzmanlar değişken ve öngörülemez özelliğe sahip olan bugünün pazarlarında yöneticilerin mekanik zihin yapıları yerine, yorumlayıcı bir yönetim anlayışı ile sorunlara yaklaşmaları gerektiğini ifade etmektedirler.

Hızla değişen ve geleceği kestirilemeyen Pazar ortamında bir genel müdürün karşısındaki zorluk, bazı yazarların savına göre tasarım müdürlerinin karşılaştıkları tipik sorunlara benzemektedir. Öngörülmesi olanaksız araştırma ve tasarım dünyasında, ne geliştirme sürecinin akışı ne de ulaşacağı son nokta baştan tanımlanabilir. Yönetime geleneksel analitik yaklaşımın yerine, tasarım dünyasının yorumlayıcı yaklaşımının gerekli olduğu ifade edilmektedir. Bu yaklaşım hızla değişen pazarlara uygun bir yaklaşımdır. Levi Strauss ve Chiron gibi şirketlerin böyle yorumlayıcı bir yönetim yaklaşımını benimseyerek sektörlerinin doruğunda kalmayı sürdürdükleri söylenmektedir Otomobil, cep telefonu, tıp cihazları gibi hızlı değişimin olduğu sektörlerde, yer alan araştırmalarda ürün geliştirme faaliyetleri üzerinde yapılan incelemeler yorumlayıcı yönetim ve yöneticinin başarılı olduğunu göstermektedir. Yorumlayıcı yönetici, analitik yöneticinin aksine yeniliğin temel

unsuru olarak, belirsizliğe ve doğaçlamaya kucak açar. Yorumlayıcı bir kuruluşun yöneticisinin bir caz grubu lideri gibi hareket etmesi gerekir (Lester, Piore and Malek, 1998, s.159-163).

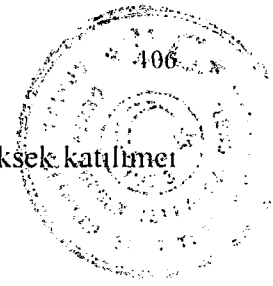
Bir projenin başarısının kilit unsuru, yöneticinin 'fikir geliştirme' dönemi ile 'karar alma' dönemlerini birbirinden ayırma ve her iki dönemde de astları ile görevlerine göre ilişki kurma yollarını bulma becerisine bağlı olacaktır. Yöneticinin fikirlere gereksinim duyulduğunda otoriter davranması yaratıcılığı boğarken, önemli bir karar verilmesi gereken bir durumda her öneriyi benimsemesi projenin gelişimine zarar verebilir. Birçok yöneticinin uygulama evresini yaratıcı evreyi yönetmeye göre daha hazırlıklı olduğu görülmektedir. Yönetici bu evrede astlarının yaratıcılığını özgür bırakan bir teşvik ortamı hazırlaması ve astlarının kaygıya sürükleyecek dış streslerden koruması gerekmektedir. (Morley, Silver and Andrew, 1998, s.89).

Bütün bu çalışmalar, yöneticinin çalışanların yaratıcılığının teşvik edilmesinde çok önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. Yaratıcılığın cesaretlendirilmesinde pozitif rol oynayan yönetici işbirliğine önem veren, çalışanları dinleyen, iletişim becerisi ve planlama becerisi kuvvetli olan, çalışanların ulaşacakları hedefleri açık bir şekilde saptayan, şirket vizyonunu çalışanlarla paylaşan ve onlara bu vizyona ulaşmak konusunda görevler veren kişidir.

#### 4.2.3. İş Grubunun Desteği

Yaratıcılık için bir iş çevresinin oluşturulmasında ele alınması gereken bir diğer unsurda çalışma grubu ve bu grubun özellikleridir. Yaratıcılığı, takım veya çalışılan departmanın üyelerinin özellikleri, birbirleri ile iletişimi, organizasyonları ve üyelerin birbirine olan bağlılıkları çok yakından etkilemektedir.

Grup yaratıcılığı, grup üyelerinin çeşitliliği tarafından teşvik edilir. Aynı şekilde grubun yaratıcı performansı, grubun bağlılığı tarafından da pozitif olarak



etkilenecektir. Grup yaratıcı performansını arttıran diğer unsurlarda yüksek katılım yapıları, kültürlerdir (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993, s.313).

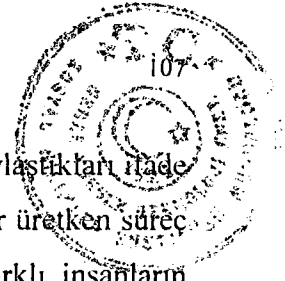
Grup üyelerinin farklı geçmişleri ve fonksiyonel tecrübelerinin olmasının grup çeşitliliği olarak tanımlayan ve bu çeşitliliğin yaratıcılığı arttırdığını savunan pek çok araştırmacı vardır. Grup çeşitliliği grubun problem çözmede farklı yaklaşımlar geliştirmesini ve farklı düşüncelerden oluşan bir ağ oluşturmasını sağlayarak yaratıcılığın artmasına neden olur (Randolph, 2000, s.246).

Yaratıcı fikirler geliştiren ekipler oluşturmak istiyorsak farklı bakış açıları ve geçmişleri olan, karşılıklı olarak birbirini destekleyen gruplar oluşturmalıyız. Çünkü, ekipler işe ilişkin değişik entelektüel temellere ve yaklaşımlara yani farklı uzmanlık ve yaratıcı düşünme üsluplarına sahip insanlar içerdiğinde, daha yaratıcı fikirler ortaya çıkar. Ekip üyelerinin çeşitliliği dışında, ikinci olarak, üyeler ekibin hedefine ilişkin heyecanı paylaşmalıdır. Üçüncüsü, üyeler zor dönemde ve başarısızlıklarda ekip üyelerine yardım etmeye istekli olmalıdır. Dördüncüsü, her üye öteki üyelerin gündeme getirdiği benzersiz bilgi ve bakış açısını tanımalıdır. Bu faktörler çalışanların içsel motivasyonunu ve yaratıcı düşünme becerilerini artırır (Amabile, 2000, s.23).

Grup normları bir iş grubunun yaşamını sürdürmesinde etkili olan en önemli kavramlardan birisini oluşturmaktadır. Grup üyelerinin birbirine olan bağlılığını ön plana çıkaran grup normları, üyelerin rol ve sorumlulukları ile ilgili belirsizliği ortadan kaldırdığından organizasyonların yaratıcılığını artırırlar. Grup içindeki işbirliğini ve güveni, birbirini desteklemeyi amaçlayan grup normları da yaratıcılığı arttıran önemli unsurlardan birisidir (Randolph Cooper, 2000, s.246).

Yaratıcı ürünleri yüksek olan bu tip takımlar yaratmak için yöneticilere de büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler takımların oluşumunu sağlamalı onları desteklemeli ve motive etmelidirler.

Başarılı buluşlar yapmak için kendimize benzemeyen insanları işe almamız, onlarla çalışmamız ve onları terfi ettirmemiz gereklidir. Aynı tarzda insanları işe alan kuruluşların, rahatlatıcı kopyalama sendromu adı verilen tutumun kurbanı



olduklarını ve bu tutumda tüm üyelerin benzer düşünceleri, ilgileri paylaştıkları ifade edilmektedir. Oysa yaratıcılık ve buluş yaratıcı sürtüşme dediğimiz bir üretken süreç sonucunda gelişmektedir. Bu sürtüşmeyi yönetecek olan yönetici farklı insanların farklı düşünceleri olduğunu bilir ve bu insanların birbirlerinin düşüncelerine saygı duyacakları bir çalışma ortamının kurallarını belirler ve bu süreçte kendisinin de rolünü irdeler (Drucker, 2000, s.143).

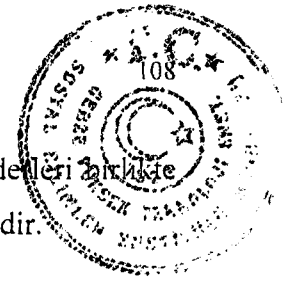
#### 4.2.4. Otonomi ve Özgürlük

Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili bazı özgürlük alanlarının tanınması onların hareket serbestiyetini arttıracak ve yaratıcı düşüncelerinin eyleme geçmesini sağlayacaktır. Bu anlamda yaratıcılık için bir iş çevresi oluşturulurken çalışanlara otonomi ve özgürlük tanınması da sağlanmalıdır.

Otonomi ile yenilik arasında büyük bir ilişki olduğunu savunan yazarlardan olan Judge, Fryxell, Dooley(1997) otonomiye; işin başından sonuna kadar kontrole sahip olma olarak tanımlamaktadır. Bu yazarlar otonomiye ikiye ayırarak incelemektedirler, bunlar; stratejik otonomi ile operasyonel otonomidir. Buna göre stratejik otonomi, kişinin kendi gündemini belirlemesindeki özgürlük, operasyonel otonomi ise; problemleri çözmeye özgürlüğü ifade etmektedir. Operasyonel otonomi, kişinin projenin tamamlanmasındaki başarı duygusunu yükseltmekte ve girişim ruhunu da cesaretlendirmekte iken. stratejik otonomi: bireysel araştırmacıların ilgilerini örgütsel ilgilerle birleştirerek bir düzene koyar.

Amabile (2000), yaratıcılık için insanlara hedeflere ulaşma konusundaki araçlara ilişkin özgürlük verilmesi gerektiğinin vurgular. Yani hedeflerin saptanmasındaki özgürlük ve katılımcı yapıdan çok insanlara görevlerini nasıl gerçekleştireceklerine ilişkin özgürlük tanınması gerektiğini yaptığı araştırmalar ile test etmiştir. İnsanlara amaca nasıl ulaşacaklarına ilişkin, yani sürece ilişkin özgürlük tanınmasının onların içsel motivasyonlarını arttıracaklarını ve bu yolla yaratıcılıklarının da artacağını ifade eder. Ayrıca özgürlük veya özerklik konusunda yöneticilerin hedefleri açık bir





biçimde saptamaları ve bunları çalışanlara iletmeleri, gerektiğinde hedefleri birlikte saptamaları da yapmaları gereken sorumluluklar olarak ifade edilmektedir.

Parker (1997) takım yenilikçiliğinin takım üyelerinin, görevleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarında ve geniş bir sorumluluk alanına sahip oldukları zaman yeniliğin artacağını bulmuştur (Axtell, Holman, Unworth, Wall and Wareson, 2000, s.268).

Örgütlerde otonomi uygulamaları ve verilen otonomi düzeyleri dikkate alındığında, firmanın çalışanlarına aşırı serbestiyet tanıyıp, ulaşacakları hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını kendilerinin belirlemeleri konusunda özgürlük verildiğinde, iyi sonuçların elde edilemediğini göstermektedir. Çok yenilikçi birimlerden olan Biocere' de, yönetici araştırmacılarının spesifik hedefleri üzerinde odaklanmış fakat araştırmacılara hedeflere ulaşma yollarını belirleme konusunda oldukça fazla serbestiyet tanımıştır. Sonuç olarak bu birimin çok yenilikçi çıktılar ürettiği görülmüştür (Judge, Frxell and Dooley, 1997, s. 77).

Rogers psikoterapi deneyimlerine dayanarak yapıcı yaratıcılığı destekleyen koşullar arasında psikolojik güven ve özgürlüğe önem verir. Psikolojik güveni Rogers üç aşamaya bağlar (Yavuz, 1997, s.28):

- 1- bireyin değerini kayıtsız şartsız kabul etme:
- 2- Dış değerlendirmeden yoksun bir çevre yaratma. Bir başka kişiyi kendi değerlerimizi bir kenara bırakarak yargılamamız gerekir. Dış değerlendirme yapılmazsa kişi kendini özgür ve rahat hisseder.
- 3- Duygu sezgisi (empathy) ile anlayış

Rogers 'in yaratıcılığı besleyen ikinci koşulunu psikolojik özgürlük oluşturmaktadır. Bireyin çevresinde bulunan ve onunla yakın iletişimde bulunan kişilerin bireye karşı bir hoşgörü içinde olmaları onun tam bir özgürlük içinde kendisini anlatmasını, gerçekleştirmesini ve düşünmesini sağlar. Bu yaratıcılığı besleyen çok önemli bir unsurdur. Burada anlatılan özgürlük kavramı kişi için aynı zamanda sorumluluğu getirir. Kişi özgür olduğu gibi başarılarının ve hatalarının sonuçlarına da katlanacaktır.



Shalley, Gilson ve Blum (2000), 2200 kişi üzerinde yaptıkları araştırmaları sonucunda, işin otonomi sağlaması, zor olması ve talep edilen bir iş olmasının işteki yaratıcılık düzeyini arttıracasına ilişkin hipotezini sınamış ve iş çevresindeki otonomi, örgütsel destek ve talep edilen işin yaratıcılığı pozitif etkilediğini, örgütsel kontrolün ise, yaratıcılığı negatif etkilediğini bulmuşlardır.

#### 4.2.5. Yeterli Kaynak Sağlanması

Örgütsel yaratıcılığın sağlanmasında belirleyici olan bir diğer unsurda kişilere gereksinim duydukları tüm kaynakların sağlanmasıdır. Organizasyon, kişilerin yapacakları iş için yada bir projenin yürütülmesi için gerekli olan tüm kaynakları saptamalı ve bunların gerekli kişilere dağıtılmasını sağlamalıdır. Projenin etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan zaman, sermaye, malzeme, bilgi, veri, tesis ve buna benzer kaynakların planlamasının yapılması ve ihtiyaca göre tahsisinin yapılması çok önemli bir konudur. Eğer bireylere yada proje ekiplerine iş için gerekli olan kaynaklar gerekli olduğu miktarlarda verilmezse yaratıcılık engellenmiş olur.

Birçok araştırmacı projelere kaynak tahsisatının projelerin yaratıcılık düzeyleri ile direkt 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 (Amabile, etc., 1996, s.1161).

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 etmeği içermekte ve örgütsel yaratıcılığın teşvik edilmesinde büyük rol oynamaktadır (Scott and Bruce . 1994, s.593) .

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

Yaratıcılıkta önem taşıyan bir diğer etken kişilerin işlerini yaptıkları çalışma ortamlarının ergonomik bir şekilde yapılandırılması ve rahat ofislerin oluşturulmasıdır.

#### 4.2.6. İşin İddialı ve Önemli Olması

Yaratıcılığı teşvik eden iş çevresi özelliklerinden biriside yapılan görevin kendisiyle ilgilidir. Yapılan iş ne kadar iddialı, cezbedici, karmaşık ve zor olursa kişi o kadar motive olacak ve yaratıcılığı artacaktır. Bunun nedeni ise, kişinin önemli projelerde çalıştığını hissetmesi ve görevlerini yerine getirmek için çok sıkı bir çalışma göstermesidir.

Aralarında Roe (1952,1953), McClelland (1962) ve Golann (1963) olan araştırmacılar “zor işin“ yaratıcılığın önemli bir yönü olduğunu bulguladılar. Zor iş görev motivasyonunu sağlamaktadır (Nickerson, 1993, s.412).

McGraw(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. McGraw, algoritmik görevlerdeki performansın dışsal motivasyon tarafından artırıldığını iddia eder. Fakat iddialı görevlerin, dışsal motivasyondan negatif etkilendiğini ve bu görevlerin yaratıcılığı gerektiren görevler olduğunu söyler (Amabile, 1990, s.63). Yapılan iş yada görev ile ilgili araştırmalar bize iş ile içsel motivasyon arasında ciddi bir bağlantı olduğunu göstermektedir. İş ne kadar zor, karmaşık ve yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiriyorsa kişinin içsel motivasyonu o denli yüksek



olacaktır. Çünkü Merk Lepper'inde belirttiği gibi içsel motivasyon bir faaliyetin kendisi için yapma motivasyonudur.

Shalley, Gilson ve Blum (2000), yaratıcılık gerekleri ve iş çevresinin tatmin, ve işten ayrılma üzerindeki etkileri ile ilgili yaptıkları araştırmada işin talep eden iş (demanding work) olması ile yaratıcılık düzeyi arasında yüksek oranda bir ilişki bulmuşlardır. Yani kişi talep eden bir işte çalıştığı zaman yaratıcılık artmaktadır. Burada talep eden iş unsurunun ölçümünde 4 soruluk bir skala kullanılmış ve bu skalada, kişilerin inandıkları bir işte olma durumları, işin zor ve karmaşık olması ve iş miktarının çok olması gibi özellikler kullanılmıştır.

Amabile (2000) aynı şekilde yöneticilerin yaratıcılığı harekete geçirmek için kişilere kolay iş verilmesinin yanıltıcı olduğunu ifade eder. Yöneticiler kişileri uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine göre uygun işlere verebilir ve içsel motivasyonlarını ateşleyebilirler. Kişi-iş uyuşmasının kusursuzluğu çalışanların becerilerini zorlar. Ancak zorlama derecesi çok önemlidir. Bu oran sıkılmamalarına yol açacak kadar az; yılmamalarına ve denetimi yitirme korkusu yaşamalarına yol açacak kadar da yıldırıcı olmamalıdır (Amabile, 2000, s.19).

Yapılan iş ile kişinin yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar olan Cummings ve Oldham (1997), işin yapısının çalışanların performansını etkileyeceğinin, artık yönetsel uygulamalarda da farkına varıldığını ifade ederler. Çalışanların yaptıkları iş daha karmaşık (complexity) ve zor olduğunda çalışanlar daha fazla motive olmakta, tatmin duymakta ve daha verimli olmaktadır. Daha zor iş çalışanların daha fazla yaratıcı olmaya cesaretlendirmektedir. Karmaşık iş çalışanların baştanbaşa işin tüm parçaları üzerindeki sorumluluklarını ve önemini görmelerini sağlamakta, işin ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkin uygulamalarda özerklik vermekte ve işteki gelişmelerin izlenerek geri besleme almalarını sağlamaktadır. Bu özellikler aşağıdaki kutuda görülebilir ve bu özellikler kişilere çalışanlara işlerinde farklı yollar kullanma ve yeni fikirleri izleme ile kendi ihtiyaçlarının farkına varma konusunda onlara özgürlük ve bilgi sağlar. Çünkü yaratıcı kişilikteki insanlar karmaşık ve zor iş tarafından cezbedilerek zor iş sayesinde potansiyellerini geliştirme fırsatı yakalarlar (Cummings and Oldham, 1997, s.27).



Tablo 4.2. Karmaşık- Zor İşin Özellikleri

<p><b>Bir zor iş:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-işin tamamlanmasında çeşitli beceri ve yetenekler gerektirir.</li><li>-İşin başlangıcından sonuna kadar tüm parçalarının belirlenmesine ve tamamlanmasına olanak sağlar.</li><li>-iş prosedürlerinin ve programlarında özgürlük sağlar.</li><li>- çalışana performansının etkinliği hakkında direkt bilgi sağlar.</li><li>-firma içinde veya dışında, insanların yaşamı üzerinde direkt olarak büyük etkiye sahiptir.</li></ul>
--

Kaynak: (Cummings and Oldham, 1997, s.27).

