

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YARATICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN YÖNETİCİ
TUTUMLARI: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR
KARŞILAŞTIRMASI

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Hakan AKIN

125090

Danışman
Doç. Dr. Kadir VAROĞLU

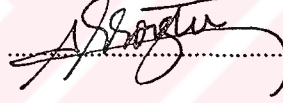
T125090

ANKARA – 2001

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ DALINDA
YÜKSEKLİSANS PROGRAMI

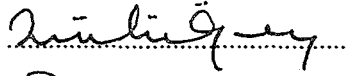
YÖNETİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN YÖNETİCİ TUTUMLARI
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI

YÜKSEKLİSANS TEZİ
TEZ DANIŞMANI: DOÇ.DR. A. KADİR VAROĞLU

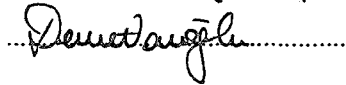


TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

DOÇ.DR. ŞÜKRÜ ÖZEN



DOÇ.DR. DEMET VAROĞLU



TEZ SINAV TARİHİ: 08.11.2001

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırladığım süre içerisinde yoğun işlerine rağmen verdiği büyük destek ve değerli katkıları için danışmanım, komutanım ve hocam Sayın Doç. Dr. Albay A. Kadir VAROĞLU'na

Araştırmayı gerçekleştirmemde bana kıymetli zamanlarını ayırarak yardımlarını esirgemeyen komutanlarıma ve mesai arkadaşlarıma,

Yüksek Lisans Programı ve tez süresince çalışmalarına yardımcı olan ve destekleyen Sayın Fevzi MAVİŐ'e ve Doğan MIZRAK'a

Yüksek Lisans programına başlamamda beni yürekten destekleyen, maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen annem Asuman AKIN, babam Nazım AKIN ve ablam Türkan AKIN'a

Yüksek Lisans programı süresince yeteri kadar zaman ayıramadığım ama her zaman ve her konuda sonsuz yardımlarını esirgemeyen, özveride bulunan eşim Banu AKIN'a

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

TEŞEKKÜR

ÖZET

Bu çalışma, kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev alan çeşitli öğrenim düzeyindeki çalışanların, yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algılamalarının değerlendirilmesi ve her iki sektördeki yönetimlerin yaratıcılığa yönelik tutumlarının karşılaştırılmasına yöneliktir. Çalışma, kamu ve özel sektörde değişik kademelerde görevli 150 çalışana uygulanan toplam 50 sorudan oluşan soru kağıdından elde edilen verilerin analizine dayalıdır.

Çalışanların yaratıcılığa yönelik yönetici tutumlarını algılama düzeyleri incelendiğinde, kamu yöneticilerinin yaratıcılığa yönelik tutum düzeylerinin özel sektör yöneticilerine oranla daha düşük olduğu saptanmıştır. Kamu ve özel sektörde faktör yükleri incelendiğinde, her iki sektörde de yaratıcı yönetici tutumlarının başında yönlendirme ve ödüllendirmenin ön plana çıktığı saptanmıştır.

Yöneticilerin algılanan otorite kaynağı incelendiğinde; kamu sektöründe yöneticilerin algılanan otorite kaynağı çoğunlukla cezalandırma ve makam-statü olurken, özel sektörde uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme ağırlıklı olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra her iki sektörde de uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme cevabı verenlerle, ceza ve makam-statü cevabı verenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yaratıcı örgüt kültürü boyutuyla, çalışılan kurum ve demografik değişkenler (medeni hal, eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet) arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada demografik özelliklerden çok, yönetimden kaynaklanan yapısal ve yönetsel özelliklerin etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, ayrıca benzer çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermiştir.

Anahtar Kelimeler:

Yaratıcılık
Yaratıcı Örgüt Kültürü
Sosyal Beğenirlik
Kamu ve Özel Sektör
Otorite Kaynağı
Yaratıcılık Algılamaları

YÖNETİM VE İKTİSADİ İLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE İKTİSADİ İLİMLER ENSTİTÜSÜ

ABSTRACT

This study comprises the evaluation of the perception of the employees, from different education levels, related to the administrative attitudes constituting creative organization culture; and the comparison of the attitudes of the administrators towards creativeness in both sectors. The study depends on the analysis of the data obtained from a questionnaire-comprising of 50 questions-which was filled in by 150 employees working in various positions in public and private sectors.

When the employees' level of perception of the attitudes of administrators to words creativeness was examined, it was ascertained that the levels of attitude of the public administrators towards creativeness were lower when compared with the administrators of the private sector. When the factor loads in the public and private sectors were scrutinized, it was ascertained that guidance rewarding are the most important matters of the creative administrative attitudes in both sectors.

When the perceived source of authority of the administrators is studied, it was ascertained that while the perceived source authority of the administrators working in the public sector is punishment and position –status, it is predominantly expertise, knowledge, and reward when the administrators working in the private sector is the case. In addition, in both of the sectors it was ascertained that there was a meaningful relationship between the ones whose responses were expertise, knowledge and reward and the others whose responses were punishment and position-status. It was also ascertained that the relationship between the extent of creative organization culture and the demographic variables (marital status, level of education, age, sex) was meaningless. Consequently, it can be concluded that structural and administrative characteristics stemming from the administration are more effective in establishing a creative organization culture than the demographic aspects. There are parallelisms between the findings obtained from this study and these obtained from similar studies.

Key Words :

Creativity

Creative Organization Culture

The concept of Social Admirer

The Public and Private Sectors

Source of Authority

Perceptions of Creativity



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No:</u>
Teşekkür.....	I
Özet.....	II
Abstract.....	III
İçindekiler.....	V
Çizelgeler Listesi.....	VIII
Şekiller Listesi.....	X
GİRİŞ	1
1. Sorun İfadesi.....	3
2. Çalışmanın Amacı.....	5
3. Çalışmanın Kapsamı.....	6
4. Çalışmanın Önemi.....	7
5. Çalışmanın Kısıtları.....	8
6. Çalışmanın Sunuş Düzeni.....	8
BİRİNCİ BÖLÜM	
YARATICI DÜŞÜNME VE BİREYSEL YARATICILIK	10
1.1. Yaratıcı Düşünme.....	10
1.1.1. Yaratıcılığın Kavramsal Çerçevesi.....	10
1.1.2. Iraksak (Diverjant) ve Yakınsak (Konverjant) Düşünme.....	15
1.1.3. Yaratıcı Düşünme ve Analitik Düşünme.....	17
1.2. Yaratıcı Sürecin Aşamaları.....	19
1.2.1. Hazırlık.....	20
1.2.2. Konsantrasyon.....	21
1.2.3. Dinlenme (Kuluçka).....	21
1.2.4. İlham.....	22
1.2.5. Değerlendirme.....	22
1.3. Yaratıcılığın Türleri.....	23
1.4. Yaratıcı Bireyin Özellikleri.....	24

T.C. YATIRIM KURUMU
YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.
MÜHÜR

İKİNCİ BÖLÜM

Sayfa No:

ORGANİZASYONLARDA YARATICILIK	26
2.1. Örgüt Kültürü ve Yaratıcılık.....	26
2.1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü İle İlgili Kavramlar.....	26
2.1.2. Örgüt Kültürü Çeşitleri.....	31
2.1.3. Örgüt Kültürlerinde Ortaya Çıkan Değişimler.....	33
2.2. Örgüt Yapılarında Ortaya Çıkan Değişimler.....	35
2.3. Organizasyonel Yaratıcılığın Gerekliliği.....	37
2.4. Motivasyonun Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi.....	41
2.5. Örgütsel Yaratıcılığın Geliştirilmesi.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICI LİDERLİK	48
3.1. Klasik Yönetici Kavramından Liderliğe Geçiş.....	48
3.1.1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar.....	48
3.1.2. Liderlik Teorileri ve Araştırmaları.....	50
3.1.3. Günümüzde Liderlik.....	53
3.1.4. Yeni Liderlik Teorileri ve Yaklaşımları.....	54
3.2. Yaratıcı Liderlik.....	58
3.3. Yaratıcı Liderliğin Başlıca Özellikleri.....	64
3.4. Askeri Ortamda Yaratıcılık ve Yaratıcı Liderlik.....	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE YÖNTEM	70
4.1. Araştırma Modeli.....	76
4.2. Araştırmanın Örnekleme.....	69
4.3. Soru Kağıdı.....	76
4.3.1. Demografik Nitelikleri Ölçmeye Yönelik Değişkenlerin Oluşturulması.....	77
4.3.2. Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Oluşturulması.....	78
4.3.3. Yaratıcı Yönetici Tutumları Ölçeğinin Oluşturulması.....	79
4.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	79

BEŞİNCİ BÖLÜM	<u>Sayfa No:</u>
BULGULAR VE TARTIŞMA	81
5.1. Örneklemnin Özellikleri.....	81
5.2. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği.....	82
5.2.1. Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği.....	83
5.2.2. Yaratıcı Yönetici Tutumları Ölçeğinin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği.....	84
5.3. Kamu ve Özel Sektörde Sosyal Beğenirlik ve Yaratıcılık Eğilimleri.....	85
5.3.1. Sosyal Beğenirlik Sorularının Değerlendirilmesi.....	87
5.3.2. Yaratıcı Yönetici Tutumlarının Değerlendirilmesi.....	87
5.4. Amirlerin Algılanan Otorite Kaynağının Yaratıcı Yönetici Tutumları ile İlişkisi.....	91
5.5. Kurumsal ve Demografik Değişkenlerin Sosyal Beğenirlik ve Yaratıcı Yönetici Tutumları Boyutları İle İlişkisinin Genel Değerlendirmesi.....	93
Sonuç	94
Kaynakça	102
Ekler	110
Ek-1. Soru kağıdı.....	110
Ek-2. Sosyal Beğenirlik Cevap Dağılımları Tablosu.....	112
Ek-3. Yaratıcı Yönetici Tutumları Cevap Dağılımları Tablosu	113
Ek-4. Kamu Sektöründe Yaratıcı Yönetici Tutumları Döndürülmüş Faktör Yükleri.....	114
Ek-5. Özel Sektörde Yaratıcı Yönetici Tutumları Döndürülmüş Faktör Yükleri.....	115

ÇİZELGELER LİSTESİ

<u>ÇİZELGE</u>	<u>SAYFA</u>
Çizelge-1.1 : Beynin Her İki Yarıkürenin Fonksiyonlarının Mukayesesi.....	18
Çizelge-1.2 : Düşünmenin İki Biçimi Olan Dikey (Vertical) Düşünce ve Yatay (Lateral) Düşünce Arasındaki Farklar.....	19
Çizelge-2.1 : Yaratıcı Örgüt Kültürünün Etkileri.....	33
Çizelge-2.2 : Mekanik Organizasyonlarla Organik Organizasyonların Mukayesesi.....	36
Çizelge-2.3 : Organizasyonel Adaptasyon ve Yaratıcılık.....	39
Çizelge-3.1 : Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar.....	50
Çizelge-3.2 : Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar.....	52
Çizelge-3.3 : Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar.....	52
Çizelge-3.4 : Klasik Lider Tipi ve Bilgi Toplumu Lider Tipi Özellikleri.....	54
Çizelge-3.5 : Liderin Yönetimsel Müdahale Faktörleri.....	60
Çizelge-3.6 : Yaratıcı Bireylerin Örgüt Liderinden Başlıca Beklentileri.....	64
Çizelge-3.7 : Yaratıcı-Lider Yöneticiyi Tanımlayan Özellikler.....	65
Çizelge-3.8 : Klasik ve Yaratıcı Eğitimin Temel Özellikleri.....	69
Çizelge-5.1 : Kurumsal ve Demografik Nitelikleri Ölçen Değişkenlerin Örneklem Sayıları ve Yüzdeleri.....	81
Çizelge-5.2 : Kamu ve Özel Sektörde Sosyal Beğenirlik Sorularının Faktör Yükleri.....	83
Çizelge-5.3 : Kamu ve Özel Sektörde Yaratıcı Yönetici Tutumları Ölçeğini Oluşturan Sorularının Faktör Yükleri.....	84
Çizelge-5.4 : Çalıştığı Yere Göre Sosyal Beğenirlik ve Yaratıcı Yönetici Tutumları Düzeyleri.....	85
Çizelge-5.5 : Çalışılan Yere Göre Sosyal Beğenirlik İle Yaratıcı Yönetici Tutumları Toplam Puanları Arasındaki İlişkiler.....	86
Çizelge-5.6 : Kamu ve Özel Sektörde Yaratıcı Yönetici Tutumları Faktör Analizi.....	89
Çizelge-5.7 : Kamu ve Özel Sektörde Yaratıcı Yönetici Tutumları Faktör Yükleri Çizelgesi.....	89

Çizelge-5.8 : Kamu ve Özel Sektörde Yaratıcı Yönetici Tutumlarının Algılanan Otorite Kaynağı İle İlişkisi.....	91
Çizelge-5.9 : Kurumsal ve Demografik Değişkenlerin Sosyal Beğenirlik ve Yaratıcı Yönetici Tutumları İle İlişkisi.....	93



ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>ŞEKİL</u>	<u>SAYFA</u>
Şekil-1.1: İki Düşünme Biçimi	16
Şekil-2.1: Organizasyonel Etkinlik Grafiği.....	39
Şekil-2.2: Hızla Değişen Teknoloji ve Pazarlarda Yeterlik ve Adaptasyon.....	40
Şekil-2.3: Motivasyon ve Yaratıcılık İlişkisi.....	41
Şekil-4.1: Araştırma Modeli.....	75



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKAZI

GİRİŞ

Kore savaşının ilk zamanlarında Birleşik Devletler Hava Kuvvetleri, psikoloji dalında doktora yapmış Paul Torrance'ı görevlendirdi. Buradaki maksadı kendi pilotlarını ve diğer askerlerini aşırı sıcak ve soğuğa maruz kalma, yiyecek, su ve korunma eksikliği, denizde, ormanda hatta düşman hatları içinde kalma durumunu da içeren yoğun depresyon ve tehlikeye karşı hayatta kalmalarını sağlayacak eğitim programını geliştirmektir. Bu görevin aciliyetinin sebebi bazı Hava Kuvvetleri askerlerinin Kuzey Kore'de savaş tutsağı durumuna düşebileceğinden onlara konu hakkında özel deneyimler kazandırmaktır. Torrance var olan programları çalıştı, bazı araştırmalar yaptı ve hatta II.Dünya savaşında böyle durumla karşı karşıya kalmış yüzlerce Hava Kuvvetleri personeliyle görüşmeler yaptı. Sonunda bulduğu, onu şaşırtmıştı. Hiçbir eğitim programının öğretemediği ancak en kritik anlarda bile hayatta kalmayı sağlayan bir şey vardı: Yaratıcılık.

Yaratıcılar önceden eğitimini aldıkları hayatta kalma teknikleriyle kendi yaşam tecrübelerini yoğunlaştırarak, daha önce belki de hiç yaşanmamış, denenmemiş, öğretilmemiş hayatta kalma teknikleri geliştirenlerdir. Yaratıcı ve hayali davranışlar o anki problemleri çözmekle kalmaz daha sonraki eylemler için yeni enerji sağlarlar (Robinson,1997:5-6).

Skolastik felsefede "Yaratmak Tanrı'ya mahsustur" görüşü hakimdir. İnsanlara düşen ise, evrende zaten mevcut olan ve bizim için hazırlanmış bulunan imgeleri ortaya çıkarmaktan ibarettir. Bu açıdan bakıldığında, insanoğlunun yaptığı "Yaratmaktan çok, dilemek ve ısmarlamaktır". Bu varsayımlar insanın bilinçlenme sürecini 18. Yüzyılın ortalarına kadar olumsuz etkilemiş ve 20.yüzyıl başlarına kadar "Yaratıcılık" kelimesi sözlüklerde yer almamıştır. Günümüzde dahi bazı çevreler yaratıcılık gücünün yalnızca Tanrı'ya özgü olduğunda ısrar ederek, bu yeteneği insanlara atfetmekten kaçınmaktadırlar.

Yaratıcılık, bireylere çekici gelen sihir, deha, üstün yeteneklilik v.s gibi kavramları çağrıştıran bir kişilik özelliği olarak bilinmektedir. Ancak, yaratıcılık konusunda bilimsel çalışmalar oldukça yenidir. Uzun yıllar boyunca insanlığın ilerlemesine katkıda bulunan büyük kişilerin diğerlerine nazaran belli bir üstünlüğe sahip oldukları kabul ediliyordu, fakat bu üstünlüğün nedeni tanımlanamıyordu. İlk defa Galton (1822-1911) ve Hereditary (1869) dehayı; “Bireyin ruhsal alanındaki eşsiz bir yetenek” olarak tanımladı. Daha sonra 1930-1940’dan itibaren yaratıcılığın davranış bilimleri konusu içinde irdelenebileceği noktasına varıldı (Akat; Budak,1994:362).

Yaratıcı düşünce ile ilgili bilimsel araştırmalar ve örgütsel ortam gibi değişkenlerle yaratıcılığın ilişkisini konu alan çalışmalar 1960’lı yıllarda başlamasına rağmen çok kısa bir zamanda bilim adamlarının, yöneticilerin ilgi odağı haline gelmiştir. Bilgi çağı olarak adlandırılan yirmi birinci yüzyılda başarılı olmak isteyen işletmeler yenilikçi ve girişimci olmak zorundadır. Bu kavramların önem kazanmasıyla beraber yaratıcılık kavramı da önem kazanmıştır.

Yaratıcılık eğitimcisi Dr. Edward de Bono’ya (1996) göre rekabet geliştikçe yaratıcı düşüncenin de gelişmesi şarttır. Aynı şeyleri daha iyi yapmak artık yeterli sayılamaz. Etkili olabilmek ve problemleri çözebilmek de yeterli değildir. Bundan çok daha fazlası gereklidir. İş hayatı, stratejik düzeyde ve asıl rekabetin gerçekleştiği ön safhalarda yaratıcı düşüncüyü gerektirmektedir. Bu, günümüz iş hayatının rekabete dayalı şartlarına uyum sağlayabilmek için yöneticilikten girişimciliğe doğru atılması gereken adımdır. Günümüzde düşünmeden yapılan eylemler artık ödüllendirilmeyecektir.

Bugüne kadar işletme okullarında öğrencilere hep, bilgileri nasıl analiz edecekleri ve nasıl karar verecekleri öğretilmiştir. Günümüzde bunlar yetersizdir. Bilgi analizi yapma ve karar verme, iş yönetiminin, var olanı koruma yönünün bir parçasıdır. Artık bilgi analizinin ve karar vermenin yanında, kavramsal düşüncelere de önem verilmelidir.

Günümüz bilgi çağında ayakta kalabilmek için, organizasyonlar yönetim ve teknoloji alanlarında ön planda olmak zorundadırlar. Bilgi çağı daha esnek, dinamik ve yenilikçi bir yapıyı gerçekleştirmeyi, iletişim, rekabet ve işbirliği bilincinde olarak daha çok sorumluluğa sahip olmayı, daha fazla yönetsel ve örgütsel iş tatmini ve iş heyecanı istemektedir. Günümüzde insanlar zihinsel yeteneklerinden daha fazla yararlanmak istemektedir. Bu bir bakıma zorunluluk olmuştur.

Günümüzde ülkemizin içinde bulunduğu zor koşullardan sıyrılabilmesi için her zamankinden daha fazla, problemlere yaratıcı çözümler bulunmalıdır. Bu tür çözümler ve çözüm teknikleri Avrupa, Amerika ve Japonya'da uzun yıllardır kullanılmaktadır. Ülkemizde ise siyasal, ekonomik ve sosyo-kültürel bir takım nedenlerden dolayı yaratıcılık üzerine çok fazla araştırma mevcut değildir. Ancak ülkemizin ulusal refahı, güvenliği ve çağdaş ülke normlarına ulaşabilmesi için her zamankinden daha çok yaratıcılığa ihtiyacı vardır. Bu nedenle yeni nesillerin eğitiminde daha ilkokul düzeyinden itibaren ezber ve tekrar ağırlıklı eğitim anlayışı yerine yaratıcı eğitim anlayışına geçilmelidir. Böylece körü körüne bağlı, tutucu, yargılayıcı, öfke ve kin dolu nesil yerine; Türk toplumunun gerçek ihtiyacı olan özgür, orijinal fikirler sahibi, dinamik, yaratıcı nesiller yetiştirilebilir. Yaratıcılık sadece sanatçılara ve bilim adamlarına özgü bir kavram değildir. Toplumun her seviyesinde emekçisinden, çiftçisine, devlet adamına kadar tüm bireylerin yaratıcı bireyler olması sağlanmalıdır. Böylelikle yaratıcı öğrenim gören çocuklar yarın hangi alana girerse girsinler, çalışmalarına açık fikirlilik, hayal gücü ve kişisel yaklaşımlar getireceklerdir(Yavuz, 1989:1-24). Bu nedenle, yaratıcılığın bireysel, örgütsel ve toplumsal hayatı ne anlamda etkilediği, örgütlerin yaratıcılığa ve yaratıcı liderliğe olan gereksinimi incelenmesi gereken bir konudur.

1. SORUN İFADESİ

Örgütler dünyada her geçen gün hızlı değişimlerin yaşanması ve sorunların giderek artması nedeniyle ya yaratıcı biçimde değişime uyacaklar, ya da yok olacaklardır. Bu sorun çözme sürecinde örgütlerin çevreye ayak uydurması yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarı arayan yöneticiler

çalışanlarından yeni fikirler üretmelerini ve iş performanslarını arttırmalarını beklemekte ve onları sorun çözmeye yönelik yaratıcı düşünmeye teşvik etmektedirler. Öncelikle örgüt içinde yaratıcı düşünceyi teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmak için yeni arayışlar, yeni stratejiler ortaya atılmaktadır. Aslında “toplam kalite yönetimi”, “amaçlara göre yönetim”, “değişim mühendisliği” gibi uygulamaların amaçlarından birisi de çalışanların karar sürecine katılımlarını sağlayarak yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılması ve yaratıcı örgüt kültürü oluşturulmasıdır. Ancak ülkemizde bu arayış ve uygulamalar ampirik çalışmalara dayandırılmak yerine, daha çok bu alanda söz sahibi kişilerin öneri ve beklentileri üzerine oluşturulmakta ve şablondan öteye gidememektedir.

Yaratıcı örgüt kültürü oluştururken, öncelikle ulusal kültürümüzün bireyler ve örgütler üzerindeki etkisi ve Türk kültüründeki baskın değerlerin, yaratıcılık için genel kabul görmüş ilkelerle uyumlu olup olmadığı incelenmelidir. Türkiyede, özellikle Batı kültürüne göre farklılaşan ve Türk insanının davranışlarını biçimleyen kültür bağlamının değişik yöntemlerle incelenmesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulguların yaratıcılık kavramıyla ilişkisi aşağıda görülmektedir(Varoğlu ve Atçı, 1995).

1. Türk kültüründe güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının yüksek olması nedeniyle, yönetici tutumları ve yaratıcı örgüt kültürü oluşturulmasına yönelik çabalarda kısıtlayıcı etkisi olduğu değerlendirilmektedir.
2. Yaratıcılıkta bireysellik önemli bir değer olmasına karşın, Türk kültüründe ortaklaşa davranış eğilimi daha fazla görülmektedir
3. Türk toplumunda erkek değerlerden çok, dişi değerler egemendir. Bu nedenle, bağımsızlık, atılganlık, rekabet duygusu, maddi ödüllere değer verme gibi yaratıcı kültür oluşturmada etkili olduğu düşünülen erkek değerlerle, kültürümüzün uyumlu olmadığı görülmektedir.
4. Değişim, girişimcilik ve yaratıcılık olgusu denetim noktasıyla ilişkilidir. Bireyler denetim noktalarına göre içsel ve dışsal olarak iki ayrı biçimde tanımlanır. İçseller, özdenetimlerini gerçekleştirebilen ve

yazgılarına egemen olduklarına inanan bireylerdir. Türk insanı denetim noktası açısından daha çok dışsal olması nedeniyle, geleceği denetleme, sorgulama gibi yaratıcılığı destekleyen tutumlardan kaçınmaktadır.

5. Türk kültüründe ihtilafların örgüt içinde bastırılması eğilimi, çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerini engellemektedir.
6. Türk kültüründe güven duygusu sadece aile ve akrabalık ilişkileriyle sınırlı olması nedeniyle, yaratıcı örgüt kültüründe çok önemli olan güven duygusunun artırılması için özel tedbirler alınmalıdır.

Görüldüğü gibi, Türk kültüründeki baskın değerler, yaratıcılık için genel kabul görmüş ilkelerle uyumlu değildir. Bu sorunu aşabilmek için, örgüt kültürünü yönetsel müdahaleler ile yaratıcı örgüt kültürüne dönüştürmeyi denemek gereklidir. İnsan ve insan ilişkilerini sisteme olan önceliği, liderliğin Türk toplumundaki önemini ortaya koymaktadır. Ulusal kültürümüz irdelendiğinde lider, aksayan sistemin boşluklarını dolduran ve grup çalışmalarını daha etkin hale getiren kişidir. Bu nedenle iyi liderler yetiştirmek, Batıya oranla ülkemiz için daha acil bir sorundur.

Yaratıcı bir örgüt için öncelikle yaratıcı liderler gereklidir. Örgütün amaçlarına uygun olarak çalışanların yaratıcılığının eşgüdümlemesi, desteklenmesi, yönetilmesi ve denetimi yöneticinin görevidir. Bu nedenle yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada yöneticilerin tutum ve davranışları belirleyici rol almaktadır. Bu çalışma, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada yönetici tutumlarının ve liderliğin önemini ortaya koymaya yöneliktir.

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, kamu ve özel sektörde görev yapan, çeşitli eğitim düzeylerinden çalışanların yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin algulamalarını

değerlendirerek, yönetici tutumlarının hangi düzeylerde olduğunu saptamak; kamu ve özel sektör yönetimlerinin yaratıcılığa yönelik tutum düzeylerini karşılaştırmaktır.

1980’li yıllardan itibaren kamu kurum ve kuruluşlarında makine bürokrasisi örgüt yapısına geçilirken, özel sektör kuruluşları o günkü rakabet ortamında işletmelerinin varlığını devam ettirebilmek için makine bürokrasisi yerine günün gereksinimlerine daha uygun, kültürüyle uzlaşabilen, daha basit ve esnek girişimci örgüt modellerini kullanmışlardır. Dolayısıyla yaratıcı örgüt kültürü oluşturulmasına yönelik özel sektörde kamu sektörüne nazaran daha ciddi ve başarılı atılımların gerçekleştirildiği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, kamu ve özel sektörde çalışanların yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeyleri mukayese edilerek, hangi yönetici tutumlarının daha yüksek olduğu, hangilerinin yetersiz olduğu incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde “ Sizce amirleriniz otoritelerini genelde hangi temele dayandırmaktadır? “ sorusuyla, astlar tarafından algılanan otorite kaynağı sorgulanmıştır. Bu sorunun amacı, örgütsel yaratıcılığın artırılmasında, yönetici tutumlarının hangi temellere dayandırılması gerektiğini sorgulamaktır.

3. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Bu çalışmada yaratıcılık, yaratıcı örgüt kültürü, yaratıcı yönetici tutumları, amirlerin algılanan otorite kaynağı kavramları araştırma kapsamına alınırken; yerel kültürel bağlamın, yaratıcı örgüt kültürü ve yönetici tutumları üzerindeki etkisi çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Bunun başlıca nedeni soru kağıdının özüne sadık kalınarak, daha önce aynı konuda yapılan çalışmalarla paralellik gösterip göstermeyeceği yargısını sorgulamaktır. Ancak, yerel kültürümüzün yaratıcı örgüt kültürü oluşumunda olumsuz etkileri olabileceğini gösteren veriler doğrultusunda; ileride yapılacak araştırmalarda bu boyutun da incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin kendileri veya içinde buldukları durum hakkındaki bir soruyu yanıtlarken, kendisinin diğerlerince beğenilen özellikleri ve davranışlara sahip görme

ve gösterme eğilimi olabilmektedir. Sosyal beğenirlik etkisi olarak adlandırılan bu eğilimin yol açacağı yanılgıları görebilmek için, sosyal beğenirlik ölçeği anket soruları içine dahil edilerek, araştırma kapsamına alınmıştır.

İlk bakışta yaratıcı örgüt için en iyi stratejinin, örgütü yaratıcı bireylerle kadrolamak olduğu düşünülür. Aslında çoğu zaman yaratıcı bireyler, yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin ortaya çıkmasına yeterli değildir. Araştırmacılar, örgüt içindeki bireylerin yaratıcılığında önce, özellikle yöneticilerin yaratıcılığa ilişkin tutumlarının belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu nedenle örgüt içinde çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Bunun yerine amirlerin algılanan otorite kaynağı ile yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki çalışma kapsamına dahil edilmiştir.

4. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma, ülkemizde yaratıcı düşünceyi ve bireysel yaratıcılığı ölçmeye yönelik birçok araştırma mevcut olmasına karşın, yaratıcı örgüt iklimi ve yaratıcı yönetici tutumları boyutunda yapılan araştırmaların sayısı oldukça az olması nedeniyle önem kazanmaktadır. Ayrıca birkaç yılda bir ekonomik ve sosyal krizler yaşanan ülkemizde, kamu ve özel sektörde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada hangi yönetici tutumlarında yetersizlikler olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Örgüt kültürünün tanımlanmasında bir çok yapısal değişken kullanılmaktadır. Bunlar sırasıyla insiyatif, belirsizliğe yönelik esneklik, yönlendirme, bütünleştirme, yönetim ile ilişkiler, denetim, özleşleşme, ödüllendirme, çatışma yönetimi ve iletişim boyutlarıdır. Bu boyutların tümünün yaratıcılığı desteklemesi veya sınırlaması ile yakın ilişkisi vardır. Yaratıcı örgüt kültürü sadece organizasyonda yapısal, teknolojik ve finansal boyutların ele alınmasıyla oluşturulamaz. Organizasyonların sahip olduğu strateji, yapı ve sistemin yanı sıra, insanlardan oluştuğu gözardı edilmemelidir. Bu çalışma yönetici konumunda bulunan işadamlarına, bürokratlara, politikacılara ve diğer idarecilere yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim ve yönetici tutumlarının etkisini göstermesi ve yaratıcı örgüt kültürü

oluşturulmasında hangi strateji izlenirse izlensin, en önemli boyutun yönetsel tutumlar olduğunu ortaya çıkarması bakımından önemlidir.

5. ÇALIşMANIN KISITLARI

Özellikle zaman sınırlılığı, araştırma kapsamında ele alınan kamu ve özel sektör kuruluşlarından daha fazla sayıda örneklem alınmasını engellemiştir. Yaratıcı örgüt kültürü değerlendirilirken aynı sektörlerden birer kurum yerine, birden çok kurumdan ve daha fazla sayıda anket uygulanması halinde, yaratıcı örgüt kültürleri hakkında daha somut bulgular elde edilebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma alanı genellikle Ankara ilinden seçilen kuruluşlarla sınırlandırılmıştır. Oysa yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin anket uygulaması ülke genelinde yapılmasıyla, bölgeler arasında yönetici tutumlarına ilişkin algılamalarda farklılıkların oluşabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, kamu kuruluşlarından Ziraat Bankası, Müjgan Karaçalı İlköğretim Okulu, Gazi Üniversitesi, Türk Telekomünikasyon A.ř, Posta İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün çeşitli ünitelerinde orta ve alt düzey yönetici kategorisinden çalışanlar ile; benzer alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarından İktisat Bankası, Özel Çağdaş İlköğretim Okulu, Başkent Üniversitesi, Turkcell A.ř, Aktif Dağıtım A.ř olmak üzere ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış çalışanlar araştırma kapsamına alınırken, bu kuruluşlarda görev yapan lise mezunları çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

6. ÇALIşMANIN SUNUş DÜZENİ

Yaratıcılığa ilişkin literatür, üç farklı yönde gelişmektedir. Bunlardan ilki yaratıcılığın kavramsal çerçevesi ve yaratıcı kişiliği tanımlama, ikincisi organizasyonlarda yaratıcılık üçüncüsü de yaratıcı liderliktir. Çalışmanın birinci bölümünde yaratıcılığın tanımı, yaratıcı sürecinin aşamaları, yaratıcılığın türleri ve

yaratıcı bireylerin özellikleri ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise örgüt kültürü ve yaratıcılık, örgüt kültürü ve örgüt yapılarında ortaya çıkan değişimler, örgütsel yaratıcılığın gerekliliği ve motivasyonun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi konuları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklar, geçmişte ve günümüzde liderlik teorileri ve yaklaşımları, yaratıcı liderlik kavramları açıklanarak yaratıcı liderliğin özellikleri ele alınmaktadır.

Dördüncü bölümde kamu ve özel sektörde yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarının incelenmesine yönelik yapılan araştırmanın kuramsal çerçevesi, araştırma modeli, araştırmanın örnekleme, soru kağıdı ve veri analiz yöntemleri konuları yer almaktadır.

Beşinci bölüm ise, örneklemin özellikleri ve elde edilen verilerin toplanması ve analizi neticesinde elde edilen bulgular ve tartışma ile sonuç bölümlerini içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICI DÜŞÜNME VE BİREYSEL YARATICILIK

TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

1.1. YARATICI DÜŞÜNME

1.1.1. YARATICILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yaratıcılık kavramı Latince “Creativität”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Créer” fiilinden türetilen “Créativité” kelimelerinin karşılığı olarak dilimize çevrilmiştir. Daha önce hiç yapılmamış, düşünülmemiş veya yeni olan bir olguyu veya bir düşünceyi ortaya koyan kişiye “yaratıcı” denir. Bir şeyin yaratılmış olması için çevreye ve kişiye yeni olması gerekir. Yeni ise; henüz mevcut olmayan, varlığının ne olduğu bilinmeyen, bir bilimin çalışma konusu olan şeydir. Moreno; dünyadaki yeni şeyleri kapsama yeteneğini yaratıcılık kavramının içine almıştır. Bu husus, bir nesnenin biçimiyle ilgili olabildiği gibi, endüstride çok kullanılan kültürel ve maddi çevredeki değişiklikler de olabilir (Budak,1998:77-78).

İnsan aklı, yaratıcı düşünme kabiliyeti ile daha önce hayal bile edilemeyen tasarı, fikir ve görüşleri kavrama özelliğine sahiptir. Yaratıcılık insan aklının sekiz ana fonksiyonundan biridir. Bu fonksiyonlar şunlardır (Sungur,1997:1):

Algılama : İnsanoğlu çevresini beş duyusu yardımı ile algılar. Bu duyu organlarımız aralıksız çalışarak çevremizde olan olayları seçici bir şekilde algılar.

Sınıflandırma : Aklımız duyu organlarımızla algıladıklarımızı sınıflara ayırır.

Değerlendirme : Bir yargıya varmak için standartları ihtiva eden genellikle niteleyici sınıflandırmalardır.

Analiz : Mantığımızı kullanma, belli düşünme şekillerinden birisidir.

Dil : Her türlü zihinsel faaliyetlerimizin sözlü ve yazılı sembollerinin bütünüdür.

Matematik : Toplama, çıkarma ve diğer matematik işlemlerini yaparken nicelik deyimleri için kullandığımız özel bir dildir. Matematik terimleri kullanarak bir çok şeyin analizini yapabiliriz.