#### 4.2.7.İletişim

Organizasyonların etkinliği ve yaratıcılığını belirleyen en önemli unsurlardan biriside iletişim unsurudur. İletişim sürecini kullanarak insanlar birbirleri ile ilişki kurarlar. Doğru ilişkilerin kurulması ve insanların birbirlerini anlaması aralarındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Bir işletme ortamında yöneticinin çalışanlara istediklerini yaptırması onun doğru iletişim kurması ile mümkündür. O halde. bu denli önem taşıyan iletişim kavramını tanımlamak ve nasıl olması gerektiğini üzerinde durmak gerekmektedir.

İletişim, bir kişinin diğer bir kişiye bilgi, haber, veri aktarmasıdır. İşletme ortamında ise iletişim, bölümler arasında veya personel arasındaki birbirine bilgi, veri aktarma işlemidir. Bu işlemin amacına ulaşması için hem vericinin hem de alıcının, aktarmak istediğini doğru bir biçimde tanımlaması, alıcıya doğru bir ortamda haberi iletmesi gerekmektedir. Alıcının da haberi iletenin mesajını dikkatle dinlemesi ve objektif davranarak ne demeye çalıştığını anlamaya çalışması gerekmektedir. Bununla beraber işletmenin iletişim teknolojisindeki gelişmelerden



faydalanması ve çalışanlarının bu teknolojinin kullanımı ile çevre ile iletişiminin sağlanması gerekmektedir.

İletişim 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. Firmanın gerek organizasyon içi gerekse çevresi ile 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 buda onların yaratıcı fikirler geliştirmelerini ve bunları uygulamalara dönüştürmelerini sağlayacaktır.

İletişimin sürekli ve aktif olması çalışanların üst yönetim ile rahat ilişki kurmasını sağlar. Yöneticiler sağlıklı ve çağdaş iletişim olanaklarını kullanarak çalışanlara işleri hakkında bilgi verecek, onlara iş hedeflerini iletcek ve kişilerin hedeflere ulaşma yollarında gerektiğinde doğru iletişim yolunu kullanarak gerekli bilgi ve yardımı sağlayacaklardır.

İyi bir iletişim yapılması gerekenlerin açıkça belirtilmesini sağlayacak, eleştirilerin kabulünü sağlayarak şirketin başarısında temel oluşturacaktır (Bentley, s.1999).

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

Yaratıcı ve yenilikçi örgütün yatay ve dikey iletişim kanalları açıktır, fikir ve teklif sistemleri bulunur, ayıca örgüt, dış kaynaklarla olan ilişkileri teşvik eder. Yaratıcı kişiler hem örgüt içi hem de örgüt dışından sağlanacak bilgilere gereksinebilirler. İletişim ağı yeterli olgunluğa erişmemiş bulunan yada gereksiz bilgilerle fazlasıyla yüklenmiş bulunan iletişim sistemleri amaca hizmet edemezler (Budak,1998, s.93).

Kanter, yaratıcılık ve buluş için uygun örgüt yapısını, çalışma gruplarını içeren, örgütsel amaçlarla bağdaşmayı arttıran, iletişim ve işbirliğinin önündeki engelleri kaldıran bir yapı ve kültür olarak tanımlar (Özçer, 1996, s.72).

### **4.3. Yaratıcılığı Engelleyen İş Çevresinin Unsurları**

#### **4.3.1. Örgütsel Engeller**

İş çevresindeki bazı özelliklerinin yaratıcılığı teşvik ederken bazı özelliklerin de yaratıcılığı engellediği görülmektedir. Bu nedenle yaratıcılığı arttıracak bir iş çevresi düzenlerken, iş çevresinin teşvik unsurlarını gözden geçirmek ve iş ortamını buna göre yapılandırmak gerekirken, iş çevresinin engelleyici özellikteki unsurlarını saptamak ve onları yaratıcılık için azaltmak veya ortadan kaldırmak gerekmektedir.

İş çevresinin yaratıcılığı engelleyen özelliklerinin şirket içindeki mücadeleler, resmi kurallar, hiyerarşik ve katı bir yönetim tarzı ve örgütlenme biçimi olduğu görülmektedir. Bu unsurlar çalışanların özgürce düşünebilecekleri, fikir oluşturup sunabilecekleri bir ortamı engellediğinden çalışanlar motive olamayacak ve yaratıcılık engellenecektir.

İş çevresinin karakteristikleri aşırı rijid kurallar, düzenler, programlar ve kontrol olduğu zaman yaratıcılığın engellendiğini savunan Kimberly (1981) rijid/sert yapıların örgütsel yenilik için zararlı olduğunu bulmuştur. Örgütsel kontrolün unsurları; rijit operasyon prosedürleri, çalışanların gözetimi, ve kuralların takip edilmesi konusunda aşırı bir özen içermektedir. Bu tip özellikler yüksek derecede yaratıcılık gerektiren işler ile uygunluk göstermez, tam tersi işlerin yapılma yollarını sınırlar. Aynı şekilde problem çözme üzerine yapılan araştırmalar işin uzmanlarının diğer işte yeni olanlardan daha başarılı olduklarını göstermektedir. Çünkü uzmanlar her görev için aynı problem çözme metodunu kullanmazlar, alternatif yaklaşımları denerler (Shalley, Gilson and Blum, 2000, s.216).

Örgütsel engellerle yaratıcılık arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalardan bazılarının bulguları da şirket içindeki politik sorunların varlığı ve bu sorunların çözülememesinin yaratıcılığı engellediğini göstermektedir.

Şirket içi hizipleşmeler ve dedikodu yaratıcılık açısından özellikle zararlıdır, çünkü bunlar insanların dikkatinin işten uzaklaşmasına yol açar. İçsel motivasyon açısından oldukça önemli olan ortak amaç ve heyecan duygusu, insanlar hizipleştiklerinde yada çekişme içinde olduklarında azalır. Hizipleşme iletişimi engeller, bilgi akışını durdurarak uzmanlığı zayıflatır (Amabile, 2000, s. 27).

John Kao örgütlerde bir dizi kurallar yığını azaltmak gerektiği için, yaratıcılığı yönetmenin çok zor ve iddialı bir iş olduğunu ifade eder. Yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen bazı unsurların bilinmesi yaratıcılığın yönetiminde yöneticilere bir model oluşturur.

John Kao yaratıcılığı engelleyen faktörleri şu şekilde sıralandırmaktadır (Kao, 1989, s.21).

- bürokratik yapı ve tutumlara önem verilmesi
- gelenek ve belirli kültürel değerler yığını
- standart çalışma prosedürlerinin öneminin vurgulanması
- yaratıcılık açıklamalar için uygun rol modellerinin engellenmesi
- gereksinme duyulan kaynakların elde edilmesinde güçlük çekme
- fikirlerin dolaşımını engelleyecek bir iletişim yapısı
- kişilerin girişimini engelleyecek sıkı kontrol sistemleri
- başarısızlığın cezalandırılması
- başarıların ödüllendirilmesinin ihmal edilmesi
- risk alma ve soru sormayı engelleyecek değerlerin güçlendirilmesi
- dışsal değerlendirme beklentisinin güçlendirilmesi
- yaratıcı faaliyetin gözetim altına alınması
- uzmanlaşmanın tercihi ; sorumluluktan çok otoriteye önem verilmesi





### 4.3.2. Baskılar

Baskılara ilişkin araştırmalar paradoksal sonuçlar üretmiştir. Bazı araştırmacılara göre iş yükü baskısı yaratıcılığı engellerken bazı araştırmacılar ise baskının bazı derecelerinin aciliyeti sağlamakta olduğunu bunun da problemin kendisine entelektüel bir bakış sağlayarak, yaratıcılığı pozitif olarak etkileyeceğini savunurlar. Benzer olarak Andrews ve Farris (1972) genellikle zaman baskısının bazı arzu edilmeyen yüksek seviyeleri dışında Ar&Ge bilim adamlarında yüksek yaratıcılık sağladığını bulmuşlardır. Bu çalışmada baskı iki farklı şekilde ifade edilmiştir. Aşırı iş yükü baskısı ve zaman baskısı, bunlardan ilki yaratıcılığı negatif etkilerken ikincisinin de yaratıcılığı negatif etkileyeceği varsayılmaktadır (Amabile,Conti, Lazenby and Coon, 1996, s.1162).

Psikoloji alanında yapılan araştırmalar, alternatif imkanlar ve zamanın varlığının laboratuvar çalışmalarında yaratıcı görev sonuçları doğurduğunu göstermektedir. Bu nedenle özellikle baskı dışarıdan kontrol ediliyorsa aşırı iş yükünün olumsuz etkisi görülmektedir. Fakat zaman baskısının özellikle aciliyeti olan projelerde işle ilgili bir iddiayı gerektirdiğinden yaratıcılık ve içsel motivasyonla bağlantılı olarak görüldüğünden bazı durumlarda yaratıcılığı arttırdığı da görülmektedir.

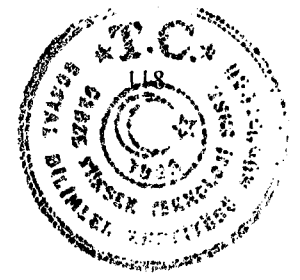
Tıpkı insanları doğru işlere yerleştirmek gibi, bir ekibe yada bir projeye ne kadar süre ve para ayrılacağına karar vermek de incelikli bir yargı gücünün ürünü olup yaratıcılığı destekleyebileceği gibi yok da edebilir. Zaman unsurunu ele alacak olursak, bazı koşullarda zaman baskısının yaratıcılığı arttırdığı gözlenmiştir. Örneğın, bir rakibın sizin ürününüzden daha düşük bir fiyata önemli bir ürününü piyasaya sürmek üzere olması ya da toplumun ciddi bir sorunla karşılaşması ve AIDS aşısı gibi ivedi bir çözüm ihtiyacı içinde olması. Her iki durumda da gerek zaman unsuru, gerek işin önemi, doğal olarak insanların acele etmeleri gerektiğinin hissetmelerini sağlar. Bu tür durumlar zorluk duygusunu artırma yoluyla, içsel motivasyonu artırır. Öte yandan organizasyonların, işlerin yada projelerin bitiş tarihlerini de dikkatli bir şekilde saptaması gerekmektedir. Bitiş tarihini çok yakın bir geleceğe koymak, insanları aşırı zorlamak anlamına gelecek ve yaratıcılık gerektiren



işlere yeterince zaman ayrılmasını engelleyerek, yaratıcılığı sınırlayacaktır. Kesif belirli bir süre alan ve bu sürenin sonucunda ortaya çıkan bir sonuçtur. Dolayısıyla hazırlık, araştırma ve çaba gerektiren bir iştir (Amabile, 2000. s.21).

Uzmanlar yaptıkları araştırmalarda baskının dış kaynaklı olması ile iç kaynaklı olması arasında anlamlı farklılıklar olduğuna dair sonuçlar bulmuşlardır. Eğer, kişi bir işin kısa sürede yapılmasına dair, dışarıdan bir baskı altında tutuluyor ve kontrol ediliyorsa kişinin yaratıcı performansı bundan negatif yönde etkilenecektir. Ancak kişi işin bitmesi için içsel bir dürtü hissediyor yada işin-projenin aciliyeti onu kişisel bir iddiaya sürüklüyorsa yaratıcı performans pozitif etkilenecektir. Çünkü içsel bir kontrol mekanizması onu işine odaklandırarak buda enerjisini işe yönelmesine neden olacak ve yaratıcılık düzeyi artabilecektir.





#### 4.4. Hipotezlerin Listesi ve Teorik Model

Bu araştırmada kurulan model ve ileri sürülen hipotez listesi literatürden aldığımız bilgilerden yararlanarak oluşturulmuştur. Hipotez listesi ve araştırma modeli Şekil 4.2.'de ki gibi aşağıda verilmektedir. Aşağıda da görüldüğü gibi, araştırmada iş çevresinin yaratıcılıkla ilişkisi irdelenmektedir. İş çevresi ölçeğinde örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetimin teşvik etmesi, iş grubunun desteği, otonomi ve özgürlük, iddialı iş, yeterli kaynak, iletişim gibi alt faktörler yer almakta ve bu faktörlere yaratıcılığı teşvik edici faktörler adı verilmektedir. Yaratıcılığı engelleyeceği varsayılan engelleyici faktörler ise örgütsel engeller ve baskılar adlı faktörlerdir. Bu faktörlerde iş çevresi adı verilen ölçek içerisinde yer alan alt faktörler yada ölçeklerdir. Bundan sonraki kısımlarda hipotezlerin doğruluğunu test etmeye yönelik olarak yöntem, analiz ve sonuç bölümleri yer almaktadır.

H1: İş çevresi faktörlerinden örgütsel cesaretlendirme ve teşvik unsurunun yaratıcılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2: Firmanın iş çevresi faktörlerinden olan yönetimin teşvik etmesi unsurunun yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: İş grubunun desteği yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4: Yeterli kaynak sağlanması yaratıcılığı pozitif yönde etkiler.

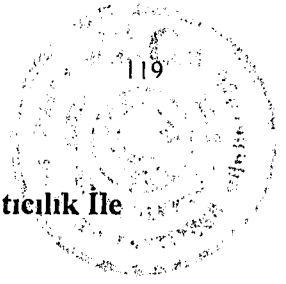
H5: İşin iddialı ve önemli olmasının yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H6: Otonomi ve özgürlüğün sağlanmasının yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

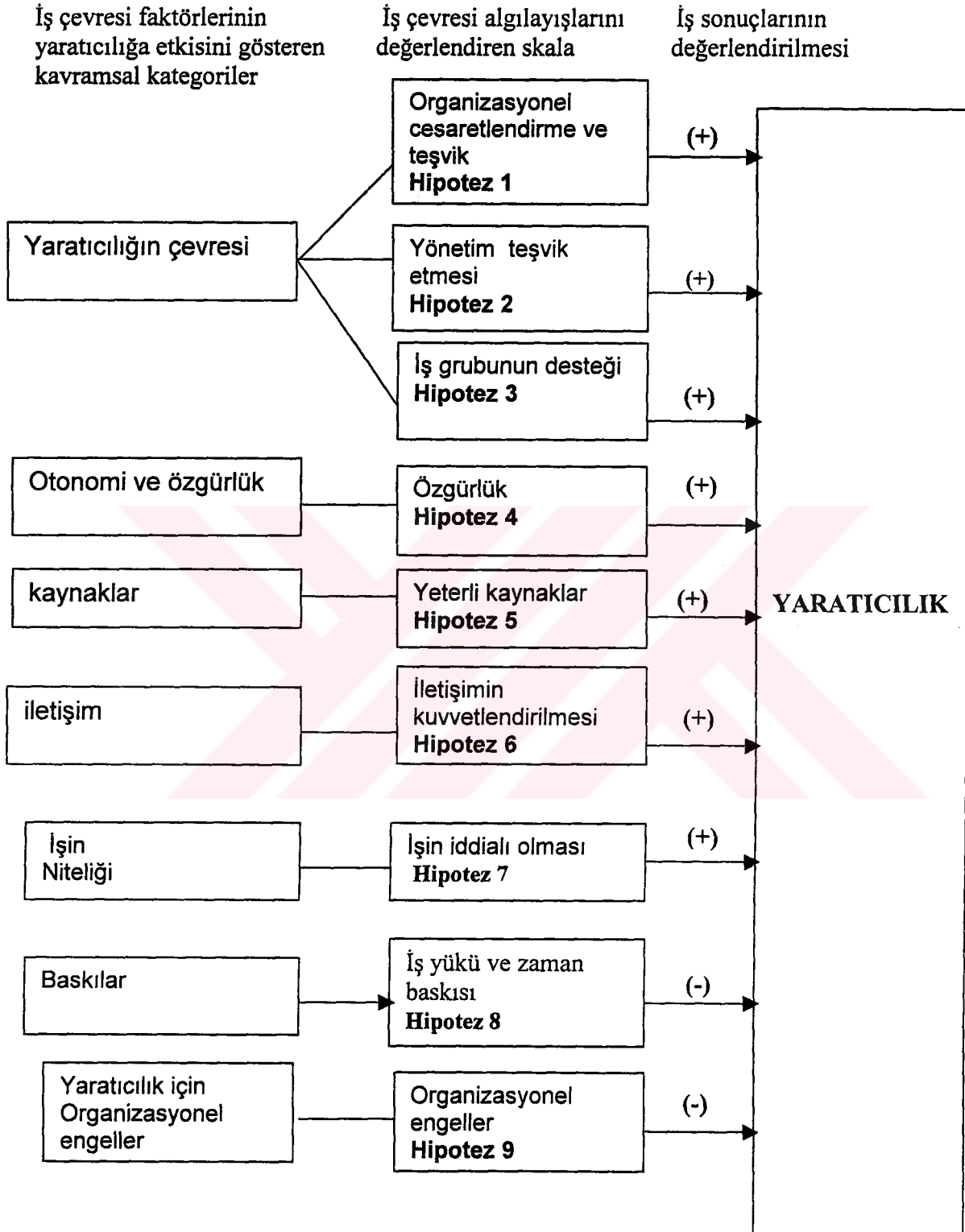
H7: İletişimin kuvvetlendirilmesinin yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H8: İş çevresi faktörlerinden olan örgütsel engeller adı verilen unsur yaratıcılığı negatif yönde etkiler.

H9: Baskılar unsurunun yaratıcılık üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.



**Şekil 4.1. Araştırma Modeli: İş çevresine Ait Algılayışların Yaratıcılık İle İlişisini Değerlendiren Kavramsal Model**





## 5. TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 FİRMASINDA BİR UYGULAMA

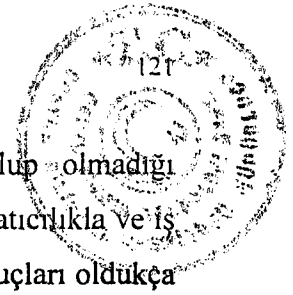
### 5.1. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Tüm firmalar için içte ve dışta yeniliğin anahtarı çalıştırdıkları insanların yaratıcılığıdır. Çalışanlar yeni ürünler geliştirerek, teknolojiye gelişmeler sağlayarak veya süreçte iyileştirmeler yaparak yaratıcılıklarını sergilerler, bunun anlamı da firma ürünlerinin veya hizmetlerinin iyileştirilmesi yada değiştirilmesidir. Fakat yaratıcılık bir süreçtir ve bu süreç otomatik olarak gerçekleşmez. Bunun için firma öncelikle yaratıcı potansiyeli olan insanları işe alır ve bu insanların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmak için çalışanların iş ortamlarını yapılandırır. Sadece doğru insanların işe alınmasıyla örgütsel yaratıcılık maksimize edilemez (Cummins ,1997, s.23). Yaratıcılık aracılığıyla rekabet avantajı sağlamak, zor çalışmaları ve uzun bir süreci kapsayan, iş çevresi faktörlerinin yaratıcılığı sağlayacak şekilde düzenlenmesiyle mümkün olacaktır.