Hafıza : Algılanan ve düşünülen her şeyin akılda muhafazasıdır.

Yaratıcılık : Mevcut durumda var olmayan yeni fikir ve görüşleri tasavvur edebilme özelliğidir. Akıl, hafızalara kaydedilen tecrübe, duygu ve görüşlerin hammaddelerini bir araya getirerek onlarla yepyeni fikirler, görüşler üretir. Diğer bir deyimle akıl “yaratır”. Dahi, yaratıcılık potansiyeli yüksek olan kişidir. Yaratıcılık özelliği sayesinde akıl, daha önce var olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarabilir. İşte bu özelliği sayesinde insanoğlu sanat, bilim, iş hayatı ve devamlı olarak değişen kültüründe önemli gelişmeler yapmada başarılı olabilmektedir.

Yaratıcılık; sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletme (Sungur,1997:1).

Yaratıcılığın tanımları dört sınıf altında toplanabilmektedir. Yaratıcılığa süreç, ürün, kişilik ve çevre koşulları olarak bakılmaktadır (Rıza,1999:2-9).

Süreç Olarak Yaratıcılık : Yaratıcılığın farklı tanımlarını gözden geçirdikten sonra, Welsh bunların özünü yansıtan şu tanımlamayı önermiştir: ”Yaratıcılık mevcut ürünlerin gözden geçirilmesi yoluyla yeni ve farklı ürünler meydana getirme sürecidir. Bu ürünler sadece yaratıcıya has olmalı, amaç kriterini ve yaratıcı tarafından ortaya konulan değeri karşılamalıdır”.

Torrance’a (1999:215) göre yaratıcılık; problemlerin veya bilgideki boşlukların hissedilmesi, düşünce veya hipotezlerin oluşturulması, hipotezlerin sınanması, geliştirilmesi ve verilerin iletilmesidir.

Ürün Olarak Yaratıcılık : Read'e (1999:215) göre yaratıcılık; bilinen şeylerden yola çıkıp yepyeni bir şey çıkarmaktır. Bu ürün; buluş, bilimsel bir kuram, geliştirilmiş bir şey, edebi bir çalışma, müzikal bir beste, yeni bir tasarım vb. olabilir.

Kişilik Olarak Yaratıcılık : Engle ve Snellgrove (1979:206), yaratıcı kişileri şöyle tanımlamaktadır: "Problemlere yeni çözümler veya sanatı ifade etmek için yeni yöntemler bulmaya çalışma mücadelesini vermektedirler. Böylece hedeflere varmak için yeni ve daha iyi yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Düşünceleri ile toplum veya en azından kendileri için yeni bir şey ortaya koymaktadırlar."

Çevre Koşulları Olarak Yaratıcılık : Yaratıcılık, çevreye özgün düşüncelerin sunulması, değişik görüş açısı ya da problemlere yeni ve farklı bir yöntemle bakıştır. Ancak bu özellikle idareciler tarafından uyumsuzluk olarak görülebilmektedir.

Yaratıcılık son derece önemli olmasına rağmen toplum hayatında ciddiye alınmadığı görülmektedir. Bunun başlıca güçlü nedenleri şunlardır (De Bono,1990).

- Değer taşıyan her yaratıcı fikir, sonradan bakıldığında mutlaka mantıklı görülmelidir; değerini anlayabilmenin başka bir yolu yoktur. Bu yüzden yaratıcı fikrin mantık yolundan hareket edilerek zaten elde edebileceği varsayılır.
- Yeni fikirlerin oluşmasının bir şans işi olduğuna inanılır.
- Yaratıcılığın nadir insanlarda görülebilecek gizemli bir yetenek olduğu kabul edilir.
- Yaratıcılığı nasıl kullanılacağı bilinmemektedir.
- Yaratıcılığı ortaya çıkarmak için, bütün baskı ve engellemelerin ortadan kaldırılması varsayımı yetersizdir. "Beyin Fırtınası" gibi zayıf geleneksel yöntemlerin temeli bu anlayış olup; böyle yöntemler, yaratıcılığı çılginca ve yüzeysel göstererek, yaratıcılığın gelişmesine büyük zarar vermiştir.
- Yaratıcılığın sanatçılar, reklamcılar, tasarımcılar, ambalajcılar ve ürün geliştiricilere yönelik olduğu; mühendislik, finans gibi konuların ise yalnızca analiz gerektirdiği düşünülür.

Sürekli değişim yaşanan günümüzde yaratıcılığa bakış açısı da tümüyle değişmiştir. Öncelikle pasif ve aktif bilgi sistemleri arasındaki fark belirginleşmiştir. Geleneksel pasif sistemlerde bilgi bir işlemci aracılığıyla bir yerden diğerine taşınırken, aktif bilgi sisteminde bilgi kendi kendini, diziler ve kalıplar şeklinde düzenlemektedir. Sinir ağları öz düzenlemeli sistemler olarak davranmaktadır. De Bono'ya göre yaratıcılık bir mantık sürecidir, ama buradaki mantık pasif bilgi sistemlerinin geleneksel mantığı değil, öz düzenlemeli sistemlerin mantığıdır. Öz düzenlemeli sistemlerin davranışından hareketle yeniliklerin kendiliğinden oluşmasını beklemek yerine, yaratıcılık süreci bilerek kullanılmaya başlanmıştır. Doğal yeteneği (güdü, merak, varsayım oluşturma) olan kişilerde özel yöntemlerle yaratıcı beceriler arttırılabilir.

İnsan beyni yaratıcı olacak şekilde tasarılanmamıştır. Bu nedenle ciddi yaratıcılık için doğal olmayan, beynin bilgileri işlemekten hoşlandığı yolun tam tersi yöntemler kullanılmalıdır. Beyin ancak görmeye hazır olduğu şeyi görebilir, yeni fikirler ortaya koyamaz. Her şeyi farklı görmeyi sağlayan varsayımları ve kurguları üreten yaratıcılıktır. Yaratıcılık hep uçuk ve çılgınca fikirler olarak düşünölmüştür. Artık, bilinçli yaratıcılığın gelişmesine engel olan bu yaklaşım aşılmalıdır (De Bono,1996). Ciddi yaratıcılık hakkında bilinmesi gereken başlıca temel bilgiler aşığıda görölmektedir (De Bono,1996:30-42).

1. Yaratıcılık kesinlikle öğretilbilir bir düşünce modeli olup, gerekli eğitim, yapılanma, sistematik teknikler sağlandığında yaratıcı yetenek seviyesi yükseltilebilir. Ancak yaratıcılık yarışında bazıları birinci gelirken bazıları da sonuncu olacaktır.
2. Yaratıcılık isyankar kişiliğe sahip insanlara özgü olmayıp, belirgin oyunları öğrenmede, bunları oynamada ve uyum sağlamada yetenekli olan uyumlu kişiler de yaratıcı olabilir.
3. Yaratıcılık birçok insanın düşündüğünün aksine , sanatçılara ve artistlere özgü olmayıp herkes de görölebilecek bir yetenektir.
4. İlk bakışta yaratıcı düşüncenin çılgınlığa dayandığı gibi yanlış bir kanı vardır. Yatay düşünce tekniklerinden bir tanesi kışkırtmadır. Ancak bu

teknik belirgin, sistematik ve asimetrik düzenlemeli sistem çerçevesinde mantıksaldır. Birçok yaratıcılık danışmanı bu noktada “çılgınlık” kavramına takılarak, yaratıcılığın temeliymiş gibi anlatma yanlışına düşmektedirler.

5. Geleneksel beyin fırtınasında bir anda birçok fikir ortaya atılarak yaratıcı bir fikir beklentisi hakimdir. Makinalı tüfekten çıkarılmasına ortaya atılan yeni fikirlerden kullanışlı bir yaratıcı fikir elde etmek mümkündür. Ancak yaratıcılığı buna dayandırmak son derece yanlıştır.
6. Beyin fırtınası yönteminin yaratıcı düşünmede geleneksel bir yaklaşım olması nedeniyle yaratıcılığın grup tarafından oluşacağı düşüncesi hakimdir. Aslında belirgin yaratıcı düşünme için grup yerine bireyler tek başına çalıştıklarında grup çalışmalarından daha kapsamlı ve daha yaratıcı fikirler üretilebilir. Bireyler yeni yollar bulmada, yeni fikirler üretmede daha etkili olup, ‘bu aşamadan sonra gruplar devreye girerek yeni fikirlerin geliştirilmesi ve yönlendirilmesinde etkinlik sağlanabilir.
7. Getzels ve Jackson’ın yapmış olduğu çalışmalarda 120 IQ zeka düzeyine kadar zeka ve yaratıcılık paralel etkinlik göstermektedir. 120 düzeyinden sonra zeka ve yaratıcılık düzeyi farklılaşmaktadır. Zeka zihinsel potansiyel olup, zihinsel reaksiyonun hızı ve düşünceleri tarama hızı olarak ifade edilebilir. Bu bir arabanın beygir gücüyle aynıdır. Gücsüz bir araba tarafından çekilen güçlü bir araba örneği gibi, düşünce yeteneği fazla gelişmemiş zeki insanlar olabilir. Daha az zeki insanın, daha iyi yaratıcı düşünme yeteneklerine sahip olması doğaldır.
8. Kuzey Amerika’da insanlara özerklik verilerek, gevşek tutarak yaratıcı potansiyellerinin ortaya çıkacağına dair yanlış bir inanış vardır. İnsanları bir araya getirerek onları özgür kılmakla yaratıcı yeteneklerinin gelişeceği düşünülmektedir. Oysa yaratıcılıklarının gelişebilmesi için doğal olmayan sistematik teknikler öğretilmelidir.
9. Her yaratıcı fikrin sezgi safhasında olup bittiğini düşünerek yapılabilecek hiçbir şey olmadığını değerlendirmek yanlıştır. Sezgi yaratıcılığa önemli

katkılar sağlar. Fakat bu katkıları yatay düşünce tekniklerinin yanında sadece küçük bir ikramiye olarak düşünmek gerekir.

De Bono (1990:188) yaratıcılık literatürüne kendi geliştirdiği yatay düşünce kavramıyla yaklaşmıştır. Yatay düşünce, yaratıcılığı arttıran bir düşünce şeklidir. Yatay düşünme tekniği geliştirilebilir, fakat üç genel yaygın inanış insanları yaratıcılık için yeteneklerini geliştirmelerini engeller.

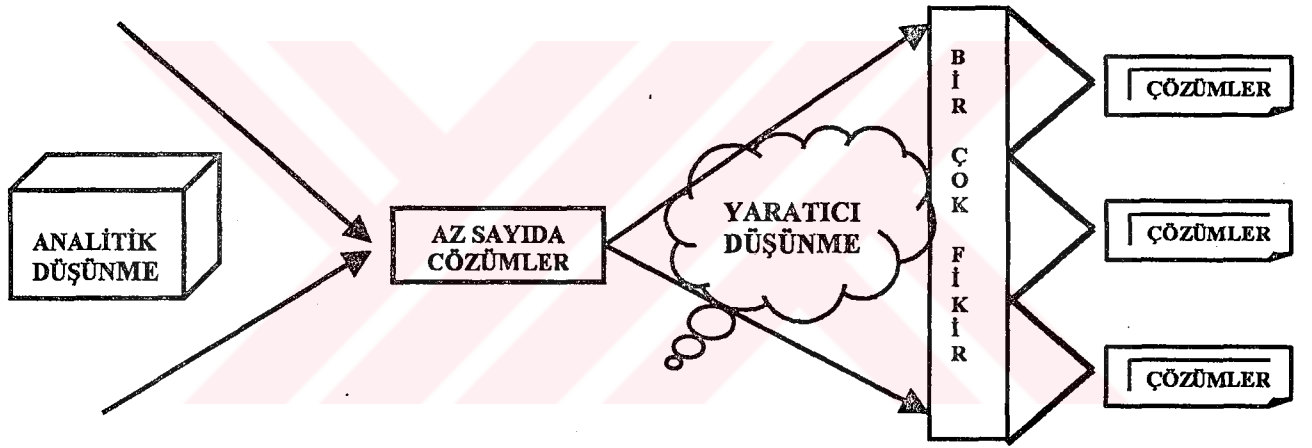
1. “Fikirler zamanı geldiğinde, kendiliğinden ortaya çıkacaktır”. Fikirler olaylar patlak verdiği anda ortaya çıkarsa bu fikirleri kullanmak için çok geç kalınmış olunabilir. Yaratıcılık, fikirlerin kendiliğinden gelmesini beklemek yerine mümkün olan en kısa zamanda oluşmasını sağlar.
2. “Bilgiyi kullanırken resmi teknikleri kullananların yaratıcılığa ihtiyacı yoktur”. Aslında, resmi tekniklerle, yaratıcılık arasında kesişimden çok birleşim vardır. Yatay düşünce, düşüncenin ilk basamağı olan bir olaya nasıl yaklaşılması gerektiğine karar verir. Bu aşamadan sonra, matematik, istatistik ve doğrusal programlar gibi resmi tekniklere başvurulur.
3. “Yatay düşünce, dikey düşüncenin etkinliğini azaltmaya ve karıştırmaya hizmet eder.” Bu fikir tamamen yanlıştır. Yatay ve Dikey düşünce teknikleri birbirini tamamlar. Yeni fikirler oluşturmak, eski fikirlerden kaçmakla değil, yatay düşünce tekniklerini kullanmakla mümkündür.

1.1.2. IRAKSAK (DİVERJANT) VE YAKINSAK (KONVERJANT)

DÜŞÜNME

Yaratıcılık faydalı olabilecek yeni düşüncelerin geliştirilmesi ve aktarılması sürecidir. Bu tanımlamanın dört önemli özelliği vardır. Birincisi, yaratıcılık Iraksak Düşünme (düşüncelerin birbirinden uzaklaşması) ile ilişkili olup, bir işi görürken ve yaparken belirlenmiş, tanınmış yolları kullanmadan farklı ve yeni fikirler üretmek anlamına gelir.

Iraksak Düşünme, yaratıcılık çabalarının ilk aşamasında, birden fazla çözüm bulmada önemlidir. Ancak çabalar bu aşamada bitiriliyorsa, zihin jimnastiğinden öteye geçilmez. İkinci aşamada, bu yeni fikirler tanımlanabilmeli ve başkalarına iletilebilmelidir. Bu, fikirler yeni veya orijinalliğinin saptanmasına kontrol vazifesi görür. Üçüncüsü, Yakınsak Düşünme yani birden fazla fikirleri eleyip değerlendirerek belli bir fikrin üzerine odaklaşma sürecidir. Bu sistematik olarak tek bir cevaba yönelme anlamındadır. Dördüncüsü, üzerinde değerlendirme yapılan seçenekler fayda sağlamalıdır. Yaratıcı sürecin sonu , yenilikçiliktir. Yenilik, yeni , ilgili (alakalı), değerli olarak görülen ürünlerin, süreçlerin veya işlevlerin bilimsel anlamda bir sentezi veya kombinasyonudur (Leonard,1999:7).



Şekil-1.1: İki Düşünme Biçimi
(Rawlinson,1995:16)

Iraksak düşünmede kişi; yeni, alışılmamış alternatifler ve fikirler düşünerek, yeni yaklaşımlar geliştirir. Değişik bakış açılarından probleme yaklaşarak olağan dışı orijinal fikirler yaratır. Daha fazla alternatifler ve fikirler üretmek için devamlı olarak çabalar.

Yakınsak düşünmede kişi; açık görüşlülükle alternatif seçimi için önyargıdan uzak tarafsız kriterler seçer ve geliştirir. Problem tanımlamaları alternatifleri üzerine odaklaşarak akılcı seçimler yapar. "Mükemmel" bir cevap için beklemek yerine

zamanın elverdiği ölçüde kabul edilebilir risk alır. Çözümün uygulanma aşamalarını açık, basit ve detaylı olarak açıklar (Isaksen,1993:291).

Yakınsak düşünce, yalnız tek bir doğruya bağlı olarak ve mevcut bilgilerden çıkarılan geleneksel sonuçlara götüren düşünce tarzıdır. Bütünüyle yalnız yakınsak düşünceye dayanan bir şahıs büyük bir ihtimalle hayal gücü olmayan bir kişi olup, yaratıcı üretime pek az katkısı olacaktır. Iraksak düşünceye has karakteristik ise, mevcut bilgiye dayanılarak değişik cevapların üretilmesidir. Yakınsak düşünen yalnız açıkça doğru olan cevabı arar. Buna karşılık Iraksak düşüncenin cevaplarında,

- Akıcılık; bir probleme verdiği cevapta ürettiği çözüm sayısı
- Uyumlu esneklik; yorum ve yaklaşımların yeniden ve farklı bir şekilde yapılandırılması
- Ani esneklik; düşünmede ataletin olmaması
- Orijinallik; üretilen fikirlerin yeniliği
- İşleme; fikir ve çözümlerin geliştirilmesi, ayrıntılarına inilmesi özellikleri göze çarpmaktadır (Arık,1990:70).

1.1.3. YARATICI DÜŞÜNME VE ANALİTİK DÜŞÜNME

İnsan beyni ve yaratıcı düşünce konusunda yapılan bilimsel araştırmalar beynin her iki yarım küresinin farklı çeşitlerde bilgilere aracılık ettiğini ve farklı görev ve problemleri ele aldıklarını ortaya koymuştur. Sol yarı küre, sözel ve sayısal bilgileri değerlendirmede etkili olurken aktif, mantıksal, rasyonel ve analitik kısmı oluşturur. Sağ yarı küre ise beynin sezgisel, deneysel ve duygusal tarafını oluşturur ve hayal, holistic ile karmaşık şekil ve yapıların kavranmasıyla ilişkilidir. Çizelge-1.1 de beynin sağ ve sol yarı kürelerinin fonksiyonlarının mukayesesi gösterilmiştir. Kavramların ve algıların değişimini içeren yaratıcılık söz konusu olduğunda insan beyninin her iki tarafı da aktif durumdadır. yaratıcılığın beynin sağ yarıküresinde oluştuğunu iddia etmek son derece yanlıştır (De Bono,1996:33).

Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için öncelikle analitik ve yaratıcı düşünce arasındaki farklılıklar gözden geçirilmelidir. Çizelge 1.2 de bu iki kavramın karşılaştırılması görülmektedir. Yaratıcı (Yatay) düşünce açık uçlu bir prosedürdür ve daha parlak çözümler ortaya atarken çok zaman kaybı yarattığı düşünülür. Pratik hayatta yatay düşünce bir insanın zamanın %5'ini alırken dikey (Analitik) düşünce %95'ini alır. Normal olarak insanlar herhangi bir problem karşısında yatay düşünmeye üç dakikadan fazla zaman harcamaz. Yatay düşünce için harcanan zamandan ziyade, bu düşünce için sahip olunan yetenekler önemlidir. Yatay düşünce yeteneği arabanın arkasında krikon taşımaya benzer. Ona hiç ihtiyaç duyulmayabilir ama krikonun olması insana yolculukta güven ve esneklik verir (De Bono,1990).

Çizelge-1.1: Beynin Her İki Yarıküresinin Fonksiyonlarının Mukayesesi
(Raudsepp,1982:132-133)

SOL YARIKÜRE	SAG YARIKÜRE
Mantıklı, Analitik, Sürekli ve Doğrusal:	Sezgisel, Holistik, Gestalt, Doğrusal Olmayan
Yakınsak Düşünce: Tek alternatif	İraksak Düşünce: Birçok alternatif
Rasyonel: Gerçekçi	İrrasyonel: Gerçekçi olmayan
Bilinçli Süreçlendirme	Bilinçaltı ya da bilinç öncesi Süreçlendirme
Sözlük (Gerçek) Anlamı	Mecazi \ Benzer anlamı
Sözel (Dil,konuşma,okuma)	Sözel olmayan (Betimleme)
Soyut	Somut
Olağan (Nedensel)	Olağan Dışı
Açık	Saklı
Kontrollü, Tutarlı	Duygulu, Heyecanlı
Etkili, Baskın	Çekingen
Zihinsel, Resmi	Duyusal, Deneysel
Aktif	Yeni Düşüncelere Açık
Zamana Bağımlı	Zamana Karşı Duyarsız
Yönlendirilmiş	Özgün, Belirsizliğe Hoşgörü
Matematiksel, Bilimsel	Sanatsal, Müziksel, Sembolik
Nesnel	Öznel, Hayali
Toplumsal Bilgi	Kişisel, Özel Bilgi
Yargılayıcı, Değerlendirici	Önyargısız, Değerlendirilmemiş

Güncel hayatta insanlar yatay ve dikey düşünceyi alternatif olarak kullanır. Yeni fikri oluştururken yatay düşünce, bu fikri geliştirirken dikey düşünce kullanılır. Yatay düşüncenin tek başına bir çözüm sağlaması çok nadirdir. Yatay düşünce yeni fikirlerin ve yeni yaklaşımların meydana getirilmesinde eski fikirlerden kurtulmak olarak tanımlanabilir (De Bono,1990:12).

Çizelge-1.2: Düşünmenin İki Biçimi olan Dikey (vertical) Düşünce ve Yatay (Lateral) Düşünce Arasındaki Farklar (De Bono,1990:4-13)

DIKEY DÜŞÜNCE	YATAY (YARATICI) DÜŞÜNCE
Dikey düşünce geleneksel ve devamlı bir düşünce şeklidir.	Yaratıcı düşüncede ise devamsızlık esastır.
Kanıt amacı vardır, seçicidir ve yargılayıcıdır.	Kanıt amacı gütmeyiz bunun yerine fikir üretici ve keşfedicidir ; bir kavramdan diğerine hareketle daha iyisini arar.
Durağandır.	Değişim yani hareket esastır.
Cevaplar arar.	Sorular sorar.
“En iyi yol budur” diye düşünür ve doğru odaklıdır.	Alternatif odaklıdır ve “her zaman daha iyisi vardır” diye düşünür. Sürekli farklı yönler arar.
Anlamlar için bilgiyi kullanır ve evet/hayır sorusunu sorarak doğruyu arar.	Doğrudan ziyade farklı olanları arar, bilgiyi yeni fikirler oluşturmak için kullanır.
Analitiktir ve doğru odaklıdır.	Alternatif odaklı ve kısırtıcıdır.
Bilginin öncesine (kaynağına) yöneliktir ve tanımlayıcıdır (descriptive).	Bilginin sonrasına yöneliktir ve sonuç yaratan özelliğe sahiptir.
Mantıksal sıçramalar vardır.	Provokatif sıçramalar vardır.
Eski fikirlerden kurtulmak için bir boşluk yaratılmaya çalışılır.	Boşluk huzursuzluk yaratır.
Sonuçlar kanıtlardan önce gelir.	Sonuçlar kanıtlardan sonra gelebilir.
İlgi duyulan fikre odaklanır ve diğerlerini eler, birbirine en çok benzeyen yönlerde hareket eder belirgin odaklıdır ve kapalı bir işlemdir.	Açık uçludur, birbirine en az benzeyen yönleri keşfeder, belirginlikten kaçınır, maksimum sonuç şansını artırırken belli bir garanti vermez yani yeni veya daha iyi fikir üretmeyi garanti etmeyen bir olasılık sistemidir.

1.2. YARATICI SÜRECİN AŞAMALARI

Yaratıcı süreçlerin çoğunluk tarafından kabul edilmiş bir açıklaması yoktur. Bazı bireylerin olgunlaşmış bir yaratıcılığı ifade eden yüksek seviyedeki sentezleri

nasıl olup da yapabildikleri ve fikirler arasındaki uzak benzerliklerin veya ilişkileri (remote analogies) bulup nasıl kullanabildikleri kesin olarak bilinmemektedir. Bazı çalışmalarda, bilim adamları ve sanatçılara yeni bir teoremin veya bir hikayeye ait kurgunun yahut diğer orijinal ürünlerin yaratılması esnasında cereyan eden olaylarla ilgili içe bakışlar (introspection) yaptırılmıştır (Arık,1990:130).

Yaratıcı olmanın en önemli bölümü, alışılmamış ve kullanılabilir fikirlerin üretimi olarak tanımlanan yaratıcılığı oluşturan aşamaları anlamaktır. İş alanında, yaratıcılığın önemi arttıkça, daha spesifik araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Yaratıcı düşünme fonksiyonunun sırasıyla hazırlık, konsantrasyon, dinlenme, ilham ve değerlendirme adı altında beş safhadan oluştuğu görüşünde birleşmiştir. Yaratıcı kişiler çalışma düzenini deneyerek, hata yaparak ve sonunda başarıyla keşfetmiş görünüyorlar. Bu safhalar aylar veya yıllar boyu sürebilir fakat küçük bir ayrıntıyı çözmek için uygulanan bütün safhalar, sadece birkaç saniyeyi gerektirebilir (Varoğlu,1993:4).

1.2.1. HAZIRLIK :

Hazırlık safhasında bilim adamı, yaratıcı faaliyetler için bir problemin hayati yönlerini tanımaya-öğrenmeye başlayarak, özellikle bu problemle ilişkili bilgileri canlandırarak, ve problemle ilgili çeşitli hipotez ve teoremler arasındaki ilişkileri inceleyerek kendini hazırlar. Bu bilim adamının bir anlamda içinde problemin çözümünün bulunduğu bir bilgi ve teori kalıbı yaratması demektir(Arık,1990:130).

Başarılı yaratıcılıklar genellikle araştırma ve bilginin bir araya gelmesiyle oluşur. Genellikle bu alandaki diğer çalışmalarla yoğun bir okuma, iletişim, profesyonel toplantılara katılım ve çalışmadaki problemlere ait genel bir bilgi toplamasını içerir. İlgili ve ilgisiz alanlardaki ilave araştırmaları da içerebilir. Bu araştırmalar kişinin probleme olan görüş açısının çeşitlenmesini sağlar ve bu yaklaşım yeni ürün, hizmet veya iş anlayışı gelişimi konusunda temel bir anlayışa ihtiyacı olan girişimciler için kayda değer bir öneme sahiptir. Yaratıcı araştırmalar

için çeşitli alanlarda okumak, profesyonel grup ve toplantılara katılmak, bilimsel seminerlere katılmak, yeni yerler görmek, konu hakkında insanlarla konuşmak, konuyla ilgili makale magazin ve gazeteler okumak, literatür araştırması yapmak, küçük bir not defteri bulundurarak kullanışlı bilgileri kaydetmek, merak duyulan alanlara zaman ayırmak suretiyle çok sayıda altyapı oluşturabilecek bilgi edilebilir (Kratko;Hodgetts,1992:40).

1.2.2. KONSANTRASYON:

Birey probleme konsantre olur ve üzerinde yoğunlaşır. Konuyla ilgili bilgileri toplar. Anımsar; arıtmadan ve değerlendirmeden alternatifleri hayal eder. Yaratıcı düşünür,hazırlık safhasında projesi ile ilgili güçlükleri bertaraf etmek için yaratıcılık ve hayal gücünden yararlanır (Varoğlu,1993:4).

1.2.3. DİNLENME (Kuluçka) :

Yaratıcı düşünürün akli, yeni bir düzen arayışı içinde olmasına rağmen, halihazırdaki zihin yapısı eski düzendedir. Yaratıcı bir düşünürün orijinal çözüme ulaşması için, kendisini geçici olarak içinde bulunduğu katı kavramsal kalıplardan kurtarması şarttır (Varoğlu,1993:4). Bazı düşünürler bilinç seviyesindeki dinamik düşünce proseslerinin kuluçka safhasında bilinç altı düşünceler seviyesinde devam ettiğini ileri sürmüşlerdir. Bazıları daha da ileri giderek bilinç dışı düşünceler (“unconscious thinking”)üzerinde beraberinde geleneksel hareket tarzlarının sınırlayıcılığını getiren bilinç kontrolünün bulunmamasından dolayı yeni sentezlerin veya görüşlerin mümkün hale geldiğini iddia etmişlerdir (Arık,1990:131). Bilim adamları ve sanatçılar, konsantrasyon safhasında kendilerine dinlenmek, düşünmek ve eğlenmek için zaman ayırarak başarıya ulaşan kişilerdir (Varoğlu,1993:5).

Kuluçka aşamasında rutin ve zihni dinlendiren aktivitelere girişmek (çim kesme,ev boyama), düzenli olarak egzersiz yapmak, oyun oynamak (spor yapmak, bulmaca çözmek), uyumadan önce problem yada proje hakkında düşünme,

meditasyon yapmak, kısa geziler yapmak ve rahatlamak yardımcı basamaklara örnek olarak verilebilir (Kuratko;Hodgetts,1992:40).

1.2.4. İLHAM :

Ne olursa olsun, çözüm herhangi bir anda, ekseriya aniden ve bilim adamının asıl problemi hiç düşünmediği bir anda vuku bulabilmektedir. Mesela, Descartes'in analitik geometri kavramı ve Kekul'un benzen halkası gibi keşifleri rüyada vuku bulan çözümler arasında belirtilebilir. Zor bir matematik problemin çözümü, Poincare'ye bir trene binerken ve zihni dünyevi sorunlarla meşgulken gelmiştir (Arık,1990:131).

Sürekli gerilim içinde olan araştırmacı bir anda buluş ışığının zekasını aydınlattığını ve çözüme ulaştığını fark eder. Aydınlanmaya, konuşla ilgili bazı literatürde "Ani Pırlı" adı da verilmektedir. Bu noktada sorun çözüme kavuşmaktadır. Arşimed'in kendi adıyla anılan yasayı banyo yaparken bulması, olayı açıklaması açısından bir örnek olarak verilebilir (Budak,1998).

İham insana hiç uğraşmadan gelmez, o dikkatli ve kendini vererek çalışmanın ürünüdür (Varoğlu,1993:5). Fikirsel oluşum sürecini hızlandırmak için konuyla ilgili gün içinde bazen hayaller kurmak, hobileri uygulamak, sakin bir çevrede çalışmak (ofis yerine evde çalışmak), problemi geri plana atmak, gece geç saatteki yada sabah erken saatteki fikirleri kaydetmek için baş ucunda bir not defteri bulundurmak, çalışırken mola vermek, kullanılan başlıca metodlardır. (Kratko;Hodgetts,1992:41).

1.2.5. DEĞERLENDİRME :

Son basamakta, çözümün geçerliliği bilinçli bir şekilde gerçeğe ve problemin gereklerine karşı test edilmelidir. Çünkü bir anlık "ilhamların" etkisiyle bize parlak çözümler gibi gelen birçok fikrin, ayrıntılı bir şekilde incelenmesi sonunda, çarpıcı aksaklıkları sahip olduğu görülmüştür (Arık,1990:131). Yeni fikir ve görüşlerin çok azı mantığın yargılanmasından ve her ilhamdan sonra ortaya çıkan "acaba"

sorusundan olumlu puan alabilir. Birey, yaratıcı çözümün geçerliğini kanıtlar. Tetkik; delilleri toplama ve destekleme, mantık, izah ve yeni fikirlerle deneme işlemlerini içerir. Doğrulama, kararlılık gerektirir. Çünkü yeni fikirlerin çoğu, uygulanamazmış gibi reddedilir.

Yöneticiler buluşuların yaptığı gibi aynı beş yaratıcı düşünce evrenlerini izlerler. Yaratıcılık çoğunlukla aynı basamakları izlemesine rağmen, açılıp kapanabilen mekanik süreç değildir. Yaratıcılık kişinin zihninde ve kişiselliğiyle örülmüş karmaşık bir yapıya sahip olup, bireyler arasında farklılaşır.

1.3. YARATICILIĞIN TÜRLERİ

Yaratıcılığın başlıca dört türü bulunmaktadır. Bunlar, yenilik, sentez, kapsamı genişletme ve kopya etmektir.

Yenilik: Birçokları yeniliği bir yaratıcılık tipi olmaktan ziyade, birleştirilmiş bir bütün olarak düşünürler. Yenilik yeni bir teori, ya da bir hipotez, yeni bir yazı türü, bir yağlı boya tablo, bir icat, ya da yeni bir yönetim tarzı olabilir. Fantezi ve hayal etmek de ekseriye yenilik sayılır. Birey zihni daha önce uğraşılmamış bazı konulara girer. Yaratıcılıkta geleneksel ve yozlaşmış görüşlere yer verilmez. Yenilik yaratan kişi, geleneklere uymadığı için kendi görüşlerini kabul ettirmekte ciddi sorunlarla karşılaşabilir. Geleneklere meydan okumak ve statükoya karşı savaşmak gerekli olabilir.

Sentez: Sentez, çok değişik kaynaklardan alınan bilgilerin kullanılmasını sağlar. Sentezci, birbirinden kopuk bilgi ve kavramları değerli bir fikir veya ürün yaratmak için birleştirebilir. Üst yönetici, değişik yetenekleri olan kişilerle makine, malzeme, para gibi kaynakları birleştirmek suretiyle ürünü yaratmaktadır. Yöneticinin bu niteliği, genellikle, kolayca anlaşılacakla beraber; bu sentezci rolü, kendisini en yaratıcı kişilerden biri yapar.

Kapsamı genişletme: Bu kavramda, temel bir yenilik ele alınarak fayda sınırları genişletilmektedir. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin büyük bir kısmı,

önceleri bilinen bir yeniliğin ya da bir buluşun geliştirilmesiyle ilgilidir. Yenilik yaratma veya sentezle saptanan genel bir çerçeveye dayanarak yapılan kapsamı genişletme, pratik kullanım için gerekli ayrıntıları sağlar. Kapsamı genişletme için açık bir örnekte otomobil endüstrisinden verilebilir. 20.yüzyılın başında icat edilmiş olan ilk otomobil üzerinde her yıl yapılan bir çok gelişmelere tanıklık yapmaktayız.

Kıyaslama (Benchmarking): Yenilik yaratma açısından yaratıcılık sayılmazsa bile,örgüte yeni bir şey kazandırması bakımından önemlidir. Örgütlerde kaydedilen ilerlemelerin büyük bir kısmı, takipçilerin kendi liderlerinin başarılarını takip etmekteki yeteneklerine bağlıdır. Bazı örgütler için kıyaslama, hemen hemen bir yaşam biçimi olmaktadır. Bu konuya örnek olarak asılları başka ülkelerde olan ürünleri düşük maliyetlerle kopya eden Japon endüstrisinin başarısı verilebilir (Hicks,1979:268-270).

1.4. YARATICI BİREYİN ÖZELLİKLERİ

Çocuğun kişiliğini bulması için sosyalleşmesi gerekmektedir. İnsanoğlu ; her gün karşılaştığı sayısız olayların ve kişilerin, içinde bulunduğu sosyal,ekonomik ve kültürel koşulların, gelenek, görenek ve yasaların, çevrenin ve daha sayılmakla bitmeyen pek çok etkenin etkisindedir. Bu etkenlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda insanın “kişiliği” belirlenmektedir. Ancak bu etkenlerin şiddeti ve bireyler tarafından algılanış düzeyi farklılıklarından dolayı, kişilik özelliklerinde farklılaşmalar oluşmaktadır.

Yaratıcı kişilik özellikleri, yaratıcı kabul edilenlerin biyografilerinden yararlanılarak milattan önceye kadar gidilerek incelenmeye çalışılmıştır. Eski araştırmalarda, yaratıcı kişilerin değişik anormal davranışlar sergiledikleri ve diğer insanlara göre mantıklarının farklı bir sıra takip ettiği sonucuna varılmıştır. Yaratıcı kişilerin, diğerlerine göre anormal davranışlar göstermesi, sistem yaklaşımı içinde ele alınabilir. Yaratıcılığa bir sistem olarak baktığımızda, yaratıcılık sistemini oluşturan alt sistemlerin (kişi, çevre, süreç v.b.) her birinin yaratıcı düşünmede etkili olacakları görülür. Eskiden bu alt sistemlerden yaratıcı kişi haricindekilerin etkinliklerinin

azlığı düşünülürse, kişilerin neden “anormal” diye kabul edilen davranış sergilediklerini anlayabiliriz. Günümüzde de durumun pek değiştiği söylenemez (Feldman,Csıkzentmihalyi;1994:150-151). Buraya kadar yapılan incelemeler sonucunda yaratıcı bireylerin kişilik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır:

1. Çok sayıda fikri hızlı ve farklı olarak oluşturabilirler (Sungur, 1997).
2. Kavramsal esneklik sahibi olup yaklaşımlarını ve örneklemelerini kolayca değiştirebilirler (Raudseep, 1983; Sungur, 1997).
3. Hayal gücü kuvvetli, deney ve tecrübeye açık, meraklı ve yorumlayıcıdır (Yavuz,1989).
4. Karşıt fikirleri kabul ederek değerlendirebilir(Yavuz,1989). Kalıplara, alışlagelmiş kullanımlara karşı çıkan yapıdaki bireyler yeni bir çözüme ulaşıncaya kadar varolan düzeni yıkıp, yeni bir düzen kurma eğilimindedirler (Aslan, 2000).
5. Belirsizliğe karşı toleranslıdır (Yavuz,1989; Sungur, 1997).
6. Eylemlerinde, düşünme ve karar vermede bağımsızdır (Yavuz,1989).
7. Yaratıcı insan bağımsız ve özerktir (Yavuz, 1989).
8. Özgüven (self-reliance) sahibidir. Israrcı, baskın, saldırgan ve kendi kendine yeterli kişiliğe sahiptir (Yavuz, 1989; Raudseep, 1983).
9. Önceden hesaplanmış riskleri alabilme hoşgörüsüne sahiptir (Raudseep, 1983).
10. Problemlere karşı duyarlı ve yapıcı olup, eleştirici kişiliğe sahip olması nedeniyle tatminsizdir (Raudseep, 1983).
11. Duygu ve heyecanlara açıktır (Yavuz,1989; Raudseep, 1983).
12. İçsel motivasyon sahibi, işinde yoğunlaşabilen, başarısızlık korkusundan uzaktır (Amabile,1996).
13. Seçici, sabırlı, başarılı ve verilen işin tamamını erdiren kişidir (Raudseep, 1983; Yavuz,1989).
14. Öz sezişli ve duygu sezgilidir. (Empathy). “Psikolojiye yatkınlık (psychological mindedness)” ölçerinde ön sezişli tercihler ve gereksinme algılamaları yaratıcılıkla bağlantılı görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA YARATICILIK

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YARATICILIK

Örgütler, günümüzde yaşanan hızlı değişimin getirdiği sorunları aşmak veya fırsatlardan yararlanmak için yaratıcılığa en fazla gereksinim duyulan ortamlara dönüşmüştür. Bu amaçla öncelikle yaratıcı düşünciyi teşvik edecek bir örgüt iklimi oluşturulması ve sonra bu uygulamaların örgüt kültürüne dönüştürülmesi için yeni arayışlar ortaya çıkmıştır. Yaratıcı bir örgüt kültürünün nasıl geliştirilebileceğine ilişkin olarak çeşitli önerilerle sık sık karşılaşmaktadır (Varoğlu;Atçı,1995). Bu bölümde örgüt kültürü ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler ifade edilen öneriler kapsamında incelenmiştir.

2.1.1. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kültür, bir toplumun üyeleri arasında paylaşılan, aktarılan ve bir değişim süreci içinde bulunan öğrenilmiş davranış kalıplarıyla bu kalıpların (inanç, değer, tavır ve maddi unsurları kapsayan) çıktılarının oluşturduğu bir yaşam biçimidir (Tan, 1981:146). Kültür konusunda yapılan tanımların en ünlüsü Edward Taylor tarafından yapılmıştır. Taylor'a göre kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütündür (Güney, 2000:32).

Japonya'nın, hemen hemen hiçbir doğal kaynağa, enerjiye sahip değilken, en yüksek büyüme hızını, en düşük işsizlik düzeyini yakalamayı başarması, bu gizemli doğu ülkesinin kültürünün ve genel yaşam biçiminin bu konuda önemli bir rol

oynadığını ortaya koymuştur. Böylece kültür kavramı, 1980’lerde ve 1990’ların başlarında yönetim alanında hararetli bir konu haline gelmiştir (Morgan,1998:139).

Örgütler, günümüzde yaşanan hızlı değişimin getirdiği sorunları aşmak veya fırsatlardan yararlanmak için yaratıcılığa en fazla gereksinim duyulan ortamlara dönüşmüştür. Bu amaçla, öncelikle yaratıcı düşüncüyü teşvik edecek bir örgüt iklimi oluşturulması ve sonra bu uygulamaların örgüt kültürüne dönüştürülmesi için yeni strateji arayışları ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü çok farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Örneğin, “örgüt yönetiminin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik izlediği politikaları yönlendiren felsefe” (Pascale ve Athos, 1981:23), “Örgütte işlerin yapılma yöntemi” (Bower, 1966:123), “Paylaşılan anlamlar sistemi” veya “Örgütteki inanışlar, semboller, ritüeller ve uygulamalar” yaygın olarak kullanılan bazı tanımlardır. Örgüt kültürünün yaratıcılığı desteklemesi veya sınırlaması ile yakın ilişkisi olan temel kültürel boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Robbins,1994:245).

- a) Bireysel İnisiyatif: Bireylerin örgütteki tutumları ve karara dönüşen davranışlarının özgürlük ve yönetsel sınırlamalardan bağımsızlık, derecesi: (Bireysel sorumluluğun üstlenilme derecesi)
- b) Risk ve Belirsizliğe Yönelik Esneklik: Bireylerin atak, yenilikçi ve riske yönelik olumlu tutum göstermek üzere teşvik edilme dereceleri
- c) Yönlendirme: Örgüt amaçların ve başarı derecelerine ilişkin beklentilerin açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konma derecesi
- d) Bütünleştirme: Örgüt birimlerinin birbirleri ile koordineli bir biçimde faaliyet gösterme yönünde teşvik edilme dereceleri
- e) Yönetim ile İlişkiler: Yöneticilerin astlara açık iletişim, yardım ve destek sağlama dereceleri
- f) Denetim: Kural ve diğer düzenlemeler ile astların davranışlarını denetime yönelik olarak kullanılan doğrudan nezaretin miktarı ve kullanılma dereceleri

- g) Özdeşleşme: Örgüt çalışanlarının kendilerini bir çalışma grubu veya bir profesyonel uzmanlık alanından çok örgütün bütünü ile özdeşleştirme dereceleri
- h) Ödül Sistemleri: Ödül dağıtımının (maaş artışı, terfi v.b.) örgüt çalışanlarının başarı derecelerini gösteren ölçütlere dayandırma dereceleri
- i) Çatışma Yönetimi: Örgüt çalışanlarının diğerleri ile ihtilaflarını ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilme dereceleri
- j) İletişim: Örgütsel iletişimin resmi hiyerarşik, yapıyla sınırlandırma derecesi

Yaratıcılık ile amaçlanan, bürokrasinin aşırı rasyonellik, uygunluk ve performans beklentilerini dengeleyerek değişime uyum sağlamaktır. Yaratıcı bir örgüt kültürünü oluşturmada sistemli ve belirli ölçülerde evrensel bir takım özellikler aramak ve tanımlamaya çalışmak yerine, örgüte özgü ve öncelikle üst yönetimin tutumlarından kaynaklanan dönüşümleri sağlayan bir stratejiyi uygulamaya koymak daha sağlıklı olacaktır (Varoğlu; Atçı, 1995).

Fransız sosyolog Emile Durkheim, ortak ideal, inanç ve değerlerin yerini yeni toplumun mesleki yapısına dayalı daha parçalanmış değerler aldıkça, örgüt toplumlarının gelişmesiyle birlikte toplumsal düzenin geleneksel modellerinin de dağıldığını ortaya koymuştur. Bugün dünyadaki önemli kültürel benzerliklerin ve farklılıkların birçoğu ulusal olmaktan ziyade meslekidir; bir fabrika işçisi, kapıcı, bankacı, çiftçi olmakla ilgili benzerlikler, ulusal kimlikle ilgili benzerlikler ve farklılıklar kadar anlamlıdır. Ne var ki, bütün modern toplumların pek çok ortak yönü olmasına rağmen, kültürde ülkeden ülkeye ortaya çıkan farklılıkları görmezden gelme hata olacaktır (Morgan, 1998:140).

Örgüt kültüründeki baskın değerler yaratıcılık için genel kabul görmüş ilkelerle uyumlu olmadığında, bu sorunu aşmak için izlenecek stratejiler iki farklı yönde geliştirilebilir. Birincisi, örgüt kültürünü yönetsel olarak bilinçli müdahalelerle yaratıcı örgüt kültürüne dönüştürmeyi denemektir. İkincisi ise, ulusal kültür değerlerinin öğelerini veri olarak kabul ederek yaratıcı düşünmeye yönelik ilkeleri örgüt içinde ulusal kültürün yapısına uyarlanaktır. Birinci strateji kısa zamanda

uygulanabilecek, ancak yönetimin sürekli denetiminde yürütülebilecek bir yöntemdir. İkinci strateji ise, daha uzun zaman alacak, bilimsel araştırmalarla desteklenmeyi gerektiren, ancak sonuçları daha etkili olması beklenen bir yöntemdir. Sonuç olarak, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada en önemli faktörün yönetsel tutumlar olduğu ortaya çıkmaktadır (Varoğlu;Atçı,1995).

Dışardan bakan bir kimsenin gözünde, bir örgüt toplumunda günlük yaşam kendine özgü inanç, rutin ve ritüellerle doludur ve bu da daha geleneksel toplumlara oranla ayırt edici bir kültürel yaşam olarak ortaya çıkar.

Kültür metaforunun örgüt konusunda yeni bir düşünme tarzı getirdiği söylenebilir. Bu, yeni örgütlenme ve yönetim biçimleri yaratmanın büyük ölçüde kültürel bir değişim demek olduğunu gösteriyor. Mevcut işletme gerçekliğini besleyen zihniyetleri, vizyonları, paradigmaları, imgeleri, metaforları, inançları ve ortak anlamları değiştirmek ve arzulanan yeni gerçekliğin yaşanan günlük bir olgu haline gelmesini sağlayacak ayrıntılı bir dil ve davranış kuralları yaratmak demek olduğunu gösteriyor. Böyle yaklaşıncı, belli bir şirket kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar bulmak yada yeni bir lidere sahip olmak demek değildir. Yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir. Kültür metaforundan etkilenen birçok yönetim teorisyeni ve uygulamacısı bu olguyu üstün körü ele alırken; sonuç olarak, onlar kültür üzerinde “slogan düzeyinde” düşünür ve konuşurlar (Morgan,1998:141).

Özellikle bürokratik yapılarda yaratıcı örgüt kültürü yaratmak için sistemli ve bireye dönük çabalar, mutlaka yönetici tutumlarının değiştirilmesi sürecinden sonra öngörülmesi gereken aşamalardır. Üst yönetimin tutumları yeni bir örgüt iklimi yaratacak şekilde yaratıcılığa yöneltildikten sonra personelin bu konuda eğitimi ve yapısal düzenlemelere (yetki devri, denetim niteliğinin değiştirilmesi, iletişim süreçlerinin düzenlenmesi, başarı değerlendirme sisteminin yenilenmesi v.b.) gitmek anlamlı olacaktır (Varoğlu;Atçı,1995).

Farklı kültürler, içinde barındırdıkları bireyleri kimi konularda yaratıcılığa özendirirken, kimilerinde aynı şeyi yapmazlar. Örneğin ABD’de bilim ve sorun

çözme özendirilirken, aynı özendirmeye politik ve sosyoekonomik konularda rastlanmamaktadır. Arap kültürlerinin ise teknik konularda yaratıcılığa izin verdiği, dinsel konularda ise bu denli hoşgörülü olmadığı bilinmektedir .Geleneksel kültürel kökenlerinden koparılmış ya da birkaç kültürün etkilerine açık kalmış bireyler daha fazla yenilikçi yaratıcı olmaktadırlar. Tarihte her bilimsel ilerleme farklı disiplinlerin çakışıp mayalanması ile oluşur (Sungur,1997).

Örgütsel kültür, özellikle en yukarıdaki yöneticinin veya liderin eylemleri de açıklandığı gibi örgütsel değerlerdir. Değerler normları veya beklenen davranış türlerini vurgular. Yaratıcılığı destekleyen kültürler, problemin tespitinde ve çözüm yolları bulunmasında yeni yaklaşımlar için cesaret verir. 3M örneğinde olduğu gibi işverenlerin sadece yeni keşifler yapmaları beklenmez; aynı zamanda projelerinin önceki safhalarını finanse etmek için yeni yollar bulmaları beklenir. Hewlett-Packard'da, yeni işçiler gelişen başarılı bir takımın ürününün bir parçası oluncaya kadar "hiçbir şey"dirler. Bu şirketlerdeki kültürler yenilikçilik ve yaratıcılık olarak değer bulurlar. 3M şirketi, gelirin %25'ini beş yıl önce henüz varolmayan ürünlerden kazanmaktadır. HP şirketinin haftada rutin olarak sekiz yeni ürün yarattığı söylenmektedir. Ayrıca yaratıcılık ödüllendirilmelidir. HP yaratıcı başarılarını "altın yıldız"la ödüllendirmektedir (Locke; Kirkpatrick,1995:118).

Tom Peters'a (1987) göre yanılmaktan, kaybetmekten korkmayan yaratıcı şirketlerin işçileri deneyerek öğrenirler ve üretilen çözüm ilk defada çalışmadı diye asla cezalandırılmazlar. IBM şirketinde genç bir yönetici riskli bir girişimde on milyon dolar kaybedince, genel müdür Watson'un odasına çağrılır. Gözü korkmuş adam, "Sanırım istifa etmemi istiyorsunuz!" diye söze başlar:" Watson şu cevabı verir: "Ciddi olamazsın. Seni eğitmek için on milyon dolar harcadık"(Garvin,1999:65).

Bir organizasyonda değerlerin, hedeflerin, vizyonun zamanla değişime ihtiyacı vardır. Günümüzde örgütler için yaratıcı, yeni fikirlerin önemi geçmişe nazaran hızla artmıştır. Bu da kültürel değişimi gerekli kılar. Örgüt kültürünün değişme hedefi, daha teknik bir gelişim sağlamaktadır.

2.1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇEŞİTLERİ

Kültürlerin yoğunlukları ve yönleri hakkında yorum yapılabilir. Yoğunluk örgütün, bireyler üzerindeki etki (uygun olan ve olmayan davranışlar) derecesiyle ilişkilidir. Kültürün yoğunluğu ne kadar fazla olursa, ele alınan varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar da o kadar güçlü ve yaygın olur. Böylece bir problemi neyin oluşturduğu, ne tür hareketlerin problemi çözmek için uygun olduğu ve hangi tür çözümlerin istenildiği konusunda fikir birliği sağlanır.

Harrison (1987), organizasyonel kültürün dört çeşit yönünü tanımlamıştır. Bunlar güç (iktidar), rol (statü), başarı ve destek kültürleridir. Yaratıcılığın, örgüt kültürü üzerindeki etkileri, kültürün güç, rol, başarı ve destekleyici alt unsurları dikkate alınarak incelenmesi Çizelge 2.1 de gösterilmiştir.

(1) Güç (İktidar) Kültürleri: İyi bir yönetici, kararlı ve katı fakat adil, koruyucu ve emrinde çalışan sadık insanlara karşı hoş görülüdür. Güce yönelik organizasyon, otoriter ve hiyerarşiye dayalıdır. Organizasyon kendi çıkarları doğrultusunda güçlü bir lider veya koalisyon tarafından idare edilir. Organizasyondaki insanlar statü ve güç için çalışırlar ve güç çevreleriyle sıkı bir ilişki geliştirmeyi amaç edinirler. Yükselmek için politik kabiliyetin fazla olması önemlidir.

TC. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

(2) Rol (Statü) Kültürleri: Yönetici tarafsız ve doğrudan yana olup, astlardan sistemin gerektirdikleri dışında talebi yoktur. Rol merkezli organizasyonda hiyerarşik bir düzen vardır. Fakat güç ; kurallar, sistemler ve prosedürler vasıtasıyla hayata geçirilir. Kişisel gücün yerini resmi ve yasal yapılar alır. Yazılı olan ve olmayan kurallar ve sözleşmeler, mesleki gerekleri, ödülleri ve disiplin yönetmeliklerini belirler.

(3) Başarı Kültürleri: Yönetici adil, iyi bir lider olup , astlarını olumlu yönde etkiler. Astlar yeni fikir ve önerilere açık, kendi kendini cesaretlendirir. Başarı merkezli organizasyonda amaç dünyada farklı değer ve ideallere ulaşmaktır.

Organizasyon üyelerine kabiliyetlerini ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için imkan sağlanır. Böylece bireyler, ödüller, cezalar ya da kural ve sistemlerle dışarıdan kontrol edilmek yerine içsel motive edilirler.

(4) Destek Kültürleri: Yönetici astlarının gereksinmelerine, değerlerine ilgi gösterir, astların kendilerini geliştirmeleri ve tatmin olmaları için ortam yaratır. Astlar ise kendi yeteneklerini geliştirir, öğrenmeye ve karşılıklı iletişime önem verir. Destek yönelimli organizasyon, bireyleri motive ederek insanlara birbirine güvenmeyi öğretir, kendi arkadaşını ve organizasyonu dikkate almasını sağlar. İnsanlar organizasyona güvenirler, organizasyon onları dikkate alır ve onlar da organizasyonu dikkate almakla sorumludurlar.

Çizelge 2.1 : Yaratıcı Örgüt Kültürünün Etkileri
(Sungur,1997:293)

KÜLTÜR	YARATICILAR	ÜRÜNLER
GÜÇ	Örgüt üyeliğinde kaynakları ellerinde tutanlar Güçlülerin himayesinde ya da güçlülere destek vermek üzere hazırlanmış olanlar	Örgüt Amaçları: Kim, neyi, nasıl, ne zaman, kim için yapıyor? Güçlülerin seçtiği işlemler, Hizmet, işlem ve ürünler güçlüler tarafından tanımlanmıştır.
ROL	Kural ve işlemleri değiştirme gücü. Kurallar içinde çalışıp yaşayabilenler (ya da öyle görünenler)	Yeni ya da geliştirilmiş kurallar, yeni adıyla yönetsel işlemler kim neyi nasıl yapıyor? Kurallar tarafından belirlenmiş ürün ve hizmetler
BAŞARI	Uzmanlık ve örgüt amaçlarına ilişkin bireyler	Örgüt üyelerinin uzmanlığına dayalı, hizmetleri ve ürünler
DESTEK	İnsanlara adanmışlık ve başkalarıyla ilişkili olma	Örgüt içerisinde kendisine ve başkalarına hizmet

Destek organizasyonlarında insanlar birbirine yardım eder; iletişim çok fazladır ve birlikte vakit geçirmekten hoşlanırlar. Diğer yandan, örgüt içinde insanların birbirlerini kırmamak için çatışmadan kaçınmaları sonucunda iletişim kopuklukları yaşanır.

Farklı organizasyonel kùltürlere bağlı olan bireylerin yaratıcılığa dair farklı deneyimleri olacaktır. Güce yönelik kùltürde astlar üst tarafından sömürölmektedir. Rol merkezli bir organizasyonda yaratıcılık, katılık ve kurallarla sınırlı kalabilir.

Başarı merkezli bir organizasyonda yaratıcılık için çok fazla imkanın olduğu görölecektir. İnsanlar motive edilirler, kendi denetimlerini kendileri yaparlar. Ancak, astların gereksinimleri örgütün misyonundan sonra geldiği için, bireyler ve organizasyon arasındaki uyum eksikliği muhtemelen yaratıcı performansı ve mesleki tatmini azaltarak, stresi artırır. Destek yönelimli kùltürde fikir birliğine çok önem verilmesi nedeniyle karar vermek güçleşir, çatışmadan kaçınılır.

Harrison'un terminolojisine göre bir organizasyondaki tüm üyelerin yaratıcılığı için ideal kùltür, başarı ve destek kùltürünün bir karışımıdır (Isaksen;Scott,1993:195).

2.1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNDE ORTAYA ÇIKAN DEğİŞİMLER

Toplumların kùltürel yapıları devamlı bir oluşum sürecindedir. Bu nedenle hiçbir toplumun kùltürü tam olarak oluşmuş denilemez. Kùltürler zamanla yeni ihtiyaçlar karşısında mutlaka değişime uğrarlar. Günümüz iş ortamında işletmelerin yapılarında ortaya çıkan değişim sonucu; hiyerarşilerden yatay bir işletme yapısına geçilmesi, işletmede kùltürel değişimi de beraberinde getirmiştir.

İşletme kùltürü organizasyonların küresel ortamın karmaşıklığına uyum sağlmasına ortam hazırlayan değerleri, davranış normlarını, sistemleri, politikaları ve işlemleri belirlemektedir. Bütün işletmelerin düşüncesi dünyadaki gelişmelere hızlı ve çevik bir şekilde cevap verebilmektir. Bunu başarabilmek için işletmenin, merkeze bağlı olan yönetimlerinde rehber oluşturacak bir ortak vizyon ve değerler sistemi yaratması gerekmektedir (Rhinesmith,2000:30).

Küreselleşmeye ilişkin çalışmalarda işletmelerin hedeflerini ve stratejilerini gerçekleştirmesinde, kùltürün payı büyüktür. Başarılı oldukları için kabul görmüş

çalışma yöntemleri ve davranış biçimleri, kurumsal kültürün bir parçası olarak küreselleşme sürecinde yöneticiye ışık tutmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü oluşturmamış şirketlerde, çalışanlar değişime karşı direnebilmektedirler.

Kültürel bağlamın çalışanların davranışlarını etkilediği değişik araştırmalarla belirlenmiştir. İşyerindeki karmaşık ilişkilerin oluşmasından sonra, örgütsel yapının kültüre bağımlılığı diye adlandırabileceğimiz bu oluşum, “kültür, çalışanların iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyerek örgütsel yapıları ve süreçleri belirler”, görüşü ile açıklanmaktadır. Bu açıklamanın en önemli bildirisi, örgütlere ilişkin yapı ve süreçlerin, içinde buldukları kültürel bağlamlara özgü özellikler içerebilecekleri gerçeğidir. Başka bir deyişle farklı kültürlerde, birtakım kültürlerin değer ve normlarına göre çatılmış kuramların evrensel diye sunulmalarına kuşku ile bakmak gerekmektedir (Sargut,1992:123).

Özellikle ABD çıkışlı örgüt ve yönetim kuralları “evrenseldirler” diye tüm kültürlerle dayatılmakta, kültürel farklılıkları göz ardı eden bazı akademik çevreler ve danışmanlık şirketlerince, ABD ve batının yerelini “evrensel (etik)” diye geliştirmekte olan ülkelere sunmaktadırlar. Örgütlerde, yönetimlerde kullanılacak düzmece evrensel batı şablonları, hiçbir emik (yerel) çalışma içine girmeden topluma dayatıldığında örgüt içerisinde kültürel kaosa neden olacaktır. Yapılması gereken kültürel bağlamla uzlaşan yönetim ve örgüt yapılarını gözlemleyip geliştirmek, yenilerini oluşturmaktır.

Yirmi birinci yüzyılda kurallarla çerçevelenmiş biçimsel işlevlere sahip, beceri gerektirmeyen işler içeren, güce dayalı, hiyerarşik, yukarıdan aşağıya doğru eşgüdüm örgütleri olan makine örgütleri küçülürken; gerek kültürel bağlama gerekse dünya pazarlarının hızlı temposuna ayak uydurabilecek küçük ve orta ölçekli girişimci örgütlerin önünü açmanın yolları bulunmalıdır (Sargut,1992:121-141).

Kültürel değişim, kuruluşun temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir. Belli bir vizyon ve strateji olduğunda, çalışanlarını

katılımı sağlandığında ve daha iyi bir geleceğin onları beklediğini bildiklerinde, kültürel değişim herkes tarafından benimsenecektir. Diğer yandan kültürel değişim, bugünden yarına hızlı olabilecek bir süreç değildir. Öncelikle değişime açık olmak için işe; rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri saptayarak başlamak gerekmektedir. Bir işletmede kültürü, çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirmek oldukça güçtür. O nedenle işletmelerde değişime dirençle karşılaşmak mümkündür. Liderlerin yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi sağlaması olanaksızdır. Bu nedenler liderlerin kültürel değişimleri gerçekleştirirken, sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir. Ayrıca liderlerin, kültürel değişimin; düşünce sistemine, davranış şekillerine, yetki ve sorumluluklara, ilişkilerine, hiyerarşinin azalmasına, verilen sözlerin mutlaka tutulmasına, çalışanların gücünü yaptıkları işten almalarına, işin bütününe dayalı bir süreç olduğunu unutmamaları gerekmektedir (Güzelcik, 1999:113).

2.2. ÖRGÜT YAPILARINDA ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER

Büyük teşebbüsler ilk ortaya çıktığı zaman organizasyon yapılarını kurarken, kendilerine örnek alabilecekleri tek model ordu vardı. Bu modelde hiyerarşi, emir – komuta, ön cephedekiler ve onları yönetenler bulunmaktadır. Geleceğin modeli ise senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastanedir. Orkestrada enstrüman çalan herkes doğrudan şefe karşı çalar. Başka bir ifadeyle, uzmanlarla, en üst düzeydeki yönetici arasında hiç bir aracı yoktur. Organizasyon tamamen yataydır. Görüldüğü gibi; geleceğin organizasyonları daha merkezileşmiş organizasyonlar olacak, temelinde de işletmelerin ve bireylerin çok daha açık ve seçik hedefleri, kendi kendine disiplin uygulama ve sistematik bilgi besleme mekanizması bulunacaktır (Drucker, 1996:350).

Geleneksel yapıya sahip organizasyonlar, yalnızca kurallara ve prosedürlere göre çalışırlar. Bu tür bir sistemde çalışanlar, herhangi bir değerlendirme yapmak yada ne yapacaklarına karar vermek durumunda değildir. Her konuyla ilgili bir kural zaten vardır. Organik organizasyonlar ise, uyumlu, esnek ve yenilikçilerdir.

Çalışanlarından değerlendirme yapmalarını ve inisiyatif kullanmalarını isterler. Geleneksel yapıya sahip organizasyonlarda, yöneticilerden talimat almak zorundadır. İlke merkezli, organik organizasyonda ise çalışanın bir hareket alanı vardır. İlke merkezli liderlik; esnek, uyumlu ve organik bir iş yeri için temel koşuldur (Levinson,1998:10).

Yaratıcı bir örgüt olabilmek için gerekli ön koşullar yaratıcı lider ve yaratıcı ortamdır. Bu ortamın oluşturulmasında örgüt yapısı önemli bir yer tutar. Çünkü yapının uygun olmadığı veya uygun bir şekilde değiştirilmediği sürece yeni teknoloji, strateji veya yaratıcı düşünce eseri olan yeni süreç ve uygulamaların gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır. Bürokrasi ve hiyerarşinin yoğun olduğu mekanik örgüt ile organik yapıdaki bir örgütün yaratıcılığı arasında ciddi farklılıklar oluşacaktır. Çizelge 2.2’de bu iki tip organizasyonun bir karşılaştırması yapılmıştır (Güzelcik,1999:95).

Çizelge 2.2 : Mekanik Organizasyonlarla Organik Organizasyonların Mukayesesi
(Güzelcik,1999:95)

Mekanik Organizasyonlar	Organik Organizasyonlar
Yönetme	Liderlik
Sanayi toplumu	Bilgi toplumu
Resmi otorite	Gayri resmi güç ve etki
Çok sayıda yabancı ekonomi sistemleri	Küresel ekonomi sistemi
İdari düzenleme	İdari Kollektif dayanışma koordinasyon
Çok amaçlı organizasyonlar	Dinamik şebekeler
Parçalar halinde	Birleştirici
Stratejik planlama	Stratejik yönetim
Bireysel gelişmeler	Kurumsal gelişmeler
Organizasyonel himaye	Organizasyonel Adaptasyon
Tasarım, yapısal kontrol ve işlevleri	Kültür yatırımı ve yönetimi
Emek gücü	Beyin gücü
Geleneksel metotlar	Yeni yaratılan metotlar
Aldatıcı değişebilirlikler	Dengeli değişebilirlikler

Görüldüğü gibi; toplumların ve işletmelerin yapılarına radikal değişimler ortaya çıkmıştır. Buna göre; eskinin yönetici toplumu yerine, müteşebbislerden oluşan bir toplum vardır. Sanayi toplumu yerini, bilgi toplumuna bırakmıştır. Emek

gücünün yerini, beyin gücü almıştır. Bireysellik yerine, kollektif dayanışma önem kazanmıştır. İşletmelerin, küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan bu değişimleri takip etmeleri ve kendi yapılarına adapte etmeye çalışmaları günümüzün iş dünyasında başarı için zorunludur.

Genel olarak yaratıcı bir örgütün özelliklerini geliştirmesi, tüm üyelerin yeteneklerini geliştirmesine bağlıdır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Öğrenen Organizasyonlar gibi günümüz yönetim yaklaşımlarının hepsi, örgüt içerisinde bireylerin yaratıcılıklarını ortaya çıkartarak örgüt performansının artırılması ve rekabet avantajı sağlanmasına yönelik çalışmalardır.

2.3. ORGANİZASYONEL YARATICILIĞIN GEREKLİLİĞİ

Yaratıcılık organizasyonel etkinlik için zorunlu bir ihtiyaçtır. Mott (1972) etkili organizasyonların iki ana, ama bir o kadarda birbirinden farklı özelliğini ortaya koymuştur: Verimlilik (Efficiency) ve uyumluluk (Adaptability). Verimlilik, en az maliyetle en yüksek miktar ve kaliteyi elde etmek için mevcut metotların en etkili şekilde kullanılması, sabitleştirilmesi ve geliştirilmesi demektir. Uyumluluk, mevcut metotları yeni miktar, kalite ve maliyet dereceleri elde etmek için değiştirmek demektir. Yeni metotlar ve ürünler uyulanabilirliğin sonucu oluşur. Yüksek verimlilik, mükemmel rutin yeteneği; yüksek uyumluluk ise rutinin yüksek oranda pozitif değişmesidir. Verimli organizasyonlar müşterilerini ve ürünlerini bilirler ve kendi rutinlerini geliştirmek için çalışırlar. Bu tür organizasyonlar ayrıca esnektirler; ani ve geçici değişikliklerle veya müdahalelerle karşılaştıklarında bunlarla baş edebilecek yetenekleri vardır. İşlerin seyrini bozabilecek hiç beklenmedik sorunlarla ve fırsatlarla ilgilenebilirler ve işlerin normal seyrine çok hızlı bir şekilde kırmızı hatta takılıp kalmadan geri dönebilirler. Kısa vadede, esneklik içeren verimlilik çok önemlidir.

Uyumluluk, bir anlamda iş yapmak için yeni, sürekli devam eden ve daha iyi yollar bulmak ve mevcut metotları farkında olarak ve sürekli değiştirmek demektir.

Uyumlu (adapte) organizasyonlar sorun ve fırsatları araştırırlar, zamana göre çözümler üretirler, ayrıca dışarıdaki yeni metot ve teknolojiyi takip ederler. Organizasyon üyeleri yeni teknik ve çözümlerin kullanılmasından emin olup yeni teknik ve çözümlerin kullanılmasından fikirleri kabul etmek için hazır bulunurlar, ve bu yeni çözüm ve teknikleri organizasyonun alt birimlerine de kabul ettirirler. Mott (1972) 'un organizasyonel uyumluluk tanımlaması, organizasyonel yaratıcılıkla iki yönlü yer değiştirebilme özelliğine sahiptir. uyumluluğun ilk iki unsuru problem tespiti ve problem çözmedir. Çizelge 2.3 bu paralelliğin özetini göstermektedir (Basadur,1993:283).

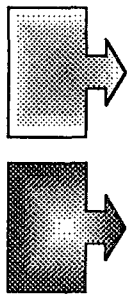
Geçmişte organizasyonlar sadece verimlilik üzerinde durarak etkili olabilirlerdi. Çünkü problemler tanımlı olup, en iyi çözümü elde etmek mümkündü. Ürün veya metod veya her ikisi de tam olarak bilinmekteydi. Günümüzde ise değişim hızının artmasıyla uyumluluk, ayrı bir önem kazanmıştır. Uyumluluk ihtiyaçların belli olmadığı ve sürekli değiştiği ortamlarda gereklidir.

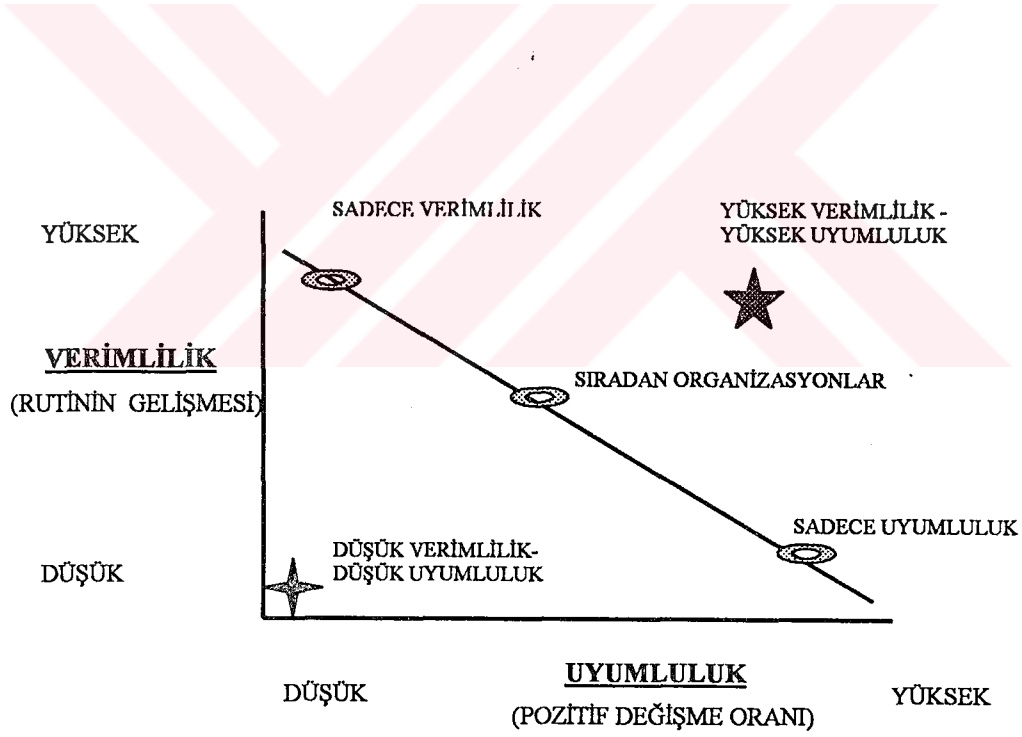
Etkili organizasyonlar, yüksek verimlilikle yüksek uyumluluğu birleştirebilenlerdir. En etkisizleri de ikisinde de düşük olanlardır. Endüstri devriminden 1970'lere kadar organizasyonların çoğu yüksek verimlilik-düşük uyumluluk düzeyinde çalışıyordu. Geçen bir çok yıl içinde, teknoloji ve çevrede gerçekleşen hızlı değişimlerle beraber, kurumlar daha iyi bir uyum ve verim kombinasyonunun yapılması ihtiyacını hissetmişlerdir.