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yaratıcılıkla ilgili çalışmalar literatürde yoğun yer tutmakla beraber, yapılan incelemeler sonucunda bu çalışmalarda daha çok yaratıcı birey ve özellikleri yada yaratıcı problem çözme teknikleri gibi konular ile ilgilenildiği görülmüştür. Yaratıcılığı ortam koşullarına bağlayan araştırmaların daha az olduğu görülmektedir. Ancak bugün gelinen noktada, organizasyonlar yaratıcılık konusuna çok önem vermek zorundadırlar. Çünkü, firmaların rekabet edebilmeyi sürdürebilmeleri ve pazarda kalabilmeleri, yaratıcı çalışanın sağlayacağı artı değerle mümkün olacaktır. Bu nedenle firmalar örgütsel yaratıcılığı maksimize edecek bir iş çevresi oluşturmak zorundadırlar.

Kurulan model ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için, Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odasının (İSO) tespit ettiği ilk 500 büyük firmada bir anket uygulaması yapılmıştır. Bu anket çalışmasının sonuçları incelenerek modelde varsayılan iş çevresi değişkenleri ile yaratıcılık arasında bir

ilişki olup olmadığı varsa, hipotezlerde iddia edildiği yönde olup olmadığı incelenecektir. Bununla beraber bu uygulama çalışması Türkiye’de yaratıcılıkla ve iş çevresi ile ilgili ilk araştırma niteliğini taşıdığından, bu çalışmanın sonuçları oldukça önemli ve aydınlatıcı olacaktır.

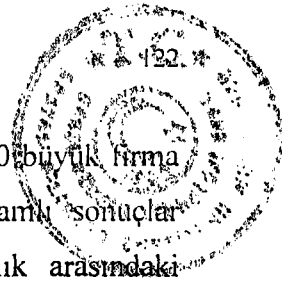


## **5.2. Türkiye’nin İlk 500 Büyük Firmasının Seçilmesinin Nedenleri**

Araştırmanın, İSO’nun yapmış olduğu çalışmalar sonucunda Türkiye’nin ilk 500 büyük firması olarak tespit ettiği firmalarda yapılmasının birçok nedeni bulunmaktadır.

İlk olarak, bu araştırmanın yapılmasında konunun içeriğinden kaynaklanan bazı zorluklar çekilmiştir. Çünkü Türkiye’de yaratıcılığın ve yenilikçiliğin olduğu ve aynı zamanda yaratıcılık ve yenilikçilik için gerekli olan iş çevresi değişkenlerinin kurulduğu ve önemsendiği bir alan bulmak oldukça zor olmuştur. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların Batı’da daha çok ileri teknolojinin kullanıldığı ve yeniliğin önemli olduğu elektronik, kimya, ilaç gibi sektörlerde yapıldığı görülmüştür. İmalat ve benzeri sektörlerde de bu tip araştırmalar yapılmıştır. Ancak Türkiye’de yapılan incelemeler elektronik, kimya, bilişim gibi teknolojinin ve yeniliğin önemli olduğu düşünülen sektörlerde yer alan firmaların çoğunun yurt dışında ki firmaların birer temsilcisi olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmada yaratıcılık, yeni ve yararlı fikir, ürün, hizmet, süreç ve prosedürler olarak tanımlanmaktadır. Yenilik ise, ekonomik olan yaratıcı düşüncelerin oluşturulması ve bu düşüncelerin uygulanması, pazara sunulması olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle, araştırmanın yapılacağı alanda üretimin olması ve yaratıcılığın yeni bir ürün yada üründe farklılık üretmek olarak bir çıktıya dönüştürülmesi gerekliliği savunulmuştur. Gerçekte literatürde yapılan incelemeler sonucunda, yaratıcılığın oldukça geniş bir kapsama sahip olduğu ve birçok firmada ve firmanın her departmanında uygulama alanı bulduğunu söylemek mümkündür.



Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı araştırmanın Türkiye'nin ilk 500 büyük firma sıralamasına giren firmalarda yapılmasının doğru olacağı ve anlamlı sonuçlar çıkacağı düşünülmüştür. Bununla beraber, iş çevresi ile yaratıcılık arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmaların pek fazla olmamasından dolayı önemli bulgular tespit edileceği düşünülmüştür.

### **5.3. Türkiye'nin İlk 500 Büyük Firması Hakkında Genel Bilgiler**

Türkiye'nin en büyük 500 firmasını saptamaya yönelik çalışmalar her yıl İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından düzenlenmektedir. İSO bu saptamayı bir anket formu düzenleyerek üyesi olan firmalara göndermekte ve firmalardan gelen beyanları ve bazı bilgi formlarını dikkate alarak yapmaktadır. Araştırmamız İSO'nun 1999 yılında en büyük 500 firma olarak saptamış bulunduğu firmalarla yapılmıştır. İSO'dan elde edilen adreslere geri dönüş pulu olan mektuplarla anket formları gönderilerek araştırma yapılmaya çalışılmıştır. 500 büyük firmaya ait olan ve İSO'dan elde edilen bazı bilgilere değinilecek olursa, genelde İSO'ya ait bu saptamaların genelde her yıl en büyük firma sıralamasındaki değişmeler ile ilgili ayrıntılı bilgiler ve bunların nedenleri ile ilgili olduğu görülmektedir.

1999 yılında Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu sıralamasında ilk sırayı Tüpraş almış ve onu TEAŞ izlemiştir. Bunun nedeninin ise, 1999 yılı ile beraber bu tür uluslararası çalışmalarda olduğu gibi satışların satış vergileri, fonlar ve KDV hariç net olarak alınması olduğu tespit edilmiştir.

1999 yılına kadar satışlar DİE'nin tarif ve tanımına uygun olarak (KDV)siz alınmakta idi. 1999 yılı ile birlikte diğer satış vergilerinin hariç tutulması sonucunda satışları içinde, KDV dışında büyük diğer tür satış vergileri olan kuruluşların net satışlarının küçüldüğü sıralarda önemli değişmelerin olduğu görülmektedir. Örneğin Tekel uzun yıllardır ilk üçte yer alırken, 1999 yılında daha alt sıralarda yer almıştır. 4.sırada özel sektör kuruluşu olan OYAK Renault bulunmaktadır. 5.sırada 1999





yılının özel sektör kuruluşları arasında yer alan Ereğli Demir Çelik fabrikaları almaktadır.

Görüldüğü gibi 1999 yılında ilk beş kuruluş arasına ilk kez 3 tane özel sektör kuruluşu girmiş bulunmaktadır. Özel büyük sanayi kuruluşları arasında ilk sırayı 1999 yılında Arçelik A.Ş almıştır. 2. sırada OYAK Renault ve 3.sırada Ereğli Demir Çelik fabrikaları bulunmaktadır.

1999 yılında en fazla ihracat yapan özel sektör kuruluşu OYAK Renault olmuştur. 1998 yılında ise Vestel Elektronik ilk sırayı alırken 1999 yılında ikinci sıraya gerilemiş üçüncü sırada ise Arçelik A.Ş yer almıştır. Kamu kurumları arasında en fazla ihracatı Tüpraş'tan sonra Türkiye Şeker Fabrikaları yapmıştır.

1999 yılında 468 özel büyük kuruluş ilk 500 firmada yerini alırken 1998 de bu sayı 459 idi. 1999 yılında 387 firma kar bildirmiş, 113 tanesi de zarar bildirmiştir. 500 büyük firmanın istihdam yaratmadığı görülmektedir. 1999 yılında endeks sayısının 104.9 olduğu ve son 17 yılda 500 büyük sanayi kuruluşunda istihdamda sadece % 4.9 oranında artış olduğu görülmektedir. 1999 yılında özel kuruluşların sayısı artmasına rağmen istihdamda % 5 düşüş gerçekleşmiştir. Bu gelişmeler teknolojinin gereğidir. Firmalar giderek işlerini taşeronlara yaptırmakta, fason imalat değer kazanmaktadır.

**Tablo 5.1. 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun Sektörel Dağılımı**

Sektörler	Sayı	Sektörler	Sayı
Madencilik ve Taşocağı	14	Metal Ana San.	43
Gıda İçki ve Tütün San	105	Otomotiv End.	36
Dokuma Giyim Deri e Ayakkabı San.	97	Diğer İmalat San	1
Orman Ürünleri ve Mobilya San.	11	Elektrik Sek	4
Kağıt Kağıt Ürünleri Ve Basım San	22	Aletler San	46
Taş Ve Toprağa Dayalı Sanayi	37	Kimya, Petrol Ürünleri ve Plastik San.	84
Toplam Firma Sayısı	500		

**Tablo 5.2. Firma Sahipliğine göre kar/ zarar durumu**

Firma Sahipliği	Sayı	Kar eden	Zarar Eden
Kamu	32	11	21
Özel	468	376	92
Toplam	500	387	113

## 5.4.Örnekleme Kütlesi ve Veri toplama

Ülkemizde faaliyet gösteren ve üretici konumunda olan birçok büyük firma olmasına rağmen, bu firmalardan ancak bazıları ilk 500 büyük firma sıralamasına girmektedir. Bu sıralama çalışmaları, İstanbul Sanayi Odası tarafından yapıyor olup, bu çalışma İSO tarafından her yıl düzenlenmektedir. İSO, düzenlemiş bulunduğu ve firmalar ile ilgili bilgileri içeren bir anket formu hazırlayarak firmalara göndermekte ve daha sonra gelen verileri değerlendirerek firmaları satış büyüklüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralamaktadır.

Türkiye'nin ilk 500 büyük firması sıralamasına giren şirketler, Türkiye'nin değişik bölgelerinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu araştırma İstanbul Sanayi

Odasının 1999 yılı verilerine göre yapmış olduğu sıralama baz alınarak yapılmış ve ISO'dan alınan firma adreslerine bu 500 büyük firmadan 400 tanesine mektup yoluyla anket formu gönderilmiştir. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin direkt olarak ilgili olduğu düşünülen Ar&Ge departmanlarının yöneticilerine anket formu cevaplandırılması istemiyle gönderilmiştir.

Anketlerin uygulanmasında mektup ve faks olmak üzere iki farklı yöntem uygulanmıştır. Mektupla uygulanan anketlerde, 400 büyük firmaya anket gönderilmiştir. Firmalara gönderilen mektuplarda Sn. Araştırma ve Geliştirme Birim Yöneticisi diye bir ifade kullanılmış ve anketin bu kişi tarafından doldurulması sağlanmaya çalışılmıştır.

Bütün firmalarda anketin tek bir kişi tarafından doldurulmasına çalışılmış ve böylelikle ortaya çıkabilecek önyargılı değerlendirme (bias) engellenmeye çalışılmıştır. Mektupla yollanan anketlerin yanısıra faks yoluyla da yönetici ismine faks çekilerek cevaplandırma oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Gönderilen anket formlarından 100 tanesi mektup yoluyla geri gelmiş, bunlardan iki tanesi iyi doldurulmadığı için değerlendirilme dışı bırakılmış ve faks yoluyla da 28 tane anket formu elde edilmiştir.

Araştırma, Ar&Ge departmanı yöneticileri ile yapılmaya çalışılmış ancak bazı firmalarda Ar&Ge departmanının olmaması nedeniyle bazı anketler üretim bölümü yetkilisi yada ürün geliştirme yetkilisi tarafından doldurulmuştur. Dolayısıyla bu araştırmada firmalardaki yöneticilerin içinde buldukları örgüt iş çevresi hakkındaki izlenim ve düşüncelerinden yola çıkılarak, örgüt içi iş çevresi hakkında genel bir değerlendirilme yapılmaya çalışılmıştır.

## 5.5. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu çalışmada uluslar arası alanda kabul görmüş dergilerde (örneğin Academy of Management Journal, Academy of Management Review gibi) yayınlanan makalelerdeki yaratıcılıkla ilgili araştırmalarda kullanılmış ölçek sorularına yer vermeye çalışılmıştır.



Bu araştırmaya önderlik eden makaleler ve onları hazırlayan kişilere ait bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Amabile Teresa M., Conti Regina, Coon Heather, Lazenby Jeffrey, Herron Michael, "Assessing The Work Environment For Creativity", Academy of Management Journal, Vol 39.No. 5,1996.

- Woodman Richard W., Sawyer John E., Griffin Ricky W., "Toward A Theory Of Organizational Creativity", Academy of Management Review, Vol. 18, N. 2, 1993.

-Scott Susanne; Bruce Reginald, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation In The Workplace", Academy of Management Journal, Vol.37, No.3, 1994.

-Shalley Christina, Gilson Lucy, 'Matching Creativity Requirements And The Work Environment', Academy Of Management Journal, Vol.43 Issue 2, Apr 2000.

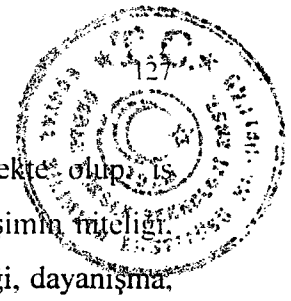
-Abbey Augustus; Dickson John, " R&D Work Climate And Innovation In Semiconductors", Academy of Management Journal, Vol .26, No. 2, 1983.

İş çevresi ölçeğinde kullanılan değişkenler ve bunlara ait bilgiler aşağıdaki gibi özetlenilebilir.

#### **a-Yaratıcılığı teşvik eden değişkenler**

*Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik* adlı değişkende 13 tane soru yer almaktadır. Bu sorularda içinde bulunulan organizasyonun yaratıcılığı cesaretlendirmesi, problem çözmeyi teşvik etmesi, fikirlerin yapıcı bir şekilde yargılanması, farkına varılması, ödüllendirilmesi, fikirlerin örgüt içi aktif bir şekilde akışının sağlanması, yeni fikirleri geliştiren mekanizmaların sağlanması ve paylaşılan bir vizyon oluşturulması konularına önem verilip verilmediği sorulmaktadır.

*Yönetimin cesaretlendirmesi*, bu değişkende 12 tane soru yer almakta olup, bu sorularda yöneticilerin iyi planlama yapıp yapmadıkları, sosyal ilişki kurma becerileri, uygun hedefler oluşturma durumları, çalışanlara örnek olup olmadığı, iş grubunu destekleyip desteklemediği yönünde sorular sorulmuştur.



*İş grubu desteği*, bu değişkende 7 tane soruya yer verilmekte olup, iş grubundaki insanların yeni fikirlere açık olup olmadığı, grup içi iletişimin frekansı, grup üyelerinin çeşitli becerilere sahip olma durumları, grup içi işbirliği, dayanışma, güven ve işe bağlılık gibi özelliklerin olup olmadığı sorgulanmaktadır.

*Yeterli kaynak sağlanması* adını verdiğimiz değişkende kişilerin ihtiyaç duydukları para, malzeme, veri, bilgi gibi kaynakları istedikleri zaman elde edemedikleri sorulmaktadır. Bu değişkende 6 soru yer almaktadır.

*Otonomi ve Özgürlük* değişkeninde, kişilerin işlerini yaparken ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına ilişkin kararlarda özgür olup olmadıkları ve projelerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda özgür olma durumları, kişinin işinde kontrole sahip olup olmadığı durumu sorgulanmıştır. Bu değişkende 6 tane soru yer almaktadır. Negatif olarak sorulan sorular değerlendirilme sırasında ters çevrilmiştir.

*İletişim*, bu değişkende 6 tane soru yer almaktadır. Bu sorularda örgüt içi iletişim canlı ve aktif olup olmadığı, organizasyonun çevresi ile iyi bir iletişim kurup kurmadığı ve yeterli bir iletişim teknolojisine sahip olma durumu gibi sorulara yer verilmektedir. Bununla beraber, negatif olarak sorulan sorular tersi alınarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

*İşin iddialı olması*, bu değişkende 5 tane soru yer almaktadır. Bu değişkende kişinin işinin iddialı, önemli, cezbedici olup olmadığı üzerinde durulmaktadır.

## **b- Engelleyici değişkenler**

*Organizasyonel engeller*, yaratıcılığı negatif etkilediği düşünülen organizasyonel engeller değişkeninde, içsel politik problemler, yeni fikirlerin katı bir değerlemesi, yıkıcı içsel rekabet, riskten kaçınma ve statükonun aşırı vurgulandığı bir örgüt kültürünün varlığı gibi durumlar sorgulanmaktadır. Bu değişkende 7 tane soru yer almaktadır.



*Baskılar*, bu değişkende aşırı zaman baskısı, iş yükü baskısı ve kişilerin performansları için gerçekçi olmayan beklentilere sahip olunmasının yaratıcılığı negatif yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir. Değişken 5 sorudan oluşmaktadır.

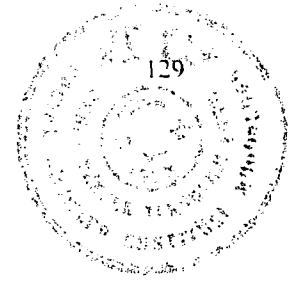
### c- Bağımlı değişkenler

*Yaratıcılık*, organizasyon veya birim, çalışılan alan veya kişinin yaratıcı ve yenilikçi olup olmadığı, iş çevresinin yaratıcılıkta bir rolünün olup olmadığı değerlendirilmektedir. Bu değişkende 6 tane soru yer almaktadır.

*Verimlilik*, adlı değişkende 5 soru yer almaktadır. Bu değişkende organizasyon, birim, alanın etkin ve verimli olup olmadığına yer verilmektedir.

Yaratıcılık için iş çevresinin düzenlenmesi adlı ölçekte sorular beşli likert ölçeğine göre derecelenmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum(Kararsızım) (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum. Ölçekte yer alan sorularda çoktan seçmeli seçeneklerin yer alması (1 ile 5 arasında) kişilerin bu seçeneklerden birinin seçmesini gerektirmektedir. Kişinin her soru için seçeneklerden sadece birisinin seçmesi önemle rica edilmiştir. Çoktan seçmeli soruların açık uçlu sorulara göre birçok avantajı mevcuttur. Çoktan seçmeli sorular, cevap verenin ön yargısının yapacağı etkiyi ve veri işleme için gerekli süreyi azaltmakta ve kişilerin soruları daha kolay algılamaları ve cevaplandırmalarını sağlamaktadır.

Anket formunun son kısmında yanıtlayanın ismi, unvanı, cinsiyeti, çalıştığı departmanı gibi sorulara da yer verilmiştir.



## 5.6.Yapılacak analizler ve matematiksel model

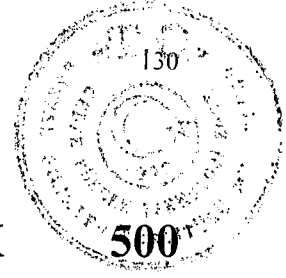
Çalışmada örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetimin teşviki, iş grubunun desteği, otonomi ve özgürlük, kaynaklar, iletişim, iddialı iş, örgütsel engeller, baskılar, yaratıcılık ve verimlilik gibi onbir ölçek grubu yer almaktadır. Bu ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ve faktör analizleri yapılarak tespit edilecektir.

Hipotezleri test etmek amacıyla aşağıdaki regresyon modeli öne sürülmektedir:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10}$$

Bu modelde  $Y_1$  organizasyonun yaratıcılığını,  $X_1$  örgütsel cesaretlendirme ve teşvik,  $X_2$  yönetimin teşvik etmesini,  $X_3$  iş grubunun desteğini,  $X_4$  otonomi ve özgürlüğü,  $X_5$  yeterli kaynak sağlanmasını,  $X_6$  iletişim,  $X_7$  işin iddialı olmasını,  $X_8$  örgütsel engelleri,  $X_9$  baskılar,  $X_{10}$  verimliliği gösterir.  $\beta$ 'lar standartlaşmış regresyon katsayılarını göstermektedir. Toplanacak olan verilerin analizi sonucunda bulunacak  $\beta$  katsayılarına ve anlamlılık seviyelerine bakılarak hipotezlerimiz kabul veya red edilecektir.





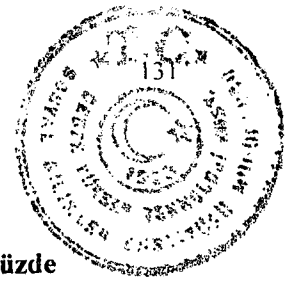
## 6. TÜRKİYE’NİN EN BÜYÜK FİRMASINDAKİ UYGULAMAYA İLİŞKİN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Mektup ile gönderilen anketlere gelen cevaplar sonucunda toplam 100 anket geri gönderilmiş bunlardan 2 tanesi kullanılmayacak şekilde doldurulduğundan, geriye 98 tane anket kalmıştır. Bununla beraber anket gönderilen fakat cevap vermeyen firmalar telefonla aranarak sorumlu yönetici ismi alınmış ve onlara anket tekrar faks yoluyla gönderilmiştir. Faks yoluyla gönderilen 40 anketten geriye 28 anket gelmiştir.

Bu nedenle geri dönüş oranı  $40/98$  (%40) olarak gerçekleşmiştir.

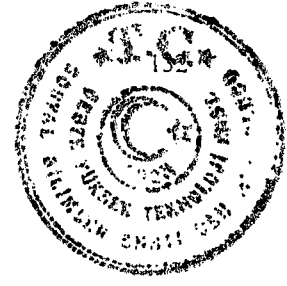
### 6.1. Örneklem Özellikleri

Bu bölümde örneklemimizi teşkil eden verilerin bazı özelliklerine ilişkin frekans tabloları sunulmaktadır. Tablo 6.1.’de firmalardan buldukları şehirlere göre kaçar adet cevap alındığı, tablo 6.2.’de departmanlara göre kaçar adet cevap alındığı tablo 6.3’te cinsiyete göre kaçar adet cevap alındığı görülebilir. Bununla beraber, uygulanan anketlerin kamu ve özel sektör dağılımı tablo 6.4.’te izlenebileceği gibi, uygulanan anketlerin sektörel dağılımı tablo 6.5.’te görülebilir.



Tablo 6.1. İllere Göre Anket Sayıları Ve Yüzdeleri

İL	Uygulanan Anket Sayısı	Yüzde	Top. Firma Sayısı	Yüzde
Adana	7	% 6	15	% 3
Adapazarı	1	% 1	5	% 1
Afyon	1	% 1	1	% 0
Ankara	7	% 6	37	% 7
Amasya	1	% 1	1	% 0
Antalya	--	--	4	% 1
Aydın	--	--	3	% 0
Balıkesir	1	% 1	6	% 6
Bolu	1	% 1	5	% 1
Bursa	4	% 3	30	% 6
Çanakkale	1	% 1	2	% 0
Denizli	3	% 2	10	% 2
Edirne	1	% 1	3	% 1
Ereğli	1	% 1	1	% 0
Eskişehir	1	% 1	5	% 1
Gaziantep	3	% 2	7	% 1
Giresun	1	% 1	3	% 1
Hatay	1	% 1	1	% 0
Içel	0	--	4	% 1
Isparta	0	--	3	% 1
Istanbul	45	%36	223	%45
İzmir	8	% 6	56	%11
K.Maraş	2	% 2	3	% 1
Karabük	1	% 1	1	% 0
Kayseri	2	% 2	14	% 3
Kırıkkale	0	--	1	% 0
Kırklareli	0	--	1	% 0
Kırşehir	1	% 1	1	% 0
Kocaeli	19	% 15	20	% 4
Konya	3	% 2	7	% 0
Kütahya	1	% 1	1	% 0
Manisa	6	% 5	8	% 2
Mardin	--	--	1	% 0
Niğde	--	--	1	% 0
Ordu	--	--	4	% 1
Rize	--	--	1	% 0
Samsun	1	% 1	2	% 0
Sivas	2	% 2	2	% 0
Tekirdağ	--	--	1	% 0
Tokat	--	--	1	% 0
Trabzon	--	--	1	% 0
Van	--	--	1	% 0
Zonguldak	--	--	2	% 0
<b>Toplam</b>	<b>126</b>	<b>% 100</b>	<b>500</b>	<b>% 100</b>



**Tablo 6.2. Uygulanan Anketlerin Birimlere (Departman) Oranı**

Birim	Uygulanan anket sayısı	Yüzde
Araştırma ve Geliştirme	82	% 65
üretim	21	% 16.7
Ürün geliştirme	10	% 7.4
İnsan kaynakları	9	% 7.1
Muhasebe	4	% 3.2
Toplam	126	% 100

**Tablo 6.3. Uygulanan Anketlerde Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	108	% 86
Kadın	18	% 14
Toplam	126	% 100

**Tablo 6.4. Uygulanan Anketlerde Yönetici Düzeyleri**

Yönetici düzeyi	Sayı	Yüzde
Üst düzey yönetici	29	% 23
Ortanın üstü yönetici	40	% 32
Orta düzey yönetici	49	% 39
Birinci basamak	8	% 6
Toplam	126	% 100

Tablo 6.5. Uygulanan Anketlerde Kamu / Özel Sektör Dağılımı

Kamu/ Özel Sektör	Sayı	Yüzde	Toplam Firma sayısı	Yüzde
Özel sektör	104	% 83	468	%93
Kamu sektörü	22	% 17	32	%7
Toplam	126	% 100	500	%100

Tablo 6.6. Uygulanan Anketlerde 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun Sektörel Dağılımı

Sektör Dağılımı	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Metal Ana San.	14	%11	43	%9
Kimya, Petrol Ürünleri ve Plastik San.	26	%21	84	%17
Taş ve Toprağa Dayalı San.	12	%9	37	%8
Orman Ürünleri ve Mobilya San.	3	%2	11	%2
Madencilik ve Taş Ocağı San.	10	%8	14	%3
Gıda İçki ve Tütün San	15	%12	105	%21
Dokuma Giyim Deri e Ayakkabı San.	19	%15	97	%20
Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım San	3	%2	22	%4
Otomotiv End.	12	%10	36	%7
Elektrik Sek	1	%1	4	%0
Diğer İmalat San	0	%0	1	%0
Aletler San	11	%9	46	%9
Toplam	126	%100	500	%100

## 6.2. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri tablo 6.7 'de görülebilir.

**Tablo 6.7. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları**

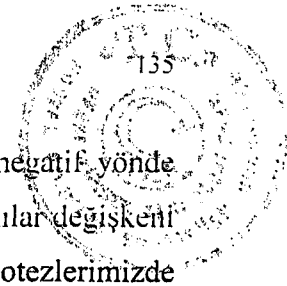
Ort.	Std. S.		ÖC.	YT.	İŞD.	YK.	İL.	OÖ.	İD.	B.	OE.	YR.	V.
3.52	0.52	ÖC	—	.64**	.60**	.66**	.63**	.54**	.35**	-.094	-.54**	.58**	.59**
3.79	0.62	YT	.64**	—	.53**	.50**	.51**	.44**	.24**	-.15	-.54**	.39**	.53**
3.89	0.53	İŞD	.60**	.53**	—	.52**	.56**	.36**	.39**	-.02	-.46**	.54**	.73**
3.47	0.75	YK	.66**	.50**	.52**	—	.55**	.49**	.32**	-.10	-.51**	.40**	.56**
3.55	0.63	İL	.63**	.51**	.56**	.55**	—	.51**	.42**	-.04	-.47**	.39**	.56**
3.76	0.60	OÖ	.54**	.44**	.36**	.49**	.51**	—	.31**	-.15	-.44**	.41**	.30**
4.25	0.45	İD	.35**	.24**	.39**	.32**	.42**	.31**	—	.20*	-.09	.54**	.43**
2.12	0.67	B	-.094	.15	-.02	-.10	.04	-.15	.20**	—	.23**	.14	.07
3.01	0.81	OE	-.54**	-.54**	-.46**	-.51**	-.47**	-.44**	-.09	.23**	—	-.26**	-.47**
3.72	0.60	YR	.44**	.26**	.53**	.40**	.39**	.35**	.50**	.15	-.26**	—	.60**
4.04	0.50	VR	.59**	.53**	.73**	.56**	.56**	.30**	.43**	.07	-.47**	.60**	—

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

\*\*0.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

ÖC: Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik; YT: Yönetimin teşvik etmesi; İŞD: İş grubunun Desteği ; YK: Yeterli Kaynak ; İL: İletişim; OÖ: Otonomi ve Özgürlük ; İD: İddialı iş ; B:Baskı; OE: Örgütsel Engeller ; YR: Yaratıcılık ; VR: Verimlilik

Tablo 6.7.'de yer alan korelasyon katsayıları, hipotezlerimizde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi görevini görür. Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Tablo 6.7'de yer alan değerlere ( $p < 0.01$  yada  $p < 0.05$  anlamlılık seviyelerine) bakılarak



değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı ve ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilir. Tablo 6.7'ye bakıldığında ikili düzeyde baskılar değişkeni hariç tüm ilişkilerin  $p < 0.01$  veya  $p < 0.05$  anlamlılık seviyelerinde hipotezlerimizde öne sürdüğümüz yönde doğrulandığı görülmektedir. Bununla beraber, diğer bağımsız değişkenler ile yaratıcılık arasında pozitif bir korelasyon olduğu saptanmıştır.

### 6.3 Güvenilirlik testi ve faktör analizleri

Bu araştırmanın değişkenleri ile ilgili olarak bir dizi güvenilirlik testi ve faktör analizleri yürütülmüştür. Analizlerde SPSS 10.0 paket programı kullanılmıştır. Analizler sonucunda ana değişkenlerden yönetimin teşvik etmesi, iş grubunun desteği, yeterli kaynak sağlanması, iletişim, iddialı iş gibi değişkenlerde hiçbir değişiklik yapılmamış, örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, otonomi ve özgürlük, baskılar ve örgütsel engeller adlı değişkenlerde anlamı bozmayacak küçük değişiklikler yapılmıştır.

#### 6.3.1. Örgütsel Cesaretlendirme ve Teşvik

Bu değişken içerisinde yer alan 13 sorunun güvenilirlik katsayısı 0.87 çıkmış bu ölçeğin oldukça güvenilir bir değişken olduğu görülmüştür. Bu ölçek faktör analizine tabi tutulduğunda üç faktöre bölünmüştür. Bu alt faktörlere giren sorular incelendiğinde sorular arasında bir uyum olduğu görülmüş ve bu alt faktörlere isim verilebilmiştir. Buna göre 16, 19, 23, 40, 41 ve 48'inci soruların oluşturduğu faktöre örgütün yaratıcılığı teşvik etmesi, 29, 36, 50 ve 58'inci sorulardan oluşan alt faktöre ise yaratıcılığın tanınması adı verilmiş, bununla beraber 42, 44 ve 63'cü sorularda risk almanın cesaretlendirilmesi ile ilgili olduğundan bu alt faktöre de risk almanın teşvik edilmesi ismi verilmesi uygun olmuştur. Bu ana değişken ile ilgili faktör analizi tablo 6. 8'e bakılarak görülebilir.

#### 6.3.2. Yönetimin Teşvik Etmesi

Anket formundaki çok sorulu bir diğer değişken ise, yönetimin teşvik etmesi adlı değişkendir. Bu değişken 12 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirlik



katsayısı(alfa) 0.90 olarak tespit edilmiş ve yapılan faktör analizi sonucunda bu değişkendeki tüm sorular varsayıldığı gibi tek bir faktör altında toplanmıştır.

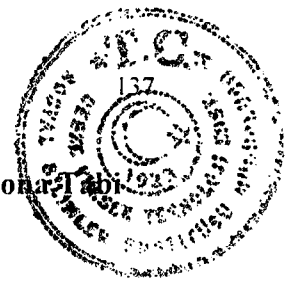
### **6.3.3. İş Grubunun Desteği**

Bu değişkeni oluşturan 8 sorunun yapılan faktör analizi sonucu beklenildiği gibi tek faktör altında toplandığı görülmüştür. İş grubunun desteği adlı değişkenimizin güvenilirlik katsayısı 0.86 olarak tespit edilmiş ve bu ölçek oldukça güvenilir bulunmuştur.

### **6.3.4. Otonomi ve Özgürlük**

İş çevresi ölçeğinde yer alan değişkenlerden biriside otonomi ve özgürlük adını verdiğimiz değişkendir. Bu değişkende 6 tane soru yer almaktadır. Bu ölçek faktör analizine tabi tutulduğunda iki faktöre bölünmekte 43 ve 4. soruların ayrı bir alt-faktöre girdiği görülmektedir. 4. soruda yapılan işlerin üst yönetim tarafından sıkı bir kontrole tabi tutulup tutulmadığı sorulmuş , 43. soruda ise, içinde bulunulan iş çevresinde kişilerin yaptıkları işlerin ve fikirlerinin sıkı bir kontrol geçirilip geçirilmediği sorulmuştur. Görüldüğü gibi her iki soruda benzer şekilde işlerin kontrol edilmesi durumu sorgulanmakta ve dolayısıyla ayrı bir faktöre girmeleri de anlamlı bulunmaktadır. Ancak otonomi ve özgürlük ölçeğindeki bu iki sorunun çıkarılması durumunda güvenilirlik katsayısının yükselmesi ve bir alt faktör için iki sorunun az görülmesinden dolayı bu iki sorunun ölçek dışı bırakılması uygun görülmüştür. Bu değişkenin güvenilirlik katsayısı . 70 olarak tespit edilmiştir. Bu değişkene ait faktör analizi tablo 6. 9'da görülebilir.





**Tablo 6.8. Örgütsel Cesaretlendirme ve Teşvik Değişkeni İçin Rotasyon Faktör Matrisi**

	FAKTÖR		
	1	2	3
S-16	.702		
S-19	.574		
S-23	.528		
S-29			.847
S-36			.509
S-40	.767		
S-41	.803		
S-42		.758	
S-44		.743	
S-48	.683		
S-50			.580
S-58			.429
S-63		.594	

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Principal Component Analysis  
Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)  
3 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

**Tablo 6.9. Otonomi Ve Özgürlük Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi**

	FAKTÖR	
	1	2
S-1	.769	
S-4		.884
S-11	.606	
S-14	.681	
S-24	.774	
S-43		.831

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Principal Component Analysis  
 Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)  
 3 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.  
 Faktör analizi için 2 faktör girmiştir.

#### 6.4.5. Yeterli Kaynak Sağlanması

Yeterli kaynak sağlanması adlı değişkenin alfa katsayısı .76 olarak hesaplanmış, bununla beraber yeterli kaynak sağlanması adlı değişkende bulunan 6 tane sorunun beklenildiği gibi tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Tek faktörlü ölçeklerde rotasyon yapılamadığı için bunlara ilişkin faktör analizi tablolarına yer verilmesine gerek görülmemiştir.

#### 6.3.6. İletişim

İletişim ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa katsayısı .66 bulunmuş ve bu ölçeğin soruları da beklenildiği gibi tek faktör altında toplanmıştır. Bu nedenle bu ölçekte değişikliğe tabi tutulmadan kullanılmıştır.

#### 6.3.7. İşin iddialı ve önemli olması

İddialı iş ölçeği yapılan faktör analizi sonucunda tek faktörde toplanmıştır. Bu ölçek güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda alfa katsayısı .63 çıkmıştır. Ölçekte yer alan sorulardan herhangi birinin değerlendirme dışı bırakılması alfa katsayısını yükseltmediğinden değişken bu şekilde kullanılmıştır.

### 6.3.8.Örgütsel Engeller

İş çevresi ölçeğinin içerdiği bir diğer değişken olan örgütsel engeller ölçeği 7 sorudan oluşmakta olup bu ölçek faktör analizine tabi tutulduğunda iki faktöre bölünmüştür. 56, 31 ve 35. sorular faktör analizi sonucunda ayrı bir faktöre girmiştir. Bu sorular incelendiğinde 31 ve 56. soruların örgütsel yapı ile ilgili olduğu görülmüş ancak 35. soru yapı ile ilgili olmamasına rağmen bu faktör grubuna girmiştir. Bununla beraber bu sorular çıkarıldığında güvenilirlik katsayısı arttığından bu üç soru değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Yapılan bu değişiklik sonucunda örgütsel engeller adı verilen ölçeğin alfa katsayısı .71 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğe ait faktör analizi tablo 6.10'da görülebilir.

**Tablo 6.10. Örgütsel Engeller Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi**

	FAKTÖR	
	1	2
S-21	.720	
S-25	.609	
S-31		.729**
S-35		.567*
S-56		.782**
S-67	.809	
s-78	.786	

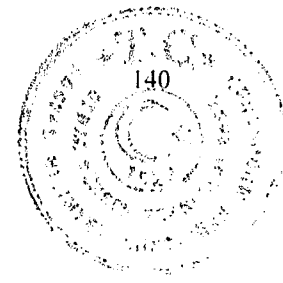
Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Principal Component Analysis.

Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)

3 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

\*herhangi bir faktöre girmediği için,ölçek dışında bırakılmıştır.

\*\*alfa katsayısını düşürdüğü için çıkarılmıştır.



### 6.3.9. Baskılar

Baskılar ölçeğinde 5 soru (3, 12, 18, 32, 71 ) yer almakta olup, bu ölçek faktör analizine tabi tutulduğunda 32. soru ölçeği iki faktöre bölmüştür. Bu soruda “organizasyonda insanların neleri başarabileceklerine dair gerçekçi olmayan beklentilerin var olup olmadığı” sorulmuştur. Bu sorunun ölçek dışı bırakılması ölçekte anlam kaybı yaratmayacağından ve ölçeği temsil edecek yeterli soru olduğu düşünüldüğünden soru ölçek dışı bırakılmıştır. Ölçeğin alfa katsayısı .77 olarak tespit edilmiştir. Baskılar faktörüne ilişkin faktör analizi tablo 6.11’de görülebilir.