Uyumluluğu arttırmak için, bir çok organizasyon çalışanlarının düşüncelerini değiştirmeye çalışmaktadırlar. Günlük görevlerini başarıyla yerine getirmelerinin üzerinde artık çalışanlardan yeni fırsatlar, yeni problemler, yeni rutinler ve ürünler, yepyeni çözümler geliştirmeleri beklenmektedir.

Çizelge 2.3 : Organizasyonel Uyumluluk ve Yaratıcılık

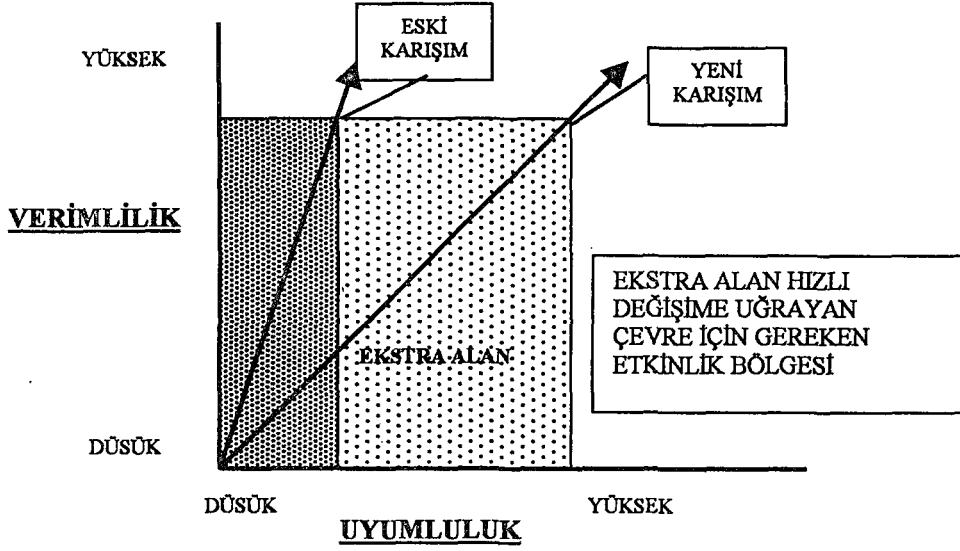
(Basadur,1993:283)

Organizasyonel Uyumluluk		Organizasyonel Yaratıcılık
<ul style="list-style-type: none">* Problemler ortaya çıkmadan tahmin Etmek (zamanında çözümler üretmek)* Kurumun teknolojisine uygulanabilecek yeni metotlara açık olmak* Yeni çözümlerin kabulünü hızlandırmak* Yeni çözümlerin hakim kılınması		<p>Problemin Tespiti ve Problem Çözme</p> <p>Çözümün Uygulanması</p>



ŞEKİL 2.1 : Organizasyonel Etkinlik Grafiği

(Basadur,1993:284)



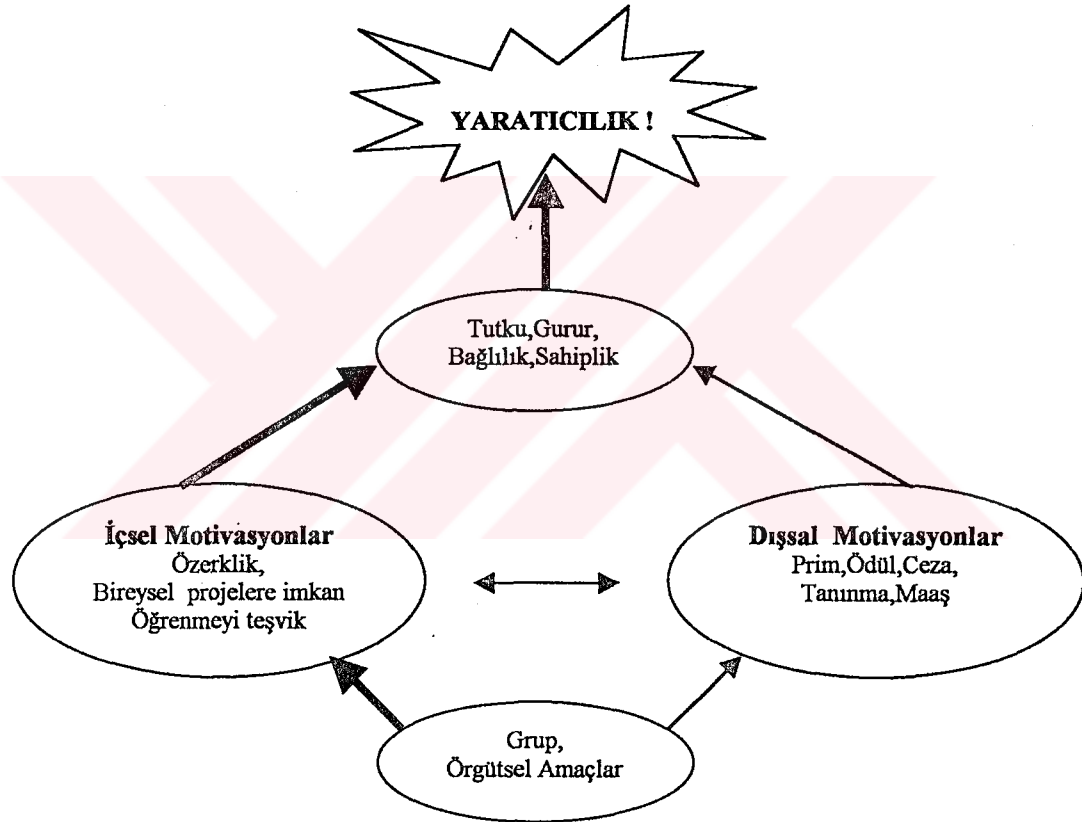
Şekil 2.2 : Hızla Değişen Teknoloji ve Pazarlarda Verimlilik ve Uyumluluk
(Basadur,1993:286)

Yaratıcı olmak isteyen organizasyonlar grup düşüncesi, süreç yerine içeriğe (Content) odaklanma ve bireysel stilleri göz ardı etmek gibi eksikliklerin üstesinden gelmek için kesin adımlar atmalıdır. Araştırmalar mesleki yaratıcılık faaliyetleri için, çok önemli olan tavırların, davranışların ve düşünme becerilerinin başarılı bir şekilde öğretilebileceğini ve öğrenilebileceğini göstermektedir (Basadur;Graen,1982:41-70).

Günümüz rekabetçi ortamında örgütler ya buluş yapacak, ya da geri kalmayı kabullenecektir. Ne var ki buluşçuluk zordur; çünkü buluşçuluk fikirleri, algıları ve bilgiyi işleme ve değerlendirmenin farklı tarzları çatıştığında gerçekleşir. Yaratıcı yönetici, farklı insanların farklı düşünce üslupları (analitik ya da sezgisel, kavramsal ya da deneysel, sosyal ya da bağımsız, mantığa ya da değere dayalı) olduğunu bilir; ve bilişsel açıdan farklı insanların farklı düşünce tarzlarına saygı duymaları gerektiğini bilir. Eğer yönetici bu farklılıkların çatışmasını yaratıcılığa dönüşecek şekilde yönetmezse, bireylerin ve örgütün yapıcı güdeleri kısıtlanacaktır. Doğru yönlendirildiğinde, farklı düşünce süreçlerinin kesişmesinin açığa çıkardığı enerji yeniliği teşvik edecektir (Leonard;Straus,2000:63-83).

2.4. MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yaratıcı olan kişilerle olmayanlar arasındaki başlıca fark motivasyondur. Motive olan insan belli seçeneklerin ötesinde seçenek arar, diğerlerinin önemsemediği konular üzerinde yoğunlaşır, yaratıcı düşünceden hoşlanır. Motivasyon organizasyon kültürü değişiklikleriyle, yaratıcılığın mantığının keşfedilmesiyle, eğitimle, sorumlulukları düzenleyen ve itici güç sağlayan yapı değişiklikleriyle yükseltilebilir.



Şekil 2.3 : Motivasyon ve Yaratıcılık İlişkisi (Leonard;Swap,1999:179)

Her motivasyon aynı değildir. İki türlü motivasyon vardır: İçsel ve dışsal motivasyon. Eldeki sorunu çözmeye yönelik içsel bir tutku, para gibi dış ödüllere oranla insanı çok daha yaratıcı çözümlere götürür. İnsanlar, dışsal baskılarla değil, öncelikle işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorlukla motive olduklarını hissettiklerinde azami düzeyde yaratıcı olurlar. Yöneticilerin en yaygın kullandığı dışsal motivasyon aracı ödül ve cezadır. Para tek başına çalışanları motive etmez, insanlar işlerinden tatmin olmuyorlarsa, nakit bir ödül işlerini ilginç bulmalarını sağlamaz. İçsel motivasyon arttıran altı yöneticilik uygulaması vardır. Bunlar, zorluk, özgürlük, kaynaklar, çalışma grubu özellikleri, üst yönetim teşviki ve şirket desteğidir(Amabile,2000:19-34).

(1) Zorluk : Yöneticiler, insanları uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine uygun işlere verebilir. Bu aşamada zorluk derecesi çok önemlidir. Çalışanların işleri, sıkılmalarına yol açacak kadar az; yılmalarına ve denetimi kaybetme korkusu yaşamalarına neden olacak kadar da yıldırıcı olmamalıdır.

(2) Özgürlük : Yaratıcılığın anahtarı insanlara süreçle ilgili özerklik vermektir. Sürece ilişkin özgürlük, insanların uzmanlıklarından ve yaratıcı düşünme becerilerinden azami düzeyde yararlanacak şekilde sorunlara yaklaşmalarını sağlar.

(3) Kaynaklar : Yaratıcılığı etkileyen kaynaklar zaman, para ve fiziksel mekandır. İşletmeler zorlayıcı bitim tarihleriyle yaratıcılığı yok ederken gelişmiş güzel bitim tarihleriyle güvensizliğe yol açar. Yaratıcı ekiplerin açık, rahat ofislere ihtiyaç duyduğu söylenir. Ancak yaratıcılığı etkileyen başka yönetim girişimleri de en az bunun kadar önemlidir.

(4) Çalışma Grubu Özellikleri : Yöneticiler örgütlerin üç özelliği bir araya getirmesini sağlamalıdır. Birincisi, üyeler örgütün hedefine ilişkin heyecanı paylaşmalıdır. İkincisi, üyeler zor dönemlerde ve başarısızlıklarda örgüt üyelerine yardım etmeye istekli olmalıdır. Üçüncüsü de her üye öteki üyelerin gündeme getirdiği benzersiz bilgi ve bakış açısını tanımalıdır.

Yöneticilerin yaratıcılığı yok etmelerinin en yaygın yollarından biri, türdeş ekipler oluşturmaktır. Türdeş ekipler çoğunlukla “çözümler”e daha çabuk ve süreç içinde daha az sürtüşmeyle ulaşırlar. Herkes masaya benzer bir zihin yapısıyla oturur; aynı zihin yapısıyla kalkar.

(5) Üst Yönetim Teşviki : Birçok örgüt, yeni fikirleri açık zihinlerle karşılamak yerine, zaman kaybettirici değerlendirme aşamalarına tabi tutarak yaratıcılığı engeller. Yöneticilerin yaratıcılığı desteklemeleri ödül-cezanın yanı sıra, örnek alınacak modeller işlevi görmek, zor sorunlar karşısında azimli olmak ve ekip içinde işbirliğini, iletişimi teşvik etmek tarzında olur. Bu tür davranışlar yaratıcı sürecin üç unsurunu da arttırdığı gibi, bir yöneticinin kendi başına kendi kararıyla uygulayabileceği son derece verimli bir uygulamadır.

(6) Şirket Desteği : Örgütün liderleri, bilgi paylaşımını ve işbirliğini zorunlu kılarak ve yönetim sorunlarını kangrenleşmesine izin vermeyerek yaratıcılığı destekleyebilirler. Örgüt içi çekişmeler, hizipleşmeler ve dedikodu yaratıcılık açısından son derece zararlıdır, çünkü bunlar insanların dikkatinin işten uzaklaşmasına yol açar. Bu durum da işletmede içsel motivasyonu artırıcı ortak amaçlar belirlenmeli ve heyecan duygusu oluşturulmalıdır.

2.5. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİ

Örgütler zaman içinde donup kalmış, sadece geçmiş başarılarını temel alan bir kurum gibi düşünmeyi bir yana bırakmalıdır. Elbette işletmeler belli bir biçimde işlerini yürütmüş ve bunu oldukça iyi yapmış olabilir. Ancak geleceği kurmak için geçmişi ve şimdii kullanmak gerekir. Her kurumun bir mirası, kültürü vardır, ama bu miras ve kültüre saplanıp kalmak gerekmez.

Düne kadar işletmelerde sadece Ar-Ge, pazarlama, reklam ve planlama departmanlarının ihtiyaç duyduğu düşünülen yaratıcılık, artık işletmenin her

cephesinde vazgeçilmez bir unsur olmuştur. İşletmelerde yaratıcılığın önem kazandığı başlıca alanlar sırasıyla (De Bono,1990:186);

- Organizasyon ve metotları
- Yöneylem araştırmaları
- Muhasebe ve finans yönetimi
- Bilgisayar ve bilgi sistemleri
- Yönetim sistemleri
- Personel
- Üretim mühendisliğidir.

Yönetim kademesinde en tepe yönetimin alt kademedekine nazaran daha çok yaratıcılığa ihtiyacı vardır. Yatay düşünme yeteneği, belirgin olarak yaratıcı konumda olanlardan ziyade normal faaliyetleri yaratıcılık gerektirmiyormuş gibi görünenler için daha fazla gereklidir.

Edward De Bono'ya (1996:163) göre bir örgüt içinde ciddi yaratıcılık iki şekilde kullanılmalıdır. Birincisi ciddi yaratıcılık üretim aşamasında kullanıldığında, kalite yükseltilmesi, iş iyileştirme, maliyet kısma önerileri gibi süreçleri daha etkili kılacaktır. Yaratıcılık toplam kalite yönetiminin ve maliyet kısma yönelik tüm uygulamaların temel bir parçasıdır. Analiz ancak belirli bir aşamaya kadar getirebilir. Daha ileri gidebilmek için seçenekler ve yeni fikirler mutlaka gereklidir. Tüm üst düzey yöneticiler yaratıcılığın mantığını ve yöntemlerini anlamalı ve uygulamalıdır. Yaratıcılığı başkalarına devretmek yeterli değildir.

Örgütlerde yaratıcılığın ikinci kullanım şekli strateji, araştırma, ürün tasarımı, pazarlama, işçi ilişkileri, finans ve üretim yöntemleri gibi diğer alanlarda görülür. Bu alanlarda, problemleri çözmek ve yeni fırsatlar yaratmak için yeni fikirlere,yaratıcılığa mutlak gereksinim vardır. Sadece tecrübeye, bilgiye ve analize güvenmek, sadece üç tekerleği olan bir arabaya güvenmekten farksızdır. Üst düzeyde yaratıcılık için örgütlerin dört yeteneğe ihtiyacı vardır: (1) Motivasyon, (2) Tutumlar, (3) Odak noktaları, (4) Yatay düşünce teknikleri

Tutumları ortaya çıkaran motivasyon ve yatay düşünce tekniklerinin uygulanmasıdır. Tutum çeşitleri meydan okuma, olasılık arama, kışkırtma ve odaklaşma tutumu olmak üzere dört adettir. Yaratıcılık karşısındaki tutumlarda örgüt kültürü ve yöneticiler belirleyicidir.

Yaratıcılık gereksinimlerini somutlaştırmak için “Yaratıcılık Hedef Listesi” hazırlanarak örgüt içinde yayınlanmalı, duyuru panolarına asılmalı, insanların ceplerinde muhafaza etmeleri sağlanmalıdır. Bu liste yaratıcılıklarını göstermek isteyenler için hem bir meydan okuma hem de bir fırsat olur. Yaratıcılık hedef listesindeki noktalar yeterince belirli olmalı, “nasıl daha fazla kar ederiz?” gibi genel olmamalıdır (De Bono,1996:163-170).

İşletmelerde verimliliği artırmanın en uygun yöntemlerinden biri, iş görenlerin sorun çözmeye yönelik yaratıcı düşünmeye teşvik edilmeleridir. Aslında “kalite çemberleri”, “toplam kalite yönetimi”, “amaçlara göre yönetim” gibi uygulamaların amaçlarından biri de işgörenlerin karar verme sürecine katılımlarını sağlayarak yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılmasıdır. Ancak, geleneksel eğitim sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları ve örgütsel kültürün bir parçası olabilen sınırlayıcı etmenler, insanların yaratıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece, işgören kendisinden yaratıcı düşünmenin beklenmediği kanısı veya yaratıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle, varolabilecek potansiyelini dahi kullanmamaktadır (Varoğlu,1994:1). Yaratıcı ortamda; çevre karmaşık olmalıdır, bürokratik örgütlerde olduğu gibi aşırı düzen yaratıcılığı öldürür. Astlar amirlerine aşırı bağımlı olmamalı; görüşe, karşı görüşle yanıt verme alışkanlığı astlara kazandırılmalıdır. Yaratıcılık sürecinin zamana ihtiyacı vardır, yaratıcı fikrin uzun bir düşünme sürecinden sonra ortaya çıktığı unutulmamalıdır. Düşünce ve fikir oluşturma konularında yarışmak, yaratıcılığı artırır. Bu nedenle yarışmaktan korkulmamalıdır (Budak,1998:87-88).

Yaratıcı örgütlerde yapı esnekliğe meyillidir. Az kural,düzenleme ve yüksek özerklik vardır. Açık iletişim teşvik edilir. 3M şirketinde, çalışanlar düşüncelerin değişimini gerçekleştirmek için çapraz fonksiyonlu takımlar olarak organize

edilmektedir. Açık iletişim başkalarının düşüncelerini sorgulamayı ve yapıcı şekilde itiraz etmeyi içermektedir. Örneğin Motorola en iyi sonuçları almak için yapıcı çatışmalar teşvik edilmektedir (Locke;Kirkpatrick,1995).

Örgütler eski uzun vadeli eylem planlarını uygularken, en az üç yıllık yeni uzun vadeli hedefler geliştirmelidir (Barker,1997). Böylece, geçmiş başarılar ile gelecek vizyon arasındaki bağlantılar kurulmalıdır. İyileştirme ve değişim fırsatlarını saptarken çalışanlara rakip örgütleri nasıl gördükleri sorulmalıdır. Çalışanların bir veya birkaç gün ofis dışına çıkmalarına izin vererek, dışarıdaki insanları nelerin motive ettiğini anlamaları, insanların o günkü beğenilerini, yaşam tarzlarını nelerin etkilediğini saptama olanağı verilmesi örgütsel yaratıcılığı arttıracaktır.

Kets De Vries'e (1997) göre hiyerarşik, aşırı bölümlenmiş ve kontrole dayalı örgüt kültürü kaldırılmalıdır. Böyle bir ortam sadece yaratıcılığın ve buluşçuluğun engellenmesine yarar. Yaratıcılığın gelişebilmesi için, kuralların ve düzenlemelerin asgariye indirilmesi gerekir. İktisat teorisinde Gresham'ın yasası kötü paranın iyi parayı kovduğunu belirtir. Benzeri biçimde, bir yaratıcılık yasası varsayabiliriz; buna göre yaratıcı olmayan insanlar yaratıcı insanları ya da yaratıcılar yaratıcı olmayanları er geç kovacaklardır (Wetlaufer,2000:125-137).

Örgüt içerisinde her seviyede etkin iletişim sağlanmalıdır. Yaratıcılığın hayat kaynağı örgüt içi interaktif iletişimdir. Etkin iletişimi oluşturmak isteyen yöneticiler iletişim kanallarındaki yıkıntıları temizler, engelleri aşar ve örgütün derinliklerine doğru bilginin iletilmesini sağlar. Etkin iletişim için dört yeteneğe ihtiyaç vardır. Bunlar sırasıyla etkili dinleme, etkili sunuş, bir fikir etrafında toplama yeteneği ve dürüst iletişimdir.(Leonard;Swap,1999:171)

John ve Mcfadzean'a (1997) göre örgüt iklimini daha yaratıcı bir ortam haline getirmek için yapılması gereken uygulamalar şunlardır (Wetlaufer,2000:137):

1. Yasaklama ve alayla karşılaşan veya işlerini kaybetme riski içinde olduklarını hisseden çalışanların yeni fikirler üretme olasılıkları azdır. Çalışanlar daha fazla risk alma konusunda teşvik edilmelidir.
2. Grupların ve bireylerin herhangi bir durumu farklı bir bakış açısından görmelerine yardımcı olabilecek yaratıcı problem çözme teknikleri öğretilmeli ve yararlanacakları ortam sağlanmalıdır.
3. Çalışanları örgütün ürün ve süreçlerine ilişkin algılamalarını sınamaya teşvik etmelidir. Çalışanlar “hep böyle yapıldığı” için uygun görünen yöntemi sorgulamalıdır. Örgütteki farklı iş alanlarından ve farklı düzeylerden çalışanların katıldığı yaratıcı problem çözme ekipleri kurulmalıdır.
4. Ne kadar saçma görünürlerse görünsünler yeni fikirlerin önüne set çekmek insanların şevkini kırar. Yönetici olumlu olmalı, eleştirel irdelemeyi ve risk değerlendirmesini ertelemelidir.
5. Çalışanların vizyon sahibi olması teşvik edilmelidir. Çalışanları örgütün beş yıl sonra nerede olmasını istedikleri konusunda plan geliştirmeye özendirmelidir.
6. Kışkırtıcı insanlara iş verilmeli, bu yeni çalışanların bakış açılarından bir şeyler öğrenmeye ve onların varolan kültür içinde yok olup gitmemesine dikkat edilmelidir
7. Kişisel projelere zaman tanınmalı, çalışanların işle ilgili kendi ilgi alanlarını geliştirmeleri için zaman ayrılmalıdır.
8. Örgüt çabalarının başarılı olması isteniyorsa, üst düzey yöneticilerin yeterli kaynak ve eğitim imkanı sağlamaları ve kendilerini de bu programa adamaları gerekir.

Bütün bunların yanı sıra örgüt içerisinde açık, yerinden yönetim anlayışına uygun yapılandırmalara gidilmesi, yeni gelişmeler için uygun kaynaklar sağlanması, kaynak tahsisinde bürokrasinin ortadan kaldırılması, yönetsel müdahalelerin azaltılması, yeni aktiviteler için sorumlulukların dağıtılması ve örgüt içerisinde başarı karşısında maddi ve manevi ödüllerin verilmesi örgütsel yaratıcılığın gelişmesine yardımcı olacaktır. (Kao, 1991: 22)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICI LİDERLİK

3.1. KLASİK YÖNETİCİ KAVRAMINDAN LİDERLİĞE GEÇİŞ

3.1.1. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Yöneticilik ve liderlik, çoğu zaman karıştırılan, ancak temelde birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim, insanları etkilemede formal, biçimsel gücüne güvenirken; liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır. Liderliğin oluşması için resmi yetkilerle donatılması gerekmez. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunu kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir.

Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün giderek daha hareketli hale gelen iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir (Kotter,1999:46). Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticilerde olabilir. Yönetim, bir organizasyondaki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, organize etme, yöneltme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır. Yönetme ise, bu fonksiyonları gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olma ve istenen çalışmalarını yapma işlemidir (Altun,2000).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren,1996).

Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. İyi yöneticilik, ürünlerin kalitesi ve karlılığı gibi kilit boyutlara belirli ölçüde düzen ve tutarlılık getirir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir. Dünyadaki hızlı değişimlere karşı ayakta kalmak ve etkili rekabet edebilmek için daha çok liderlik gerekmektedir.

Barış zamanındaki bir ordu genellikle, hiyerarşi boyunca iyi bir yöneticilik ve bunun yanı sıra en üst düzeyde yoğunlaşan iyi bir liderlikle ayakta kalabilir. Oysa harp zamanındaki bir ordu bütün kademelerde yetkin bir liderliğe gerek duyar. Henüz hiç kimse harp zamanında insanların nasıl yönetilmesi gerektiğini çözemedi; bu insanlara liderlik edilmesi gerekmektedir (Kotter,1999:47-48).

Liderler kaosa ve yapı eksikliğine hoşgörü gösterir ve böylece yanıtları beklemede tutarak önemli konularda zamansız sonuçlandırmalardan kaçınmış olurlar. Yöneticiler düzen ve kontrol arar; problemleri, potansiyel önlemlerini bile anlamadan halletmek gibi neredeyse vazgeçilmez bir bağımlılık içindedirler. Abraham Zaleznik'e göre, potansiyel kaosun belirsizlikleri nadiren problemlere neden olur. Örgütlere asıl sorun yaratan şey, potansiyel kaosa zorla düzen getirmeye çalışan içgüdüsel yönelimdir.

Yönetici kültürü akılcılığa ve kontrole vurgu yapar. Yönetici olmak için ne deha ne de kahramanlık gerekir, bunun yerine sebat, kararlılık, çok çalışma, analitik zeka ve belki de en önemlisi hoşgörü ve iyi niyet yeterlidir. Yönetici, amaçlar konusunda kişisel olmayan, hatta edilgen bir tutum içindedir. Liderler tepkisel değil, atılımcıdır, fikirlere yanıt vermek yerine, onları biçimlendirirler. Liderler amaçlara yönelik kişisel ve tekin tutum takınarak, insanların ruh halini değiştirir, imge ve beklenti uyandırır.

Yöneticilerin seçenekleri sınırlamak için eylem yaptığı noktada, liderler uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar getirir ve sorunları yeni seçeneklere açarlar. Liderlerin çoğunlukla yaradılıştan gelen yüksek risk alma ve tehlike arama eğilimleri vardır. Yöneticiler, insanlara bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde

üstlendikleri role göre ilişki kurarlar, oysa fikirlerle ilgilenen liderler, daha içgüdüsel ve empatik yollarla ilişki kurarlar (Kotter,1999:45-60).

Yöneticilik, rekabet potansiyeli bulunan gruplar arasında yetkinlik, kontrol ve güç dengesini sağlamaktadır, ama ne yazık ki şirket girişimlerinin kaderini yönlendiren hayal gücünü, yaratıcılığı ya da ahlaki davranışı çoğu zaman sunamamaktadır. Liderler, yöneticilerden daha çok ortak noktaya sahiptir. Herkes strateji uzmanı olabilir, ama yaratıcı lider konumunu çok az kişi elde edebilir ve sürdürebilir. Liderliğin mihenk taşı olan vizyon , stratejik plan tablolarının bir türevi değil; zihnin hayal gücü olarak adlandırılan bir üründür. Bennis yukarıda anlatılan yönetici lider özelliklerini içerecek şekilde yönetici ve lider arasındaki temel ayrımları çizelge haline getirmiştir.

Çizelge-3.1: Yönetici ve lider özellikleri arasındaki karşıtlıklar
(Keçecioğlu,1998:13)

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır, taklit eder	Orijinalcidir, meydana getirir
Muhafaza eder	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Gözü her zaman kar/zarar çizelgesindedir	Gözü ufukları tarar
Klasik iyi askerdir	Kendisidir
İşleri doğru yapar	Doğru işi yapar
Mevcut durumu kabullenir	Mevcut duruma meydan okur

3.1.2. LİDERLİK TEORİLERİ VE ARAŞTIRMALARI

Liderlik teorileri üç ayrı kategoride toplanır. Bunlar sırasıyla özellik teorileri (1940'lı yıllara kadar), davranış teorileri (1940-1960 yılları arası) ve durumsallık teorileri (1960'lardan günümüze kadar) olarak gruplandırılır.

Özellik teorileri, liderlerin ortak bireysel özelliklerini saptamaya çalışan araştırmalar olup dayandığı felsefe oldukça basit ve mantıksaldır. Ne var ki bu araştırmalar içinde bulunulan koşulları göz ardı ettiği için liderliğin açıklanmasında yeterli değildir (Robbins,1994:137).

Lider özellikleri yaklaşımının, liderleri belirlemede yetersiz kalması, araştırmacıları lider davranışlarına yönelmelerine neden olmuştur. Davranışsal yaklaşımlar, liderliğin doğası hakkında daha fazla belirgin cevaplar bulunmasını sağlamıştır. Diğer yandan, liderleri tanımlayan özel davranışlar olsaydı, herkesi lider yetiştirmek mümkündü. Etkili lider olmak isteyen bireylere bu davranışsal özellikleri öğrenecek şekilde program hazırlanabilirdi. Davranış yaklaşımının amacı,davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleşeceğini belirlemek ve “Etkili bir lider olmak için ne yapılmalıdır?” sorusuna cevap aramaktır. Davranışsal yaklaşım sayesinde resmi liderler yanı sıra resmi olmayan liderler dikkate alınarak özelliklerden ziyade davranışlar sınanmıştır (Robbins,1994). Çizelge 3.2’de liderlikteki başlıca davranışsal yaklaşım teorileri görölmektedir.

Davranış teorileri, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik hangi davranışları gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi koşulda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir. Durumsallık teorileri liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle bu görüşe koşul – bağımlılık teorisi de denmektedir. Durum teorileri, genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinden farklı yanını oluşturur (Koçel,1998:406-407). Başlıca durumsallık yaklaşımları; Çizelge 3.3’de karşılaştırmalı olarak incelenmiştir

Çizelge-3.2: Liderlikte davranışsal yaklaşımlar

(Donnelly, Gibson, Ivancevich;1998:350)

Teoriler	İki Kavram	Kaynak	Teori Gelişimi
1.Liderlik doğrusu teorisi	Yönetici merkezli İşgören merkezli	Tannenbaum ve Schmidt'in fikirleri	Yazarların tanımlarıyla
2.Destekleyici teori (Supportive Theory)	İş merkezli İşgören merkezli	Michigan Üniversitesindeki araştırma	Alan araştırması çalışmalarıyla
3.İki boyutlu teori (Two-Dimensionel)	Kişiyi Dikkate alma Yapıyı Dikkate Alma	Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırma Fleishman	Alan araştırması çalışmalarıyla
4.Yönetim matrisi (Leadership Grid)	İnsanlara ilgi Üretime ilgi	Blake ve Mauton'un yaptığı araştırma	Tanımlama ve sınırlı araştırmalarla

Çizelge-3.3: Liderlikte durumsallık yaklaşımları

(Donnelly, Gibson, Ivancevich;1998:358)

Karşılaştırma Maddeleri	Koşulsallık Teorisi (Fiedler)	Yol Amaç Teorisi (House)	Vroom-Yetton Teorisi	Hersey-Blanchard Teorisi
1.Konu	Liderlerin başarısı, liderin kişilik değişkenleri ve çevrenin etkileşmesiyle saptanır.	En başarılı liderler, etkili performans için işgörenlerin izleyecekleri yolları belirleyip planlayarak motivasyonu arttıranlardır.	Başarılı liderlik tarzı, duruma göre değişir. Liderler koşulların gereksinimlerini nasıl anlayacağını ve bu gereksinimleri giderecek tarzı nasıl uygulayacağını öğrenebilir.	Başarılı liderler kendi tarzlarını koşulların gereksinimine göre uyarlar.
2.Liderlik Tarzları	Görev veya ilişki yönelişli	Başarı yönelişli	Otokratikten paylaşımcılığa	Görev davranışından ilişki davranışına
3.Araştırma Alanı (Destekleyici Çalışmaların Sayısı)	Askeri, eğitim, endüstri ortamında uygulamalar içermektedir.	Ortadan düşüğe doğru genellikle destekleyici	Düşük fakat artan oranda, genellikle destekleyici	Düşük ancak genellikle destekleyici
4.Yöneticiler İçin Uygulanma Düzeyi	Düşük, liderler genel anlamda eğitilemez.	Orta düzey	Yüksek, liderler eğitilebilir.	Orta düzeyin üzerinde

3.1.3. GÜNÜMÜZDE LİDERLİK

Beş yüzyıl önce Rönesans İnsanı dünyanın yuvarlak olduğunu keşfetti. Bundan üçyüz elli yıl sonra Örgüt İnsanı Yönetim pratiğini geliştirdi. Ama bu pratiğin evrimi içinde, dünyanın yuvarlak olduğunu unuttu, kareler, kutular ve piramitlerden oluşan bir yönetim dünyası inşa etti. Kurmuş olduğu dünyanın kendi yapısına denk özel bir dili olup; komuta ve kontrol, düzen ve öngörü, basamakları çıkma, üst düzey ve alt düzey, yukarı ve aşağı kavramlarına dayalıydı. İzleyen yüzyıl boyunca mevki, bütün büyük örgütlerde otoriteyle eşdeğer görüldü. İnsanları ve işlevleri kareler ve dikdörtgenler, katı yapılar içine hapseden eski hiyerarşi büyük ölçüde düzgün işledi.

Değişim rüzgarları, beraberinde yeni dilleri, yaklaşımı ve yeni liderlik çeşitliliğini getirdi. 1970'li ve 1980'li yıllarda liderler insanları ve işlevleri kutuların içinden çıkardılar; böyle yapmakla da insan ruhunu özgürleştirip dinamik örgütlere dönüştürdüler (Hesselbein,1999:9-10).

Günümüz liderlik anlayışı, işletme örgütlerinin çevresel değişimlere proaktif biçimde adapte edilmesine yöneliktir. Yeni liderlik anlayışı çerçevesinde geliştirilen tüm kurumlarda “vizyon/misyon oluşturma, vizyonun aşılması, motivasyon ve ilham verme, değişim ve yenilik yaratma, bağlılık duygusu oluşturma, güç vererek yetkilendirme” gibi konuların ortak biçimde yer alması da bu yönelimi açıkça ortaya koymaktadır. Günümüz örgütsel liderliği, “örgüt için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun örgütün tüm çalışanlarınca benimsenmesi ve vizyonlara ulaşmaya yönelik değişimlerin kurumsallaştırılması” süreci olarak tanımlanabilir (Kılınç,2001:22).

Günümüz bilgi toplumunun lider anlayışı ile klasik lider anlayışı arasında farklılıklar oluşmuştur. Günümüzde geçerli olan liderlik tipi, sakin, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alışverişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade

yönlendiren liderlik tipidir. Çizelge-3.4’de klasik lider ile bilgi toplumu lideri arasındaki farklar görülmektedir.

Çizelge-3.4: Klasik lider tipi ve bilgi toplumu Lider Tipi Özellikleri
(Güzelcik, 1999:104)

Klasik Lider	Bilgi Toplumu Lideri
İçinde bulunduğu şartları kabul etmez, yenilikler koymaya çalışır.	İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve örgütü ile birlikte bu şartları değiştirmeye çalışır
İçinde bulunduğu dönemle ilgilenir.	Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını yaratmaya çalışır
Kendi amaçlarını uygular.	Paylaşılan vizyona ulaşmak için çalışır.
Kişisel ilişkilerle ilgilenir.	Sistemlerle ilgilenir.
İlk yaptığı planı uygular.	Evrimsel dinamik bir plan uygular
Konumunun gücünü açıkça sergiler ve bu gücü kullanır.	Konumunun gücünü toplumdaki ve ekibinden aldığı kabul eder.
Güvenir ama denetler (güvenmez)	Güvenir ve öz-denetim sistemleri kurar
Sorgusuz itaat bekler.	Ortak doğruya erişmek için diyalog arayışındadır
Lideri olduğu bireylerden kendini üstün görür, öyle davranılmasını ister.	Lideri olduğu bireylerle kendini eşit görür, eşit davranılmasını ister.
İş ve sonuçlara odaklıdır.	Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
Değişim için kendi aklını kullanır.	Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı grupların bilgilerinden yararlanır; yaratıcılık tekniklerini kullanır.
Kurum içi işbirliği, dış rekabetten yanadır.	Kurum ve kurum dışı işbirliğinden yanadır.
Kriz ortamlarında ortaya çıkar.	Fırsatlar için ortadadır.
Tek başına öğrenir.	Birlikte öğrenir.
Kendisine ihtiyaç duyulmasını ister.	Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistem kurar.

3.1.4. YENİ LİDERLİK TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLARI

Davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımların paralelinde 1970’li yıllardan itibaren J.M.Burns ve B.M.Bass tarafından yönetsel (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Yönetsel liderlik anlayışında yöneticilik niteliği daha etkin olup, çalışanlara başarılı oldukları takdirde ödül olarak statü ve para vermeyi, böylece çalışanları teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Eren,2000:416). Faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgüt yapısı ve kültüründe değişim yapmaksızın devam eder. Bu nedenle bu tür

liderler, yaratıcı liderler olmayıp, sadece geçmişteki gelenekleri sürdürmek ve bunları yeni nesillere aktarmak arzusundadır. Bu liderlik yaklaşımının, durgun büyüme ve tasarruf politikalarını benimsemiş örgütler için uygun olabileceği ileri sürülmektedir (Eren,1996:402).

Bennis ve Nanus tarafından geliştirilen dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ise yönetsel liderliğin aksine yeniliğe, değişime ve yaratıcılığa dönük olan bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderler öncelikle net bir vizyon tanımlar, bu vizyonu işgörelere tam olarak aktarır ve adil, kararlı, tutarlı, meydan okuyan kişiliği ile çalışanların güvenini kazanır. Bu liderler kendisinin ve örgüt üyelerinin yeteneklerini devamlı geliştiren, başarı yönelişi, pozitif ve öz saygısı olan kişilerdir (Donnelly ve diğerleri,1998:359). Dönüşümcü liderler çözülemeyecek yeni sorunlar ve güçlükler ortaya çıktığında gündeme gelerek değişimle ilgili sorumlulukları üzerlerine alırlar.

Örgütlerde 1950’li yıllardan itibaren başlayan ve 1990’lı yıllarda yaygınlık kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Liderliği gelmektedir. Yirminci yüzyılın başlarında, Taylor tarafından, ürünün son kontrolü ile başlatılan ve 1931’de Shewart tarafından süreç kontrolünü kapsayacak şekilde geliştirilen kalite kontrol anlayışının, Deming’e uzanarak ve toplam kalite yönetimi anlayışına dönüşerek bugünlere kadar ulaşmasını sağlayan evrimin içindeki yaratıcılığı, doğallığı (spontanlığı), eylemi ve kalıcılığı görmemek mümkün değildir. Deming, 1950’lerde Japonya’da verdiği seminerlerinde, “Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz; dinlemeye devam ederseniz, dünya sizi yakalamaya uğraşır” derken kuşkusuz bir mucizeden değil, yaratıcılığın olumlu eyleme dönüşmesinden ortaya çıkan kaçınılmaz gelişmeden söz ediyordu. Gerçekten de Deming’i dinlemeye devam ederek, onun söylediklerine kendi yaratıcılıklarını da ekleyebilen Japonlar, güçlendiler, tutunabildiler, dünyayı yakalayabildiler ve yarına kalabildiler. Hatta bununla da yetinmeyip, yarının gereklerini belirlediler ve başkalarını da yarına kalabilmek için, yaratıcılıklarını geliştirmek zorunda bıraktılar.

Deming’in 14 temel ilkesinden biri, sürekli gelişmenin bütün süreçlere yaygınlaştırılması, bir diğeri de korku engelini ortadan kaldırılmasıdır. Bu çok

önemli bir vurgulamadır. Çünkü, sürekli gelişme ve iyileşme, yaratıcılığın eyleme dönüşmesini gerektirmektedir. Bunun için de doğallığa ihtiyaç vardır. Oysa korku ile doğallık bir arada olamayan iki olgudur. Korkunun uyanarak öne çıkması, doğallığın bastırılmasına neden olmakta ve korku engeliyle karşılaşan yaratıcılık, kendisine bir çıkış yolu bulamadığı için varolan durum geliştirilememektedir. Doğallığı bastırılan insanlar, çevrelerindeki insanların doğal davranmasından rahatsızlık duydukları için, onların da kendilerine benzemelerini isterler ve gelişmeye engel teşkil ederler. Deming'in "korku engelini yok edin" önerisinin temelinde, "bir çok insanın, doğal olabilmek ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmek için cesaretlendirilmeye ihtiyacı olduğu" gerçeği yatmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin gelişim tarihi Deming'i yaratıcılığında yalnız bırakmamış ve ondan öncekiler gibi ondan sonraki gurupların da bu evrimin rotasını belirlemesine zevkle tanıklık etmiştir. Örneğin Juran'ın 1954'de geliştirdiği "kalite yönetimin sorumluluğudur" anlayışı, Feigenbaum tarafından 1956'da yazılan "Toplam Kalite Kontrol" isimli makale, Ishikawa'nın "kalite herkesin işidir" diyerek 1962'de başlattığı ilk kalite çemberleri, Crosby'nin "kalite maliyeti" ve Taguchi'nin "tasarım kalitesi" konusundaki çalışmaları, yaratıcı evrimde önemli kilometre taşları olmuştur.

Toplam kalite felsefesinin içinde, daha iyiyi arama, daha iyiye ulaşma amacı yer alır. Ancak bu, mükemmeliyetçi bir yaklaşım değildir. Mükemmelin aranması ve bulunması, sonu olan bir süreç iken, daha iyinin aranması sonsuz bir yaratıcılığı gerektirmektedir. Başka bir deyişle yaratıcılık, evrendeki her şey gibi, toplam kalite yönetiminin varlığını sürdürebilmesi için de gereklidir. Toplam Kalite Liderliği, örgütün tüm süreçlerini değerlendirmek ve iyileştirmek için bugün ve gelecekte tüm işgörenlerin bilgilerinin ve kantitatif metodların etkin olarak kullanılmasıdır (Baş,1999:2). 21. yüzyıla damgasını vuran kalite hareketinin yönetim felsefesini geliştiren W.Edwards Deming'e göre geleneksel yönetim anlayışı değişmeli ve davranışlarını, düşünce yapısını, temel paradigmalarını değiştirmelidir. Yönetim düşüncesindeki en ciddi dönüşüm insanların maksimum kabiliyetlerini sergileyebilmeleri için doğal motivasyon ve bunun içinde insanların değerlerinin

bilinmesi yönündeki yeni bir yaklaşımdır. Yönetim, insanlarını en derin düşüncelere kadar yetkilendirmeli, yaratıcılık ve kalite hizmetlerine karşı engelleri ortadan kaldırmalıdır (Covey,1995).

Yeni liderlik yaklaşımlarından birisi de Covey tarafından ortaya atılan İlke Merkezli Liderlik anlayışıdır. Covey'e göre İlke Merkezli Liderliğin amacı, insanları ve kurumları değerli amaçlarına ulaşmak için yetkilendirmek ve özünde yapmak istediklerini yapabilmeleri için daha etkili kılmaktır. Bu sebeple Toplam Kaliteden daha geniş bir içeriğe sahiptir (Covey,1995). Yöneticilerin yüksek performans ve güven esaslı bir kültür yaratarak sürekli gelişimi sağlayabilmesi için İlke Merkezli Liderliği dört aşamadan geçerek uygulaması gerekir. Bunlar; kişisel düzeyde saygınlık, kişiler arası güven, yönetsel güçlendirme, örgütsel düzenleme aşamalarıdır. İlke Merkezli Liderlik yaklaşımı, liderliğin bu dört aşamasında kalite, yaratıcılık, güven, güçlendirme ve etkililik üzerine kurulmuş bir kültür oluşturmayı amaçlamıştır. Böylece tüm işgörenler etkin hale getirilerek, örgütün vizyonu, misyonu paralelinde amaç ve hedefler oluşturmuş olacaklardır.

Günümüzün hızla değişen, küreselleşen ve artan rekabet ortamında yaygın yönetim yaklaşımlarından biriside "Öğrenen Organizasyon" yaklaşımıdır. Öğrenen organizasyon, bilgi transfer etme, edinme, yaratma ve sezgisel kavrayışlarını, yeni bilgisini yansıtmak için davranışlarını değiştirebilme yeteneği olan ; bireysel üyelerinin öğrenmesine ortam yaratarak bilgisini, kendi anlayışını ve çevresini zaman içinde geliştirebilen bir organizasyondur (Garvin,1993:80).

Geçmişte başarılı olan yöntemler ve stratejiler, artık etkili sonuçlar vermemektedir. Yeni kavramlar, zihinsel modeller ve paradigmalara, problemlere yeni sezgisel kavrayışlar getirmek, değişimlere karşı açık olabilmek ve sürekli gelişen örgüt haline gelmek gerekmektedir. Organizasyonel öğrenme, organizasyon teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, liderlik, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir literatür yelpazesine sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderler hakkındaki geleneksel görüşler - yön veren, temel kararları alan ve birlikleri harekete geçiren kişiler olarak - bireysel ve sistematik olmayan bir dünya görüşüne dayanır. Batıda liderler kriz zamanında “başa geçen” büyük kahramanlardır. Geleneksel liderlik görüşü, insanların güçsüzlüğü, kişisel görüşe sahip olamamaları, değişim güçlerine hakim olamamaları, sadece birkaç büyük liderin gidebileceği açıklara sahip olmaları tezine dayanır.

Öğrenen organizasyonlardaki yeni liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerine yoğunlaşmaktadır. Öğrenen bir organizasyonda liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmendir. İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan, daha doğrusu öğrenmeden sorumludurlar (Senge,1998:363).

Öğrenme disiplinleri olan; sistemler düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon oluşturma ve ekip öğrenmesi aynı zamanda liderlik disiplinleridir. Bu alanları kat edenler öğrenen örgütlerin doğal liderleri olacaklardır (Senge,1998:383).

3.2. YARATICI LİDERLİK

Bilgi çağı, yeni girişim ve gelişmelere yönelebilmek, esen rüzgarlara karşı savunmak, ayakta kalabilmek için bilim ve aklın birlikte kullanıldığı müthiş bir teknolojiyi de ön plana çıkarmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, yatay yönetim, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim akımları, hızlı bir değişim sürecine girmişlerdir. Yönetimsel alanda yeni bir modernizasyon ile merkeziyetçilikten uzaklaşarak, esnek bir yapıya ulaşmak, kontrol ve yetkiyi bilgi ağı içindeki kişilere dağıtan modern bilgisayar sistemlerine sahip olmak, geleneksel dikey yönetimden yatay yönetime geçmek; kısacası, küçük, dinamik, bağımsız örgütsel yapılara bölünerek büyümek, küreselleşen dünya ekonomisi içinde rekabet edebilmek ve başarılı olmak için şarttır.

Günümüz iş dünyasında yaratıcılığın yönetimi pek kolay değildir. Yönetmel yaratıcılığı engelleyen temel faktörler şunlardır (Kao,1991):

- Bürokratik tutum ve prosedürleri vurgulamak; Amirlerce otoriter bir görünüme bürünerek astlarının egolarını önemsiz fonksiyonlar gerçekleştirdiklerini vurgulayan bir üslup takınmak
- Geleneksel yönetim anlayışına ve varolan kültür yapısına bağlı kalmak; Yenilikçi eğilimlere karşı gelenekçi normların önemini abartmak
- Standart operasyonel prosedürlerin önemini arttırmak;
- Alt kademe ile zayıf bir iletişim kurmak;
- Yeni girişimleri kısıtlayacak sıkı bir kontrolün var olması;
- Başarısızlıkta güçlü ve caydırıcı bir ceza yapısının olması;
- Başarıda ödüllendirme sisteminin ihmal edilmesi;
- Verilen görev ve projenin bitirme tarihi üzerinde ısrar edilmesi;
- Risk almayı ve sorgulamayı engelleyen bir organizasyon yapısının olması;
- Basit ve pratik başarıları önemseyerek bu tür başarıların peşinde olmayanların kınanması.
- Elemanların güven ve düzen arama eğilimleri desteklenerek, belirsizlik durumlarının yaratabileceği risklerin abartılması.
- Özgün ve aykırı kişiliklere karşı kayıtsız ve aksi davranışlar sergilenmesi;

Liderin, yaratıcı düşünceleri destekleyen ve hayata geçiren bir yaklaşım kazanabilmesi için birçok faktörü göz önünde bulundurması gerekmektedir. Kalıcı bir şirket ismi oluşturmanın, rekabet edebilmenin ve piyasada güçlü bir yer edinebilmenin tek yolu yeni fikirler ve ürünlerin yaratılmasıdır. Çizelge 3.5.'de liderin, örgütsel yaratıcılığı geliştirilmesinde etkili olan "Yönetmel Müdahale" faktörleri belirtilmektedir.

Çizelge-3.5: Liderin Yönetmel Müdahale Faktörleri

(Kao,1991:23)

BİREY	Yaratıcı bireyin fikir ve eylemlerine değer vererek takdir etmek ve yönetici-çalışan ilişkisini yakın tutmak.
GÖREV	Yaratıcı görev ve projelerin geliştirilip, planlanması
ORGANİZASYON YAPISI	Yaratıcı bir atmosferin artırılması amacıyla organizasyondaki kültür ve yapının düzenlenmesi
İŞ ÇEVRESİ	Yaratıcılığın rekabeti etkileyen en önemli kaynak olduğunun tanınması ve bilinmesi.

İyi bir lider yönetici, ilk olarak yaratıcı bireyleri belirleyerek, ardından organizasyon içerisinde yetkilendirip, belirli sorumluluklar vererek çalışmalarına destek olur. Bunun için yaratıcı bireylerin ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Ayrıca bireylerin ihtiyacı ve istekleri doğrultusunda yaratıcılıklarının artırılması için uygun ortam sağlamak durumundadır. İyi bir liderin yaratıcı insanları belirleme ve seçmesi kadar yaratıcı projelerde de önemli görevleri vardır. Bu projelerin tanımları yapıldıktan ve bireyler atandıktan sonra amaçlar ve hedefler belirlenmeli ve bitiş tarihi üzerine ısrarcı olunmaması gerekmektedir.

Gary Hamel'a (2001) göre liderler kavramsal, stratejik düşüncenin önderi ve cesur eylem adamları olmalıdır. Kavramsal düşünce, modelleri görebilme, özelden genele gidebilme becerisidir. Günümüz liderleri işgörenlerinin becerilerini geliştirmek için onlara yeni deneyimler yaşatmalı, kendi sektörlerinin dışındaki alanlardan da bilgi sahibi olmalarını sağlamalı, stratejik sürece yeni sesler getirmelidir. Çünkü hayal etme kapasitesinin genişletilememesi zamanla insanları sınırlamakta ve deneyim değersiz olmaktadır. Yenilenme stratejilerinin çoğu işe yaramamaktadır. Artık liderler strateji çeşitliliğini artırmalı, farklı yönlerde büyümeye ve yaratıcı çözümler bulmaya önem vermelidir (Hamel,2001:6).

Yönetim sisteminde hızlı değişime uyum sağlayıcı; sürekli iyileşme ve gelişim anlayışı içinde yer alan, hem geri besleme, hem de ileri (geleceğe yönelik) beslemeden üst düzeyde yararlanan yaratıcılık, esneklik, kalite, verim ve sanat odaklı bir anlayış olan "dinamik yönetim sistem anlayışı" önem kazanmaktadır (Marşap,1999:7).

Yaratıcı liderlik yönetsel görevleri yeniden organize ederek üstün bir yetenek ve başarı ile yönetme sürecidir. Yaratıcılık ve yaratıcı kişilik üzerine olduğu kadar liderlik yaklaşımları üzerine birçok araştırmalar mevcuttur (Norris, 1990). Ancak yaratıcılık ve liderlik arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bazen de yaratıcılık ve liderlik birleştirilerek “Yaratıcı Liderlik” tanımlanmaya çalışılmıştır. Simenton (1984) en tanınmış yaratıcılar ve liderleri incelediğinde, yaratıcılık ve liderlik arasında yakınlaşma olduğunu ve yaratıcılığın liderliğin değişkeni haline geldiğini belirtmiştir. Norris (1990), geniş bilgi ve eğitim düzeyine erişildiğinde, analiz ve sentez yeteneğine sahip, problemleri tanımlayabilen, yeni değişim yollarını kavramsallaştırabilen lider olduğu takdirde yaratıcı liderlikten söz edilebileceğini belirtmiştir. Bleedorn (1986) gelecekte liderlerin daha etkili olabilmesi için yaratıcı potansiyel gelişiminin üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir. Günümüzün gittikçe değişen ve karmaşıklaşan iş dünyasında, yaratıcı özelliklere sahip ve bu özellikleri iş yaşamında kullanabilen etkin liderlere ihtiyaç vardır. Etkili yaratıcı liderlik özellikleri bir idareci veya yönetici vasıflarından daha fazlasını gerektirmektedir.

Etkili liderlik, çalışma hırslı, bağımsızlık, amaç belirleme, özgünlük, esneklik, geniş ilgi alanı ve motivasyonu içeren yaratıcı özelliklerin bir bütün halinde orkestrasyonu ile mümkündür. Yaratıcı lider enerjik, tutkulu, özgüvenli, esnek ve vizyon sahibidir. Yaratıcı lider çevresine hizmet etmekte gönüllü doğruların arkasında korkusuzca durabilen, yenilikçi, inisiyatif sahibi ve başladığı işi bitiren kimselerdir. Bu özellikler liderlerin cesur ve aynı zamanda motive edici niteliklere sahip olduğunu göstermektedir. Yaratıcı lider belirlenen amaçlar doğrultusunda etrafındakilere ve grup faaliyetlerine öncülük eder. Yaratıcı lider kesin kararlar verebilen ve bu kararlar doğrultusunda etrafındakileri yönlendirebilen, daha önce başarılmamış olanı deneyen girişimci bir kişiliğe sahiptir. Sonuç olarak yaratıcı lider geleceğin etkili ve eğitici lideridir.

Yaratıcılık için gerekli olan bu özellikler yönetimin her zamanki işleyişine ters düştüğünden liderlerin uzun dönemli ilişkilere, ekip oluşturmaya ve kalitenin geliştirilmesine ilişkin güç değerlendirmeler yapmaları gerekecektir. Rekabet

dürtüsünün içinde varolan korku ve zorlanmalar, risk almaya, rahatlamaya ya da esnek zaman sınırlarına izin vermez, ve lideri olabilecek en dar kalıbın içine hapsedecektir. Dolayısıyla da yaratıcı sonuçlar aramak yerine kabul edilebilir sonuçlar için plan yapacaktır. İyi bir liderliğin ilkeleri; kendi kendine motive etmeye, kendi kendine yararlı olmaya, risk almaya, ortak amaç için çaba göstermeye ve sinerjinin ortaya çıkmasına olanak tanıyan bir ortam yaratmaya yöneliktir. Bu ilkeler yaratıcılık kapılarını açacaktır. (Spitzer, 2001:23)

Bir çok akademisyen iş mükemmelliği için öncelikle yaratıcı ve öğrenen organizasyonun gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Yaratıcılık, problem çözme yeteneğinin ve böylece sürekli gelişim sağlayarak toplam kalite yönetiminin ve iş mükemmelliğinin temelini oluşturur. Yaratıcı liderlik, organizasyonda gerçekçi yönetsel dönüşümleri başarmada önderlik eder ve başarılı değişimleri yaratır. Arzulanan yeni değişimlerin gerçekleştirilmesinde, yaratıcı problem çözümünün önemi giderek artan bir şiddetle ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde çağdaş yönetim için en temel konularda, hızlı ve beklenmeyen, çok çeşitli sorunlar karşısında; çağdaş yöneticilerin, yaratıcı, esnek ve yeni çözümler üretebilme ve başarı ile uygulayabilme becerisini gösterebilmesi öncelikli olarak gelmektedir. Karmaşıklık, olay ve olguların sayısının hızla artması, belirsizlik, değişim, çeşitlilik, artan oranda yenilikler, farklılaşan yeni gereksinim ve beklentiler, çevresel etkileşimler, yeni arayışlar, daha güzeli ve mükemmeli bulma çabalarının yanında, istikrarsızlık içinde yaşanan gelecek şoku, karşılaşılan yeni sorunlara “yeni bir vizyon ve bakış açısı ile bakma”; hızlı, kaliteli, kalıcı ve uzun vadeli çözümler üretebilmek için “Yaratıcı problem çözüm odaklı liderlik yaklaşımını” gerekli kılmaktadır. (Marşap, 1999:53)

Liderlerin başlıca görevleri başarıyı sürekli kılacak sistemler yaratmaktır. Bu nedenle etkili örgütlerin en önemli varlıkları kavramlar, yetkinlik ve bağlantılar olacaktır. Kavramlar, en iyi ve en son düşünceleri, teknolojileri ve yenilikçiliğiyle yaratıcılığı destekleyecek ekip çalışmasına dayalı bir hayal edebilme kültürüdür. Yetkinlik, insanların becerileri ve bu becerilerini örgüt için katkıda bulunacak şekilde

kullanabilme yetenekleridir. Bağlantılar ise adı üzerine müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve tüm paydaş gruplar ile stratejik ilişkilerdir. Yaratıcı liderler yarının başarısını güvence altına almak için, bu üç kilit varlığa özen göstermelidir (Kanter,2001:15).

Düşünceler ve kavramlar, yaratıcılığın, gelişmenin ve ilerlemenin ruhudur. Yaratıcı düşünce, sınırsız hayal kurma ve riskli fikirleri teşvik eden ortam aynı zamanda dinamik gelişmenin de zeminini oluşturur. Çünkü sadece düşüncede kalan fikirler zamanla durağanlaşır ve değerleri sifira düşünceye kadar erozyona uğrarlar.

Stratejik yaratıcılık, mevcut sektörlerde rekabetin temellerini yeniden oluşturabilmek ve yepyeni sektörler yaratabilmek demektir. Bunun için Hayal mühendislerine ihtiyaç vardır. Oysa kurumlardaki hiyerarşik örgütlenmede hayal gücüne fazla yer verilmez. Özellikle büyüyen piyasalarda işleri iyi olan kurumlar, statükonun en güçlü savunucuları haline gelir. Geleceğin kurumları olmak için, yaratıcılığın en önemli şirket değerlerinden biri olması ve hayal gücü hiyerarşisinin, kıdem hiyerarşisinin yerine geçmesi gerekir. Stratejiyi demokratikleştirmek, strateji yaratma sürecine yeni sesler katmak, strateji oluşturmayı sadece tepe yönetimine bırakmamak, statükodan memnuniyetsizliği tüm kurumun kültürü haline getirmek gereklidir. Bu da, çok farklı bir liderlik yaklaşımı sergilemeyi gerektirmektedir.

1. Gerektiğinde piramidi tersine çevirebilmeyi bilmeli, müşterilere ve bilgiye en yakın olan kişileri strateji oluşturma sürecine dahil edebilmelidir.
2. Lider, değişimi sürekli kılan yaratıcı bir kültür oluşturmayı hedeflemeli ve mevcut durumdan “huzursuz” olmayı alışkanlık haline getirmelidir.
3. Yaratıcılık, örgütün her seviyesine yayılmalı, yaratıcı insanlara hiyerarşide yer açabilen, hayal gücüne önem vermelidir. Bugünkü yüksek kazançlardan memnun olup, işleri aynı mantık çerçevesinde büyüten ve geleceği hayal etmek yerine tecrübeye güvenen firmalar, yok olmaya mahkum olacaklardır (Kırım,1999:102).

3.3. YARATICI LİDERLERİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ:

Simon (1988) yaratıcı yöneticilerin başlıca üç özelliği olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler, fırsatlara karşı duyarlı olma, uzun dönemli stratejik odaklanma ve risk alabilen maceracı ruha sahip olma olarak adlandırılmışlardır. Mumford ve Feldman (1988) ise yaratıcı liderlerin özelliklerini incelediklerinde “Yaratıcı Liderlik” (Yaratıcılık ile dolu liderlik anlayışı) kavramından “Yaratıcılık İçin Liderlik” kavramına doğru bir geçiş olduğunu saptamışlardır. McCall (1980), örgüt içerisinde yaratıcılığın rollerinin artırılması hakkında bir takım lider özellikleri öngörmüştür. Bu tür yöneticiler tanımlayıcıdan çok provokatif, kurnaz, tatminsiz, tehlikeli, muhalif ve ısrarcı kişilik örnekleri sergileyebilirler.

Yaratıcı liderler yaratıcı bireylerin beklentilerini karşılar, yaratıcı iş taleplerini yerine getirir ve örgütün amaç ve değerlerini yaratıcı çabalar ile bütünleşmesini sağlar. (Kuhn, 1993; 387)

Yaratıcı bireylerin beklentileri bilişsel (cognitive) ve motivasyonel beklentiler olarak iki grupta incelenir. Çizelge 3.6’da yaratıcı bireylerin liderlerden beklentileri yer almaktadır.

Çizelge-3.6: Yaratıcı Bireylerin Örgüt Liderinden Başlıca Beklentileri
(Kuhn,1993)

BİLİŞSEL BEKLENTİLER	MOTİVASYONEL BEKLENTİLER
Daha fazla zeka kullanımına fırsat tanınması	Sabırlı ve öz motivasyonlu yoğun çalışmalara fırsat tanınması
Yeni fikirlerin uygulanmasına imkan sağlanması	İlginç ve merak uyandıran fikirlere odaklanabilme imkanının verilmesi
Yeni bilgilere erişebilme fırsatı tanınması	Belirsizliğe karşı hoşgörü
Bireysel düşünme stillerinin kabul görmesi (Bütünleştirici, meydan okuyucu, vb.)	Bağımız karar verme ve çalışma koşullarında belirli düzeyde serbestliğin sağlanması
Problem tespiti ve çözümüne yönelik teşvik edilmeleri	Risk almaya yönelik destek ve hatalara karşı hoşgörü sağlanması
Analitik ve mantıksal fikirlerin yanı sıra sezgisel ve estetik fikirlere hoşgörü	İçsel (intrinsic) motivasyonun geliştirilmesi

Yöneticilik açısından yaratıcılık ve liderlik arasındaki ilişkiler, çevrelerinde yaratıcı ve lider yöneticiler olarak tanınmış yöneticilerin düşünce ve davranış şekillerini belirlemeyi amaçlayan ve sonuçları Levinson ölçüsüne göre yayımlanmış araştırmada ölçeklenmiş bir biçimde ortaya konmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları bilimde ve çocukta yaratıcılığı inceleyen araştırmalar ile yüksek derecede bir tutarlılık sergilemektedir.

Buna göre insanlarda yaratıcılık ve bundan kaynaklanan liderlik eğilimleri; kendilerini, çevrelerini, zamanı, belirsizliği, insanı, toplumu ve tarihi nasıl algıladıkları, nasıl yorumladıkları ve nasıl tavır aldıkları ile yakın bir ilişki içindedir.

Levinson ölçeğine göre, bir yaratıcı-lider yöneticiyi karakterize eden özelliklerden en belirginleri Çizelge 3.7'da özetlenmiştir.

Çizelge-3.7 : Yaratıcı-Lider Yöneticiyi Tanımlayan Özellikler (Levinson;1980:113)

1- Düşünsel Davranış Biçimleri	
Soyutlama	<ul style="list-style-type: none">Farklı verileri anlamlı bir şekilde soyutlayabilir, kavramlaştırabilir, örgütleyip bütünleştirerek bir model haline getirebilir.Ansiklopedik bir sentezciliğe sahiptir. Çeşitli sanat ve bilim dallarından kaynaklanan ilkeleri değerleri, kavramları ve bilgileri yaratıcı bir şekilde organize edip bütünleştirebilir.
Zamanlama	<ul style="list-style-type: none">Belirsizlikten tedirgin olmaz ve uzun bir süre katlanabilir. Uzun dönem planlarının gerçekleşmesi için telaşa düşmez.
Pragmatizm	<ul style="list-style-type: none">Zekası yalnızca soyutlama değil aynı zamanda pratik olma kapasitesine sahiptir. Kitap ve kural dışı deneyimlerden de iyi bir şekilde yararlanabilir.Yargılama, değerlendirme ve zamanlama gücü çok yüksektir. Sonuç alabileceği zamanı çok iyi seçer.

2- Duygular ve İlişkiler	
Otorite	<ul style="list-style-type: none"> • Otorite pozisyonları için doğal bir görünüm verir. Sorumluluk ve inisiyatif yüklemeye ve bunları gerçekleştirmede etkindir.
Canlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Yönettiği sistemin sorunlarına ve ihtiyaçlarına duyarlı olup bunlara canlı bir şekilde yöneliktir. • Sorunları stratejik açıdan ele alır. Hedefleri iyi tanımlanmıştır. Uzun dönemli planlar yapıp, hedeflerine adım adım yaklaşır.
Başarı Eğilimi	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel önemsemeden çok örgütsel başarıya eğilimlidir. • Yüksek pozisyonlara gelmeyi uzmanlığının ve değerinin tanınması olarak değerlendirir. Seçilmediği durumlarda hayal kırıklığına uğrayabilir fakat takdir heveslisi değildir. • Örgütün başarılarını kişisel başarısı gibi benimser ve değerlendirir.
Duyarlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Başkalarının duygularındaki ayrıntıları algılamada duyarlıdır ve bunlara önem verir. • Yönettiği sistemin ihtiyaçlarına duyarlıdır ve işlerin gerçekleşmesine aktif olarak katılır. • Çalışma sorunları ile sürekli olarak ilgilidir. • Kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görür. • İşgörenlerle karışır ve sorunları konusunda bilgi alır.
Olgunluk	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriteye saygılıdır ve otorite sahipleri ile iyi anlaşır. • Liderlik rolünü kaybettiğini düşünmeden kendisinden daha bilgili ve uzman kişilere geçici üstünlük tanyabilir. • Başkalarından gelebilecek bilgi, eleştiri ve işbirliğine açıktır.
Etkileyicilik	<ul style="list-style-type: none"> • Kelime ve dilbilgisi geniş kapsamlıdır. Aşırı bir anlatım ve açıklama yeteneğine sahiptir. • Dinleyicilerin duygularına duyarlıdır ve onların güvenini kazanır. • Yer ve duruma uygun hikayeler anlatarak sıcak ve şefkatli bir mizahu ile gerilimleri azaltır. • Standartları yüksek olduğu olduğundan eleştirilerini ve iğnelerini kendisine de kolaylıkla yöneltebilir.
Enerji ve Dayanıklılık	<ul style="list-style-type: none"> • Zihin ve beden olarak sürekli ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptir. • Her zaman iş için istekli ve hazır durumdadır. • Gerilim yaratabilecek herhangi bir şeyden çekinmez ve beklenmedik aksilikler canını sıkamaz.
Eylemsel davranışları Sezgi ve Tahmin	<ul style="list-style-type: none"> • İyi bir tahmin yeteneği ve sezgiye sahiptir. Kendisi ve örgütü için durumun nasıl gelişebileceğini önceden kestirebilir. • Potansiyel engeller görür ve onları aşma olanaklarını araştırır. • İyimserliğini daima koruyarak çözüm yolları bulmaya çalışır. • Kendisi ile örgütü arasındaki haberleşme ve koordinasyonu iyi sürdürür.

Tutarlılık	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Geçmişte çeşitli şekillerde iyi sınanmış değerler sistemine sahiptir. ◦ Yüksek ahlak standartlarına sahiptir ve kendi normlarına uymayı tercih eder. ◦ Çıkarlara ve maddi değerlere karşı eğilimi düşüktür. Bu yoldan etkilenmesi olanaksızdır. ◦ Çevresinden olan beklentileri ile kendisinden olan beklentileri arasında benzerlik bulunur. Çevresindekileri potansiyel önderler olarak değerlendirir. Davranışları ile örnek olur.
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Liderliği bir sorumluluk ve olanak olarak görür ve aktif bir liderlik gösterir. ◦ Liderlik kendisi için bir amaç değil çevresine yararlı olabileceği olanaklar sağlayan bir araçtır.

3.4. ASKERİ ORTAMDA YARATICILIK VE YARATICI LİDERLİK

Dünya, Körfez Savaşı ve sonrasında giderek hızlanan bir değişim sürecine girmiştir. Türkiye, sınır olduğu Balkanlar, Ortadoğu ve Kafkaslarda süregelen istikrarsızlıklar, tehdit, risk ve fırsatlar ile iç içe yaşamakta, önemli değişimlerin doğrudan etkisi altında bulunmaktadır. Nitekim tehdidin belirsiz, çok yönlü ve çok boyutlu olduğunu, asimetrik tehdit ve riskleri böyle bir değişim ortamında algılamanın ne kadar güç olduğunu, bunlarla mücadelenin nasıl yapılması gerektiğini T.S.K. yurt içinde gerçekleştirdiği iç güvenlik operasyonlarıyla bizzat yaşayarak öğrenmiş, kuvvetlerini elastiki bir şekilde kullanarak vazifesini başarıyla yerine getirmiştir. Ancak hedeflenen küçülme ve modernleşme, sevk ve idare kolaylıkları, güçlü bir seferberlik sistemi ve personel tasarrufu yeterince gerçekleştirilememiştir. Halen modernleşmeyi, elastikiyeti, uyumluluğu, verimliliği ve etkinliği arttıracak, idameyi kolaylaştıracak, maliyeti düşük bir kuvvet yapısını oluşturmayı zorunlu kılan bir değişim ihtiyacı devam etmektedir (Sebzeci,2000).

Dünyada bilim ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimle beraber askeri ortamda da değişime ve yeniliklere ayak uydurabilen yapılar oluşturulması zorunlu hale gelmiştir. Bu değişim ve yenileşme sürecinde halen geçerli gibi görünen bir takım ilke, yöntem ve tekniklerin değişmesi de kaçınılmazdır. Bu yeni ilke, yöntem ve teknikleri bulmak, geliştirmek ve uygulamaya sokmak ancak yaratıcı düşünceye

sahip liderlerle gerçekleştirilecektir. Bugün olduğu gibi, yarınların da en büyük silah yaratıcı zekaya sahip insan faktörü olacaktır.

Başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkeler, bir zamanlar bilim kurgu gözüyle bakılan bilgi savaşlarına hazırlanmaktadır. Bilgi savaşlarının tek hedefi ordu değildir. Sivil hedefler çok daha etkili birer hedef oluşturmaktadır. Başlıca hedefler finans sistemleri, telekomünikasyon sistemleri, ulusal enerji ağları, milli bilgi sistemleridir. Böylece savaşların tek bir kurşun atılmadan biteceğini savunanlar bulunmaktadır. Böyle bir savaşta başarılı olmanın şartı, personelin yaratıcı zekasını eğitimle geliştirerek, hazırlıklı olmaktır (Yetişer,2001).

Yaratıcı düşünme konusunda uzman aynı zamanda ABD Ordusu yaratıcılık danışmanı Robert Stenberg, orduda yaratıcılığın geliştirilmesi konusunda şu fikirleri belirtmiştir.

- Tavizsiz olmakla övünmemeli, esnek olmalı derken hatalara düşülmemelidir.
- İnancın tam olduğu konularda risk almaktan kaçınılmamalıdır.
- Özgün değişik fikirleri, "herkes ne der!" korkusunu aşarak yaşama geçirmekten kaçınılmamalıdır.
- Sorgulama yapmak ve sorunlara karşı yaratıcı cevaplar bulmak çok önemlidir.
- Ezberci eğitime şiddetle karşı çıkılmalıdır. Akıl eğitimle gelişir; uzun süreli sabırlı ve kaliteli eğitim önemlidir.
- Eğitimde, eğer klasik durumlara, klasik çareler aranırsa, daha eğitimin başında yaratıcılık köretilmiş olacaktır.
- Yaratıcı fikirler önemsenmeli, hatta belirli bir merkezde bu fikirler arşivlenmelidir.
- Belirsizlikler çağı olarak da adlandırılabilen günümüzde, her probleme kesin cevaplar aranmamalı, sürprizlere karşı hazırlıklı olunmalıdır.
- Orduda yaratıcılığın geliştirilmesi maksadıyla, sivil psikolog ve eğitim otoritelerinden danışmanlar kullanılmalıdır.

TSK'lerinde yaratıcı lider subay ve astsubay yetiştirilmesi sürecinde klasik eğitim anlayışı yerine yaratıcı eğitim anlayışına geçilmesi önem kazanmıştır. Yaratıcılık “sınırları kaldırmak” ve “en orijinal fikre” ulaşmak olarak ele alınırsa klasik eğitim sistemi ile çelişen bazı noktalar olduğu görülecektir. Çizelge 3.8’de iki eğitim sisteminin bazı çelişen özellikleri sıralanmaktadır.

Eğer yaratıcı eğitim programları yapılmamışsa ve yaratıcılığını kullanabilen nesiller yetiştirilmezse, önümüzdeki yüzyıl savaş arenasında sağ kalmak mümkün değildir. Yaratıcı düşünme eğitimi ile elde edilecek yetenek sayesinde, ölüm saçan silahların etkisi altında, hareket imkanının kısıtlandığı, hava ve arazi şartlarının zorlaştığı, insan ve lojistik ikmal ihmalinin bulunmadığı durumlarda bile tek başına kalan tim veya tek er bile kendi kendine yeterli hale gelmiş olacaktır.

Çizelge 3.8: Klasik ve Yaratıcı Eğitimin Temel Özellikleri

(Aslan,2000)

Klasik Eğitim	Yaratıcı Eğitim
Varolan bilgiyi aktarmayı hedefler.	Bilgiyi yeni üretimler için kullanır.
Öğretmen kural koyan ve disiplinden tek sorumlu kişidir.	Sınıf disiplini sağlanmasında her birey sorumludur.
Öğretmen otoriterdir.	Öğretmen liderdir.
Tek doğruya götüren düşünce yapısı hedeflenir.	Birden fazla çözüme götüren düşünce yapısı hedeflenir.
Sertifika, diploma gibi belirleyiciler önemlidir.	Özgün bir yapıt ortaya çıkması önemlidir.
Dıştan denetimli bireyler yetiştirilir.	İçten denetimli bireyler yetiştirilir.

Türk Silahlı Kuvvetleri son derece dinamik bir örgüt yapısına sahip olup çevresindeki siyasal, ekonomik ve sosyokültürel değişimlere kayıtsız kalmayacak ve devamlı yeni teknolojilere, bilgilere, doktrinlere ihtiyaç duyacaktır. Tüm bu değişim ve gelişim için askeri kültürün yanı sıra bilimi ve teknolojiyi takip eden yaratıcı liderlere ihtiyaç olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE YÖNTEM

4.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma modeli, kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin kurumsal özelliklerine göre farklılaşan yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin algılarını değerlendirerek, hangi yönetici tutumları açısından yetersizlikler olduğunu, hangi tutumların uygun düzeylerde olduğunu saptamaya yöneliktir. Bu çalışmanın diğer bir amacı yaratıcı örgüt kültürü oluştururken, örgütteki bireylerin bu yöndeki tutumlarının değiştirilmesi yerine, yönetici tutumlarının değiştirilmesi yargısını sorgulamaktır.

Bireysel yaratıcılığı kısıtlayıcı unsurların başında bireylerin içinde buldukları çevre ve kültür gelmektedir. Bireysel yaratıcılığın temelinde insanın doğumundan itibaren içinde yaşadığı aile atmosferi, aldığı eğitim ve büyüdüğü çevre önemli rol oynar. Yaratıcılık için bireyselliğin ön plana çıkmasına rağmen, Türk kültüründe ortaklaşa davranış ağırlık kazanmaktadır (Sargut, 1996:126). Ancak yaratıcı örgüt kültürünü benimseyen Japonya, Hong Kong, Singapur gibi ortaklaşa davranışçı ülkeler düşünüldüğünde bireyselliğin yalnız başına belirleyici olmadığı görülmektedir (Varoğlu; Atçı, 1995). Bunun yanı sıra Türk kültüründe dişi değerler, erkeksi değerlere bir ölçüde baskın çıkmaktadır (Sargut, 1994:145). Bu durum bağımsızlık, atılganlık, rekabet, maddi ödüllere değer verme gibi yaratıcı kültür için etkili olduğu düşünülen değerlerle uyuşmamaktadır (Varoğlu; Atçı, 1995).

Türk insanının dışsal denetime önem vermesi, geleceği denetleme, sorgulama gibi yaratıcılığı destekleyen tutumlardan kaçınması örgütsel yaratıcılığın azalmasında etkili olacaktır (Varoğlu; Atçı, 1995). Yine Türk kültüründe örgüt içinde çatışmaların bastırılması eğilimi, yeni ve farklı olanın reddedilmesi, yaratıcılığın azalmasına neden olmaktadır. Yaratıcılığı sınırlayıcı bir başka kültürel unsur da, grup ve örgüt

normlarının bireysel çıkışları sınırlaması eğilimidir. Yine Türk insanının kısa vadede sonuç elde etme yönündeki beklentisi de yaratıcı düşüncenin oluşması için gerekli olan temel aşamaların gelişimine uygun değildir (Varoğlu; Atçı, 1995).

Türk kültüründe yaygın olarak görülen etkileşim yaklaşımının, Eric Berne'in (1992) tanımladığı etkileşim tarzlarından "Ebeveyn-Çocuk" etkileşim tarzına benzediği görülmektedir. Oysa yaratıcılık potansiyelinin en fazla açığa çıktığı tarz "Yetişkin-Yetişkin" etkileşimidir. "Ebeveyn-Çocuk" etkileşimli toplumlarda yetişkin rolü sergilenmesi ayıp karşılanır. Bu tür toplumlarda çocuklardan sadece önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde davranması, büyüklerin yanında uslu durması, herhangi bir konuda fikrini açıkça beyan etmemesi, büyüklerinin sözünü dinlemesi beklenir. Etrafını devamlı inceleyen, araştıran, fikirlerini açıkça beyan eden, öğrenmek arzusuyla devamlı sorgulayan, yaratıcı potansiyel içeren çocuklar da "yaramaz" olarak adlandırılır.

Aile ve çevre tarafından bu yaklaşımla yetiştirilen insanlar, okul döneminde kalabalık sınıflarda ezber dayalı, bilimsel ve deneysel araştırmaların yeterince yapılamadığı ortamlarda geliştiği göz önünde bulundurulduğunda toplumumuzda yaratıcılık ve yaratıcı düşüncüyü geliştirme konusunda yeterince özen gösterilmediği ve hatta geleneksel Türk Kültürü'nün yaratıcılığı ve yaratıcı düşüncüyü engellediği söylenebilir (Kılınç, 2000).

Gelişme çağında yaratıcı potansiyelini geliştiremeyen insanların iş hayatına atıldığında hemen yaratıcı olmalarını beklemek yanlış olacaktır. Öncelikle yöneticilerin, çalışanlarının yaratıcı potansiyelini geliştirebilmek için, gerekli eğitimi vermeleri ve sabırlı olmaları gerekmektedir.

Sargut (1994:110), Fred Fiedler' in durumsal liderlik yaklaşımına dayandırdığı araştırmalarında, Türk insanının ve yöneticilerinin göreve dönük olmaları gereken koşullarda ilişkiye dönük davranışlar sergiledikleri, bunun da yönetsel ve örgütsel etkisizliklere neden olduğunu belirlemiştir. İlişkiye dönük yöneticiler astları ile çatışmamak, iyi geçinmek, onların gözünde iyi insan olmak

için, görevin gereklerini yerine getireceklerine ilişkiyi öne almaktadırlar. Yöneticilerin ilişkiye yönelik eğilimlerini dengelemek, örgütsel etkinliği arttırmak için yapılar merkezileşmekte, formalizasyon artmakta, statü farklılaşmaları belirginleşmekte ve böylece merkezi denetimle etkinliği artırma çabası içine girilmektedir. Bu tür örgüt yapılarına “Makine Bürokrasisi” denilmektedir. (Sargut, 1994:111).

Özellikle son yirmi yıldır kamu kurum ve kuruluşlarında hakim olan makine bürokrasisinin yerine kültürümüze özgü bir örgütsel yapı modelinin geliştirilememesi, bürokratik işlevsel derinliğin yok edilememesi, örgüt yapılarının kültürümüze uygun, basit, esnek, biçimsel olmayan yapılara dönüştürülememesi nedeniyle, kamu kurum ve kuruluşları yaratıcı örgütler haline dönüştürülememektedir.

Askeri alanda yaygın kullanılan ve hiç esneme payı olmayan makine bürokrasisinin 1980’li yıllardan itibaren bilimsel analizi yapılmadan tüm devlet kurum ve kuruluşlarında egemen kılınması, zaman içerisinde birçok kamu kuruluşunda yönetsel etkinliğinin ve yenilikçiliğin azalmasına neden olmuştur. Sargut’a (1996) göre bunun başlıca nedeni, kamu kuruluşlarında uygulanan Batı tipi makine örgüt yapısıyla, yerel kültürümüzün birbiriyle çakışması ve bu iki sistemin zorla bir arada tutulmaya çalışılmasıdır. Türk örgüt yapılarının kendine özgü emik değerleri ve inançları çerçevesinde oluşan Türk tipi klanın özellikleri incelendiğinde, ne denli zorlu bir çelişkinin olduğu daha iyi görülmektedir. Türk tipi klan(Sargut, 1996:137):

1. Ortaklaşa davranışçıdır.
2. Gelenekçidir.
3. Ortak değer ve davranışları önde tutar.
4. Kapalı, törensel ve simgesel bir denetim anlayışına sahiptir.
5. Başarı değerlendirme ölçüleri nesnelleşmemiştir.

Argyris ve Schon (1978), öğrenme süreci içinde örgütlerde iki kuramın önemli rol oynadığı ileri sürmüşlerdir. Bunlar sırasıyla kabullenilmiş kuram ve kullanılan kuramdır. Kabullenilmiş kuram örgüt şeması, politika, iş tanımları gibi yazılı belgelerden oluşur ve genellikle de kullanılan kuramla çelişir. Örgütün kimliğini belirleyen ve sürekliliğini sağlayan kullanılan kuram, kabullenilmiş kurama oranla daha soyuttur ve örgüt üyeleri tarafından toplumsallaşma süreci sırasında öğrenilir. Örgütsel öğrenme de bu kuram çerçevesinde oluşur.

Sargut' a (1996) göre Batıdan aktarılan makine örgüt yapısı, zamanla yalnızca kabullenilmiş kuramla; yerel kültürün öngördüğü ilişkiler bütünü de giderek kullanılan kuramla özdeşleşmiştir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumumuzda kullanılan kuramın iyi öğrenilmesi, sorunların çözülmesi ve belirsizliğe hoşgörünün artması açısından olumlu katkı verebilir. Yaratıcılık ve düşünce üretmesi açısından toplumun gizilgücü olması gereken ve belirsizlik karşısındaki hoşgörüsünün yüksek olduğu varsayılan aydın kesimlerin, toplumumuzun kullanılan kuramını iyi öğrenmesi, şablonculuğun ötesine taşabilen bize özgü yaratıcılık, yenileşme ve çağdaşlaşma modellerinin oluşmasını sağlayacaktır. (Sargut, 1996:137)

1980'li yıllardan itibaren kamu kurum ve kuruluşlarında makine bürokrasisi örgüt yapısına geçilirken, özel sektör yöneticileri bireyci liberalizm akımıyla birlikte kısa zamanda yeni koşullara uyum göstermiştir. Bu yıllarda iş hayatına girenler, yabancı sermaye ve dünyaya açılma konularında önceki kuşaklardan çok farklı bir yaklaşım sergilemiş, yabancı ortaklığa ve global pazarlara açılmaya çok sıcak bakmıştır. Bu dönemden önceki yöneticiler işletmelerini çocuğu gibi görür, profesyonellere ve hatta kendi çocuklarına dahi işletmelerini emanet edemezlerdi. Yeni dönemin yöneticileri ise, aksine profesyonellere daha çok yetki vermekte, yetki devri yapabilmekte; halka açılma, küreselleşme, şirket evlilikleri, birleşmeler, stratejik işbirliği gibi kavramları da benimsemektedir. Özel sektör yöneticileri günümüz rekabet ortamında işletmelerinin varlığını devam ettirebilmek için makine bürokrasisi yerine çağın gereklerine uygun, kültürümüzle uzlaşabilen, daha esnek, basit, biçimsel olmayan girişimci örgüt modellerini kullanmak zorunda kalmışlardır.

Bu nedenlerden dolayı kamu sektörüne nazaran özel sektörde yaratıcı örgüt kültürü oluşturulmasına yönelik daha ciddi atılımların yapıldığı ve özel sektörde teknoloji ve pazar yapılarındaki gelişmelere ayak uydurabilen dinamik, yaratıcı örgüt yapılarının oluşturulduğu değerlendirilmektedir.

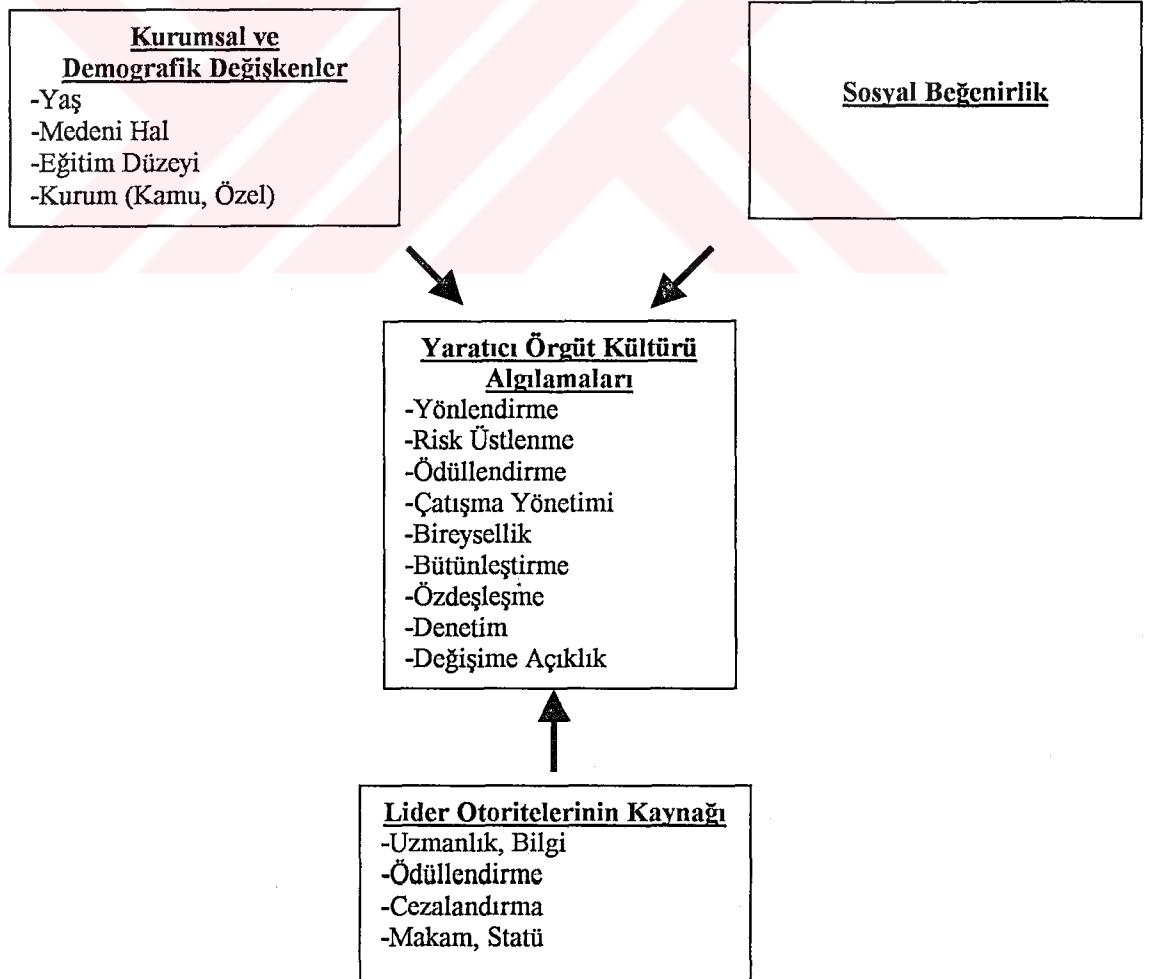
Her örgüt kültüründe, her birey için yaratıcı olunabilecek mutlaka bir alan vardır. Harrison (1987), kültürün dört yönünü tanımlamıştır. Bunlar sırasıyla güce yönelik, role (statü) yönelik, başarı (uzmanlık) yönelimli ve destek kültürüdür. Her örgütte ve her bireye uyacak yaratıcı kültür Harrison'un terminolojisinde başarı yönelimli kültür ile destek yönelimli kültürün karışımıdır. Güce ve role yönelik kültürlerde otorite, kurallar, makam-statü ve ceza kavramları yönetici niteliklerini tanımlarken; başarı yönelimli ve destek kültürlerinde uzmanlık, bilgi, etkili iletişim, bireyler arası yakın ve ılımlı ilişkiler, fikir birliği kavramları yönetici niteliklerini tanımlamaktadır. Amirlerin algılanan otorite kaynağı sorusu, çalışanların içinde bulunduğu örgüt kültürü hakkında ipucu elde etmek ve bu dört kültür yapısıyla mukayeseler yapabilmek amacıyla yöneltilmiştir. Ankette, algılanan otorite kaynağı sorusuna uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme cevabı verenlerin yaratıcı örgüt kültürü düzeylerinin, ceza ve makam-statü cevabını verenlere nazaran daha yüksek olacağı, dolayısıyla örgüt kültürlerinin başarı ve destek kültürü karışımıyla benzeştiği değerlendirilmektedir.

Modelde birinci olarak, kamu ve özel sektörde yaş, medeni hal, eğitim düzeyi ve algılanan otorite kaynağı dağılımları, ikinci olarak sosyal beğenirlik boyutu ve yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişki, üçüncü olarak kamu ve özel sektördeki yaratıcı yönetici tutumları arasındaki farklılıklar ve benzerlikler, dördüncü olarak algılanan otorite kaynağı ile yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişki, ve son olarak demografik değişkenler ile yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırma modeli Şekil-4.1' de ayrıntılı olarak ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında test edilecek hipotezler şunlardır:

Hipotez-1: Kamu ve özel sektörde çalışan kişilerin sosyal beğenirlik düzeyleriyle, yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Hipotez-2: Sosyal beğenirlik düzeyleri sabit tutulduğunda, özel sektörde çalışanların yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin algılama düzeyleri, kamu sektöründe çalışanların algılama düzeylerinden daha yüksektir.

Hipotez-3: Kamu ve özel sektör çalışanlarından, amirlerinin otorite kaynağını uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme olarak değerlendirenlerin yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin algılamaları daha yüksek olurken; ceza ve makam-statü olarak değerlendirenlerin yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin algılamaları daha düşüktür.



Şekil-4.1: Araştırma Modeli

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini, kamu kuruluşlarından Ziraat Bankası, Müjgan Karaçalı İlköğretim Okulu, Gazi Üniversitesi ve Kara Harp Okulu, Türk Telekomünikasyon A.Ş., Posta İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün çeşitli ünitelerinde orta ve alt düzey yönetici kategorisinden çalışanlar ile; benzer alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarından İktisat Bankası, Özel Çağdaş İlköğretim Okulu, Başkent ve Bilkent Üniversitesi, Turkcell A.Ş., Aktif Dağıtım A.Ş. olmak üzere ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kuruluşlarda görev yapan lise mezunları çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Yaratıcı örgüt kültürü oluşturan yönetici tutumlarını mukayese edebilmek amacıyla kamu çalışanlarına 100, özel sektör çalışanlarına 100 adet olmak üzere, toplam 200 adet soru kağıdı gönderilmiştir.

Söz konusu 200 soru kağıdının 164 adedi geri toplanabilmiştir. Toplanan soru kağıtlarından 10 adedi eksiklikler taşıması nedeniyle araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Değerlendirilecek soru kağıtlarından özel sektöre ait soru kağıdı sayısının 75 olması nedeniyle, her bir sektördeki kuruluştan 15 adet olmak üzere toplam 150 soru kağıdı değerlendirmeye alınmıştır. Soru kağıtlarının geri dönüş oranı $(150/200) \% 75$ ' dir. Örneklem gurubunun özelliklerini ortaya koyan sorular, soruların kodlandıktan sonraki kategorileri ve bu kategorilerdeki örneklem sayıları ve yüzdeleri Çizelge 5.1'de verilmiştir.

4.3. SORU KAĞIDI

Araştırma konusu ile ilgili olarak yapılan literatür taraması ve teorik çerçevenin belirlenmesini müteakip demografik nitelikleri ölçmeye yönelik 7 adet, sosyal beğenirlik etkisini ölçmeye yönelik 20 adet, yaratıcı yönetici tutumları değişkenlerini ölçmeye yönelik 26 adet, ve en son olarak amirlerin algılanan otorite kaynağını ölçmeye yönelik 1 adet olmak üzere toplam 54 adet soru hazırlanarak kamuda ve özel sektörde orta düzey yöneticilere uygulanmış ve anket öncesi ve

sonrasında konu ile ilgili görüşme yapılmıştır. Görüşme ve anket formlarının değerlendirilmesi neticesinde yanlış anlamaya neden olan sorular ve anlaşılamayan hususlar göz önünde bulundurularak toplam 50 adet sorudan oluşan Ek-1'deki soru kağıdı hazırlanmış ve ankete katılan tüm personele aynı soru kağıdı uygulanmıştır.

Soru kağıdının birinci bölümünde kurumsal ve demografik değerleri ölçmeye yönelik 4 soru, ikinci bölümde sosyal beğenirlik değerlerini ölçmeye yönelik 19 soru ve son bölümde de yaratıcı yönetici tutumlarını ölçmeye yönelik 26 soru ve amirlerin algılanan otorite kaynağını ölçmeye yönelik 1 soru ayrı ayrı yer almıştır. Kurum içi otoritenin kaynağını sorgulayan son soru dışında ikinci ve üçüncü bölümdeki soruların cevaplarının tamamı beşli Likert tipinde (a = Tamamen katılıyorum, b = Kısmen katılıyorum, c = Kararsızım, d = Pek katılmıyorum, e = Hiç katılmıyorum.) hazırlanmış ve bu sorulardan bazıları ters yönlü olarak sorulmuştur. Cevapların kodlanması, sırasıyla 5'den 1'e kadar (a = 5, e = 1) puanlar verilerek gerçekleştirilmiştir.

4.3.1. DEMOGRAFİK NİTELİKLERİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN OLUŞTURULMASI

Ankete katılanların kurumsal ve demografik niteliklerini ölçmeye yönelik hazırlanan sorulardan cinsiyet, medeni hal ve eğitim düzeyi açık uçlu sorulurken, yaş sorusu 20-29, 30-39, 40 ve üstü olarak sorulmuştur. Demografik sorular her bir değişken için ayrı bir kod numarası verilerek kaydedilmiştir. Bu değişkenlerin kodlandıktan sonraki kod ve kategorileri Çizelge 5.1'de verilmiştir.

Çalışmada elde edilen yaş değişkeni, belirli kuşaklar arasında yaratıcı yönetici tutumlarını algılamada farklılaşmanın olabileceği değerlendirilerek, Çizelge-4.3'de görülen yaş kategorisi belirlenerek, analizlerde kullanılmıştır. Örneklemi oluşturanların öğrenim durumu, en düşük kategori ön lisans mezunu olmak üzere 4 kategorili bir değişken olarak, yaratıcı yönetici tutumlarını algılama yönünden bir farklılaşma beklentisi ile çalışma ve analizler kapsamına dahil edilmiştir.

Çalışmada ele alınan eğitim düzeyi değişkeni önlisans, lisans ve doktora olarak sorulmuş olup, analizlere başlarken 1'den 4'e kadar kodlandırılmış, ancak doktora düzeyindeki çalışanların azlığı nedeniyle yüksek lisans ve doktora düzeyi birlikte ele alınmıştır. Çalışanlar arasında cinsiyet açısından yönetici tutumlarını algılamada farklılaşma olabileceği beklentisi nedeniyle, cinsiyet değişkeni çalışma ve analizlerde kullanılmamış olup; sadece örneklem sayısı ve yüzde olarak belirtilmiştir.

Kamu ve özel sektörde çalışanların görev yeri, nöbet, lojman durumu, tayin vb. hizmetle ilgili esaslarda, evli veya bekar olmasının belirleyici bir rol oynayabileceği ve bunun da örgüt kültürünü algılamada farklılıklar oluşturabileceği düşüncesiyle medeni hal durumu üç kategorili (evli, bekar, dul) olarak analizlerde kullanılmıştır.

Ankete katılanların kurumsal niteliklerini mukayeseye yönelik çalıştığı kurum kamu sektörü ve özel sektör olmak üzere iki değişkenli sorulmuştur.

4.3.2. SOSYAL BEĞENİRLİK ÖLÇEĞİNİN OLUŞTURULMASI

Bireylerin kendileri veya içinde buldukları durum hakkındaki bir soruyu yanıtlarken, bir soru içeriğinin dışında bazı etkiler altında kaldıkları uzun zamandır bilinen bir gerçektir. Bu etkiler arasında en geniş ilgi uyandıran, soruyu yanıtlayan kişinin kendisinin diğerlerince beğenilen özelliklere veya davranışlara sahip görme ve gösterme eğilimidir. Sosyal beğenirlik etkisi olarak adlandırılan bu eğilim, hem ölçmenin geçerliliği, hem de kendi başına bir kişilik boyutu olarak bir çok araştırmanın sorusunu oluşturmuştur (Kozan, 1984:448).

Soru kağıdındaki “Sosyal Beğenirlik” sorularının belirlenmesinde Kamil Kozan (1984) tarafından oluşturulan 20 soruluk ölçekten faydalanılmıştır. Ek-1’de verilen sorular içerisinde “sosyal beğenirlik” boyutunu ölçenler “Sb” olarak kullanılmış, ters yönlü sorular ise “Sb* ” şeklinde gösterilmiştir.

Araştırmada sosyal beğenirliğin yol açacağı yanılgıları görebilmek için, yaratıcı yönetici tutumlarla ilgili 26 soruyla birlikte 19 sorudaki ölçekten oluşan

sosyal beğenirlik ölçeği birinci bölümdeki soruların içine dahil edilmiştir. Yaratıcı yönetici tutumları değişkenlerinin sosyal beğenirlik ile yüksek korelasyon göstermesi durumunda, bulguların bu yanlılığı göz önünde bulundurarak yorumlanması gerekmektedir. Soru ve ölçek bazında belirlenen “sosyal beğenirlik” puanının yüksekliği, kişilerdeki sosyal beğenirlik etkisinin büyüklüğünü göstermektedir.

4.3.3. YARATICI YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİNİN OLUŞTURULMASI

Soru kağıdındaki “yaratıcı örgüt kültürü oluşturulan yönetici tutumları” ölçeğinin oluşturulmasında Sungur tarafından Raudsepp’in (1997:224-230) makalesinden faydalanan Varoğlu, Atçı (1995) tarafından oluşturulan 9 soruluk ölçekten faydalanılmış ve soruların kapsamı genişletilerek 26 soruluk ölçek haline getirilmiştir. Ölçek, çalışanların birey bazında örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını ölçecek şekilde hazırlanmıştır. Soru kağıdının ikinci bölümünde 26 soru halinde yer alan yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları soruları Ek-1’ de verilmiş olup, “Y” olarak kodlanmıştır. Bu boyutta soru ve ölçek bazında alınan puanın büyüklüğü kişilerde algılanan yaratıcı örgüt kültürünün yüksekliğini göstermektedir.

4.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak, elden ve e-posta yolu ile anket çalışması uygulanmıştır. Örnekleme alınan çalışanlardan soru kağıtlarını sağlıklı olarak uygulayacak olanlar önceden belirlenerek, çalışan sayısı kadar anket formu elden veya e-posta ile gönderilmiş ve anket konusunda bilgilendirilmişlerdir. Anket doldurmayı kabul eden bireylere anket uygulanmış ve kamudaki çalışanların doldurduğu anketler elden, diğer anketler görevlendirilen şahıslarca e-posta yolu ile veya elden tarafımıza ulaştırılmıştır. Toplanan tüm anketler gerekli kontrollerden sonra SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmak suretiyle bilgisayara aktarılmış ve veri analizleri bu programla yapılmıştır.

Bir ölçeğin güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı “ İçsel tutarlılık (Internal Consistency) “ yöntemidir. Çalışmada sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları sorularının güvenilirliğinin belirlenmesinde, “ Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütü “ ; geçerlilik analizlerinde ise faktör analizi kullanılmıştır. Yaratıcı yönetici tutumları ve sosyal beğenirlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları sorularının kamu ve özel sektörde karşılaştırılmasında t-Testi kullanılmıştır. Soru bazında kamu ve özel sektör karşılaştırılması yapılırken, soruların 5’ li Likert tipi ölçekle hazırlanması nedeniyle Mann-Whitney U Testinden yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra cevap dağılımları sayı, yüzde ve medyan değerleri tespit edilmiştir.

Amirlerin algılanan otorite kaynağının yaratıcı yönetici tutumları ile ilişkisinin değerlendirilmesinde t-Testi kullanılmıştır. Çalıştığı yere göre medeni hal, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerinin sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları boyutlarıyla olan ilişkisini değerlendirmede çok yönlü varyans analizi (Univariate Analysis of Variance, Bonferroni Test) kullanılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

5.1. ÖRNEKLEMİN ÖZELLİKLERİ

Örneklem grubunun özelliklerini ortaya koyan sorular, soruların kodlandıktan sonraki kategorileri ve bu kategorilerdeki örneklem sayıları ve yüzdeleri Çizelge 5.1' de verilmiştir. Toplam 150 adet soru kağıdının değerlendirilmeye alınması nedeniyle değişkenlerin dağılımında belirgin farklılaşmalar görülmektedir. Özellikle cinsiyet değişkeninin dağılımında, kamu sektöründe kadın çalışan sayısının çok az olması nedeniyle cinsiyet değişkeni çalışma ve analizlerde kullanılmamıştır.

Çizelge-5.1: Kurumsal ve Demografik Nitelikleri Ölçen Değişkenlerin Örneklem Sayıları ve Yüzdeleri

DEĞİŞKEN	SORU	KOD	KAMU SEKTÖRÜ		ÖZEL SEKTÖR		TOPLAM	
			N	%	n	%	n	%
YAŞ	1							
20-29		1	39	52	49	63.3	88	58.7
30-39		2	32	42.7	23	30.7	55	36.7
40 ve üstü		3	4	5.3	3	4	7	4.7
CİNSİYET	2							
Erkek		1	70	93.3	52	69.3	122	81.3
Kadın		2	5	6.7	23	30.7	28	18.7
MEDENİ HAL	3							
Evli		1	46	61.3	25	33.3	71	47.3
Bekar		2	29	38.7	50	66.7	79	52.7
EĞİTİM DÜZEYİ	4							
Ön Lisans		1	9	12	6	8	15	10
Lisans		2	52	69.3	63	84	115	76.7
Y.Lisans-Doktora		3	14	18.7	6	8	20	13.3
OTORİTE KAYNAĞI	50							
Uzmanlık		1	11	14.7	41	54.7	52	34.7
Ödüllendirme		2	1	1.3	4	5.3	5	3.3
Cezalandırma		3	12	16	3	4	15	10
Makam-Statü		4	51	68	27	36	78	52

5.2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ VE YAPI GEÇERLİLİĞİ

Güvenilirlik, ölçülmek istenen konunun sürekli olarak aynı sembollerini alması, aynı süreçleri izlemesi ve aynı ölçülerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin tesadüfi yanlışlardan arınık olmasıdır. Güvenilirlik teknik bir sorun olup, bilimsel çalışmanın ilk koşullarındandır. Araştırmalarda, aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesi istenir (Karasar, 1999:148). Bir ölçeğin güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı “içsel tutarlılık” (internal consistency) yöntemidir. Çalışmada bu yöntemle hesaplanan “cronbach alpha güvenilirlik ölçütü” kullanılmıştır. Cronbach alpha değeri bir korelasyon katsayısı (r) olup, 0 ile 1 arasında değişen değerler alır; değer birle yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için bu katsayının 0.70 veya daha büyük olması gerekmektedir (Özen,1996:101).

Ölçmede geçerlilik ise, ölçülmek istenen konunun ölçülebilmiş olma derecesidir; ölçülmek istenenin başka konularla karıştırılmadan ölçülebilmesidir. Bir ölçmenin geçerli sayılabilmesinin ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır (Karasar, 1999:151). Geçerlilik testinin, güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testleri daha çok kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Bir ölçeğin kuramsal geçerliliğinin sınanmasında “faktör analizi” sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Özen, 1996:101).

Geçerlilik çeşitlerinden birisi yüzey çeşitliliğidir. Yüzey geçerliliği subjektif bir değerlendirme olup, kuramsal açıdan araştırma esnasında anketi uygulayan kişinin edindiği izlenimler doğrultusunda ölçeğin incelenen değişkeni ölçer gözüküp gözükmediğini ifade eder (Karatepe, 1999). Bu tanımından hareketle, araştırmada kullanılan soru kağıdının yüzey geçerliliği incelenmiş olup, ölçeğin içeriğine yönelik herhangi bir problemle karşılaşmamıştır. Ölçeğin yakınsak geçerliliğini ortaya koyabilmek için, betimleyici faktör analizine başvurmak gerekmektedir. Betimleyici faktör analizini uygulayabilmek için de, bir takım ön koşullar karşılanmalıdır. Bunlardan birincisi, örneklemin soru sayısından fazla olmasıdır. Bu büyüklüğün soru

daha fazla olması kabul edilebilir bir ölçüttür (Özen, 1996). Diğer taraftan faktör analizinde genellikle (+, -) 0.30 ve üzerinde faktör yükü olan soruların dikkate alındığı bilinmektedir (Özen, 1996). Bu araştırmada da 0.30'un altında faktör yükü olan soru saptanmamıştır.

5.2.1. SOSYAL BEĞENİRLİK ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİĞİ VE YAPI GEÇERLİLİĞİ

Sosyal beğenirlik ölçeğinde yer alan 19 soru için cronbach alpha güvenilirlik katsayısı kamu ve özel sektörde ayrı ayrı ele alınmıştır. Buna göre kamu sektöründe sosyal beğenirlik ölçeğinin cronbach alpha güvenilirlik değeri 0.73, özel sektörde ise 0.80 olarak bulunmuştur. Bu değere göre ölçeğin güvenilirliğinin yüksek ve uygulanabilir olduğu değerlendirilmektedir.

On dokuz sorudan oluşan "sosyal beğenirlik" ölçeğini oluşturan değişkenlerin tek boyut için yapılan faktör yükleri Çizelge-5.2'de verilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi faktör yükü 0.30'un altında olan soru saptanmamıştır.

Çizelge-5.2: Kamu ve Özel Sektörde Sosyal Beğenirlik Ölçeğini Oluşturan Soruların Faktör Yükleri

	Kamu Faktör Yükleri	Özel Sektör Faktör Yükleri
sb01	0.584	0.784
sb02	0.707	0.752
sb03	0.752	0.611
sb04	0.441	0.722
sb05	0.589	0.614
sb06	0.702	0.702
sb07	0.525	0.698
sb08	0.656	0.704
sb09	0.701	0.784
sb10	0.648	0.606
sb11	0.675	0.625
sb12	0.641	0.681
sb13	0.666	0.724
sb14	0.739	0.787
sb15	0.770	0.616
sb16	0.687	0.631
sb17	0.700	0.645
sb18	0.402	0.624
sb19	0.639	0.676

5.2.2. YARATICI YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİĞİ VE YAPI GEÇERLİLİĞİ

Yaratıcı yönetici tutumları ölçeğinde yer alan 26 soru için cronbach alpha güvenilirlik katsayısı kamu ve özel sektörde ayrı ayrı ele alınmıştır. Buna göre kamu sektöründe yaratıcı yönetici tutumları ölçeğinin cronbach alpha güvenilirlik değeri 0.92, özel sektörde ise 0.91 olarak bulunmuştur. Bu değere göre ölçeğin güvenilirliğinin yüksek ve uygulanabilir olduğu değerlendirilmektedir.

Yirmi altı sorudan oluşan “yaratıcı yönetici tutumları” ölçeğini oluşturan değişkenlerin tek boyut için yapılan faktör yükleri Çizelge-5.3’de verilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi faktör yükü 0.30’un altında olan soru saptanmamıştır.

Çizelge-5.3: Kamu ve Özel Sektörde Yaratıcı Yönetici Tutumları Ölçeğini Oluşturan Soruların Faktör Yükleri

	Kamu Faktör Yükleri	Özel Sektör Faktör Yükleri
Y01	0.771	0.777
Y02	0.727	0.780
Y03	0.722	0.720
Y04	0.683	0.711
Y05	0.795	0.758
Y06	0.692	0.691
Y07	0.548	0.728
Y08	0.637	0.884
Y09	0.671	0.762
Y10	0.592	0.751
Y11	0.618	0.644
Y12	0.690	0.692
Y13	0.768	0.766
Y14	0.693	0.740
Y15	0.702	0.811
Y16	0.689	0.735
Y17	0.777	0.695
Y18	0.782	0.587
Y19	0.604	0.697
Y20	0.777	0.714
Y21	0.828	0.717
Y22	0.671	0.789
Y23	0.670	0.719
Y24	0.640	0.760
Y25	0.726	0.720
Y26	0.577	0.706

5.3. KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE SOSYAL BEĞENİRLİK VE YARATICILIK EĞİLİMLERİ

Sosyal beğenirlik ölçeğinin oluşturulmasında 19 soru esas alınmış olup, kamu çalışanlarının ortalaması 71.99, standart sapması 8.16; özel sektörde çalışanların ortalaması 68.52, standart sapması 9.81'dir. En yüksek puanın 95 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kamu ve özel sektörde çalışanların sosyal beğenirlik eğilimleri ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. t testi sonucunda kamu ve özel sektör çalışanlarının sosyal beğenirlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($P(0.02) < 0.05$) görülmüştür. Çizelge-5.4'de görüldüğü gibi kamu çalışanlarının sosyal beğenirlik eğilimi özel sektör çalışanlarına göre anlamlı bir biçimde yüksektir.

Türk tipi yönetim yapısının ortaklaşa davranışçı, gelenekçi, ortak değer ve davranışları önde tutan ve kendince güçlü saydığı çevresel faktörlerden çok etkilendiği düşünüldüğünde, çalışanların sosyal beğenirlik düzeylerinin yüksek çıkmasının anlamlı olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla, yaratıcı yönetici tutumları değişkenlerinin, sosyal beğenirlik ile yüksek korelasyon göstermesi durumunda, bulguların bu yanlılığı göz önünde bulundurularak yorumlanması gerekmektedir. Çalıştığı yere göre sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları düzeyleri Çizelge-5.4'de verilmiştir.

Çizelge-5.4: Çalıştığı yere göre sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları düzeyleri.

Çalıştığı Yer	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	P
Sosyal Beğenirlik Kamu Sektörü	75	71.99	8.16	2.353	0.02
Özel Sektör	75	68.52	9.81		
Yaratıcı Yönetici Kamu Sektörü	75	74.84	19.35	5.146	0.000
Özel Sektör	75	90.75	18.49		

Yaratıcı yönetici tutumları ölçeğinin oluşturulmasında 26 soru esas alınmış olup, kamu çalışanlarının ortalaması 74.84, standart sapması 19.35; özel sektör çalışanlarının ortalaması 90.75, standart sapması 18.49 bulunmuştur. Kamu ve özel sektör çalışanlarının yaratıcı yönetici tutumları eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki

olduğu ($P(0.000) < 0.05$) görülmüştür. Kamu çalışanlarının yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeyleri, özel sektör çalışanlarına göre anlamlı bir biçimde düşüktür.

Yaratıcı yönetici tutumları ve sosyal beğenirlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak kamuda sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, (pearson korelasyon = 0.146, sig = 0.211), benzer şekilde özel sektörde de sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (pearson korelasyon = 0.142, sig = 0.225) görülmüştür. Bu bulguya göre, her iki sektörde çalışanların da sosyal beğenirlik düzeylerinin birbirine yakın değerler almasına rağmen, bu eğilimlerinin yaratıcı yönetici tutumlarına ilişkin algılarını etkilemediği görülmektedir.

Her iki sektörde de sosyal beğenirlik düzeyleri birbirine yakın değerler alırken, yaratıcı yönetici tutumları düzeylerinin farklılaşması ve sosyal beğenirlik düzeyleri ile yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmaması, çalışanların yaratıcı yönetici tutumlarını değerlendirirken, soru içeriğinde sosyal beğenirliğin etkisinde kalmadıklarını göstermektedir. Kamu ve özel sektör sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları arasındaki ilişkiler Çizelge-5.5’de verilmiştir.

Çizelge-5.5: Çalışılan Yere Göre Sosyal Beğenirlik ile Yaratıcı Yönetici Tutumları Toplam Puanları Arasındaki İlişkiler

		YARATICILIK	
KAMU SEKTÖRÜ	Sosyal Beğenirlik	<i>Pearson Korelasyon</i>	0.146
		<i>Anlamlılık</i>	0.211
ÖZEL SEKTÖR	Sosyal Beğenirlik	<i>Pearson Korelasyon</i>	0.142
		<i>Anlamlılık</i>	0.225

Çizelgede-5.5’de görüldüğü üzere sosyal beğenirliğin yaratıcı örgüt kültürünü algılama üzerine ne kamu sektöründe ne de özel sektörde anlamlı bir etkisi yoktur.

Bu nedenle sosyal beğenirliğin yaratıcı örgüt kültürü üzerindeki etkisinin arındırılmasına gerek kalmamıştır.

5.3.1. SOSYAL BEĞENİRLİK SORULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Sosyal beğenirlik sorularının kamu ve özel sektörde karşılaştırılmasında t-Testi kullanılmıştır. t-Testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak aradaki farkın rastlantısal olarak mı, yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t dağılımı, küçük örneklerle çalışmaya imkan vermesi nedeniyle araştırmacılar için büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Soruların 5'li Likert tipi ölçekle hazırlanması nedeniyle mukayese yapılırken Mann-Whitney U Testinden yararlanılmıştır. Sonuç olarak 1, 3, 4, 7 ve 8. sorularda kamu ve özel sektör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Ankete katılan personelin sosyal beğenirlik cevap dağılımları sayı, yüzde ve medyan değerleri olarak Ek-2'de verilmiştir.

Medyan bir ölçeğin orta noktasıdır, medyanın üzerinde ve altında eşit miktarda değer bulunur. % 50 oranı medyanın diğer bir ifade şeklidir. Bu tanımdan hareketle kamu ve özel sektörde medyan değerleri incelendiğinde, medyan değerlerinin aynı veya yakın değerler taşıdığı görülmektedir. Yalnızca “Bazen toplum yararını gözetmeden hareket ediyorum” sorusunda, kamu çalışanları “Kısmen katılıyorum” cevabı verirken, özel sektör çalışanları “Pek katılmıyorum” cevabı ile birbirlerinden farklılaşmaktadır.

5.3.2. YARATICI YÖNETİCİ TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yaratıcı yönetici tutumlarının medyan değerleri incelendiğinde kamu çalışanlarının medyan değerlerinin, özel sektör çalışanlarına oranla düşük olduğu; yaratıcı yönetici tutumlarının kamuda daha düşük değerlerde olduğu görülmektedir. Özellikle çalışanların özel yeteneklerinin değerlendirilmesi, adil ödüllendirme

yapılması, eleştirilerin açıkça ortaya konması, yaratıcı düşünmenin teşvik edilmesi, özgüven sağlanması, yönetime herkesin katılımının teşviki, çevreyle örgütsel etkileşim sağlanması, yaratıcı fikirler için toplantılar yapılması konularında kamu yöneticilerinin, özel sektör yöneticilerine oranla daha düşük düzeylerde olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra örgütsel başarıya ulaşmada bireysel inisiyatif kazandırma, yönetimde engel ve kısıtlamaların azaltılması ve çalışanların bireysel yeteneklerini geliştirmek için zaman ayrılması konularının her iki sektörde de düşük düzeylerde olduğu saptanmıştır.

Kamu ve özel sektörün yaratıcı yönetici tutumlarının mukayesesi yapılırken, soruların 5'li Likert tipi ölçekte olması nedeniyle t testinde Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Buna göre 1, 2, 11 ve 21. soruların dışındaki sorularda kamu ve özel sektör arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ankete katılan personelin yaratıcı yönetici tutumları cevap dağılımları sayı, yüzde ve medyan değerleri olarak Ek-3'de verilmiştir.

Kamu ve özel sektörde yaratıcı yönetici tutumlarını belirleyen etmenleri ve düzeyleri incelemek maksadıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizleri sonuçları Ek-6'da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kamuda 7 faktör oluşurken, özel sektörde 8 faktör belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre kamuda belirlenen 7 faktörün kümülatif varyansı % 69.4 iken, özel sektörde belirlenen 8 faktörün kümülatif varyansı ise % 73.3 olarak saptanmıştır. Görüldüğü gibi faktörler, ölçülmek istenen yaratıcı yönetici tutumlarını çoğunlukla açıklamaktadır. Bunun yanı sıra, her değişkenin tek başına ölçtüğü değeri ifade eden faktör yükleri (Communalities) 0.548 ile 0.884 arasında değişim göstermektedir.

Çizelge-5.6: Kamu ve Özel Sektörde Yaratıcı Yönetici Tutumları Faktör Analizi

KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
Faktör 1 Adil ödüllendirme Maddi-Manevi ödüller Karşılıklı duygusal sorunun aşılması Grup-arkadaş değerlerinin aşılması Örgüt amaçlarının basit, anlaşılır olması Çalışanların farklı yöntem kullanmasına izin verme Biz bilinci, birliktelik Sorumlu, özdisiplinli birey olmalarının özendirilmesi Özgüven Kümülatif Yüzde: 36.7	Adil ödüllendirme Maddi-Manevi ödüller Karşılıklı duygusal sorunun aşılması Grup-arkadaş değerlerinin aşılması Örgüt amaçlarının basit, anlaşılır olması Yaratıcılığın denetlenmesi Çalışanların özel yeteneklerinin dikkate alınması Yaratıcı toplantılar düzenlenmesi Çevreyle etkileşimli örgüt 33.6
Faktör 2 Yetki devri Yönetimle ilgili engel kısıtların azaltılması Yaratıcı toplantılar düzenlenmesi Bireysel yetenekleri geliştirme konusunda zaman Kümülatif Yüzde: 44.2	Çalışanların yaratıcı olmaları özendirilmesi Yaratıcılık, yenilik için yeterli mali destek Plan, programlara herkesin katılımı Karar sürecine katılım Bireysel yetenekleri geliştirme konusunda zaman 42
Faktör 3 Yaratıcılığın denetlenmesi Çalışanların özel yeteneklerinin dikkate alınması Çalışanların yaratıcı olmaları özendirilmesi Kümülatif Yüzde: 50.1	Sorumlu, özdisiplinli birey olmalarının özendirilmesi Özgüven Yönetimle ilgili engel kısıtların azaltılması 48.3
Faktör 4 Fikirlerin çeşitlendirilmesi Yaratıcılık, yenilik için yeterli mali destek Kümülatif Yüzde: 56.6	Grup, bireyler arası güç ilişkileri Çalışanların farklı yöntem kullanmasına izin verme Biz bilinci, birliktelik 54.1
Faktör 5 Sosyal etkinlikler Karar sürecine katılım Çevreyle etkileşimli örgüt Kümülatif Yüzde: 61.3	Sosyal etkinlikler Risk alma 60
Faktör 6 Risk alma Grup, bireyler arası güç ilişkileri Kümülatif Yüzde: 65.5	Bireysel başarılar Kullanılan hizmet ve kavramların sorgulanması 65
Faktör 7 Bireysel başarılar Plan, programlara herkesin katılımı Kümülatif Yüzde: 69.4	Yetki devri 69.3
Faktör 8 - Kümülatif Yüzde: -	Fikirlerin çeşitlendirilmesi 73.3

Çizelge-5.7: Kamu ve Özel Sektörde Yaratıcı Yönetici Tutumları Faktör Yükleri Çizelgesi

FAKTÖR	ÖZDEĞER		VARYANS YÜZDESİ		KÜMÜLATİF YÜZDE		SORULAR	
	KAMU	ÖZEL	KAMU	ÖZEL	KAMU	ÖZEL	KAMU	ÖZEL
Y01	9.529	8.736	36.650	33.599	36.650	33.599	7,10,12, 13,14,15, 16,17,18	4,5,10,12, 13,14,18, 24,26
Y02	1.953	2.180	7.510	8.386	44.161	41.985	8,13,25, 26	6,11,19, 20,23
Y03	1.700	1.652	6.538	6.353	50.699	48.338	4,5,6	7,17,25
Y04	1.545	1.506	5.941	5.791	56.640	54.129	9,11	3,15, 16
Y05	1.223	1.505	4.705	5.789	61.344	59.918	1,23,24	1,2
Y06	1.092	1.299	4.202	4.997	65.546	64.915	2,3	21,22
Y07	1.007	1.137	3.873	4.373	69.419	69.288	20,21	8
Y08	-	1.038	-	3.993	-	73.281	-	9

Kamu ve özel sektörde faktör yükleri incelendiğinde, her iki sektörde de yaratıcı yönetici tutumlarının başında yönlendirme, ödüllendirme, çatışma yönetimi ve risk üstlenme ön plana çıkarken; yaratıcılık için gerekli olan bireysellik, bütünleştirme ve özdeşleşme ile ilgili kavramların varyans yüzdelерinin daha düşük değerler aldığı tespit edilmiştir. Bulguların bu yanı Varoğlu ve Atçı' nın (1995) tespit ettiği faktör yapısıyla paralellik göstermektedir. Kamu sektöründe biz bilinci, birliktelik, sorumluluk, özdisiplin, özgüven, yönetsel engel ve kısıtsal, yetki devri gibi içe dönük ve daha çok yapıyla ilgili kavramlar üst sıralarda yer almaktadır. Özel sektörde ise yaratıcılığın denetlenmesi, çalışanların yetenekleri, çevreyle etkileşim, yaratıcılığın özendirilmesi, herkesin katılımı gibi dışa dönük ve daha çok insana yönelik kavramların önem kazandığı tespit edilmiştir. Özel sektörde denetleme ilk faktör içinde yer alırken, kamu sektöründe üçüncü faktör olarak yer almaktadır. Ayrıca özel sektörde yetki devri ve fikirlerin cesaretlendirilmesi soruları ayrı birer faktör olarak belirginleşmiştir. Sonuç olarak, kamu ve özel sektörde çalışanların yaratıcı tutumlarını algılama düzeyi ve yaratıcı örgüt kültürü boyutlarının içeriği farklılıklar göstermektedir.

5.4. AMİRLERİN ALGILANAN OTORİTE KAYNAĞININ YARATICI YÖNETİCİ TUTUMLARI İLE İLİŞKİSİ

Soru kağıdının ikinci bölümünün sonunda “Sizce amirleriniz otoritelerini genelde hangi temele dayandırmaktadır?” sorusuna, astlar tarafından algılanan otorite kaynağı sorgulanmaya çalışılmıştır. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımları Çizelge-5.1’de verilmiştir. Elde edilen cevaplar yeniden kodlanarak (uzmanlık-bilgi ve ödüllendirme = 1; cezalandırma ve makam-statü = 2), iki kategorili yeni bir değişken elde edilmiş ve bu değişken yaratıcı yönetici tutumları ile t-Testine tabi tutulmuştur.

Çizelge-5.8 incelendiğinde uzmanlık-ödüllendirme olarak cevaplandıran özel sektör çalışanlarının yaratıcı yönetici tutumları ortalaması 95.47 iken, kamu çalışanlarının 95.67 bulunmuştur. Uzmanlık-bilgi, ödüllendirme cevaplarını işaretleyen kamu ve özel sektör çalışanları arasında ($P(0.972) > 0.05$) anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Aynı çizelgede ceza ve makam-statü cevabını işaretleyenlerden özel sektördeki yaratıcı yönetici tutumları ortalaması 83.67 iken, kamu çalışanlarının 70.87 bulunmuştur. Ceza ve makam-statü cevabını işaretleyen kamu sektörü ve özel sektör çalışanları arasındaki ilişki ise anlamlıdır ($P(0.001) < 0.05$).

Çizelge-5.8: Kamu ve Özel Sektörde Yaratıcı Yönetici Tutumlarının Algılanan Otorite Kaynağı ile İlişkisi

OTORİTE	ÖZEL SEKTÖR		KAMU SEKTÖRÜ		
	ORTALAMA	STANDART SAPMA	ORTALAMA	STANDART SAPMA	
Uzmanlık, Bilgi Ödüllendirme	95.47	± 17.40	95.67	± 18.05	t = 0.035 P = 0.972
Ceza Makam Statü	83.67	± 18.10	70.87	± 17.01	t = -3.322 P = 0.001
	t = 2.832 P = 0.006		t = 4.585 P = 0.000		

Özel sektörde uzmanlık-bilgi ve ödüllendirme cevabı verenlerle, ceza ve makam-statü cevabını verenlerin, yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki anlamlıdır ($P(0.006) < 0.05$). Aynı şekilde kamuda da uzmanlık-bilgi ve ödüllendirme cevabı verenlerle, ceza ve makam-statü cevabı verenlerin yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeyleri arasında ($P(0.000) < 0.05$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yukarıdaki bulgular ışığında uzmanlık-bilgi ve ödüllendirmeye dayanan yaratıcı yönetici tutumları değerlerinin, ceza ve makam-statüyü ön planda tutan yaratıcı yönetici tutumları değerlerine oranla yüksek olduğu; yönetsel yaratıcılık için otorite kaynağı seçiminde yöneticilerin uzmanlık, bilgi ve ödüllendirmeye dayalı yönetim anlayışını uygulamaya koyduğunda örgütsel yaratıcılığın yükseleceği değerlendirilmektedir. Diğer yandan özel sektörde otorite kaynağını ceza, makam-statü olarak algılayanların yaratıcı yönetici tutumlarını kamu sektöründekilere oranla daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir.

Örneklemin ve örgütün ortam koşulları boyutunda değerlendirildiğinde, özellikle bürokratik yapılarda yaratıcı örgüt kültürü yaratmak için yapısal ve bireye yönelik çabalar, mutlaka yönetici tutumlarının değiştirilmesi sürecinden sonra öngörülmesi gereken aşamalar olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, özellikle üst yönetimin tutumları yeni bir örgüt kültürü yaratacak şekilde yaratıcılığa yöneltildikten sonra çalışanların bu konuda eğitimi ve yapısal düzenlemelere (yetki devri, denetimin niteliğinin değiştirilmesi, iletişim süreçlerinin düzenlenmesi, başarı değerlendirme sisteminin yenilenmesi v.b.) gitmek anlamlı olacaktır.

5.5. KURUMSAL VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN SOSYAL BEĞENİRLİK VE YARATICI YÖNETİCİ TUTUMLARI BOYUTLARI İLE İLİŞKİSİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Çalıştığı yere göre medeni hal, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet değişkenlerinin sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları boyutlarıyla olan ilişkisini değerlendirmede çok yönlü varyans analizi (Univariate Analysis of Variance) kullanılmıştır. Sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları bağımlı değişken olarak, demografik nitelikler ise bağımsız değişkenler olarak alınmış olup, Çizelge-5.9'da verilmiştir. Çizelgedeki bilgiler doğrultusunda, demografik özelliklerle sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel yaratıcılık boyutunda medeni hal, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet değişkenlerinin her iki kurumda da anlamlı sonuçlar vermediği görülmektedir. Dolayısıyla yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada demografik özelliklerden çok yapısal ve yönetsel özelliklerin önem kazandığı değerlendirilmektedir. Demografik değişkenler bağımsız değişken şeklinde değil tanımlayıcı özellikler şeklinde ele alınmıştır. Bu özelliklerin etkili olup, olmaması alınan örneklem özelliklerine bağlı olduğundan değişkenlik gösterebilecektir.

Çizelge-5.9: Kurumsal ve Demografik Değişkenlerin Sosyal Beğenirlik ve Yaratıcı Yönetici Tutumları ile İlişkisi

Değişken		Sosyal Beğenirlik	Yaratıcı Yönetici Tutumları
Çalıştığı Yer * Medeni Hal	<i>Anlamlılık (Sig)</i>	0.403	0.454
Çalıştığı Yer * Eğitim Düzeyi	<i>Anlamlılık (Sig)</i>	0.685	0.365
Çalıştığı Yer * Yaş	<i>Anlamlılık (Sig)</i>	0.643	0.194

SONUÇ

Bu çalışma, kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev alan çeşitli öğrenim düzeyindeki çalışanların, yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algılamalarının değerlendirilmesi ve her iki sektördeki yönetimlerin yaratıcılığa yönelik tutumlarının karşılaştırılmasına yöneliktir.

Sosyal beğenirlik etkisi, soruyu yanıtlayan kişinin kendisinin diğerlerince beğenilen özellikleri veya davranışlara sahip görme ve gösterme eğilimidir. Soru ve ölçek bazında, her iki sektörde de “sosyal beğenirlik” düzeylerinin yüksek olduğu ve kamu ve özel sektör çalışanlarının sosyal beğenirlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Türk insanının dinsel belirlenimcilikten ve kendince güçlü saydığı çevresel faktörlerden çok etkilendiği ve dışsal eğilimli oldukları düşünüldüğünde, sosyal beğenirlik düzeylerinin yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Bu sonuç; ölçeklerin ve çalışmaların farklılığı nedeniyle bire bir karşılaştırma imkanı olmasa da Hofstede (1993), Sargut (1994) ve Kozan (1989) tarafından yapılan, Türk insanının denetim noktası ve kültürü çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Kamu ve özel sektörde sosyal beğenirlik düzeyleri birbirine yakın değerler alırken, yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeylerinin farklılaştığı ve sosyal beğenirlik düzeyleri ile yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Bu nedenle sosyal beğenirliğin yaratıcı örgüt kültürü üzerindeki etkisinin arındırılmasına gerek kalmamıştır. Dolayısıyla, çalışanların yaratıcı yönetici tutumlarına ilişkin değerlendirmelerinde, sosyal beğenirliğin etkisinde kalmadıkları saptanmıştır.

Yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeyleri medyan değerleri incelendiğinde, kamu sektörü yönetici tutumlarının özel sektöre oranla daha düşük düzeyde oldukları görülmektedir. Özellikle çalışanların özel yeteneklerinin değerlendirilmesi, adil ödüllendirme yapılması, eleştirilerin açıkça ortaya konması,

yaratıcı düşünmenin teşvik edilmesi, özgüven sağlanması, yönetime herkesin katılımının teşviki, çevreyle örgütsel etkileşim sağlanması, yaratıcı fikirler için toplantılar yapılması konularında özel sektör yöneticilerinin, kamu yöneticilerine oranla daha etkili oldukları tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra örgütsel başarıya ulaşmada bireysel inisiyatif kazandırma, yönetimde engel ve kısıtlamaların azaltılması ve çalışanların bireysel yeteneklerini geliştirmek için zaman ayrılması konularında her iki sektör yöneticilerinin de yeterince etkili olmadığı saptanmıştır.

Kamu ve özel sektörde faktör yükleri incelendiğinde, her iki sektörde de yaratıcı yönetici tutumlarının başında yönlendirme, ödüllendirme, çatışma yönetimi ve risk üstlenme ön plana çıkarken; yaratıcılık için gerekli olan bireysellik, bütünleştirme ve özdeşleşme ile ilgili kavramların varyans yüzdelerinin daha düşük değerler aldığı tespit edilmiştir. Bulguların bu yanı Varoğlu ve Atçı'nın (1995) tespit ettiği faktör yapısıyla paralellik göstermektedir. Kamu sektöründe biz bilinci, birliktelik, sorumluluk, özdisiplin, özgüven, yönetsel engel ve kısıtlar, yetki devri gibi içe dönük ve daha çok yapıyla ilgili kavramlar üst sıralarda yer almaktadır. Özel sektörde ise yaratıcılığın denetlenmesi, çalışanların yetenekleri, çevreyle etkileşim, yaratıcılığın özendirilmesi, herkesin katılımı gibi dışa dönük ve daha çok insana yönelik kavramların önem kazandığı tespit edilmiştir. Özel sektörde denetleme ilk faktör içinde yer alırken, kamu sektöründe üçüncü faktör olarak yer almaktadır. Ayrıca özel sektörde yetki devri ve fikirlerin cesaretlendirilmesi soruları ayrı birer faktör olarak belirginleşmiştir. Sonuç olarak, kamu ve özel sektörde çalışanların yaratıcı tutumlarını algılama düzeyi ve yaratıcı örgüt kültürü boyutlarının içeriği farklılıklar göstermektedir.

Yönlendirme, ödüllendirme ve çatışma yönetiminin her iki sektörde de en önemli faktörler olarak ortaya çıkması, liderin sistemden daha önemli işlevlerinin ve belirleyiciliğinin olduğu örgütsel ortamlardaki beklentiler ile uyumlu bir sonuçtur.

Batıdan alınarak kamu sektöründe bir çok kuruma uyarlanan makine örgüt modeli liderden çok, sistemi öne almaktadır. Ancak Batı toplumlarındaki sistem önceliği, bireycilik nedeniyle birey haklarını yok etme gibi bir sonuç doğurmazken,

güç mesafesinin fazla olduğu, ortaklaşa davranışı öne alan Türk toplumu gibi toplumlarda makine örgüt modeli, birey haklarını yok edebilmektedir. Bunun yanı sıra kültürümüze uygun olan liderlik stili, makine örgütün öngördüğü gibi sonuç noktasında değil, tersine süreçte yoğunlaşan, işe ve çalışan insana yakın duran, astları bakıp büyütme, kollamaya yatkın, hamilik yaklaşımını öne alan liderlik davranışı ve stildir. Dolayısıyla, yöneticilerin yönlendirme ve çatışma yöneminde Türk kültür yapısını da göz önüne alan uygun yönetim stilleri geliştirmelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Soru kağıdının ikinci bölümünün sonunda “Sizce amirleriniz otoritelerini genelde hangi temele dayandırmaktadır?” sorusuyla, astlar tarafından algılanan otorite kaynağı sorgulanmaya çalışılmıştır. Ankette uzmanlık-bilgi ve ödüllendirme cevaplarını işaretleyen kamu ve özel sektör çalışanlarının yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu; ancak ceza ve makam-statü cevabını işaretleyen kamu ve özel sektör çalışanlarının yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Amirlerin otorite kaynağı ile yaratıcı yönetici tutumları düzeylerinin ilişkisi incelendiğinde; uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme cevabını verenlerin, ceza ve makam statü cevabını verenlere oranla, yaratıcı örgüt kültürü düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra her iki sektörde de uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme cevabı verenlerle, ceza ve makam statü cevabı verenler arasında ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Yönetimsel yaratıcılık için otorite kaynağı seçiminde yöneticilerin uzmanlık, bilgi ve ödüllendirmeye dayalı yönetim anlayışını uygulamaya koyduğunda örgütsel yaratıcılığın yükseleceği değerlendirilmektedir. Diğer yandan özel sektörde otorite kaynağını ceza, makam-statü olarak algılayanların yaratıcı yönetici tutumlarının, kamu sektöründekilere oranla daha olumlu değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Her örgüte ve her bireye uyacak yaratıcı kültür Harrison'un (1987) terminolojisinde başarı yönelimli kültür ile destek yönelimli kültürün karışımıdır. Güce ve role yönelik kültürlerde otorite, kurallar, makam-statü ve ceza kavramları

yönetici niteliklerini tanımlarken; başarı yönelimli ve destek kültürlerinde uzmanlık, bilgi, etkili iletişim, bireyler arası yakın ve ılımlı ilişkiler, fikir birliği kavramları yönetici niteliklerini tanımlamaktadır. Amirlerin otorite kaynağını uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme olarak algılayanların örgüt kültürlerinin, ceza ve makam-statü olarak algılayanlara oranla daha yüksek olması nedeniyle, başarı yönelimli kültür ve destek kültür yapısına; ceza ve makam-statü cevabı verenlerin kültür düzeylerinin de güç ve rol (statü) kültür yapısına yakın özellikler taşıdığı söylenebilir.

Sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları bağımlı değişken olarak, demografik nitelikler ise bağımsız değişkenler olarak alındığında, demografik özelliklerle sosyal beğenirlik ve yaratıcı yönetici tutumları boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleriyle, çalıştığı kuruma göre medeni hal, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada demografik özelliklerden çok yapısal ve yönetsel özelliklerin önem kazandığı söylenebilir. Demografik değişkenler bağımsız değişkenden çok, tanımlayıcı özellikler şeklinde ele alınmıştır. Bu özelliklerin etkili olup, olmaması alınan örneklem özelliklerine bağlı olduğundan değişkenlik gösterebilecektir.

Örneklem ve örgüt ortam koşulları değerlendirildiğinde, kamu yapılarında yaratıcı örgüt kültürü yaratmak için yapısal ve bireye dönük çabaların, mutlaka yönetici tutumlarının değiştirilmesi sürecinden sonra öngörülmesi gereken aşamalar olduğu değerlendirilmektedir. Üst yönetimin tutumları yeni bir örgüt iklimi yaratacak şekilde yaratıcılığa yöneltildikten sonra, yetki devri, denetim niteliğinin değiştirilmesi, iletişim süreçlerinin düzenlenmesi, performans değerlendirme sisteminin yenilenmesi gibi yapısal düzenlemelere gitmek ve çalışanları eğitmek daha etkili olacaktır. Aksi takdirde örgütsel yaratıcılık azalacağı gibi, çalışanların performansında düşüşler ve hatta örgütten ayrılmalar görülebilir. Bulguların bu yönü Varoğlu ve Atçı'nın (1995) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Kamu sektörüne hakim olan ve hiç esneme payı olmayan makine bürokrasisinin, ayırım ve bilimsel analiz yapılmadan tüm kamu kurum ve kuruluşlarına egemen kılınması nedeniyle zaman içerisinde kamu sektörü ile özel sektörün örgüt yapıları arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özel sektörde, kamu sektörüne oranla hiyerarşik kademelenmenin az olması, örgüt yapılarının daha küçük ve biçimsel olmayan yapılar olması; yaratıcılık için gerekli olan örgüt içerisinde yüz yüze iletişim ve doğrudan nezaret imkanının artmasına, çevreye tepki zamanının kısılmasına ve esnekliğe olanak vermektedir.

Yerel kültürümüze uygun yaratıcı örgüt kültürü oluşturulmasında lidere ve tepe yönetimine büyük görevler düşmesine rağmen; bilhassa kamu sektöründe her iktidar değişimiyle birlikte, bu yöneticilerin değişmesi ve yönetici seçiminde lider özelliklerinden çok siyasal kimliklerinin önem kazanması, kamu sektöründe yaratıcı düşüncenin yerleşmesini engellemektedir. Buna ilave olarak, kamu sektöründe işlemezlilik ve karmaşıklığın temel nedeni olan bürokratik işlevsel derinliğin yok edilememesi, liderin ve tepe yönetiminin görevlerini iyice zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, öncelikle kamu sektöründeki büyük yapılar; yerel kültüre uygun, kararın yerinde alındığı, stratejik birimlere dönüştürüldükten sonra yaratıcı örgüt kültürü oluşturulması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Tepe yönetiminin yaratıcılığı teşvik etmeye yönelik bazı örgütsel düzenlemeleri de kurumsallaştırması gerekmektedir. Bunlar arasında;

- Yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden, yaratıcı bireylere tanınma, örgüt için yönlendirme ve ödüllendirme imkanı sağlayan sistemlerin kurulması
- Yaratıcı fikir ve düşüncelerin uygulanabilmesine yönelik düzenlemeler yapılması
- Değerlendirmeden uzak, karşılıklı güven ortamının garanti altına alınması
- Üst yönetim tarafından yaratıcılık ve yenilikçiliğe önem verildiğinin her fırsatta söz ve tutumlarla vurgulanması

- Bireysel ve grupsal yaratıcı problem çözme çalışmalarını için yeterli kaynak ve zaman sağlanması
- Çalışanlar ve gruplar arası güç ilişkileri ve sınıflandırmalardan kaçınılması
- Yaratıcılığı engelleyen yönetsel engel ve kısıtların azaltılması
- Örgüt içinde kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanabilmesine imkan verilmesi
- Performans değerlendirme kriterlerinde yaratıcı düşünce ve faaliyetleri teşvik edici düzenlemeler yapılması
- Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesine yönelik eğitim imkanı sağlanması gibi hususlar sayılabilir.

Bireysel yaratıcılığı kısıtlayıcı unsurların başında bireylerin içinde buldukları çevre ve kültür gelmektedir. Bireysel yaratıcılığın temelinde insanın doğumundan itibaren içinde yaşadığı aile atmosferi, aldığı eğitim ve büyüdüğü çevre önemli rol oynar. Yaratıcılık için bireysellik ön plana çıkmasına rağmen, Türk kültüründe ortaklaşa davranış ağırlık kazanmaktadır. Ancak yaratıcı örgüt kültürünü benimseyen Japonya, Hong Kong, Singapur gibi ortaklaşa davranışçı ülkeler düşünüldüğünde bireyselliğin yalnız başına belirleyici olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra Türk kültüründe dışı değerler, erkeksi değerlere bir ölçüde baskın çıkmaktadır. Bu durum bağımsızlık, atılganlık, rekabet, maddi ödüllere değer verme gibi yaratıcı kültür için etkili olduğu düşünülen değerlerle uyumsuzdur.

Türk insanının dışsal denetime önem vermesi, geleceği denetleme, sorgulama gibi yaratıcılığı destekleyen tutumlardan kaçınması örgütsel yaratıcılığın azalmasında etkili olacaktır. Yine Türk kültüründe örgüt içinde çatışmaların bastırılması eğilimi, yeni ve farklı olanın reddedilmesi ve yaratıcılığın azalmasına neden olmaktadır. Yaratıcılığı sınırlayıcı bir başka kültürel unsur da, grup ve örgüt normlarının bireysel çıkışları sınırlaması eğilimidir. Yine Türk insanının kısa vadede sonuç elde etme yönündeki beklentisi de yaratıcı düşüncenin oluşması için gerekli olan temel aşamaların gelişimine uygun değildir.

Özetle; Türk kültürünün ve toplumsal yetişme tarzımızın yaratıcılık potansiyelinin açığa çıkarılmasında engelleyici bir rol oynayacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle tepe yöneticileri yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında kararlı olmaları, çalışanların yaratıcı potansiyellerini geliştirebilmek için, gerekli eğitimi vermeleri ve sabırlı olmaları gerekmektedir. Özellikle kültürümüzün güçlü, karizmatik, otoriter liderliği öne alması nedeniyle, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak için liderlerin yaratıcılığı benimsemeleri yönünde yetiştirilmeleri gerekmektedir.

Yirmibirinci yüzyıl çağdaş Türkiye'sinin yaratılmasında, özellikle kamu sektörü örgüt yapılarında ciddi değişiklikler yapılması gerektiği; çalışanların ve yöneticilerin yaratıcılık düzeylerinin geliştirilmesi için bu konuda daha fazla bilimsel çalışmaların ve alt yapının hazırlanması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu da ilkokul düzeyinden başlayarak toplumun her kesiminin, ezberci eğitim sisteminden ziyade bilimsel temellere dayanan araştırıcı, yaratıcı ve akılcı düşünme yeteneklerinin geliştirilmesiyle mümkün olacaktır.

Bu çalışmada yerel kültürel bağlamın, yaratıcı örgüt kültürü ve yönetici tutumları üzerindeki etkisi incelenmemiştir. Ancak, yerel kültürümüzün yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada olumsuz etkileri olabileceğini gösteren veriler doğrultusunda; ileride yapılacak araştırmalarda bu boyutun incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ankette yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin sorulara ilave olarak, bireysel yaratıcılık düzeylerini ölçen soruların ilave edilmesiyle; bireysel yaratıcılık düzeyleri ile yaratıcı örgüt kültürünü algılama düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi de yaratıcılık konusunda daha derinlemesine bulgular ortaya koyacaktır. Yaratıcı örgüt kültürüyle, örgüt yapıları ve otorite kaynağı kavramları arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik ileride yapılacak araştırmalarda; otorite kaynağı, güç mesafesi ve çalıştığı ortam ile ilgili soru sayısının çoğaltılarak, sorgulanma biçiminin kuvvetlendirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Özellikle zaman sınırlılığı, araştırma kapsamında ele alınan kamu ve özel sektörden daha fazla sayıda örneklem alınarak çalışma yapılmasını engellemiştir. Yaratıcı örgüt kültürü değerlendirilirken aynı sektörden birden fazla kurumun ele alınması ve daha fazla anket uygulanması halinde; yaratıcı örgüt kültürleri hakkında daha somut bulgular alınabilecektir.



KAYNAKÇA

- AKAT, İter; BUDAK, Gönül
1994 "İşletme Yönetimi", Beta Yayıncılık, İstanbul, 362-381
- ALTUN, Hazım; ÇELİK, Adnan
2000 "Kriz Ortamında Liderlik", K.H.O. Basımevi, Ankara, 35
- AMABİLE, Teresa M.
2000 "Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir?", Harvard Business Review, Çığır Açıcı Düşünme, BZD Yayıncılık, İstanbul, 12
- ARGYRİS, C.; SCHON, D.A.
1978 "Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective", Mass: Addison-Wesley, 13-15
- ARIK, Alev
1989 "Yaratıcılık", Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 70, 130
- ASLAN, Esra
2001 "Etkileşimli Yaratıcılık Konferansı", Yaratıcı Bir Çocuk Yetiştirmek, İstanbul
- BASADUR, Min; Graen, G.B.; Green, S.G.
1982 "Training in Creative Problem Solving", Organizational Behavior and Human Performance, 30, 41-70
- BASADUR, Min
1993 "Impacts and Outcomes of Creativity in Organizational Settings", Understanding and Recognizing Creativity, Ablex Publishing, New York, 196-291
- BAŞ, Türker
1999 "Toplam Kalite Liderliği", K.H.O. B.T.Y.M. Yayınları, Ankara
- BERNE, Eric
1992 "Hayat Denen Oyun", (Çev. S. SARGUT), Yaprak Yayınevi, İstanbul, 33-39
- BLEEDORN, B.
1986 "Creativity: Number one Leadership Talent for global Futures", The Journal of Creative behaviour
- BOWER, M.
1966 "The Will to Manage", Mc Graw Hill, New York

- BUDAK, Gönül
1998 "Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 77-78
- COVEY, Stephen
1995 "Principle Centered Leadership", Simon and Schuster Pub.
- DASGUPTA, Subrata
1994 "Creativity in Invention and Design", Cambridge University Press, New York, 16
- DE BONO, Edward
1996 "Serious Creativity", Harper Collins Publishers, London, 33
- DE BONO, Edward
1996 "Rekabet Üstü", Remzi Kitabevi, İstanbul, 163-170
- DE BONO, Edward
1990 "Lateral Thinking For Management", Penguin Books, Canada, 4-13, 186-212
- DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John
1998 "Fundamentals of Management", McGraw-Hill, Boston
- DRUCKER, F. Peter
1991 "Gelecek İçin Yönetim", (Çev. F. ÜÇCAN), İşBank. Kült. Yay., No:327, İstanbul, 86
- ENGLE, T.L. and SNELLGROVE, L.
1979 "Psychology: Its Principles and Applications", New York, 206
- EREN, Erol
1996 "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayınları, İstanbul, 402
- EREN, Erol
2000 "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yayınları, İstanbul, 416
- EVREN, Emel
1999 "Bilgi Toplumunda Liderlik" (Yüksek Lisans Tezi)
Bursa:Uludağ Üniversitesi
- FELDMAN, David H.; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly; GARDNER, Howard
1994 "Changing The World: A Framework for The Study of Creativity", Proeger Publishers, London, 150-151

- GARVIN, David
1993 “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review, August,80
- GARVIN, David
1999 “Bilgi Yönetimi”, Harvard Business Review Bilgi Yönetimi(Çev.Gündüz Bulut), BZD Yayıncılık, İstanbul, 66
- GORDON, G.;CUMMINS, W.
1979 “Managing Management Climate”, Lexington Books, Lexington, Mass
- GÜNEY,Salih
2000 “Davranış Bilimleri”, Nobel Yayın, Ankara, 32
- GÜZELCİK, Ebru
1999 “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 113
- HAMEL, Gary
2001 “Kavramsal Düşünce”, Executive Excellence, Yıl:5, Sayı:49
- HARRISON, R.
1987 “Harnessing personel energy:Haw companies can inspire employees”, Organizational Dynamics, 5-20
- HESELBEIN, Frances
1999 “Yuvarlak Bir Dünyada Yönetim”, Liderden Lidere, 9
- HICKS, Herbert, G.
1979 “Örgütlerin Yönetimi”, (Çev:AYTEK,B.ve TEKAK,O.)Turhan Kitabevi, Ankara, 268-270
- ISAKSEN, Scot G.; MURDOCK, Mary; FIRESTIEN, Roger L.
1993 “Nurturing and Developing Creativity”, Ablex Publishing, New York, 196-291
- KANTER, Moss R.
2001 “Yeni Arayışlar”, Executive Excellence, Yıl:5, Sayı:49
- KAO, John
1991 “Managing Creativity”, Prentice Hall,Englewood Cliffs, New Jersey
- KARASAR, Niyazi
1999 “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 148

- KARATEPE, Osman
2000 “İşletmelerin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme”, 8.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 550
- KEÇECİOĞLU, Taner
1998 “Liderlik ve Liderler”, Kalder Yayınları No:24, İstanbul, 146
- KILINÇ, Tanıl
2001 “Değişimi Kim Yönetmeli?”, Executive Excellence, Yıl:5, Sayı:49,22
- KILINÇ, Tanıl
2000 “Yaratıcı Düşünceyi Engelleyen Bir Kültürde İşletmelere Düşen Sorumluluklar”, Executive Excellence, Yıl:5, Sayı:53,22
- KIRIM, Arman
1998 “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim”, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KOÇEL, Tamer
1998 “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım, İstanbul
- KOTTER, John P.
1999 “Liderlik”, Harvard Business Review, Çev:Meral TÜZEL, Liderler gerçekte ne yapar, BZD Yayıncılık, 46-48
- KOZAN, Kamil
1984 “Davranış Bilimleri Araştırmalarında Sosyal Beğenirlik Boyutu ve Türkiye İçin Bir Sosyal Beğenirlik Ölçeği”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 10(3), 1983, 447-478
- KUHN, Lawrence, Robert
1993 “Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies”, Quorum Books, Westport, 385-390
- KURATKO, Donald; HODGETTS, Richard,
1991 “Entrepreneurship”, Dryden Press, Orlando, 40-47
- LEONARD, Dorothy; SWAP, W.
1999 “When Sparks Fly”, Harvard Business School Press, Boston, 7-179

- LEONARD, Dorothy; STRAUS, Susaan
2000 “Şirketin Bütünsel Beynini İşe Koşmak”, Harvard Business Review Çığır Açıcı Düşünce, BZD Yayıncılık, İstanbul, 63-83
- LEVINSON, Harry
1980 “Criteria for Choosing Chief Executives” Harvard Business Review July - August , 113
- LEVINSON, William
1998 “Hayatta Kalmak”, Executive Excellence Dergisi, Sayı:14, Mayıs, 10
- LOCKE, Edwin A.; KIRKPATRICK, Shelley A.
1995 “Promoting Creativity in Organizations”, Creative Action in Organizations, Sage Publications, California, 118
- MARŞAP, Akın
1998 “Yaratıcı Liderlik”, Öncü Kitap, Ankara
- MCCALL, M.W.
1980 “Conjecturing about Creative Leaders”, Journal of Creative Behaviour, 11:225-34
- MORGAN, Gareth
1998 “Metafor” (Çev.Gündüz BULUT), Images of Organization ,İstanbul, Mess Yayıncılık, No:280, 139
- MUMFORD, M.D.; FELDMAN, J.M.
1988 “Creative Leadership:Its Nature and Nurture”, School of Psychology, Georgia Institute of Technology
- NEWMAN, W.
1993 “İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare”, Gama Yayınları, İstanbul, 58
- NORRIS, C.
1990 “Developing Visionary Leaders for Tomorrow’s Schools”, NASSP Bulletin, 74, (526), 6-10
- OCHSE, Robert
1998 “Before The Gates Excellence (The Determinants of Creavite Genius)”, Cambridge University Press, New York, 186
- ÖZEL, Mustafa
1989 “Stratejik Yönetim ve Liderlik”, Gama Yayınları, İstanbul, 41

- ÖZEN, Şükrü "Bürokratik Kültür-1:Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri", Ankara:TODAİE Yayınları, 101
- PASCALE, R.;ATHOS, A.
1981 "The Art of Japanese Management", Simon and Schuster, New York
- RAUDSEPP, Eugene
1982 "How To Create New Ideas", Prentice-Hall Inc.,New Jersey, 132-133
- RAUDSEPP, Eugene
1983 "Profile of the Creative Individual", Creative Computing, August, 51
- RAUDSEPP, Eugene
1997 "Profile of the Creative Individual", Creative Computing, August, 224-230
- RAWLINSON, Geoffrey
1995 "Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası", Rota Yayıncılık, İstanbul,16
- RHINESMITH, Stephen
2000 "Yöneticinin Küreselleşme Rehberi", (Çev. Gülden Şen), Sabah Kitapçılık, 30
- RIZA, Enver Tahir
1999 "Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri", İzmir, 2-9
- ROBBINS, Stephen P.
1994 "Essentials of Organizational Behaviour", Prentice Hall ,Englewood Cliffs, New Jersey, 137
- ROBINSON, Alan
1997 "Cooperate Creativity", Berrett Coehler Publis., San Francisco
- SARGUT, Selami
1994 "Kültürlerarası Faklılaşma ve Yönetim", Verso Yayıncılık, Ankara, 138-150
- SARGUT, Selami
1996 "Kamu Yönetimi Disiplini Senpozyumu , Bürokrasinin Türkiye'deki Darboğazı", Ankara, 121-141

- SEBZECİ, Ümran İ.
2000 “Türk Kara Kuvvetlerinin Yapısı 21 nci Yüzyılda Hangi İkelere Dayandırılmalı Nasıl Yapılandırılmalıdır?”, K.H.O. B.T.Y.M. Yayınları, Ankara
- SENGE, Peter
1998 “Beşinci Disiplin”, Y.K.B. Yayınları, İstanbul
- SIMON, H.A.
1988 “Understanding Creativity and Creative Management Handbook for Cretive and Innovative Managers, ed.R.L.Kuhn, McGraw-Hill, New York
- SIMONTON, D.K.
1984 “Genius, Creativity, and Leadership” .Historiometric Inquiries, Cambridge, Harvard University Press
- SPITZER, Robert
2001 “Kolektif Yaratıcılık”, Executive Excellence Dergisi, Sayı:51, Haziran,23
- SUNGUR, Nuray
1997 “Yaratıcı Düşünce”, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1-179
- TAN, Mine
1981 “Toplum Bilimlerine Giriş: Temel kavramları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 146
- VAROĞLU, Kadir A.; ATÇI, Baransel
1995 “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları”, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları, Ankara
- VAROĞLU, Kadir A.
1993 “Problem Çözme Yöntemleri”, K.H.O. Matbaası, Ankara,3-5
- VAROĞLU, Kadir; VAROĞLU, Demet
1994 “Yaratıcı Düşünmeye Yönelik Tutumların Eğitime Değiştirilebildiği ve Verimlilik Üzerine Etkileri”, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları, Ankara
- VERVALİN, Charles N.
1962 “Just What is Creativity?”, Hydrocarbon Processing, 109
- WETLAUFER, Suzy
2000 “CoolBurst’te Yaratıcılığı Boğan Ne ?” , Harvard Business Review, Çığır Açıcı Düşünme, BZD Yayıncılık, İstanbul, 137

YAVUZ, Halide S.

1989

“Yaratıcılık”, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1-24

YETİŞER, Şükrü H.

1999

“Kara Kuvvetleri Haber Bülteni”, Yıl:7, Sayı:24,20



ARAŞTIRMA SORU KAĞIDI

Bu soru kağıdı kamu ve özel sektörde “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları” düzeylerini mukayese etmek ve çalışanların “Sosyal Beğenirlik” düzeylerinin yaratıcı örgüt kültürüyle ilişkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmamız, olması gerekenden ziyade, “olanı” ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan, lütfen soruları gerçekte nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak şekilde cevaplayınız.

Cevaplayıcı olarak kimliğinizin gizli tutulması çalışmanın temel ilkesidir. Ayrıca, soru kağıdınız bireysel olarak ele alınmayıp, seçilmiş diğer çalışanların soru kağıtlarıyla birlikte değerlendirilecek ve cevaplarınız araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Soru kağıdını lütfen kendiniz doldurunuz ve isminizi yazmayınız. Çalışmaya gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hakan AKIN

YAŞ	a) 20-29 arası	b) 30-39 arası	c) 40-49 arası	d) 50 ve üstü
CİNSİYET	a) Erkek	b) Kadın		
MEDENİ HAL	a) Evli	b) Bekar	c) Dul	
EĞİTİM DÜZEYİ	a) Ön Lisans	b) Lisans	c) Yüksek Lisans	d) Doktora
ÇALIŞTIĞI YER	a) Kamu	b) Özel		

		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Pek Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Sb1	Her işimi önceden planlarım.	a	b	c	d	e
Sb2	Her zaman başkalarına karşı düşünceli davranırım.	a	b	c	d	e
Sb3*	Çoğu kez kendi çıkarımı tanıdıklarımın çıkarlarından üstün tutarım.	a	b	c	d	e
Sb4*	Otobüste yer verebileceğim yaşlıları bazen görmezlikten gelmişimdir.	a	b	c	d	e
Sb5*	Bazen tanıdıklarımı kendi amaçlarım için kullandığımı hissediyorum.	a	b	c	d	e
Sb6*	Arkadaşlarımdan başarılarından bazen rahatsızlık duyarım.	a	b	c	d	e
Sb7	Yardıma ihtiyacı olan birinin durumunu hiçbir zaman görmezlikten gelmedim.	a	b	c	d	e
Sb8*	Bazen toplum yararını gözetmeden hareket ediyorum.	a	b	c	d	e
Sb9	Sevmediğim bir insanın başarısı bile beni sevindirir.	a	b	c	d	e
Sb10	Yardım ettiğim kişilerden hiçbir zaman karşılık beklemem.	a	b	c	d	e
Sb11*	Eleştirilmeye sinirlendiğim zamanlar oluyor.	a	b	c	d	e
Sb12	Temizliğimi hiçbir zaman ihmal ettiğimi hatırlamıyorum.	a	b	c	d	e
Sb13*	Bazen hoşgörülü davranamıyorum.	a	b	c	d	e
Sb14	Her zaman suçumu kabul eder ve açıkça söylerim.	a	b	c	d	e
Sb15*	Bazı işleri baştan savma yaptığım olur.	a	b	c	d	e
Sb16	Her düşünceyi tarafsız olarak değerlendiririm.	a	b	c	d	e
Sb17	Birinin gülünç duruma düşmesi beni her zaman üzer.	a	b	c	d	e
Sb18	İyi bilmediğim hiçbir konuda fikir ileri sürmem.	a	b	c	d	e
Sb19	Hiç kimseyi küçümsemedim.	a	b	c	d	e

		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Pek Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Y1	İşyerimde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikler düzenlenmektedir.	a	b	c	d	e
Y2	İşyerimde hata yapmak, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmektedir.	a	b	c	d	e
Y3	Çalıştığım kurumda bireyler ve gruplar arasında güç ilişkileri ve sınıflamalardan kaçınılmaktadır.	a	b	c	d	e
Y4	Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışardan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetimi yapılmaktadır.	a	b	c	d	e
Y5	İşyerimde çalışanlar işe atanırken, özel yetenekleri dikkate alınmaktadır.	a	b	c	d	e
Y6	Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmektedir.	a	b	c	d	e
Y7	Yöneticilerim tarafından çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmektedir.	a	b	c	d	e
Y8	İşyerimdeki yöneticiler bir takım yetkilerini alt kademelere aktararak, paylaşımını sağlamaktadır.	a	b	c	d	e
Y9	Çalışanların statüsüne ve uzmanlık alanına bakılmaksızın, fikirler çeşitlendirilmektedir.	a	b	c	d	e
Y10	İşyerimdeki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirilme yapılmaktadır.	a	b	c	d	e
Y11	Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmaktadır.	a	b	c	d	e
Y12	Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını aşmaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymaları teşvik edilmektedir.	a	b	c	d	e
Y13	Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personel takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılmaktadır.	a	b	c	d	e
Y14	İşyerimde problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanmaktadır.	a	b	c	d	e
Y15	Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmekte; ve bunun için zaman tanınmaktadır.	a	b	c	d	e
Y16	Yöneticiler tarafından çalışanlara biz bilinci aşılaraq; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının önemi vurgulanmaktadır.	a	b	c	d	e
Y17	İşyerimdeki çalışanların özgüvenlerini kaybetmemeleri sağlanmaktadır.	a	b	c	d	e
Y18	Tüm çalışanlara şirket içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeyleri basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmektedir.	a	b	c	d	e
Y19	Çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanmaktadır.	a	b	c	d	e
Y20	Uzun dönemli program ve planlar çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmektedir.	a	b	c	d	e
Y21	Kurum içindeki kariyer başarıları, bireysel başarılarla dayandırılmaktadır.	a	b	c	d	e
Y22	Yöneticilerim tarafından kurum içinde kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanması teşvik edilmektedir.	a	b	c	d	e
Y23	Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedен itibaren herkesin katılımı teşvik edilmektedir.	a	b	c	d	e
Y24	Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmektedir.	a	b	c	d	e
Y25	İşyerimde yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar azaltılmaktadır.	a	b	c	d	e
Y26	Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmektedir.	a	b	c	d	e
27	Sizce amirleriniz otoritelerini hangi temele dayandırmaktadır. a) Uzmanlık-Bilgi b) Ödüllendirme c) Cezalandırma d) Makam-Statü					

Sosyal Beğenirlik Cevap Dağılımları Tablosu

Ek-2

	KAMU										ÖZEL SEKTÖR										Mann-Whitney U-Testi		
	1		2		3		4		5		1		2		3		4		5				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Medyan	n	%	n	%	n	%	n	%	n		Medyan	
sb01	0	0	1	1,3	1	1,3	40	53,3	33	44	4	0	0	10	13,3	1	1,3	44	58,7	20	26,7	4	0,004
sb02	0	0	2	2,7	1	1,3	35	46,7	37	49,3	4	0	0	4	5,3	0	0	43	57,3	28	37,3	4	0,142
sb03	2	2,7	13	17,3	10	13,3	32	42,7	18	24	4	1	1,3	30	40	13	17,3	25	33,3	6	8	3	0,001
sb04	1	1,3	10	13,3	3	4	17	22,7	44	58,7	5	4	5,3	20	26,7	7	9,3	16	21,3	28	37,3	4	0,002
sb05	0	0	14	18,7	7	9,3	30	40	24	32	4	4	5,3	12	16	8	10,7	20	26,7	31	41,3	4	0,739
sb06	0	0	9	12	10	13,3	14	18,7	42	56	5	2	2,7	5	6,7	9	12	16	21,3	43	57,3	5	0,757
sb07	3	4	5	6,7	4	5,3	17	22,7	46	61,3	5	3	4	7	9,3	7	9,3	29	38,7	29	38,7	4	0,015
sb08	3	4	20	26,7	6	8	28	37,3	18	24	4	4	5,3	34	45,3	11	14,7	14	18,7	12	16	2	0,007
sb09	6	8	22	29,3	16	21,3	22	29,3	9	12	3	12	16	17	22,7	14	18,7	23	30,7	9	12	3	0,745
sb10	3	4	4	5,3	9	12	18	24	41	54,7	5	5	6,7	7	9,3	8	10,7	15	20	40	53,3	5	0,612
sb11	5	6,7	47	62,7	5	6,7	14	18,7	4	5,3	2	7	9,3	38	50,7	13	17,3	11	14,7	6	8	2	0,563
sb12	1	1,3	2	2,7	4	5,3	29	38,7	39	52	5	2	2,7	3	4	2	2,7	31	41,3	37	49,3	4	0,752
sb13	19	25,3	37	49,3	8	10,7	6	8	5	6,7	2	16	21,3	46	61,3	5	6,7	5	6,7	3	4	2	0,730
sb14	1	1,3	5	6,7	7	9,3	36	48	26	34,7	4	1	1,3	11	14,7	12	16	31	41,3	20	26,7	4	0,066
sb15	4	5,3	42	56	4	5,3	12	16	13	17,3	2	7	9,3	37	49,3	4	5,3	17	22,7	10	13,3	2	0,855
sb16	2	2,7	8	10,7	8	10,7	35	46,7	22	29,3	4	2	2,7	8	10,7	15	20	29	38,7	21	28	4	0,477
sb17	1	1,3	14	18,7	6	8	26	34,7	28	37,3	4	3	4	4	5,3	11	14,7	26	34,7	31	41,3	4	0,441
sb18	3	4	5	6,7	6	8	30	40	31	41,3	4	1	1,3	9	12	6	8	22	29,3	37	49,3	4	0,560
sb19	2	2,7	4	5,3	6	8	27	36	36	48	4	2	2,7	10	13,3	12	16	15	20	36	48	4	0,357

Yaratıcı Yönetici Tutumları Cevap Dağılımları Tablosu

Ek-3

	KAMU										ÖZEL SEKTÖR										Mann-Whitney U-Testi			
	1		2		3		4		5		1		2		3		4		5					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		Medyan		
Y01	5	6,7	14	18,7	3	4	32	42,7	21	28	4	4	5	6,7	10	13,3	4	5,3	36	48	20	26,7	4	0,810
Y02	9	12	14	18,7	13	17,3	23	30,7	16	21,3	4	4	6	8	14	18,7	10	13,3	29	38,7	16	21,3	4	0,477
Y03	13	17,3	20	26,7	15	20	17	22,7	10	13,3	3	3	5	6,7	19	25,3	12	16	24	32	15	20	4	0,034
Y04	20	26,7	25	33,3	5	6,7	14	18,7	11	14,7	2	2	11	14,7	15	20	7	9,3	16	21,3	26	34,7	4	0,001
Y05	19	25,3	33	44	6	8	11	14,7	6	8	2	2	11	14,7	11	14,7	9	12	25	33,3	19	25,3	4	0,000
Y06	12	16	21	28	13	17,3	16	21,3	13	17,3	3	3	4	5,3	16	21,3	5	6,7	25	33,3	25	33,3	4	0,001
Y07	5	6,7	12	16	12	16	26	34,7	20	26,7	4	4	3	4	7	9,3	5	6,7	22	29,3	38	50,7	5	0,002
Y08	13	17,3	17	22,7	9	12	29	38,7	7	9,3	3	3	5	6,7	4	5	13	17,3	28	37,3	26	34,7	4	0,000
Y09	8	10,7	24	32	10	13,3	24	32	9	12	3	3	7	9,3	11	14,7	12	16	32	42,7	13	17,3	4	0,041
Y10	18	24	27	36	12	16	11	14,7	7	9,3	2	2	13	17,3	11	14,7	11	14,7	15	20	25	33,3	4	0,000
Y11	11	14,7	15	20	8	10,7	24	32	17	22,7	4	4	17	22,7	11	14,7	11	14,7	20	26,7	16	21,3	3	0,437
Y12	15	20	33	44	10	13,3	14	18,7	3	4	2	2	7	9,3	19	25,3	6	8	23	30,7	20	26,7	4	0,000
Y13	18	24	22	29,3	8	10,7	18	24	9	12	2	2	17	22,7	9	12	7	9,3	19	25,3	23	30,7	4	0,018
Y14	12	16	22	29,3	15	20	21	28	5	6,7	3	3	2	2,7	19	25,3	15	20	27	36	12	16	4	0,004
Y15	16	21,3	27	36	12	16	16	21,3	4	5,3	2	2	5	6,7	14	18,7	21	28	19	25,3	16	21,3	3	0,000
Y16	6	8	16	21,3	10	13,3	27	36	16	21,3	4	4	1	1,3	9	12	14	18,7	28	37,3	23	30,7	4	0,046
Y17	17	22,7	23	30,7	9	12	16	21,3	10	13,3	2	2	3	4	22	29,3	8	10,7	26	34,7	16	21,3	4	0,002
Y18	11	14,7	23	30,7	17	22,7	19	25,3	5	6,7	3	3	4	5,3	13	17,3	13	17,3	27	36	18	24	4	0,000
Y19	18	24	27	36	9	12	15	20	6	8	2	2	5	6,7	17	22,7	17	22,7	22	29,3	14	18,7	3	0,000
Y20	13	17,3	21	28	9	12	24	32	8	10,7	3	3	6	8	11	14,7	7	9,3	32	42,7	19	25,3	4	0,001
Y21	9	12	13	17,3	16	21,3	25	33,3	12	16	3	3	7	9,3	18	24	14	18,7	16	21,3	20	26,7	3	0,683
Y22	9	12	28	37,3	11	14,7	22	29,3	5	6,7	3	3	2	2,7	19	25,3	12	16	24	32	18	24	4	0,001
Y23	10	13,3	28	37,3	11	14,7	20	26,7	6	8	2	2	6	8	17	22,7	9	12	20	26,7	23	30,7	4	0,001
Y24	15	20	25	33,3	11	14,7	18	24	6	8	2	2	5	6,7	16	21,3	10	13,3	27	36	17	22,7	4	0,000
Y25	13	17,3	26	34,7	9	12	21	28	6	8	2	2	2	2,7	17	22,7	21	28	24	32	11	14,7	3	0,004
Y26	17	22,7	24	32	11	14,7	18	24	5	6,7	2	2	9	12	13	17,3	11	14,7	15	20	27	36	4	0,000

KAMU SEKTÖRÜNDE YARATICI YÖNETİCİ TUTUMLARI DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR YÜKLERİ							
	1	2	3	4	5	6	7
Y01	6.609 E-02	0.109	-3.948 E-02	.264 E-02	0.821	0.228	0.135
Y02	-6.135 E-02	0.272	2.764 E-02	-5.809 E-02	0.384	0.688	0.154
Y03	0.100	5.391 E-02	0.182	0.139	3.316 E-02	0.792	-0.166
Y04	0.115	0.219	0.531	0.470	-0.147	0.284	-0.134
Y05	0.154	-4.433 E-02	0.864	-4.568 E-02	9.912 E-02	7.614 E-02	-6.621 E-02
Y06	0.330	0.375	0.608	0.150	1.206 E-02	0.112	0.194
Y07	0.517	0.284	0.143	0.310	6.729 E-02	-0.266	8.599 E-02
Y08	0.325	0.556	-3.739 E-02	0.467	3.992 E-02	-1.847 E-02	4.052 E-02
Y09	-1.847 E-02	1.331 E-02	2.708 E-02	0.805	9.374 E-02	1.639 E-02	0.116
Y10	0.399	0.399	5.426 E-02	0.226	0.287	0.369	1.350 E-02
Y11	0.493	-8.126 E-02	1.138 E-02	0.577	0.152	7.990 E-02	-7.161 E-02
Y12	0.528	0.309	0.132	0.473	1.179 E-02	0.226	0.156
Y13	0.558	0.547	0.127	0.319	3.097 E-02	0.155	0.121
Y14	0.663	0.247	0.311	7.260 E-02	0.274	1.801 E-02	0.124
Y15	0.611	0.440	0.214	-6.966 E-02	0.275	-9.419 E-02	-6.405 E-03
Y16	0.705	5.944 E-02	0.246	0.186	0.286	-3.173 E-02	-0.102
Y17	0.462	0.431	0.225	-0.207	-9.956 E-02	0.302	0.427
Y18	0.833	9.848 E-02	-3.092 E-02	1.863 E-03	-0.141	0.184	0.155
Y19	0.388	0.524	0.267	0.188	1.717 E-02	0.157	0.220
Y20	0.384	0.277	0.285	0.226	0.158	0.230	0.586
Y21	1.418 E-02	5.720 E-02	-0.121	6.081 E-02	0.156	-0.172	0.868
Y22	0.140	0.738	-0.162	4.239 E-02	0.123	0.244	6.418 E-02
Y23	0.389	0.397	0.320	0.282	0.393	-6.752 E-02	0.145
Y24	0.261	0.443	0.295	0.240	0.465	6.543 E-02	9.986 E-02
Y25	-1.029 E-02	0.715	0.381	-0.137	0.210	4.976 E-02	6.174 E-02
Y26	0.313	0.493	0.137	-6.127 E-03	0.458	2.149 E-02	7.928 E-02

ÖZEL SEKTÖR YARATICI YÖNETİCİ TUTUMLARI DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR YÜKLERİ								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Y01	0.153	0.142	1.744 E-02	.676 E-02	0.849	-1.597 E-02	9.893 E-02	-7.520 E-03
Y02	-0.169	-9.482 E-03	0.412	-0.297	0.577	0.221	-0.248	0.226
Y03	0.394	0.193	0.328	-0.506	-0.110	0.187	0.328	-9.872 E-02
Y04	0.577	-6.523 E-02	-0.202	-8.604 E-04	0.554	-4.685 E-02	0.106	0.115
Y05	0.560	9.016 E-02	0.238	0.223	0.365	0.256	0.134	-0.337
Y06	0.377	0.487	9.093 E-02	0.219	0.303	-6.297 E-02	0.334	-0.220
Y07	0.407	0.285	0.491	0.177	7.726 E-02	-0.123	0.298	-0.314
Y08	-5.216 E-02	0.118	0.131	8.637 E-02	8.440 E-02	-4.523 E-02	0.879	0.247
Y09	0.227	4.200 E-02	2.477 E-02	-2.414 E-02	8.204 E-02	0.208	0.285	0.759
Y10	0.715	0.424	-2.676 E-02	4.198 E-02	8.607 E-02	0.170	9.426 E-02	0.111
Y11	0.410	0.500	-3.054 E-02	0.260	0.215	6.591 E-02	6.539 E-02	0.321
Y12	0.558	0.477	6.015 E-02	0.231	5.272 E-02	3.006 E-02	-1.977 E-02	0.303
Y13	0.739	0.325	0.204	0.254	4.719 E-02	-5.187 E-02	2.846 E-02	4.188 E-02
Y14	0.414	0.243	0.382	0.456	5.669 E-02	-0.280	-0.241	-0.127
Y15	0.481	7.875 E-02	4.880 E-02	0.744	-6.864 E-02	8.235 E-02	3.999 E-02	-6.199 E-02
Y16	5.954 E-02	0.251	8.505 E-02	0.791	-5.257 E-03	7.973 E-02	0.166	2.496 E-02
Y17	0.283	0.388	0.512	4.946 E-02	4.296 E-02	-0.171	3.321 E-02	0.409
Y18	0.699	0.201	0.177	2.890 E-02	3.857 E-02	2.598 E-02	-0.150	4.055 E-02
Y19	0.159	0.795	3.762 E-02	0.142	4.579 E-02	5.790 E-02	2.565	-0.108
Y20	0.232	0.775	5.386 E-02	6.277 E-02	-3.840 E-02	0.155	9.122 E-02	-0.136
Y21	0.207	-2.942 E-02	-1.633 E-02	-4.834 E-02	-0.165	0.780	-0.135	0.133
Y22	3.230 E-02	0.255	0.148	0.116	0.263	0.780	0.101	1.226 E-02
Y23	0.374	0.590	0.447	-6.268 E-02	0.155	-1.319 E-02	4.564 E-02	2.606 E-03
Y24	0.554	0.236	0.435	0.205	0.227	0.295	0.122	0.115
Y25	0.127	-2.985 E-02	0.820	4.050 E-02	-1.735 E-02	0.138	9.805 E-02	5.305 E-04
Y26	0.743	0.181	0.220	5.166 E-02	3.847 E-02	0.211	6.026 E-02	0.146