### 6.3.10. Yaratıcılık

Yaratıcılık bağımlı değişkeni yapılan faktör analizi sonucunda iki faktöre bölünmüştür. Bu faktörün alfa katsayısı .76 olarak tespit edilmiştir. Bu iki alt faktörlerden 5, 46, 52, 70. sorular örgüt ve birimin yaratıcılığını ile ilgili iken, ikinci bir alt faktör olarak karşımıza çıkan 57, 77, 79. sorularda birey yaratıcılığı ile ilgilidir.

### 6.3.11. Verimlilik

Verimlilik değişkeninde 6 soru bulunmaktadır. Ve bu değişken faktör analizi sonucunda tek bir faktör altında toplanmıştır. Güvenilirlik katsayısı ise .81 olarak saptanmıştır.



**Tablo 6.11. Baskılar Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi**

	FAKTÖR	
	1	2
S-3	.817	.977*
S-12inv	.824	
S-18	.582	
S-32		
S-71	.848	

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Principal Component Analysis.

Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)

3 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

\*herhangi bir faktöre girmediği ve güvenilirliği düşürdüğü için,ölçek dışında bırakılmıştır.

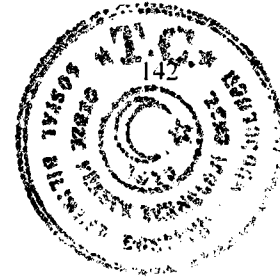
**Tablo 6.12. Yaratıcılık Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi**

	FAKTÖR	
	1	2
S-5	.549	.798**
S-46	.692	
S-52	.840	
S-57		
S-70	.828	
S-77		
s-79		

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Principal Component Analysis.

Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)

3 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.



## 6.4. Regresyon Analizleri ve Hipotez testi

Çalışmamızın teorik modeli ve hipotezlerin test edilmesi, lineer (doğrusal) regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Bağımlı değişken olarak yaratıcılık değişkeni alınmış ve tüm değişkenlerin her biri için hesaplanan ortalama değerleri kullanılarak regresyon uygulanmıştır. Teorik modelimiz doğrultusunda, aşağıdaki regresyon denklemi öne sürülmüştür.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9$$

Bu çalışmada oluşturulan modelde yaratıcılıkla diğer bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelenmektedir. Ancak iş çevresi ölçeğinde verimlilik bağımlı değişkenine ait sorulara da yer verildiğinden ek bilgi sağlamak amacıyla yine verimlilik ile diğer bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi irdelemek üzere aşağıdaki gibi bir regresyon denklemi kurulmuş ve tablo 6.10'da görüleceği üzere verimlilik ile diğer değişkenler arasında saptanan değerler sunulmuştur.

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_{11} X_1 + \beta_{12} X_2 + \beta_{13} X_3 + \beta_{14} X_4 + \beta_{15} X_5 + \beta_{16} X_6 + \beta_{17} X_7 + \beta_{18} X_8 + \beta_{19} X_9$$

Burada  $Y_1$  firmanın yaratıcılığını,  $Y_2$  örgütün verimliliğini  $X_i$ 'ler ise bağımsız değişkenleri göstermektedir. Örgütsel cesaretlendirme ve yaratıcılık değişkenlerinde, bu değişkenleri oluşturan alt faktörlerin ortalaması alınmış ve daha sonra bu ortalamaların ortalama değeri alınarak analizlerde son değer kullanılmıştır.

Regresyon analizi yapılırken öncelikle modelden bazı değişkenler çıkarılarak analiz yapılmış ve daha sonra modelde yer alan tüm değişkenler ile yaratıcılık arasındaki ilişki regresyon analizine tabi tutulmuş, böylelikle de ortaya çıkan beta değerleri ve p değerleri kontrol edilmiştir. Bu yöntemle aynı zamanda modelin bazı değişkenler karşı olan hassasiyeti test edilmiştir.

Tablo 6.13'de modelde yer alan ve yaratıcılığı negatif yönde etkilediği varsayılan engelleyici değişkenler çıkarılarak kalan değişkenler ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan beta katsayıları ve anlamlılık (p) seviyeleri tablo 6.13'de gösterilmektedir.

**Tablo: 6.13. Engelleyici Değişkenler Çıkarıldığında Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız değişken	Beta	Anlamlılık(p)
Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme	.391**	.00
Yönetimin desteği	-.036	.34
İş grubunun desteği	.259**	.00
Otonomi ve özgürlük	.138*	.03
Yeterli kaynak	-.092	.17
İletişim	-.186*	.02
İşin iddialı olması	.363**	.00
**.01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) *.05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) R-kare 0.51 F= 18 Not: hipotezlerin hepsi tek taraflı olduğundan tek taraflı p değerleri alınmıştır		

Tablo 6.13'e bakıldığında örgütsel teşvik ve cesaretlendirme değişkeninin bu analizde yaratıcılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu (beta .391  $p < .01$ ) gözlenmektedir. Yine aynı şekilde sadece yaratıcılıkla teşvik değişkenleri arasında yapılan bu regresyon analizinde (tablo 6.13) iş grubunun desteğinin yaratıcılığı  $p < .01$  anlamlılık düzeyinde ve .259 gibi güçlü bir beta katsayısı ile yaratıcılıkla ilişkili olduğunu ve bununla beraber bu ilişkinin yönünün pozitif olduğunu söylemek mümkündür. Bu analizde ortaya çıkan diğer bulgularda otonomi ve özgürlük değişkeninin  $p < .05$  seviyesinde ve iletişimin de  $p < .05$  anlamlılık seviyesinde yaratıcılıkla aralarında anlamlı bir ilişki olduğudur. Otonomi ve özgürlük ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bu analiz sonucunda (beta .138) saptanırken iletişim ile yaratıcılık arasında da (beta -.186) negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

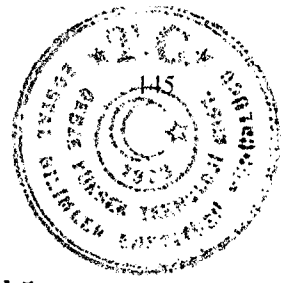




Bu analizden sonra yönetimin teşvik etmesi değişkeni çıkarılarak daha sonrada örgütün teşvik etmesi ve cesaretlendirmesi ile örgütsel engeller değişkenleri çıkarılarak kalan bağımsız değişkenler ile yaratıcılık arasında bir regresyon analizi yürütülmüştür. Bu analizde ortaya çıkan beta katsayıları ve p değerleri tablo 6.14 ve 6.15’de görülebilir.

**Tablo 6.14 Yönetimin Teşvik Etmesi İle İlgili Değişkenin Çıkarılması Sonucunda Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık(p)
Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme	.366**	.00
İş grubunun desteği	.263**	.00
Otonomi ve Özgürlük	.168	.02
İletişim	-.208	.01
Yeterli kaynak sağlanması	-.032	.36
İşin iddialı olması-	.366**	.00
Örgütsel engeller	-.022	.39
Baskılar	.135*	.03
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) * .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) R-kare 0.53 F= 16		



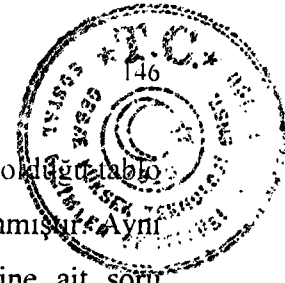
**Tablo 6.15.Örgütsel Teşvik ve Örgütsel Engeller Olmadan Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık(p)
Yönetimin teşviki	.099	.13
İş grubunun desteği	.334**	.00
Otonomi ve özgürlük	.206*	.01
İletişim	-.130	.08
Yeterli kaynak sağlanması	-.08	.46
İddialı iş	.336**	.00
Baskı	.141*	.02
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) * .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) R <sup>2</sup> 0.48 F= 15		

Tablo 6.14 ve 6.15’de ortaya çıkan değerleri incelemeye çalışırsak, dikkati çeken en önemli bulgulardan birisi iş grubunun desteği ile iddialı iş adı verilen değişkenlerin yine tablo 6.13’de olduğu gibi yaratıcılıkla aralarında oldukça güçlü bir ilişkinin olduğudur. İş grubunun desteği adlı değişkenin  $\beta$  .263 gibi güçlü bir beta katsayısı ve  $p < .01$  anlamlılık seviyesinde tablo 6.14’de ve tablo 6.15’te de  $\beta$  .334 ve  $p < .01$  anlamlılık seviyesinde yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Otonomi ve özgürlük değişkeni de tablo 6.14’deki  $\beta$  .168  $p < .05$  ve tablo 6.15’de  $\beta$  .206 ve  $p < .05$  anlamlılık seviyesi ile yaratıcılık üzerinde etkilidir. Bu değerler bize otonomi ve özgürlüğün sağlanmasının yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Engelleyci değişkenler olmadan yapılan analizde de (tablo 6.13) buna benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Yönetimin teşvik etmesi ve yeterli kaynak sağlanması adlı değişkenlerin yaratıcılıkla aralarında bir ilişki olduğunu gösteren değerlere bu tablolarda rastlanmamıştır.



Bununla beraber baskılar değişkeninin yaratıcılık üzerinde etkili olduğunu tablo 6.14'de görüldüğü gibi,  $\beta$  .135 ve  $p < .05$  seviyesinde bir değerle saptanmıştır. Aynı şekilde tablo 6.15'de örgütsel teşvik ile örgütsel engeller değişkenine ait sömür grupları çıkarıldığında oluşturulan tabloda beta katsayısı .141 ve p değeri .05 den küçük bulunmuştur. Dolayısıyla bu değerlere göre baskılar değişkeninin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkün olacaktır.

Bu aşamadan sonra modelimizde yer alan tüm bağımsız değişkenler ile yaratıcılık bağımlı değişkeni regresyon analizi yapılmış ve bu değerler tablo 6.16'da gösterilmiştir. Modelimize ait temel tablo aşağıdaki gibi görülebilir.

**Tablo 6.16. Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık(p)
Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme	.389**	.00
Yönetimin teşviki	-.09	.46
İş grubunun desteği	.265**	.00
Otonomi ve özgürlük	.168*	.02
İletişim	-.208*	.01
Yeterli kaynak sağlanması	-.032	.36
İşin iddialı olması	.324**	.00
Örgütsel engeller	.20	.47
Baskılar	.134*	.03
**.01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
*.05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
R <sup>2</sup> -kare 0.53 F= 15		

Tablo 6.16'da regresyon analizinin sonucu olan beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Analiz sonucunda R-kare değeri 0.53 ve F değeri 15 olarak

tespit edilmiştir. Bu R-kare değeri sosyal bilimler için, modelimizde bulunan bağımsız değişkenlerin yaratıcılığı açıklaması için literatürde genellikle yeterli görülmektedir.

Tablo 6.16'da görüldüğü gibi, iş grubunun desteğinin  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesi ve .265 gibi güçlü bir beta katsayısı ile yaratıcılık üzerinde çok büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir. Daha önceki tablolarda da aynı düzeyde saptanan bu sonuç iş grubunun desteğinin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğine dair kurduğumuz hipotezi doğrulamaktadır.

Bununla beraber, işin iddialı olması değişkenin de  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde ve 324 gibi bir beta katsayısı ile yaratıcılık üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buda bize işin iddialı olmasının yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği yönünde kurulan hipotezimizin doğrulandığını göstermektedir. Yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu varsayılan ve regresyon analizinde de ortaya çıkan bir diğer sonuçta, örgütsel cesaretlendirme ve teşvik değişkeninin  $\beta$  .389 gibi güçlü bir beta katsayısı ve  $p < 0.01$  seviyesinde anlamlı olarak yaratıcılığı etkilediğidir. Yine analiz sonucunda otonomi ve özgürlük değişkeninin de varsayıldığı gibi yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği görülmüş ve bu 0.05 anlamlılık seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu nedenle otonomi ve özgürlüğün sağlanmasının yaratıcılığı pozitif yönde etkileyeceğine ilişkin hipotezimiz kabul edilmektedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan bir diğer ilgi çekici bulgu iletişim değişkeni ile ilgilidir. Modelimizde iletişimin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğine ilişkin bir hipotez geliştirilmiş ve savunulmuştur, ancak regresyon analizi sonuçları bize iletişimin yaratıcılığı negatif yönde (tablo 6.16'da beta -.208,  $p < .05$ ) etkilediğini göstermiştir. Bu sonucu şu şekilde açıklayabiliriz: iletişim ile yaratıcılık arasında gerçekte iki yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişkinin birinci yönü korelasyon analizinde de izleneceği üzere yaratıcılık ile iletişim arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir. İletişim ile diğer bağımsız değişkenler arasında yine korelasyon analizinde görüleceği gibi pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. İletişim diğer bağımsız değişkenleri pozitif yönde etkilerken, bağımsız değişkenlerde iletişimi pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısı ile iletişim ile yaratıcılık arasında bir yönü ile pozitif bir ilişki



vardır. Diğer yandan regresyonda da izleneceği üzere iletişim ile yaratıcılık arasında bir yönü ile negatif bir ilişki vardır. Bu nedenle iletişim ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündeki hipotezimiz red edilememektedir.

Regresyon analizleri sonucunda, yönetimin teşvik etmesi ile yaratıcılık arasında isatitksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu saptama tüm regresyon analizlerinde ve tablo 6.16'da aynı şekilde çıkmıştır. Bu nedenle yönetimin teşvik etmesinin yaratıcılığı arttıracığına ilişkin kurduğumuz hipotezimiz desteklenememektedir.

Baskılar değişkenini irdelediğimizde ise baskılar değişkeninin yaratıcılık ile arasındaki ilişkinin tablo 6.16'da  $p < .05$  seviyesinde gerçekleştiği ve beta katsayısının .134 olduğu görülmektedir. Bundan önce gözden geçirilen regresyon analizlerinde de (tablo 6.13, 6.14 ve 6.15) benzer değerler saptanmıştır. Bu nedenle baskılar değişkeni ile yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Fakat model kurulurken varsayılan hipotezimiz baskıların yaratıcılığı negatif yönde etkileyeceğine ilişkin olduğundan baskılar değişkenine ait hipotezimiz isatitksel olarak desteklenemediği için red edilmektedir. Ancak literatürde baskıların yaratıcılığı pozitif mi yoksa negatif mi etkileyeceğine dair bir tartışma söz konusudur. Araştırma sonuçlarından bazıları yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Nitekim bu araştırmada da benzer sonuçlar çıkmıştır. İş yükünün ve zaman baskısının yaratıcılığı pozitif yönde etkileyeceğini düşünen araştırmacılar bunu şu şekilde savunmaktadır. Baskı kişiyi göreve odaklandırır. Dikkatin işe yönelmesini sağlayarak kişiye aciliyet duygusunu ve işin önemini hissettirir. Buda kişinin yaratıcılığını sergilemesini sağlayabilir.

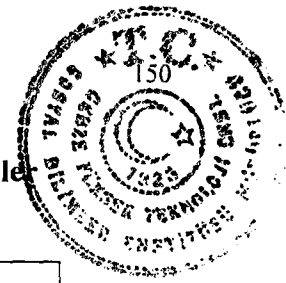
Tablo 6.16'da ve diğer tablolarda da görüldüğü gibi yeterli kaynak sağlanması adlı değişkenin yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle hipotezimiz istatikselsel olarak desteklenemediğinden red edilmektedir. Ortaya çıkan bu sonucu, yaratıcılığı etkileyen diğer değişkenlerin, kaynaklar değişkeni üzerinde bir etkisinin olduğu ile açıklayabiliriz. Diğer değişkenler kaynak sağlanması değişkeninin önemini azaltmakta ve bu değişken diğer değişkenlerin güçlü etkisinin altında önemini kaybetmektedir.



Örgütsel engellerin varlığının yaratıcılığı negatif etkilediğine ilişkin hipotezimizde bu analizler sonucunda red edilmektedir. Tablo 6.16 gibi temel analizimiz dahil olmak üzere diğer analizlerde de örgütsel engeller ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6.17’de ölçeğimizde yer alan ancak kurulan modelde yer almayan verimlilik değişkeni diğer bağımsız değişkenlere eklenerek yaratıcılık bağımlı değişkeni ile regresyon analizine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan değerler tablo 6.17’de yer almaktadır. Bu tabloda verimlilik ile yaratıcılık arasında  $p < .01$  seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yine diğer bulgulardan farklı olarak baskılar ile yaratıcılık arasındaki ilişki bu analizde anlamını kaybetmiştir ( $p = .06$ ). Bu sonuç bize verimlilik değişkeninin analize eklenmesinin baskılar ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi negatif etkilediğini göstermektedir.

Analize verimlilik değişkeni eklendiğinde ortaya çıkan tablo 6.17’de görülebilir. Bu tabloda iş grubunun yaratıcılıkla arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin anlamını yitirdiği görülmektedir. Bu sonucu şu şekilde açıklayabiliriz. İş grubunun desteği adlı değişken gerçekte yaratıcılığı pozitif etkileyen en önemli değişkenler arasında olmasına rağmen verimlilik eklendiğinde verimliliği sağlama kaygısı iş grubunun yaratıcılığı desteklemesini azaltarak yönünü verimliliği sağlamak, yani çıktıyı arttırmak zorunluluğuna çevirdiğinden yaratıcılık engellenmektedir.



**Tablo 6.17. Verimlilik Eklendiğinde Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık(p)
Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme	.355**	.00
Yönetimin teşviki	-.039	.33
İş grubunun desteği	.129	.09
Otonomi ve özgürlük	.215**	.00
İletişim	-.231*	.01
Yeterli kaynak sağlanması	-.078	.18
İddialı iş	.281**	.00
Örgütsel engeller	.20	.47
Baskılar	.104*	.06
Verimlilik	.309**	.00
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) * .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) R <sup>2</sup> = 0.57 F = 15		

Diğer bir regresyon analizinde verimlilik ile diğer bağımsız değişkenler arasında yapılmıştır. Tablo 6.18’de bu regresyon analizinin sonuçları beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri ile beraber verilmiştir. Bu analizde R-kare değeri 0.64 ve F değeri ise 24 bulunmuştur. Buda modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin verimliliği tatmin edici şekilde açıkladığını göstermektedir.

Tablo 6.18’e bakıldığında, yaratıcılık değişkeninde olduğu gibi verimliliği de en güçlü etkileyen değişkenin iş grubunun desteği olduğu görülmektedir. İş grubunun desteği değişkeni .449 gibi güçlü bir beta katsayısı ve  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesi ile verimliliği çok güçlü bir şekilde etkilemektedir. İddialı iş değişkeninde  $B = .138$  ve  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesinde verimliliği pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Verimliliği etkileyen bir diğer değişkende yeterli kaynak sağlanması ( $p < 0.05$   $\beta = .154$ ) değişkenidir. Bir diğer bulguda otonomi ve özgürlüğün



sağlanmasının verimliliği  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesinde etkilediği ancak beta katsayısının (-.153) olduğu yönündedir. Bunun anlamı, otonomi ve özgürlük değişkeninin verimliliği eksi yönde etkilediğidir. Çalışanlara yapacakları işler konusunda özgürlük tanınması onların verimliliğini azaltmaktadır.

**Tablo 6.18. Verimliliği Etkileyen Değişkenler**

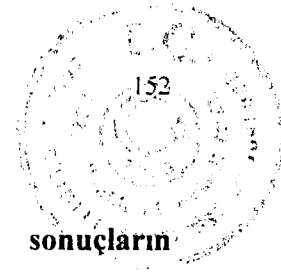
	Beta	Anlamlılık
Örgütsel cesaretlendirme	.085	.182
Yönetimin desteği	.105	.089
İş grubunun desteği	.449**	.000
Otonomi ve özgürlük	-.153*	.017
Yeterli kaynak sağlanması	.154*	.027
İddialı iş	.138*	.014
İletişim	-.081	.161
Örgütsel engeller	-.119	.058
Baskılar	.099	.05

\*.01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)

\*\* .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)

$R^2$ -kare 0.648  $F= 24$

Not: hipotezlerin hepsi tek taraflı olduğundan tek taraflı p değerleri alınmıştır.



## Araştırma ve geliştirme birimi yöneticilerinden elde edilen sonuçların Regresyon ve korelasyon Analizlerinin değerlendirilmesi

Teorik modelimiz doğrultusunda kurulacak regresyon denklemi aşağıdaki gibi olacaktır.

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9$$

Verimlilik bağımlı değişkeni ile diğer bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi irdelemek üzere aşağıdaki gibi bir regresyon denklemi kurulmuş ve tablo 6.18'de görüleceği üzere verimlilik ile diğer değişkenler arasında saptanan değerler sunulmuştur.

$$Y2 = \beta_0 + \beta_{11} X_1 + \beta_{12} X_2 + \beta_{13} X_3 + \beta_{14} X_4 + \beta_{15} X_5 + \beta_{16} X_6 + \beta_{17} X_7 + \beta_{18} X_8 + \beta_{19} X_9$$

Burada Y1 firmanın yaratıcılığını, Y2 örgütün verimliliğini Xi'ler ise bağımsız değişkenleri göstermektedir.

Tablo 6.19'da regresyon analizinin sonucu olan beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Analiz sonucunda R-kare değeri 0.60 olarak tespit edilmiştir. Bu R-kare değeri modelimizde bulunan bağımsız değişkenlerin yaratıcılığı oldukça tatmin edici bir seviyede açıkladığını göstermektedir.

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, iş grubunun desteğinin  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesi ile yaratıcılık üzerinde büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç iş grubunun desteğinin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğine dair kurduğumuz hipotezi doğrulamaktadır.

Bununla beraber, işin iddialı olması değişkeninde yaratıcılık üzerinde  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buda bize iddialı işin yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği yönünde kurulan hipotezimizin doğrulandığını göstermektedir. Yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu varsayılan ve regresyon analizinde de ortaya çıkan bir diğer sonuçta, örgütsel



cesaretlendirme ve teşvik değişkeninin  $p < 0.05$  seviyesinde anlamı olarak yaratıcılığı etkilediğidir.

Bir diğer önemli bulguda İletişim değişkenin  $p < 0.05$  seviyesinde yaratıcılık üzerinde negatif (beta  $-0.202$ ) bir etkiye sahip olduğudur. İletişimin yaratıcılıkla ilişkisi, iletişim diğer değişkenler ile beraber regresyon analizine tabi tutulduğunda ile anlamlılık kazanmış ve bu ilişkinin yönü negatif olmuştur.

Diğer bir regresyon analizinde verimlilik ile diğer bağımsız değişkenler arasında yapılmıştır. Tablo 6.20'de bu regresyon analizinin sonuçları beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri ile beraber verilmiştir. Bu analizde R-kare değeri  $0.71$  ve F değeri ise  $22$  bulunmuştur. Buda modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin verimliliği oldukça tatmin edici şekilde açıkladığını göstermektedir.

Tablo 6.20'ye bakıldığında, yaratıcılık değişkeninde olduğu gibi verimliliği de en güçlü etkileyen değişkenin iş grubunun desteği olduğu görülmektedir. İş grubunun desteği değişkeni  $.444$  gibi güçlü bir beta katsayısı ve  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesi ile verimliliği çok güçlü bir şekilde etkilemektedir. İddialı iş değişkeninde  $\beta$   $.132$  ve  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesinde verimliliği pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Verimliliği etkileyen bir diğer değişkende yeterli kaynak sağlanması ( $p < 0.05$   $\beta = .232$ ) değişkenidir. Bu sonuç bize kişilere işlerinde gereksinim duydukları malzeme, veri, bilgi yada herhangi bir kaynağın verilmesinin onların ortaya çıkaracakları çıktı miktarını yani verimliliklerini pozitif olarak etkileyeceğini göstermektedir.

Verimlilik üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan değişkenlerden biriside yönetimin desteğinin sağlanmasıdır. Çalışanların yöneticileri tarafından teşvik edilmeleri onların daha verimli olmalarını sağlamaktadır.

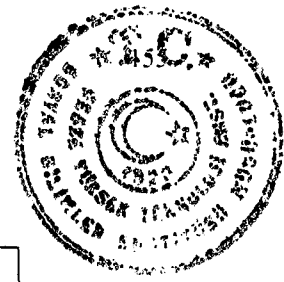
Bir diğer bulguda otonomi ve özgürlüğün sağlanmasının verimliliği  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesinde etkilediği ancak beta katsayısının ( $-0.204$ ) olduğu yönündedir. Bunun anlamı da, otonomi ve özgürlük değişkeninin verimliliği eksi yönde etkilediğidir. Bu sonucu şu şekilde yorumlayabiliriz. İş ortamlarında bireylere



özgürlüğün fazla verilmesi onların üretecekleri çıktı miktarında azalmaya yani verimliliğin düşmesine yol açabilir.

**Tablo 6.19. Verimlilik Değişkeni Eklendiğinde Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler**

<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>Anlamlılık (p)</b>
Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme	.220*	.04
Yönetimin teşvik etmesi	-.030	.38
İş grubunun desteği	.214*	.04
Otonomi ve özgürlük	.121	.13
İletişim	-.217*	.02
Yeterli kaynak	.055	.32
İşin iddialı olması	.406**	.00
Örgütsel engeller	.102	.17
Baskı	.131	.05
Verimlilik	.163	.11
*.05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
$R^2=0.60$ ; $F=12$		



**Tablo 6.20. Verimliliği Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık (p)
Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme	.071	.25
Yönetimin teşvik etmesi	.166*	.02
İş grubunun desteği	.444**	.00
Otonomi ve özgürlük	-.204*	.01
İletişim	.097	.12
Yeterli kaynak	.232*	.01
İşin iddialı olması	.132*	.02
Örgütsel engeller	-.065	.23
Baskı	.020	.38
*.05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) R <sup>2</sup> =0.71; F=22		

Hipotezlerimizi kabul edilmesi veya red edilmesine ilişkin olarak daha ayrıntılı bir inceleme yapmamız gerekirse, modelimizin çeşitli değişkenlere karşı duyarlılığını saptamaya yönelik olarak yeni regresyon analizleri yürütülebilir. Tablo 6.21’de görüleceği gibi, verimlilik bağımlı değişkeni çıkarılarak tekrar bir regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan beta katsayıları ve anlamlılık (p) seviyeleri tablo 6.21’de gösterilmektedir.

Tablo 6.21’e bakıldığında diğer regresyon analizimizde de (tablo 6.19) görüldüğü gibi örgütsel teşvik ve cesaretlendirme değişkeninin bu analizde yaratıcılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu (beta .232 p<.05) gözlenmektedir. Yine aynı şekilde sadece yaratıcılıkla teşvik değişkenleri arasında yapılan regresyon analizinde (tablo 6.21) örgütsel teşvik ve cesaretlendirme ile yaratıcılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu analizler bizim örgütsel teşvik ve cesaretlendirme değişkeninin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğine ilişkin hipotezimizi doğrulamaktadır.

Tablo 6.21’de verimlilik bağımlı değişkeni çıkarılarak yapılan regresyon analizinde göze çarpan bir diğer bulguda iş grubunun desteği ve iddialı iş adlı değişkenlerin yaratıcılık üzerinde çok önemli bir etkilerinin olduğudur. Yapılan tüm analiz sonuçlarında iddialı iş ve iş grubunun desteği adlı değişkenlerin yaratıcılık üzerinde diğer tüm değişkenlerden çok daha fazla bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç tablo 6.19’da da görülebilir. Buda bize yaratıcılığı yapılan işin iddialı olmasının çok etkilediğinin bununla beraber, çalışılan birimde oluşturulan grup yada takımın desteğinin olmasının yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu analizlerden yola çıkılarak iş grubunun desteği ve iddialı iş adlı değişkenlerin yaratıcılığı pozitif yönde etkileyeceğine ilişkin hipotezlerimiz kabul edilmektedir.

**Tablo:6.21 Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık (p)
Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme	.232*	.03
Yönetimin teşvik etmesi	.057	.28
İş grubunun desteği	.287**	.00
Otonomi ve özgürlük	.88	.20
İletişim	-.202*	.03
Yeterli kaynak	.093	.21
İşin iddialı olması	.430**	.00
Örgütsel engeller	.091	.20
Baskı	.134*	.04
*.05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
R <sup>2</sup> =0.59; F= 13		

Bu araştırmada ortaya çıkan bir diğer ilgi çekici bulgu iletişim değişkeni ile ilgilidir. Modelimizde iletişimin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğine ilişkin bir hipotez geliştirilmiş ve savunulmuştur, ancak yapılan analizler sonucunda iletişim ile yaratıcılık arasında iki yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizinde görüleceği gibi iletişim ile yaratıcılık arasındaki birebir ilişki pozitifdir. İletişim değişkeni diğer bağımsız değişkenleri pozitif yönde etkilemekte onlarda yaratıcılığı pozitif etkilemektedir. Dolayısı ile yaratıcılık ile iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır. Ancak regresyon analizinde tablo 6.19'da ( beta -.217,  $p < .05$  ) ve tablo 6.21'de (beta -. 202 ve  $p < .05$ ) yaratıcılık ile iletişim arasında ki ilişki negatif çıkmaktadır. İletişimin yaratıcılık üzerinde hem pozitif hem de negatif bir etkisinin olduğu saptandığından iletişimin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğine ilişkin kurulan hipotez bu araştırma sonuçlarından dolayı red edilememektedir.

Verimlilik değişkeni çıkarıldığında tablo 6.21'de ve engelleyici değişkenler çıkarıldığında tablo 6.22'de görüldüğü gibi yeterli kaynak sağlanması adlı değişkenin yaratıcılık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Tablo 6.19'da yaratıcılığı etkileyen değişkenlerde de bu ilişki yine aynı şekilde saptanmıştır. Buda bize yeterli kaynak sağlanmasının yaratıcılıkla ilişkili olduğuna yönelik kurduğumuz hipotezimizin istatistiksel olarak desteklenemediğini göstermektedir. Bu nedenle hipotezimiz red edilmektedir. Ortaya çıkan bu sonucu, yaratıcılığı etkileyen diğer değişkenlerin, kaynaklar değişkeni üzerinde bir etkisinin olduğu ile açıklayabiliriz. Diğer değişkenler kaynak sağlanması değişkeninin önemini azaltmakta ve bu değişken diğer değişkenlerin güçlü etkisinin altında önemini kaybetmektedir.



Yapılan tüm regresyon analizlerinden yola çıkılarak yapılabilecek bir çıkarım da örgütsel engeller ile ilgilidir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel engeller ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki saptanamadığından örgütsel engeller için kurduğumuz hipotez desteklenmemektedir.

Regresyon analizleri sonucunda, yönetimin teşviki ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu saptama tüm regresyon analizlerinde aynı şekilde çıkmıştır. Bu nedenle yönetimin teşvik etmesinin yaratıcılığı arttıracığına ilişkin kurduğumuz hipotezimiz desteklenemediğinden red edilmektedir.

Baskılar değişkenini irdelediğimizde ise baskılar değişkeninin yaratıcılıkla arasındaki ilişkinin tablo 6.19'da p değeri .05 bulunmuş daha sonra tablo 6.21'de verimlilik bağımlı değişkeni çıkarılarak yapılan regresyon analizde  $p < .05$  seviyesinde anlamlı bulunmuş ve beta .134 olarak saptanmıştır. Aynı şekilde regresyon analizinde bazı değişkenler çıkarılarak hazırlanan tablo 6.23'de  $p < .05$  beta .146 bulunmuştur. Bu sonuçlar bize baskılar değişkeninin yaratıcılıkla arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Modelimizde baskılar değişkeni ile yaratıcılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayıldığından hipotezimiz red edilmektedir. Literatürde iş yükü ve zaman yetersizliğinden oluşacak baskıların yaratıcılığı negatif mi pozitif mi etkileyeceğine ilişkin bir çatışma vardır. Bazı araştırmacılar baskıların kişinin yaratıcılığını negatif yönde etkileyeceğini iddia ederken bazı araştırmacılar ise baskıların kişinin ilgisini ve odağını işe yöneltmesini sağladığını, işin önemini ortaya çıkıp, aciliyet duygusunun ön plana alınmasından dolayı kişinin yaratıcılığını sergilemesini sağladığını ve dolayısıyla yaratıcılığın pozitif yönde etkilendiğini savunmaktadırlar. Bu nedenle bu araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar anlamlı sonuçlar olarak kabul edilebilir.

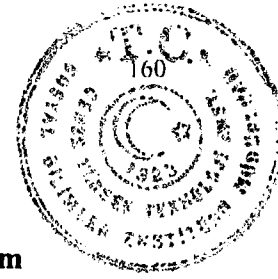


**Tablo 6.22: Engelleyici Değişkenler Olmadan Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık(p)
Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik	.221*	.04
Yönetimin teşviki	.017	.43
İş grubunun desteği	.268**	.00
Otonomi ve özgürlük	.057	.26
İletişim	-.186*	.03
Yeterli kaynak	.044	.35
İddialı iş	.487**	.00
*.05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
**01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
R <sup>2</sup> =0.57; F= 15		

**Tablo 6.23. Örgütsel Engeller Değişkeni Çıkarıldığında Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler**

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık(p)
Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik	.219*	.04
Yönetimin teşviki	.039	.34
İş grubunun desteği	.264**	.00
Otonomi ve özgürlük	.074	.23
İletişim	-.218*	.02
Yeterli kaynak	.084	.22
İddialı iş	.487**	.00
Baskı	.146*	.03
*.05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
**01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
R <sup>2</sup> -kare=0.58; F= 15		



**Tablo 6.24 AR& GE Yöneticilerinden Elde Edilen Verilere Göre Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

Araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri tablo 6.24 'de görülebilir.

Ort	Std.S.		ÖC	YT	İŞD	OÖ	İL	YK	İD	B	ÖE	YR	VR
3.5	.60	ÖC											
3.7	.67	YT	.63**	--									
3.8	.56	İŞD	.59**	.52**	--								
3.5	.78	OÖ	.63**	.48**	.41**	--							
3.8	.61	İL	.61**	.48**	.54**	.57**	--						
3.5	.65	YK	.71**	.49**	.54**	.62**	.53**	--					
4.2	.46	İD	.39**	.21*	.42**	.30**	.41**	.38**	--				
3.0	.84	B	-.10	-.16	-.01	-.14	.04	-.18	.20	--			
2.1	.67	ÖE	-.60**	-.59**	-.55**	-.54**	-.50**	-.55**	-.13	.25*	--		
3.7	.60	YR	.53**	.36**	.56**	.38**	.36**	.48**	.64**	.16	-.26*	--	
4.01	.48	VR	.63**	.57**	.77**	.38**	.56**	.62**	.48**	-.01*	-.53**	.58**	--

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

\*\*0.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

ÖC: Örgütsel cesaretlendirme; YT: Yönetimin Desteği; İŞD: İş grubunun Desteği ; YT: Yeterli Kaynak ; İL: İletişim; OÖ: Otonomi ve Özgürlük ; İD: İddialı iş ; B:Baskı; ÖE: Örgütsel Engeller ; YR: Yaratıcılık ; VR: Verimlilik

Tablo 6.24'de yer alan korelasyon katsayıları, hipotezlerimizde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi görevini görür. Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Tablo 6.24'e yer alan değerlere ( $p < 0.01$  yada  $p < 0.05$  anlamlılık seviyelerine) bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı ve ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilir. Tablo 6.24'e bakıldığında ikili düzeyde baskılar değişkeni hariç tüm ilişkilerin  $p < 0.01$  veya  $p < 0.05$  anlamlılık seviyelerinde hipotezlerimizde öne sürdüğümüz yönde doğrulandığı görülmektedir. Bununla beraber, diğer bağımsız değişkenler ile yaratıcılık arasında pozitif bir korelasyon olduğu saptanmıştır.



## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

### 7.1.Sonuç ve Öneriler

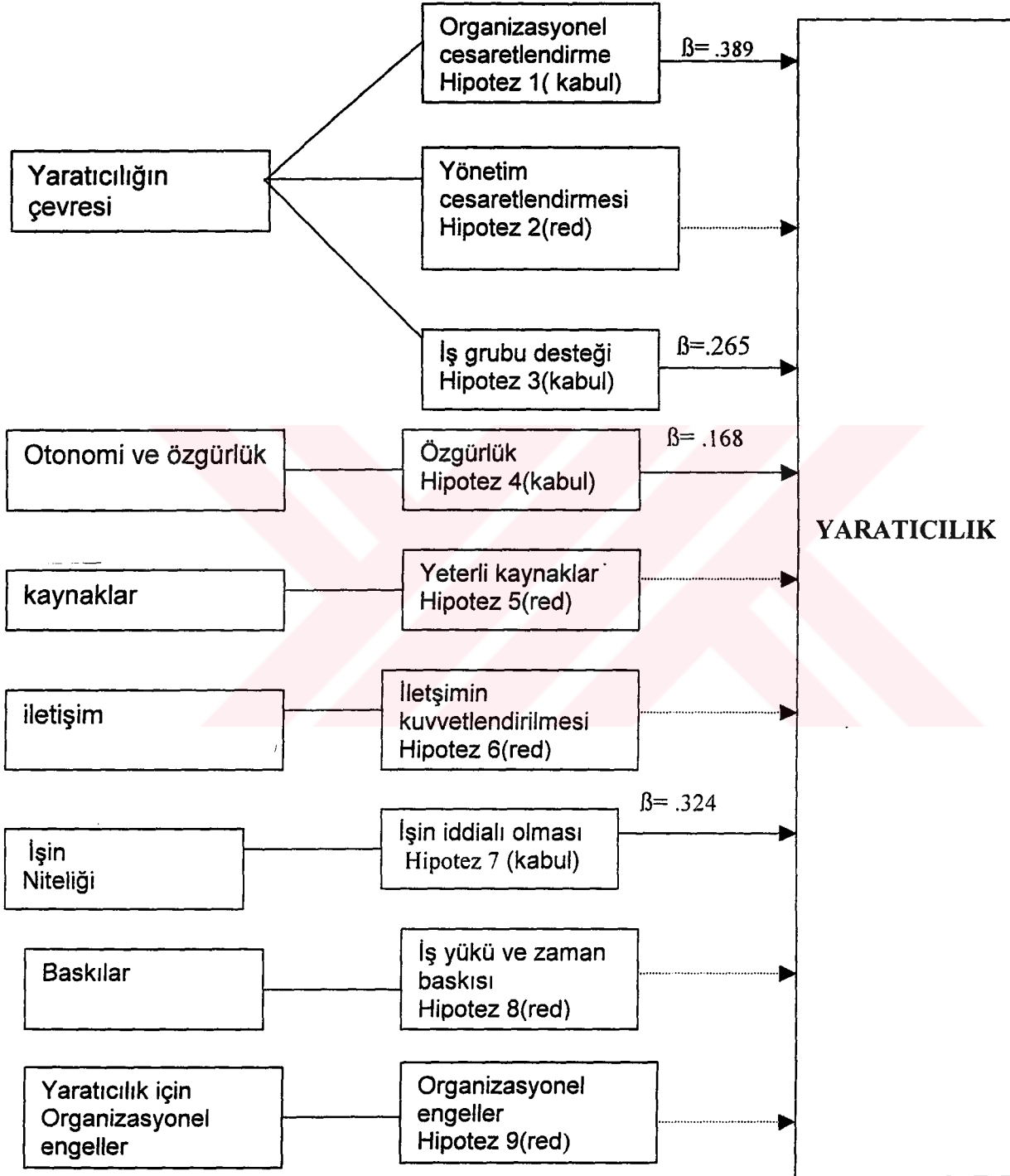
Organizasyonların yaratıcı olmaları, yaratıcı ürün, fikir, hizmet verebilmeleri uzun ve kapsamlı bir çalışmayı gerektirir. Yaratıcılık bir süreçtir ve bu süreç kendiliğinden gerçekleşmez. Organizasyonların yaratıcı olmaları ancak iş çevrelerini yaratıcılığı sağlayacak şekilde düzenlemeleri ile mümkün olacaktır. Örgütlerin yaratıcı olmalarını sağlayacak olan, çalıştırdıkları bireylerdir. Yaratıcılık, yaratıcı bireyin bir ürünü ve faaliyetidir. Bu nedenle insan kaynağı organizasyonlarda çok önemli bir varlık olarak görülmeli, onların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmalarını ve geliştirmelerini sağlayacak iş ortamları hazırlanmalıdır.

Yaratıcılığı teşvik edecek bir iş çevresi bazı özelliklere sahip olmalı ve bu özellikleri kendi yapısında oluşturarak geliştirmelidir. Bu iş çevresinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz. Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetimin teşvik etmesi, iş grubunun desteği, iletişimin kuvvetlendirilmesi, otonomi ve özgürlüğün sağlanması, yeterli kaynağın sağlanması, yapılan işin iddialı olması. Aynı zamanda iş çevresinin yaratıcılığı engelleyen bazı unsurları da vardır. Bu unsurlar, örgütsel engeller ve baskılardır.yaratıcılığı engellen bu unsurlarında en aza indirgenmesi gerekmektedir.

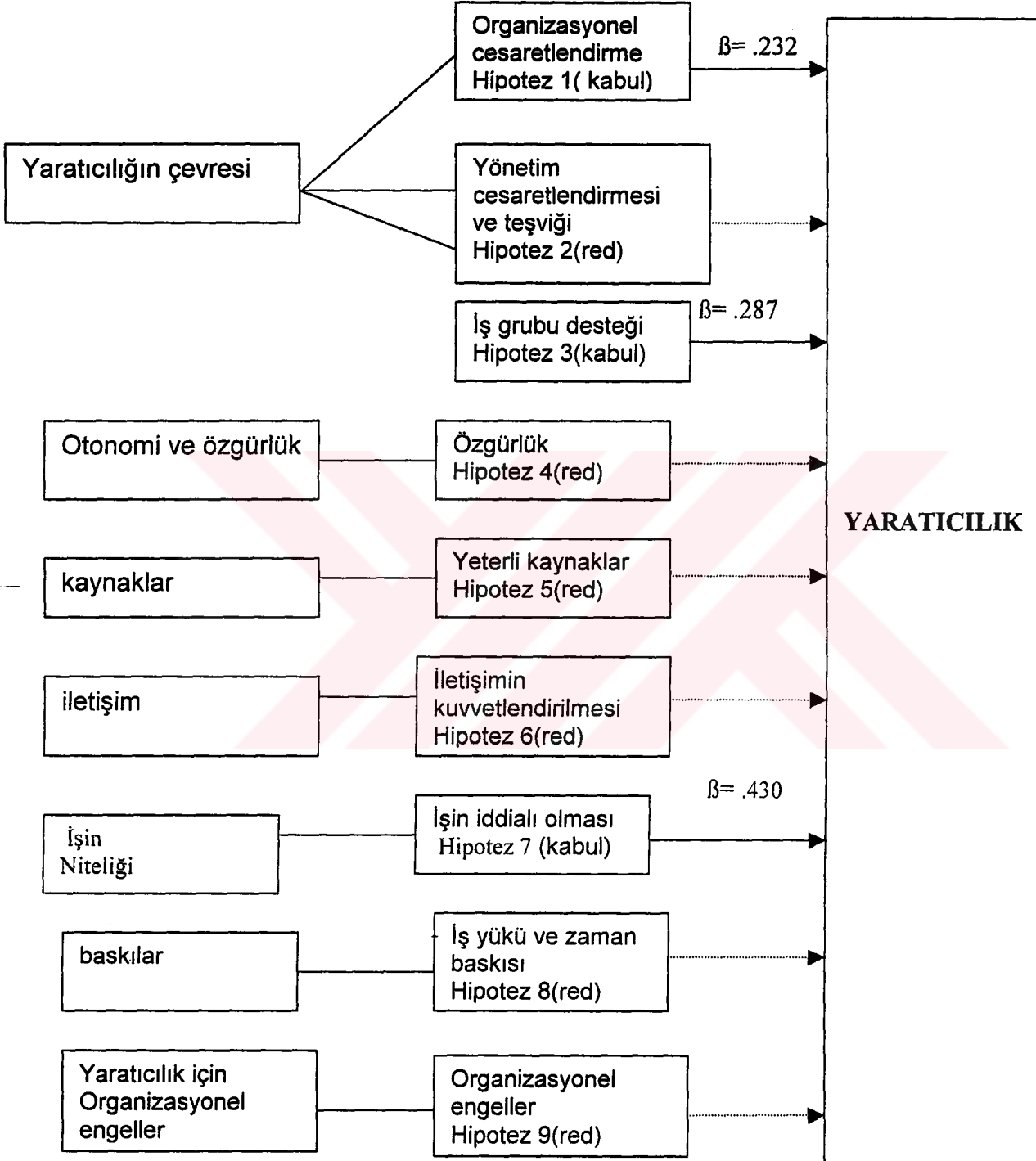
Yaptığımız araştırmada iş çevresinin teşvik edici ve engelleyici değişkenleri ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma Türkiye'nin en büyük 500 firması olarak tanımlanan firmalar arasında yapılmış ve bu firmalardan dönen 126 anket sonucu değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmada elde edilen bazı sonuçlar oldukça ilgi çekici ve önemli olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kabul ve red edilen hipotezler şekil 7.1 ve şekil 7.2'de gösterilmektedir. Bunlardan şekil 7.1., 126 firmanın yöneticilerinden elde edilen verilerden yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre oluşturulmuştur. Şekil 7.2 ise sadece araştırma ve geliştirme birimi yöneticilerinden elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan

sonuçlara göre oluşturulmuştur. Kabul edilen hipotezler düz çizgi red edilen hipotezler ise kesikli çizgi ile gösterilmiştir.

**Şekil 7.1 Yaratıcılık İle İlgili Kabul Ve Red Edilen Hipotezler**



Şekil 7.2. Yaratıcılık İle İlgili Kabul Ve Red Edilen Hipotezler





Araştırma sonuçları, bize örgütsel cesaretlendirme ve teşvikin yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Araştırmanın başında örgütsel teşvik ve cesaretlendirmenin yaratıcılığı pozitif etkileyeceğine ilişkin kurulan hipotezimiz istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan kabul edilmiştir. Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme, örgütün çalışan kişilerin fikirlerine önem vermesi ve yeni ve farklı fikirleri teşvik etmesi, risk almanın cesaretlendirilmesi, yaratıcı fikirlerin tanınması ve ödüllendirilmesini içeren bütünsel bir politikadır.

Araştırmamızda ortaya çıkan en önemli sonuçlardan birisi de iş grubunun desteğinin yaratıcılık üzerinde oldukça güçlü bir etkisinin olduğudur. Grubun kendi üyelerine yaratıcılık konusunda destek olması yaratıcılığı pozitif yönde etkilemektedir. İş grubunun üyelerinin farklı beceri, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olması yaratıcılığı besleyecek bir özelliktir. İçinde bulunulan iş grubu veya birim üyelerinin, hedefe aynı ölçüde bağlılık duymaları, işbirliği içinde çalışmaları ve farklı fikirleri desteklemeleri yaratıcılığı teşvik eden en önemli unsurlardan birisi olmaktadır.

Yaratıcılığı pozitif etkilediği ortaya konulan değişkenlerden birisi de, yapılan işin niteliği ile ilgilidir. İş insanı harekete geçiren, motive eden en önemli unsurdur. Dolayısıyla kişi yaptığı işi önemli, cezbedici, iddialı buluyorsa yaratıcılık doğal bir sonuç olarak gerçekleşecektir. İşin iddialı olması, kişiye önemli projelerde yer aldığı duygusunu vermekte ve onun içsel motivasyonunu ateşleyerek yaratıcı sonuçlar üretmesinin sağlamaktadır.

İçsel motivasyonda esas olan, işin kendisinin motive edici olması, iddialı olması belirli bir zorluğa sahip olması ve böylelikle kişiyi işi başarmaya, işte yaratıcı olmaya yöneltmesidir. İçsel olarak motive olan kişi görevi ile ilgili becerilerini arttırmaya çalışacak kendini geliştirecektir, ancak yine de içinde bulunduğu iş çevresinin pozitif ve negatif yönlerinden etkilenecektir.

İçsel motivasyon, tutkuya, ilgiye insanın bir işi yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanır. Dolayısıyla içsel motivasyon, görev motivasyonudur. Uzmanlar, içsel motivasyonu, bir faaliyeti, faaliyetin kendisi için yapma motivasyonu olarak ta



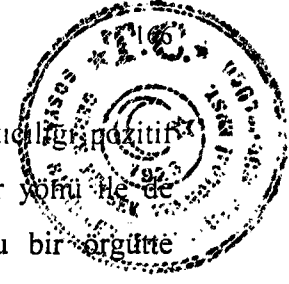


tanımlamakta ve kişileri yaratıcı olmaya iten en önemli faktörün içsel motivasyon olduğunu kabul etmektedirler.

Elde ettiğimiz araştırma sonuçları bize işin iddialı olmasının yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini istatistiksel olarak yüksek bir anlamlılık seviyesi ile göstermiştir. Bu da, işin iddialı olmasının, kişiyi göreve yönelten içsel motivasyon olduğu bulgusunu doğrulamaktadır. Çünkü kişiyi göreve yönelten işin kendi özellikleri ve kişinin işe duyduğu ilgidir.

Yapılan araştırmada baskılar değişkenine ait ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Baskıların yaratıcılığı negatif etkileyeceği dair bir hipotez geliştirilmesine rağmen, yapılan analizler sonucunda hipotez istatistiksel olarak desteklenememiştir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, literatürün bu konuda zıt sonuçlar içerdiği görülmektedir. Bazı araştırmalar, baskıların yaratıcılığı pozitif etkilediğini bulgulamış iken, bazı araştırmalar da baskıların yaratıcılığı negatif etkilediğini bulmuştur. Baskıların yaratıcılığı pozitif etkiyeceğini saptayan araştırmalar, iş yükünün fazla olması ve zamanın yetersiz olmasının verdiği baskının kişiyi yaptığı işe odaklandığını, işin öneminin ve acileyetinin ön plana çıktığını, bunun da kişiyi yaratıcı olmaya ittiğini ifade etmektedirler.

İletişimin yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu yönünde kurduğumuz hipotez araştırma sonuçlarıncaya red edilememektedir. Analizler bize yaratıcılık ile iletişim arasında iki yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin bir yönü, yapılan regresyon analizlerinde de izleneceği üzere negatiftir. Çok fazla iletişim literatürde de kabul gördüğü gibi işe yönelik ilgi ve odağın kaybedilmesine neden olur ve yaratıcılığı engelleyebilir. Özellikle anketi cevaplayan kesimin Ar&Ge yöneticileri olmasının bunda anlamlı bir etkisi olabilir. Çünkü araştırma geliştirme birimi çalışanları daha çok görev odaklı, işe ve araştırmaya yönelik insanlar olup bunların örgüt içi yada örgüt dışı çevre ile iletişime pek önem vermedikleri izlenmektedir. Bununla beraber, yaratıcı birey konusunda yapılan araştırmalar bu kişilerin daha çok işe yönelik olduklarını ve aynı zamanda içe dönük bir kişilik yapısına sahip olduklarına ilişkin bulgulara sahiptir. İletişim ile yaratıcılık arasında diğer yönü ile pozitif bir ilişki vardır. Yapılan korelasyon analizi incelendiğinde bu pozitif ilişkinin varlığı görülmektedir. İletişim diğer bağımsız



değişkenleri pozitif yönde etkilerken bu bağımsız değişkenlerde yaratıcılığı pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısı ile yaratıcılık ile iletişim arasında bir yönlü ve de pozitif bir ilişki vardır. İletişim kanallarının açık ve akıcı olduğu bir örgütte çalışanlar gereksinim duydukları veri ve haberleri kolaylıkla elde edecek ve buda onların yaratıcı fikirler geliştirmelerini ve bunları uygulamalara dönüştürmelerini sağlayacaktır.

Yeterli kaynak sağlanmasının yaratıcılığı arttıracığını varsaydığımız hipotezimiz yapılan analizlerce desteklenememiştir. Bunun nedeni ise, diğer değişkenlerin yeterli kaynak sağlanması adlı değişkenin önemini azaltmasıdır. Yönetimin teşvik etmesinin yaratıcılık üzerinde etkili olduğu yönündeki hipotezimiz yapılan regresyon analizleri sonucunda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde çıkmadığından hipotez desteklenememiştir. Örgütsel engeller değişkeni ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamadığından desteklenememiş, dolayısı ile bu hipotez red edilmiştir.

İş grubunun desteğinin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği anlamlı olarak tespit edilmesine rağmen, modele ölçekte yer alan bir diğer bağımlı değişken olan verimlilik değişkeni eklendiğinde iş grubunun yaratıcılıkla arasındaki güçlü ilişki elde edilen tüm verilerin değerlendirilmesi sonucuna göre anlamlılık düzeyini kaybetmektedir. İş grubunun desteği ile verimlilik arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç şu şekilde yorumlanabilir: İş grubunun yaratıcılığı desteklemesi yaratıcı sonuçlar alınmasını artırırken, verimlilik bağımlı değişkeni ile diğer bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulduğunda, iş grubunun desteğinin verimliliği de pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ancak yaratıcılığı etkileyen değişkenler arasına verimlilik değişkeni eklendiğinde, iş grubu verimliliği sağlamaya odaklanmakta ve daha az girdi ile daha fazla çıktı elde etme çabası yani verimliliği artırma zorunluluğu yaratıcılık ile çelişmektedir. Çünkü yaratıcılık daha esnek çalışmayı ve özgür olmayı gerektirir.

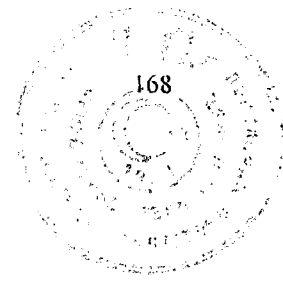
Elde edilen bu sonuçlar bize yaratıcılık ile örgüt iş çevresi arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Organizasyonun yaratıcı fikir, hizmet ve ürün üretmesi için organizasyon iş ortamını yaratıcılığı sağlayacak şekilde düzenlemesi gerekmektedir. Organizasyon rekabet avantajı kazanmak ve yaşamını sürdürmek için

yaratıcılığı bir araç olarak kullanabilecektir. Bu nedenle organizasyon yaratıcılığı teşvik eden ve cesaretlendiren bir anlayışa sahip olmalı. kişileri hedeflere ulaşma konusunda seçecekleri yol ve yöntemler konusunda özgür bırakmalı, takım çalışmasının önemini kavramalı ve yaşama geçirmelidir. Yaratıcılık için en temel koşul olan yapılan işin niteliği konusunda ise organizasyon insanları deneyim, beceri ve yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeli ve görev motivasyonu yüksek insanları işe almalıdır.

## 7.2. Araştırmanın Sınırları ve Gelecek Araştırma Konuları

Bu araştırmada iş çevresinin teşvik edici ve engelleyici değişkenlerinin yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmada ise, iş çevresinin değişkenlerin birbiri ile ilişkilerinin olup olmadığı ve aralarındaki etkileşimin yaratıcılığa nasıl yansıtacağı araştırılacaktır.

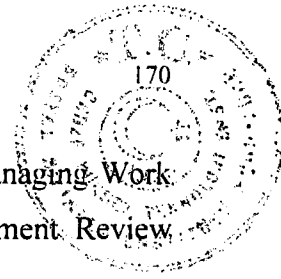
Yaratıcılık üzerinde çok büyük etkileri olan işin niteliği konusuna daha fazla odaklanmayı sağlayacak bir araştırmanın yapılması mümkündür. Bununla beraber yaratıcılık üzerinde bir o kadar önemli olan takım yada grup çalışmasının önemini ve yaratıcılık üzerindeki etkilerini araştırmak üzere grup yaratıcılığı konusunun irdelenmesi mümkündür.



## KAYNAKÇA

1. Abbey Augustus; Dickson John, "R&D Work Climate And Innovation In Semiconductors", Academy of Management Journal, Vol .26, No. 2, 1983.
2. Adler Alfred, Psikolojik Aktivite, Say Yayınları, 1997.
3. Akat İter, Endüstri Toplum Bilimi, Ege Basım, İzmir, 1984.
4. Akdemir Ali, Arslan Hasan, "Designing of Organizational Culture for Creativity and How to Implement In Higher Education Institutions", National Social Science Association, Conference Program Teknology in the Classroom, Las Vegas, Nevada, 2000.
5. Amabile Teresa M., "Motivating Creativity In organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", California Management Review, Vol. 40. No. 1, Fall 1997.
6. Amabile Teresa M., Conti Regina, Coon Heather, Lazenby Jeffrey and Herron Michael, "Assessing The Work Environment For Creativity", Academy of Management Journal, Vol 39, No.5, 1996.
7. Amabile Teresa and Conti Regina "Changes In The Work Environment For Creativity During Downsizing", Academy of Management Journal, Vol 42, Issue 6, 1999.
8. Amabile Teresa, "Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir", Çığır Açıcı Düşünme, Harvard Business Review, Mess Yayın No:326, 2000.
9. Amabile Teresa, "Within You, Without You: The Social Psychology Of Creativity And Beyond", Theories Of Creativity, Mark Runco; Robert S.Albert, Sage Publications, Newbury, 1990.
10. Amidon Debra M., "The Momentum of Knowledge Management", Delivering Knowledge Innovation Strategies for the Millenium, 2000.
11. Appelbaum Steven H., St-Pierre Normand and Glavas William, "Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity", Management Decision 36/5, 1998.
12. Aslan Esra, Yaratıcı Düşünceli Bireylerin Psikolojik İhtiyaçları. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul. 1994.

13. Axtell C.M., Holman D.J., Unsworth K.L., Wall T.D. and Waterson P. E., 'Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion And Implementation Of Ideas', Journal Of Occupational & Organizational Psychology, Vol.73, Issue 3, Sep 2000.
14. Bentley Trevor, Sharpen Your Team's Skills in Creativity, 1996, McGraw International UK Ltd. Türkçesi: Onur Yıldırım, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık, Hayat Yayıncılık, İstanbul 1999.
15. Berzek Nail, Çalışanların Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planları, Marmara Üniversitesi Yayın No: 408, İstanbul, 1984.
16. Bhoovaraghavan Sriraman, Vasudevan Ashok and Chandran Rajan, "Resolving the Process vs. Product Innovation Dilemma: A Consumer Choice Theoretic Approach", Management Science, Vol. 42, No. 2, February 1996.
17. Bowman Vicki E., 'Enhancing in the Experience of Community: Creativity in Group Work', Journal for Specialists in Group Work , Vol.23, Issue 4, 1998.
18. Budak Gönül, "Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey", Sistem Yayıncılık: 177, 1998.
19. Cattell Raymond, The Achievement and Creativity,
20. Chatman Jenifer A and Jehn Karen A., "Assesing The Relationship Between Industry Charecteristics And Organizational Culture: How Different Can You Be?", Academy of Management Journal, Vol. 37, N. 3, 1994,522-553.
21. Clement Ronald," Culture, Leadership, and Power: The Keys to Organizational Change", Business Horizons, Vol. 37, N. 1, 1994.
22. Cohen Morris A., Eliashberg Jehoshua and Ho Teck-Hua, "New Product Development: The Performance and Time-to-Market Tradeoff", Management Science, Vol. 42, N. 2, February 1996.
23. Collins Mary Ann and Amabile Teresa, " Motivation and Creativity", Handbook of Creativity, Robert Sternberg, Cambridge University Press, 1999.
24. Cooper Randolph, "Information Techonology ; Creative Ability", Mis Quartely, Vol. 24, Issue 2, Jun 2000
25. Cornish Edvard, "Finding Creative Solutions, Futurist, Vol.28, Issue.6, 1994.
26. Coy Peter, "Creative Econmy", Business Week. Issue 3696, 2000.
27. Csíkszentmihályi Mihaly, Creativity, Penial Publishers HarperPrennial, 1977.



28. Cummings Anne and Oldham Greg R.. "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For the High Potential Employee", California Management Review, Vol. 40, No. 1, Fall 1997.
29. Daft Richard L., Management, The Oryden Press, Chicago 1988.
30. Damanpour Fariborz, "Organizational Innovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators", Academy Of Management Journal , Vol. 34, N. 3, 1991.
31. Decarolis Donna M and Leeds David, "The Impact Of Stocks And Flows Of Organizational Knowledge On Firm Performance", Strategic Management Journal, Vol. 20, 1999.
32. Ditkoff Mitchell, "Qualities of An Innovator", Innovation Network: Articles & Reports, 2000.
33. Drazin Robert, "Community, Population, And Organization Effects On Innovation: A Multilevel Perspective", Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 5, 1996.
34. Drucker Peter, " Knowledge-Worker Productivity", California Management Review, Vol. 41, N. 2, 1999.
35. Drucker Peter, " Zorunlu Yenilenme", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 2, 1998.
36. Drucker Peter, " Buluşçuluk Disiplini". Çığır Açıcı Düşünme. Harvard Business Review, MESS Yayın No: 326, 2000.
37. Dutta Shantanu and Weiss Allen M., "The Relationship Between a Firm's Level of Technological Innovativeness and Its Pattern of Partnership Agreements", Management Science, Vol. 43, No. 3, March 1997.
38. Erdoğan İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Üçdal Neşriyat İşletmecilik Ve İktisat Serisi No.1, 1980.
39. Erdoğan İlhan, Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991.
40. Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996.
41. Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000.
42. Eren Erol, İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul, 1982.
43. Executive Excellence, Yıl.1, Sayı 10, 1998.
44. Faiver Christopher M, McNally Christopher and Nims Pam, "Teaching a Workshop on Creativity and Intution in Counseling". Journal of Humanistic Counseling Education & Developoment, Vol.38, Issue 4, Jun 2000.
45. Fisher Lawrence, How To Manage Creative People. Second Quarter. 1997.





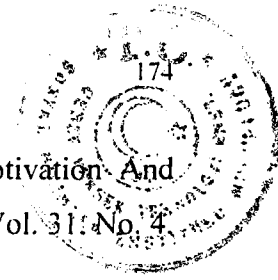
46. Fobes Richard. "Creative Problem Solving ". Futurist. Vol.30, Issue 1, 1996.
47. Ford Cameron M., "A Theory Of Individual Creative Action In Multiple Social Domains", Academy Of Management Review, Vol. 21, No. 4, 1996, 1112-1142.
48. Ford Cameron M and Gioia Dennis A., "Factors Influencing Creativity In the Domain Of Manegerial Decision Making", Journal of Management, Vol.26, Issue 4, 2000.
49. Gaugler Edward, Handwörterbuch Des Personolwesens, C.E. Poeshel Verlog, Stutgard, 1975.
50. Glynn Mary Ann, "Innovative Genius: A Framework For Relating Individual And Organizational Intelligences To Innovation", Academy of Management Review, Vol. 21, No. 4, 1996.
51. Goosens Franz, Hanbuch Des Persallaeiter, Verlog Moderne Industrie, München, 1959.
52. Greg Oldham and Cummings Anne, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors ar Work", Academy of Management Journal, Vol.39, No.3, 1996.
53. Gryskiewicz Stanley ; Epstein Robert, 'Cashing In On Creativity At Work', Psychology Today, Vol.33, Issue 5, 2000.
54. Gundry Lisa and Kickull Jill, "Building The Creative Organization", Organizational Dynamics, Vol 23, No.4, 1994.
55. Halal William, Organizational Intelligencie, Fourth Quarter, 1997.
56. Hatch Mary, "The Dynamics Of Organizational Culture". Academy of Management Review, Vol.18, No. 4, 1993.
57. Hatch Nile W. and Mowery David C., "Process Innovation and Learning by Doing in Semiconductor Manufacturing", Management Science. Vol. 44, No. 11, 1998.
58. Hellriegel Dan, Slocum John and Woodman Richard W., Organazitional Behavior, West Publishing Company, Newyork, 1992.
59. Hersey Paul and Blancher Kenneth, Management Of Organizational Behavior. Prentice Hall, 1996.
60. Herzberg Fredrick, "Motivation And Innovation: Who Are Workers Serving?," California Management Review, Vol.12, No.2, 1979.
61. Hiam Alexander, "9 Obstacles to Creativity and How You Can Remove Them". The Futurist; Washington, Vol. 32, No. 7, Oct 1998.



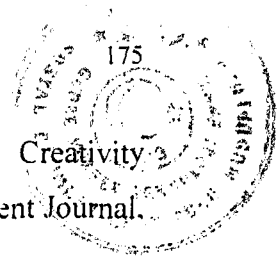


62. Hill Karl and Amabile Teresa, " A Social Psychological Perspective on Creativity: Intrinsic Motivation and Creativity in the Classroom and Workplace", Understanding and Recognizing Creativity , Scott Isaksen; Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffingy, Ablex Publishing Corporation, 1993.
63. Hitt Michel A., "International Diversification: Effects On Innovation And Firm Performance In Pruduct-Diversified Firms", Academy of Management Journal, Vol. 40, No.4, 1997.
64. Inkpen Andrew C., "Creating Knowledge Through Collaboration", California Management Review, Vol. 39, No. 1, Fall 1996.
65. Jalan Amitabh and Kleiner Brian, "New Developments in Devolving Creativity", Journal of Managerial Psychology, Vol. 10, No: 8, 1995.
66. Jones Les, " Barriers to Creativity and Their Relations to Individual, Group, and Organizational Behavior ", Nurtiring and Devolving Creativity, 1993.
67. Judge William Q, Fryxell Gerald E and Dooley Robert S., "The New task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities For Innovation", California Management Review, Vol. 39, No. 3, Spring 1997.
68. Kao John, Entrepreneurship, Creativity& Organization, Prentice Hall, International Limited London, 1989.
69. Kaynak T, Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A.C., Özçelik O., Uluhan R., DüNDAR G., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998.
70. Kessler Eric H. and Chakrabarti Alok K., "Innovation Speed: A Conceptual Model Of Context, Antecedens, and Outcomes", Academy of Management Review, Vol. 21, No. 4, 1996.
71. Klein Katherine J. and Sorra Joann Speer. "The Challenge Of Innovation Implementation", Academy of Management Review, Vol. 21. No. 4, 1996.
72. Laborit Henri, L'homme İmaginant, Türkçesi: Bertan Onaran, Yaratıcı İnsan, Payel Yayınları: 121, 42, 1999.
73. Leonard Dorothy and Rayport Jeffrey, "Şirketinizin Bütünsel Beynini İşe Koşmak ", Çığır Açıcı Düşünme, Harvard Business Review, MESS Yayın No: 326, 2000.
74. Leonard Dorothy and Straus Susaan, "Empatiye Dayalı Tasarım Yoluyla Parlak Buluşçuluk", Çığır Açıcı Düşünme, Harvard Business Review, MESS Yayın No: 326, 2000.

75. Luke Nowell. "Using Alternative Perspective to Build More Robust Theories of Organizational Creativity", Nurturing, Recognizing Creativity. Scott Isaksen; Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffingy, Ablex Publishing Corporation, 1993.
76. Luthans Fred, Organizational Behavior, Mcgraw Hill International Editions, 1992.
77. Marakas George M. and Elam Joyce J., "Creativity Enhancement In Problem Solving: Trough Software Or Process ? ", Management Science, Vol. 43, No. 8, August 1997.
78. Mastenbroek Willem F.G., "Organizational Innovation In Historical Perspective: Change As Duality Management", Business Horizons, Vol. 39, No. 4, July-August 1996.
79. McFadzean Elspeth, "Enhancing Creative Thinking Within Organizations", Management Decision 36/5, 1998.
80. McGrath Rita Gunter, Tsai Ming-Hone, Venkataraman S. and MacMillan I.C., "Innovation, Competitive Advantage and rent: A Model and Test", Management Science, Vol. 42, No. 3, March 1996.
81. Moore Robert M., ' The Positive Effects Of Cohesion On The Creativity Of Small Groups', International Social Science Review. Vol.72, Issue ¾, 1997.
82. Mumford Micheal, Connely Mary, Baughmond Wayne and Marks Michelle, "Creativity And Problem Solving: Cognition, Adaptability And Wisdom", Rooper Review, Vol.16, Issue.4, 1994.
83. Nemeth Charlan Jeanne, "Managing Innovation: When Less Is More", California Management Review. Vol 40. No.1, Fall 1997.
84. Nickerson Murdock and Puccio Gerard, " A Contextual Organizer for Creativity Research", Understanding and Recognizing Creativity, Scott Isaksen; Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffingy, Ablex Publishing Corporation, 1993.
85. Noyce Robert,"Creativity By The Numbers", Harvard Business Review, May-June 1980.
86. Oldham Greg and Cummings Anne, "Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work". Academy Of Management Journal.Vol.39. No.3. 1996.



87. O'reilly Charles. "Corporations, Culture, And Commitment: Motivation And Social Control In Organizations", California Management Review, Vol. 31, No. 4, 1989.
88. Özçer Sema, İmalat Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Yönetim Biçimlerinin Yaratıcılık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 1996.
89. Palonhappan Anonda Kumar, ' Figural Creativity And Cognitive Preference Among', Journal Of Psychology Interdisciplinary & Applied, Vol. 132 Issue 4, Jul 1998.
90. Pavitt Keith, What We Know About The Strategic Management Of Technology", California Management Review, 1990.
91. Pennings Jonathan M., Lee Kyungmook and Witteloostuijn Arjen Van, "Human Capital, Social Capital And Firm Dissolution", Academy Of Management Journal, Vol. 41, No. 4, 1998, 425-440.
92. Peters Tom. "Get Innovative or Get Dead", California Management Review, Winter, Vol. 33, No. 2, 1991.
93. Poontengfott James, "Fostering Creativity In Education", Education, Vol.80, Issue 4, 2000.
94. Public Management, "How Creastive Is Your Organization, Vol.80, Issue.11, 1998.
95. Recordo Ronald and Pricona Diane, Industrial Management, Vol 38, Issue 1, 1996.
96. Rainey Hal G., 'Using Comparisons Of Public And Private Organizations To Assess Innovative Attitudes Among Members Of Organizations'. Productivity And Management Review, Vol.23, Issue 2, 1999.
97. Robinson Gerry, 'The Creativity Impetative', Vol.13, Issue 612, New Statesman. 2000.
98. Runco Mark, Divergent Thinking, California State University, Fullerton, 1991.
99. Runco Mark," Operant Theories Of Insight, Originality And Creativity", www.epsco.com.
100. Scott Susanne and Bruce Reginald, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovaton In The Workplace", Academy of Management Journal, Vol.37, No.3, 1994.



101. Shalley Christina, Gilson Lucy and Blum Terry. 'Matching Creativity Requirements And The Work Environment'. Academy Of Management Journal, Vol.43 Issue 2, Apr 2000.
102. Shalley Christina, " Effects of Coaction, Expected Evaluation and Goal Setting On Creativity And Productivity", Academy Of Management Journal, Vol.38, No.2, 1995.
103. Sheppard Richard G., McKinney Angela C. and Trimberger Ann K. , 'Increasing Parent Involvement During Case Conferences: A Creative Problem Solving Approach', Contemporary Education, Spring Vol.7 Issue 3, 1999 .
104. Starkey Ken, "Durkheim And The Limits Of Corporate Culture: Whose Culture ? Which Durkheim?", Journal of Management Studies, 35:2, March 1998.
105. Stoner James A.F. and Wankel Charles, Management, Prestige Hall Press, New Jersey, 1986.
106. Strickland Alison and Coulson Louis T., "Principles of Creativity: Guides for Your Work and Your Life", Innovation Network: Articles & Reports, 2000.
107. Sungur Nuray, Yaraticı Düşünce, Özgür Yayın Dağıtım, İstanbul, 1992.
108. Talbot R.J., "Creativity in the Organizational Context: Implications for Training ", Nurturing and Developing Creativity The Emergence of a Discipline. Scott Isaksen, Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffingy, Ablex Publishing Corporation, 1993.
109. Taylor Sylvester and Gryskiewicz Nur, 'The Test of the Validity of the Work Environment Inventory', Educational & Psychological Measurement. Vol.53, Issue 2, 1993.
110. The Futurist, C. 33, S. 4, 1999.
111. Titus Philip, "Marketing And The Creative Problem Solving Process". Journal Of Marketing Education, Vol.22, Issue 3, 2000.
112. Wagne John A. and Hollengbeck John R., Management of Organization Behavior, Michigan State University, Prestige Hall, New Jersey, 1992.
113. Wallerstein Immanuel , ' Uncertainty and Creativity ', American Behavioral Scientist, Vol. 42, Issue 3, 1998.
114. Williams Wendy, "Organizational Creativity, Context: Implications for Training", Nurturing and Developing Creativity The Emergence of a Discipline.



- Scott Isaksen: Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffinger, Prentice Hall Publishing Corporation, 1993.
115. Van Fange Eugene, Professional Creativity, Prentice : Hall Inc, Englewood Cliffs, N.J, 1959.
  116. Winch Graham and Schneider Eric, "Managing The Knowledge-Based Organization: The Case Of Architectural Practice", Journal of Management Studies: 30:6 November, 1993.
  117. Wolfe Richard A., "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", Journal of Management Studies 31:3 May 1994.
  118. Wolff M.F. and Watts Jonathan,"Seeking More Creativity, Japan Overhauls Ip Laws", Research Techology Management, Vol.43, Issue.5, 2000.
  119. Woodman Richard W., Sawyer John E. and Griffin Ricky W., "Toward A Theory Of Organizational Creativity", Academy of Management Review, Vol. 18, N. 2, 1993.
  120. Yavuz (Yavuzer) Halide S ., Yaratıcılık, Boğaziçi Üniversitesi Bebek, Yayın No: 451, İstanbul, 1996.
  121. Zacona Stepahen J., Mumford Micheal D., Connely Mary Shone. Marks Michelle A. and Gilbert, Janelle A., "Assesment of Ledaer Problem Solving Capabilietes", Ledership Quaterly, Vol. 11, Issue 1, Spring 2000.
  122. <http://www.quantumbooks.com>,"Creativity, Innovation and Problem Solving", 31.10.2000.
  123. <http://www.kho.edu.tr> "Yenilikçi Örgütlerde Değişime Direnç Ve Farklı Düşünme", Azize Ergeneli, 30.4.2000.
  124. <http://www.turknet.com> "yaratıcı problem çözme teorisi".
  125. [http:// www.arabul.com](http://www.arabul.com) "Levinson ölçeği Ve Yaratıcı Önderlik". Kutlu Merih.



## ÖZGEÇMİŞ

Hülya Gündüz, 1971 yılında Antakya-Hatay'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Antakya'da tamamladı. 1988 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde öğrenim görmeye hak kazandı. 1992 yılında, lisans eğitimini bitirdikten sonra bir süre özel sektörde borsa aracı kurumunda çalıştı. Ardından 1993 yılında, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 1996 yılında yüksek lisans eğitimini bitirdikten sonra, 1997 yılında doktora eğitimine Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde başladı. 2002 yılı Ocak ayında, doktora tez savunmasını gerçekleştirdi. Halen, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır.