

KURUMLARDA YARATICILIK ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Neslihan OKAKIN*
Meltem AYVACIOĞLU

Özet

Günümüzde bilgiye kolay ulaşılmakla birlikte önemli olan, bilgiler arasında yeni bağlantılar kurmaktır. Bu yaratıcılığın en temel tanımını oluşturmaktadır. Yaratıcılık herkes tarafından sergilenemese dahi, yapılan araştırmalar herkesin yaratıcılığını geliştirebileceğini göstermektedir. Bu çalışmada yaratıcılık tanımından başlanarak, bireysel ve kurumsal yaratıcılığı etkileyen tüm faktörler üzerinde durulmuştur ve yaratıcılığı geliştiren teknikler detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın konusunu kurumlarda yaratıcılığın nasıl uygulandığı ve teşvik edildiği oluşturmaktadır. Çalışmanın araştırma evrenini Capital Dergisi tarafından 2009 yılında belirlenen Türkiye'nin en inovatif yirmi şirketi oluşturmaktadır. Bu çalışmada kurumların yaratıcılık adına ne yaptıkları, neyi teşvik ettikleri ve daha başka nelerin yapılabileceğine ilişkin veriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Yenilik, Yenilikçilik, Kurumlarda Yaratıcılık, Yaratıcılık Teknikleri

A STUDY ON CREATIVITY IN ORGANIZATIONS

Abstract

Nowadays, it's easy to access information, nonetheless the important part is to establish new connections between the information. This is the most basic definition of the creativity. In this study, the factors which affect individual and organizational creativity to be examined starting from the definition of the creativity and techniques which enhance individual and group creativity to be examined in detail. Finally, a research takes place expressing how creativity is implemented and promoted in the organizations. The research environment in this study is composed by Turkey's most innovative twenty companies determined by Capital magazine in 2009. In this

* Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Öğretim Üyesi

study, what the organizations do, promote and what else can be done in the name of creativity to be discussed by presenting related data.

Keywords: Creativity, Innovation, Innovative, Creativity in Organizations, creativity techniques

I. Giriş

Küreselleşen dünyanın bir sonucu olarak rekabet gittikçe artmaktadır. Günümüz acımasız rekabet koşulları altında çok ürün üretmek, satmak yeterli değildir. Coğrafi sınırlar kalktıkça, değişim ve rekabet hız kazandıkça, yenilikçi yaklaşımların ve yaratıcılığın önemi daha da artmıştır. Farklı olmak; yaratıcılığı, yenilikçiliği ve rakiplerden ayrılıp, öne çıkmayı beraberinde getiriyor. Artık çok bilgiye sahip olmak ya da bilgiye hızlı ulaşmak yetmiyor. Dünyadaki gelişmelerin hızı içinde, ulaşılabilir bilgiler arasında daha önce kurulmamış yeni bağlantılar kurmak daha önem kazanmaktadır.

Kısacası, küreselleşme ve artan rekabet aslında insan gücünün önemini daha da ortaya çıkarmıştır. Günümüzde bir işletmenin gücü, artık maddi kaynaklarında değil, entelektüel sermayesinde.

Beyin gücü, iş dünyasının yeni belirleyici gücüdür. Bu değişen dünyada örgütlerin uzun süre hayatta kalabilmesi ve rekabet gücünü ellerinde tutabilmeleri için gerekli stratejik faktörlerden biri de yaratıcılıktır. Bu yüzden de günümüzde yaratıcılık, eğitimlerin, yönetim ve kişisel gelişim kitaplarının, makalelerin konusu olmuştur. Çalışma hayatında yaratıcılığın arttırılması giderek daha önemli olmaya başlamıştır.

Öyle ki, özellikle büyük şirketler çalışanlarının yaratıcılıklarını işlerine katabilecekleri koşulları sağlamaya her zamankinden daha fazla özen göstermektedir. Çünkü yaratıcılığa yapılan yatırımın getirisini kabul etmişlerdir.

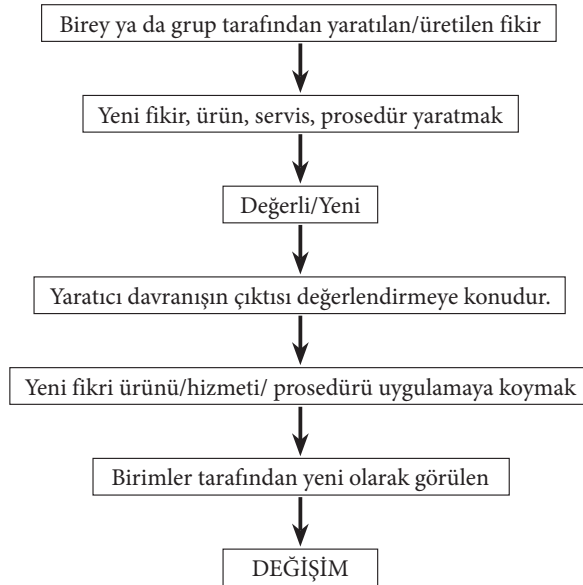
İşte bu sebeptendir ki, kurumlarda önemi gittikçe artan yaratıcılık, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada, yaratıcılığın temel öğelerini ortaya koyup, çalışan bireyden kurumlara uzanan yolculukta, yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü ve ileri götürülmesi için nelerin yapılması gerektiğini irdelenmek amaçlanmıştır.

I. I. Yaratıcılık Tanımı

Latince 'Creare' sözcüğünden gelen yaratıcılık; yaratmak, meydana getirmek, bulmak, yenilik yaratmak anlamına gelmektedir [1]. Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğünün 2005 baskısında ise; 'yaratıcılık' şu şekilde tanımlanmıştır: 1- Yaratma yeteneği; 2- Her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlık [2]. Yaratıcılık konusunda bir tanım üzerinde pek uzlaşma yoksa da; 'zaten var olan nesne ve kavramlar arasında, yeni, işe yarar, kullanılabilir, daha önce düşünülmemiş ilişkiler kurmak' kapsamlı bir yaratıcılık tanımı olacaktır. Yani, yaratıcılıkta var olan kavramların değişik biçimlerde bir araya getirilmesi ve yeni kavramlar ortaya çıkması söz konusudur. Her ne kadar sonuç, iki ya da üç değişik kavramın birleştirilmesiyle ortaya çıkan yeni bir şeymiş gibi gözükse de aslında bu çözümü sağlayan unsurların her biri daha önce de vardır [3].

Yaratıcılık, yenilik ve inovasyon kavramları arasında zaman zaman karmaşa yaşanmaktadır. Yaratıcılıktan söz edildiğinde herhangi bir işlem ya da ürün üzerinde yenilik getirme söz konusudur. Yenilik, yaratıcılık sürecinin içerisinde yer almakta ve yaratıcılık sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır [4].

Inovasyon tanımına bakılacak olursak, genel anlamıyla, yeni bir ürün veya hizmet için bir fikrin uygulanması olarak tanımlayan yazarlara rastlanmaktadır. Organizasyonel açıdan bakıldığında, yeniden yapılanmaya yönelik fikirler, maliyetlerde tasarruf, iletişimin geliştirilmesi, ürün süreçlerinde yeni teknolojiler, yeni organizasyonel yapılanmalar, inovasyona örnek oluşturmaktadır. Inovasyon, birkaç yazar tarafından değişimle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte değişim, her zaman yeni fikirler ile ilgili olmadığı ya da her zaman organizasyondaki gelişime liderlik etmediği için inovasyon olarak görülemez. Örneğin, yaz döneminde çalışma saatlerinde yapılacak değişiklik, inovasyon diye adlandırılmaz [5].



Şekil 1: Yaratıcılık ve İnovasyon Tanımı [5]

Şekil 1.de de görüleceği üzere, yaratıcılık ve inovasyon, yaratıcı sürecin iki bölümü arasında üst üste gelen yapılar olarak görülebilir [5].

I. 2. Yaratıcı Fikirlerin Özellikleri

Yaratıcı fikirlerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Orijinallik:** Yaratıcılığın temeli, var olan bilgiler arasında yeni bağlantılar kurmak ve daha önce düşünülmemiş yeni sonuçlar ortaya koymaktır.

- **Faydalılık-Kullanışlılık:** Bir yaratıcı fikir, aynı zamanda işe yarar yani değerli ise anlamlıdır [6].

I. 3. Yaratıcı Bireylerin Özellikleri

Bireysel yaratıcılığı etkileyen faktörler, içsel ve dışsal olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir.

Bireysel Yaratıcılığı Etkileyen İçsel Faktörler

Bireysel yaratıcılığı etkileyen içsel faktörler, bireyin bulunduğu çevresel faktörler dışında gelişen kendi ile ilgili faktörlerdir. Bu faktörler, yaratıcılık için büyük önem taşımaktadır. Bu içsel faktörlerden en önemlileri aşağıda açıklanmaktadır.

Merak: Merak eden kişi, soru sorar, araştırır ve öğrendikleri arasında yeni bağlantılar kurar ki; bu da yaratıcılığın temelidir.

Çaba: Yaratıcı bireyler, hedeflerine giderken kolay pes etmezler.

Risk Alma: Yaratıcı fikirler, denemelerle ortaya çıkar. Bu da risk almayı gerektirir.

Hayal Gücü: Hem bilim hem de diğer alanlarda en büyük ilerlemeler, insanın hayal gücüne istediği gibi dolaşma imkanı verildiğinde ortaya çıkmıştır [7].

Ayrıca, bildiklerinden kuşku duyup sorgulamak, yeni bilgiler öğrenme isteği ve motivasyon da yaratıcılığı etkileyen içsel faktörlerdendir.

Bireysel Yaratıcılığı Etkileyen Dışsal Faktörler

Bireyin içsel faktörleri yaratıcılığı beslerse, dış koşullar daha da önem kazanmaktadır.

Yaratıcılığı etkileyen dışsal faktörler aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir:

Eğitim: Eğitim sisteminin, özgün düşünmeyi teşvik edip, ezbercilikten uzaklaştığı sürece yaratıcılığa etkisi olumlu olacaktır.

Aile: Bireyin temel değerleri ilk öğrendiği yer olan ailede problemin çözümleri çocuğa hazır sunulmuyor, düşünmeye ve değişik çözümler bulunmasına teşvik ediliyorsa, bireyin yaratıcılığına katkı sağlanır.

Cinsiyet: Yaratıcılık ve cinsiyet arasında açık ve net bağlantı bulunamamıştır.

Yaş: Yaratıcılığın okul çağlarına kadar hayli yüksek olduğu ancak okulda tek doğrulu cevaplı eğitimle düşmeye başladığı tespit edilmiştir.

Kültür: Genellikle bir kültür gelenekleri korumaya ve sürdürmeye ne kadar çok çalışırsa, o alanlarda o kadar az yaratıcılık ve gayri safi milli hasıla bakımından ölçüldüğünde de o kadar az maddi gelişme beklenmelidir [8].

Yaratıcı fikirlerin oluşması için gerekli içsel-dışsal faktörler incelendikten sonra, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkma süreci ve çeşitli araştırmalara göre tespit edilen fikir üretme aşamaları üzerinde durmak gerekecektir.

I. 4. Yaratıcılık Süreci

Yaratıcılık sürecinde farklı düşünürler aşağıdaki aşamalardan söz ederler:

- 1. Hazırlık:** Bilgi toplama aşamasıdır.
- 2. Kuluçka:** Sorun üzerinde bilinçli olarak düşünmeye ara verilen süre. Sorun üzerinde, çözüme yönelik olarak buluşa ulaşmaya çalışıldığından bu aşamaya 'kuluçka' adı verilmektedir [9].
- 3. Aydınlanma:** 'Fikirlerin beklenmedik bir şekilde zahmetsizce, ilham gelir gibi gelme' süresidir [10].
- 4. Deneme:** Söz konusu aşamada aydınlığa kavuşan fikrin uygulamasına geçilir [9].

I. 5. Yaratıcılığın Ölçülmesi ve Kullanılan Testler

Yaratıcılığı ölçmede en iyi bilinen testler; Guilford'un 'Aklın Yapısı' (SOI) ıraksak üretim testleri, Torrance'ın 'Yaratıcı Düşünme Testi' (TTCT) ve sırası ile Wallach ve Kogan ile Getzels ve Jackson'ınkilerdir. Bunların hepsi hem yaratıcılık araştırmalarında hem de eğitimlerde geniş çaplı olarak kullanılmaktadır. SOI'nın özelliklerine dayanan **Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (TTCT)**, en yaygın kullanılan testtir ve uluslararası olarak kullanılmaktadır [8].

Yaratıcılık geliştirilebilir bir kavramsa, bireylerin yaratıcılıklarını buldukları kurumlara yansıtabilecekleri fikrinden yola çıkılarak, bir sonraki bölümde kurumlarda yaratıcılık konusu ele alınacaktır.

II. Kurumlarda Yaratıcılık

Kurumsal anlamda yaratıcılık, kişiler ya da gruplar tarafından ürünler, hizmetler, süreçler ve prosedürler için yeni, kullanışlı, değerli fikirler jenerasyonu olarak tanımlanabilir [5].

Yaratıcı örgüt, orijinal fikirleri, ürünleri, süreçleri veya ilişkileri sürekli geliştiren ve bunları örgütsel başarıyı sağlayacak şekilde birleştiren bir örgüt olarak tanımlanabilir [11].

Yaratıcılık kişiseldir. Yaratıcılığın doğal ortamı insan beynidir. Yaratıcı bir iş sadece onu yapanların erdemi sayesinde yaratıcı olabilir. Yaratıcı bir lider ya da kilit oyuncu bir işin şeklini değiştirebilir [8].

Bir kurumda yaratıcı düşüncenin yerleşebilmesinin ön koşulu yaratıcı bir tepe yönetim ve destekleyici bir örgütsel atmosferdir. Örgütsel atmosferin oluşturulması da büyük ölçüde tepe yönetime bağlı olduğundan, örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinin temel sorumluluğu tepe yönetime düşecektir. Tepe yöneticiler bu sorumluluklarını misyona, örgütsel iklime ve sistemlere yönelik düzenlemelerle yerine getirebilirler [12]. Yönetici konumundaki kişiler çalışanlarda yaratıcılığı geliştirmek istiyorlarsa önce kendi tutumlarını gözden geçirmelidirler. Sistematik bir yaklaşımla, bireysel yaratıcılık potansiyellerinin üretime yansması sağlanabilir [13].

Yaratıcılık ve yeniliğin ilk adımı, yaratıcı insanları işe almak ve onları iyi dengelenmiş üretken gruplar haline getirmektir. İkinci adım daha zordur ve en üst seviyeden desteklenmesi ge-

rekmetedir: Kurumun ve işyerinin fiziksel şartlarını iklimini, kültürünü yaratıcılığı ve yeniliği destekleyecek şekilde tasarlamak [14].

II. I. Kurumlarda Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Kurumlarda yaratıcılığı etkileyen faktörler; Örgütsel ve Fiziksel Koşullar olmak üzere iki ana başlık altında incelenmiştir.

• Örgütsel Koşullar ve Yaratıcılık

Bilgi akışı ve Bilgiye ulaşılabilirlik: Bilgi, yaratıcı düşüncenin hammaddesidir. Fikir üretimine yol açan ilk kıvılcımların oluşumunu sağlayabilir. Çalışanların kurum içinde ve dışında birbirleriyle ilişki kurma kanallarının serbest olması gerektiği gibi, bilgi kaynaklarına ulaşma kanallarının da serbest olması gerekmektedir [14].

Bazı şirketler, bilgiyi elde etmek, stoklamak ve yeniden kullanımını kolaylaştırmak için bilgi yönetimi sistemleri geliştirmişlerdir. Bu sistemler, A birimindeki birinin öğrendiği şeyleri, B birimindeki birisinin tekrar öğrenmek zorunda kalmasını önlemektedir [15].

Dışarıdaki bilgi de önemli bir uyarıcıdır ayrıca kurumlara canlılık ve güç kazandırır. Çalışanlar, mesleki ve bilimsel toplantılara gittiklerinde, müşteri ve danışma şirketlerini ziyaret ettiklerinde ve dışarıdan uzmanlar getirip teknik bilgileri paylaştıklarında söz konusu bilgi kaynağına başvururlar [14, 16].

Bilgi akışının her yönlü olması da büyük önem taşır. Bilginin sadece yatay pozisyonlar arasında değil, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olması; daha çok bilgiye her düzeyde ulaşılabilirliği anlamına gelir ki, bu da çalışanların farklı bilgi parçacıklarını kendi kafalarında birleştirmeye olanak tanır ve yaratıcılığa zemin hazırlar [14].

Yeni fikir ve iş görme yollarına yaklaşım: Yaratıcı fikirlere değer verilmeyen, teşvik edilmeyen kurumlarda, çalışanlar yönetimin yeni ve yaratıcı her şeyi reddedeceği inancından hareketle, yeni fikir üretmek ya da yaratıcı süreçler geliştirmekle ilgilenmez olurlar. Şirket yönetimi, yaratıcı fikirlerin stratejik uyum sorunu ve kaynak sorunu varsa, yenilikçi ve yaratıcı önerileri doğal olarak kabul etmemektedir. Ancak bu durumda da, yönetimin bu durumun nedenlerini çalışanlarla paylaşma sorumluluğu bulunmaktadır [14].

Yönetimin risk bakış açısı: Riskten kaçınmak normal ve sağlıklı bir tutumdur. Ancak başarı ve risk ayrılmaz ikilidir. Yönetimler, risk/ödül ilişkisinin farkında olmalı ve bu ilişkiyi iyi yönetecek kurumsal bir mekanizma bulmalıdırlar.

Yenilik ve yaratıcılık cephesinde, riskle baş etmenin iki yöntemi vardır: Çeşitlilik ve ucuz maliyetli başarısızlıklar. Bu iki yöntem uyum içinde kullanılabilir. Çeşitlilik ve bütün yumurtaları aynı sepete koymama yaklaşımı, şirketlerin riski dağıtmasını ve tek bir ürüne mahkum olmamasını bir anlamda sigorta altına almaktadır. Ucuz başarısızlık ise, riskle baş etmenin ikinci yöntemidir. Akıllı kurumlar gelecek vaat eden fikirleri küçük bütçelerle destekler ve bu fikirleri en ucuz kaynak kullanımıyla test etmenin yollarını ararlar [14].

Motivasyon ve Ödüllendirme: Her insan, kendisine ve görüşlerine değer verilmesini ister. Çalıştığı kurumda fikirlerine, yeteneğine, deneyimine, kısacası kendisine değer verildiğini anlayan insan mutlu olur. Dolayısıyla yaratıcılığı ve verimi artar [17].

Motivasyon, üst yönetimin desteklemesiyle, yaratıcılık mantığının keşfedilmesiyle, eğitimle, sorumlulukları düzenleyen ve itici güç sağlayan yapı değişiklikleriyle yükseltilebilir [18].

Her ne kadar ödül almaya yönelme yaratıcılığı zayıflatsa da, fazladan bir ikramiye, çalışanın yeteneğinin onaylanması, gelecekte daha ilginç bir iş veya çalışana daha iyisini yapma şansı olarak algılanan ödüller yaratıcılığı arttıracaktır. Sadece başarı için verilecek dışsal ödüller olmamalıdır [19, 20]. Para, maaş dışında sağlanan olanaklar, herkes tarafından tanınma ve tercih edilen işlere tayin edilme gibi karşılıklar, kurumlarda yaratıcı ve yenilikçi uygulamalara yol açabilir. Farklı şirketlerdeki başarılı 40 AR-GE takımı üzerinde Abbey ve Dickson'un yaptıkları bir araştırmada, ödül sistemlerinin AR-GE performansları ile güçlü bir pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir [21].

Özerklik-Özgürlük: Çalışana özgürlük sağlamak demek, onun kalıpların dışında düşünmesine, farklı bakış açıları geliştirmesine imkan vermek demektir. Yöneticiler hedefleri belirlemede kesin rol üstlenirler; fakat o hedeflere hangi araçlarla ulaşılacağına çalışanlara bırakılması gerekir. Yöneticiler, 'şunu yap, bunu yap' demek yerine; '*hedefimiz budur; bu hedefe ulaşmak için en iyi yolu düşünün*' demelidirler [14].

Örgütsel engeller: Örgütsel yaratıcılığın sağlanmasında karşılan engeller arasında; örgütün gelenekleri, üst yönetimin kontrolü elinde tutmak istemesi, inisiyatif vermemesi, aşırı uzmanlaşma ile sıradanlaşma, yaratıcılığa karşı sadece bir kaos ortamı oluşturacakmış gibi negatif bakışlar ve önyargılar, hata yapmaya müsaade etmeme ve hoşgörüsüz olma, oluşan süreçlerde tahammülsüzlük, yaratıcı bireyleri desteklememe, bireyler ve gruplar arası kıskançlıklar, örgütte değişim korkusu ve stres sayılabilir [22].

Organizasyonda yaratıcılığı engelleyen bazı yönetsel davranışlar şunlardır [23, 24]:

- Her zaman çalışanlardan daha fazla biliyormuş gibi davranmak,
- Birçok prosedürlerle çalışanın önünü kapamak,
- Çalışanlarla gerekli bazı konuşmalar dışında hiç konuşma yapmamaya özen göstermek,
- Sorumlu olunan alan ile ilgili tek söz sahibi olmaya çalışmak,
- Yeni fikirleri kabul edip, onlar hakkında hiç bir şey yapmamak,
- Problemlere katkıda bulunacak herhangi bir öneri ya da katkıyı kabul etmemek,
- Öneri kutuları koyup sonra hiç geri dönüşüm sağlamamak.

Örgüt çalışanlarının iş süreçlerine ilişkin düşündüklerini dile getiremedikleri, aktif bir biçimde karara katılmadıkları ve iletişim kanalları şeffaf olmayan örgütlerde; yaratıcı nitelikleri de olsa yararlı olamadıkları görülmektedir [25].

• Fiziksel Koşullar ve Yaratıcılık

Kurumsal atmosfer gibi, fiziksel koşullar da yaratıcılığı teşvik edecek tarzda düzenlenebilir ya da yönetilebilir. İşyeri tasarımı ve iş verimliliği birbirine bağlı iki unsurdan oluşmaktadır. Daha az resmiyet içeren modern yönetim ve ekip çalışması anlayışı, mimar ve tasarımcıları, yaratıcılığı ve iş bilinci destekleyen ve değişen iş süreçlerine uyumlu mekanlar yaratmaya zorlamıştır.

İş arkadaşları arasındaki fiziksel mesafenin büyümesine paralel olarak, aralarındaki iletişimin de önemli oranda düştüğü bir gerçektir.

Kısaca ifade edilecek olursa [14];

- Çalışma mekanıyla iş süreçleri birlikte tasarlanması,
- Ekipler ve bilgi kaynaklarını birbirleriyle kolay iletişim kuracakları, düşünce ve deneyimlerini etkileyecek fiziksel ekipmanlarla dolu ortamlara yerleştirmek,
- Fiziki mekanı, çalışanların rahat ve sık iletişim kurmalarına imkan verecek şekilde tasarlamak, yaratıcılığı tetikler.

Bu çerçevede kurumlarda yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında ve teşvik edilmesinde yöneticilerin, liderlerin ve İnsan Kaynakları departmanlarının yerleri yadsınamaz.

Bununla birlikte yaratıcı bir örgütün oluşması her şeyden önce, onun bünyesinde çalışan kişilerin yaratıcı yeteneklerini kullanmalarına bağlıdır. Bu amaçla işletmelerde 'Yaratıcılığı Geliştirici Program ve Teknikler'den yararlanarak, örgütteki bireysel yeteneğinin ortaya çıkarmasına çalışılır [9].

Bir sonraki bölümde yaratıcılığı geliştirici program ve teknikler detaylı incelenecektir.

III. Yaratıcılığı Geliştirici Program ve Teknikler

Yaratıcı sorun çözme teknikleri örgüt içinde iki düzeyde yürütülmektedir. Birinci düzeyde, örgüt üyelerinin bireysel yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesi söz konusudur. İkinci düzeyde ise, örgüt üyelerinin grup çalışmalarıyla yaratıcılık yeteneklerinin artırılması söz konusudur [4].

III. I. Bireysel Yaratıcılığı Geliştiren Teknikler

Bireysel tekniklerden önemli bulunan bazıları şunlardır:

Arşimet Tekniği: Arşimet tekniğinde şu aşamalar takip edilir [26]:

- 1. Sorunun tespiti:** Önce sorun tespit edilir. Sorunun çözümlenmesi için tüm sonuçları değerlendirilir ve hayal edilir. Burada önemli olan bilinçaltını yapıcı ve yaratıcı çözümler için motive etmektir. Bunun da yolu, sorunu doğru tanımlayıp, çözümün getirilmesi için hayal gücünü kullanmaktır.
- 2. Hazırlık aşaması:** Sorunla ilgili detaylı bilgi toplamak ve zihni çözüm üretmeye hazırlanmaktır.
- 3. Direktif aşaması:** Sıra beyne 'direktif' vermeye gelmiştir.
- 4. Kuluçka aşaması:** Sorunu bir süre düşünmemektir.
- 5. "Eureka" aşaması:** Bir süre sonra, çözüm kendiliğinden gelecektir. Bu sürenin ne kadar olacağı değişkenlik gösterir.

Kışkırtma Tekniği: Kışkırtmanın rolü bizi o anki düşünme kalıbından aniden çekip çıkarmaktır. Yani kışkırtma tekniği bizi alışlagelmiş algı kalıplarından çıkmaya zorlar.

Bir kışkırtma elde etmenin en kolay yolu, olayları tersine döndürmektir. Bir şeyin genelde nasıl yapıldığını söyleyip, daha sonra onu terse çevirirsiniz [27].

III. 2. Grup Yaratıcılığını Geliştiren Teknikler

Bilgi tabanı farklı kişilerden oluşan ekipler kurmak, kurumsal yaratıcılık için son derece önemlidir. Üyeleri farklı alanlardan gelen ekipler, alanlar arasındaki duvarları yıkarak, bilgiler arası çağrışımlara daha açık hale gelirler [6].

Kurumlarda grup yaratıcılığını geliştiren önemli bulunan teknikler aşağıda sunulmuştur.

Beyin Fırtınası: Sorun çözümünde ve yeni fikirlerin yaratılmasında yararlanılan yaratıcı karar verme tekniğidir. Beyin fırtınasında bir grup toplantısı söz konusudur. Serbestçe fikir üretme, alternatif yaratma yoludur. Burada fikir sayısı kadar kalitesi de önemlidir. Ortaya atılan fikirler [28];

1. Kesinlikle eleştirilmemeli;
2. Fikirler övülmemeli;
3. Fikirlere ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışmamalı;
4. Ortaya atılan fikirlerden yararlanıp yeni fikirler yaratmaya çalışılmalıdır, amaç yeni fikir üretimini teşvik etmek, engellemektir.
5. “Hiç kimse yalnız başına fikir üretmez. Her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da şimdi ortaya attığı görüşlere dayanır” teması vurgulanmalıdır.

Nominal Gruplar: Andre Delbecq ve Andrew Van de Ven tarafından geliştirilmiştir [29]. Bu teknik, 7-10 kişilik gruplar, değişik yapı ve eğitilmiş insan bir araya getirilerek problem sunulmakta ve bireylerin tek başına fikir üretmesi istenmektedir. 10-15 dakika sonra her biri fikrini anlatırken, bir kişi grubun fikirlerini kaydetmektedir. Sonra herkes başkasının fikirlerini dinleyerek eksiltme ya da ekleme yapabilmektedir. Her grup elemanı oylama yapar ve gizli oylama ile en fazla oy alan seçilmektedir [30, 29].

Delphi Tekniği: Nominal grup tekniğinin özel bir tipidir. Grup için bilgili insanlar seçilerek, birbirleri ile karşılaştırılmamaktadır. Her kişi sorun hakkında fikirlerini, önerilerini ve sonuçlarını yazmaktadır. Bütün bu öneriler yöneticiler tarafından tekrar değerlendirilerek yeniden üretilmektedir. Daha sonra herkesin fikri diğerleri ile paylaşılarak, yeni fikir üretmeleri ve herkes birbirleri hakkında yeni fikirler üretmektedir. Bu fikirler de tekrar yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir. Bu fikir üretme, yeni fikre ulaşılan kadar devam etmektedir [30].

Gordon Tekniği: William J.Gordon tarafından geliştirilmiştir. Bu teknikte grup 5-7 kişidir. Bu grup değerlendirme yapmaz. Ele alınıp konuşulan sorunun gerçek niteliğini grup lideri bilir. Çünkü çok kısa sürede ve yüzeysel çözüm arzulanmamaktadır [4]. Ayrıca, hiç kimse ne kadar başarılı olduğunu bilmediği için herkes fikir üretmektedir. Yani başkasının fikrinin iyi olduğunu düşünerek kişinin kendi fikirlerini açıklamamasıyla karşılaşmamaktadır [29, 31].

Philips 66 Buzz Tekniği: D. Philips tarafından geliştirilmiş olan bu teknik, beyin fırtınası toplantılarından daha büyük grupların hizmetinden yararlanmayı ilke edinmektedir [31]. Uygulamada ‘arama konferansı’ adı verilen bu teknikte, büyük bir grup önce 5-6 kişilik küçük gruplara bölünür. Her gruba bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır, çözüm yolları arar. Grup kararını belirler. Müşterek toplantıda her lider kendi görüşünü açıklar [28].

Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde Türkiye'nin en yaratıcı bulunan kurumlarındaki yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilgili faaliyetleri ele alan bir araştırmaya yer verilmektedir.

IV. Araştırma

IV. 1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Dünyada ve Türkiye'de kurumlar, AR-GE(Araştırma-Geliştirme), ÜR-GE(Üretim Geliştirme) çalışmalarına, yaratıcılık ile ilgili ödül sistemlerine, yaratıcılık eğitimlerine ve danışmanlık hizmetlerine yatırım yaparken, bu sürecin Türkiye'deki kurumlar açısından incelenmesi önemli bulunmuştur.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetleri ile öne çıkan kurumların, yaratıcılığı nasıl gördükleri, kurum ortamına nasıl adapte ettiklerini, çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi fikir ve önerilerine yaklaşımlarını anlamak ve kurumlarda ortak olan noktalara dikkat çekmektir.

IV. 2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini, Capital dergisi tarafından 2009 yılında belirlenen Türkiye'nin en inovatif 20 şirketi oluşturmaktadır [32]. (Tablo 1). Bu çerçevede yapılan en güncel araştırma 2009 yılı Capital Dergisine aittir. Araştırmalarımız sonucu daha güncel başka bir kaynağa ulaşılamamıştır.

Bu kurumların gerekli girişimler neticesinde İnsan Kaynakları Yetkilileri veya Kurumsal İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yetkilileri ile niteliksel araştırma kapsamında derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örnekleme, evrenin % 30'undan oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, derinlemesine görüşmeleri kabul eden altı kurumdan oluşmuştur. Bu kurumlardan beşi tamamı yerli sermaye firma iken, bir tanesi %100 yabancı sermayeli bir kurumdur. Örnekleme oluşturulan kurumlardan ikisi değişik sektörlerde faaliyet gösteren holding, biri elektronik-beyaz eşya, biri bankacılık, biri bilişim ve biri de GSM sektörü firmasıdır.

Tablo 1. Türkiye'nin en inovatif 20 Lideri [48]

3M	MEY İÇKİ
AKBANK	MICROSOFT
ARÇELİK	P&G
AVEA	PEGASUS
BOYNER HOLDİNG	TURKCELL
DOĞUŞ HOLDİNG	TÜRK TELEKOM
ECZACIBAŞI HOLDİNG	UNILEVER
ETİ	ÜLKER
GARANTİ BANKASI	VESTEL
KOÇ KOLDİNG	VİTRA

Teorik Örneklem olarak adlandırılan bu örnekleme, derinlemesine görüşme gerçekleştirecek kurumların seçimi araştırmanın gelişimi ile ortaya çıkmış, altı kurumun görüşmeyi kabul etmesi ile araştırma süreci içinde nihai halini almıştır. Teorik örnekleme, görüşülecek kişilerin seçimi araştırmanın gelişimi ile ortaya çıkmakta, araştırma sürecinin içinde nihai halini almaktadır [33].

Araştırmaya temel olacak görüşme başvurusu için kurumlara elektronik posta ve/veya telefon yoluyla ulaşılmıştır.

Görüşme talebinde bulunulan kurumlardan sadece altısı görüşmeyi kabul etmişlerdir.

Kurumlardan onu ise, birkaç kez tekrar edilen yazılı görüşme talebine olumlu ya da olumsuz hiçbir geribildirimde bulunmamışlardır. Bazı kurumlarda birden fazla kurum yetkilisine ulaşılmış ancak olumlu ya da olumsuz herhangi bir geri dönüş alınamamıştır.

Kurumlardan sadece biri ise, şirket politikası gereği gizlilik politikası nedeni görüşme talebini kabul edemeyeceklerini bildirmişlerdir.

Görüşme talebinde bulunulan kurumlardan ikisi ise, ancak araştırmamızın sonuçlandığı dönemde görüşme talebimize olumlu baktıklarını belirtmişlerdir. Araştırmamız sonuçlandığı için bu iki kurumla görüşme gerçekleştirilememiştir.

Araştırma verileri, nitel araştırma tekniklerinden, ‘önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci’ olarak tanımlanan görüşme yoluyla toplanmıştır [34].

Araştırma sürecinde, araştırmamızın evrenini oluşturan yirmi kurumla görüşme gerçekleştirmek hedeflenmiştir. Ancak, araştırmanın yürütüldüğü dönemin iki uzun bayram tatili ve hemen ardından sene sonu yoğunluğuna denk gelmesinin, ses kaydı ile yapılacak görüşmeler konusunda kurumların endişeleri ve iş yoğunlukları gerekçesiyle önceliği akademik çalışmalara vermek istememeleri sebebiyle, birtakım güçlükler yaşanmıştır.

Niteliksel araştırmada, veri oluşturma tekniği olarak derinlemesine görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşmeler yaklaşık olarak 60 dakika kadar sürmüştür. Görüşmeler, görüşülen kurum yetkililerinin ofislerinde ve çalışma saatleri içinde gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler sırasında, araştırılacak kurumların belirlenmesinde de bahsedildiği gibi, cevapları doğru, gerçekçi değerlendirebilmek ve unutmamak adına, izin alınarak ses kaydı yapılmıştır. İzinler sözlü olarak alınmıştır. Her görüşme öncesi kişisel tanıtım metni, görüşmeciye okunmuş ve ses kaydı olarak da kaydedilmiştir. Veri toplama aracı olarak tarafımızdan hazırlanan görüşme formu kullanılmıştır. Soru formu tamamı açık uçlu on sorudan oluşmaktadır. Sorular oluşturulurken, literatür taramasında karşılaşılan yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilgili temel kriterler esas alınmıştır.

IV. 3. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın bulguları 10 başlık altında sunulmakta ve değerlendirilmektedir.

1. Yaratıcı ve yenilikçi fikirler peşinde koşmak

Araştırmaya görüşme yoluyla katılan tüm kurumlardaki ortak nokta; daha işe alım aşamasında iş tanımı her ne olursa olsun, yaptığı işe yeni fikirler ve yaratıcılık katacak kişilerin seçilmesi ve yerleştirilmesidir. Görüşmeye katılan tüm kurumlar, işe alımda başlayan bu sürecin, işbaşı eğitimleri, yöneticilerin rol model olmaları ile de kurum kültürü olarak çalışana düzenli olarak yansıtıldığını ifade etmişlerdir. Görüşülen kurumlardan özellikle üçü rol model olmak adına, kurumlarında liderlerin bu rolü çok iyi üstlendiklerini ifade etmişlerdir. Bu kurumlarda, liderlerin farklı ve yeni olanı destekleyen ve bunu da çalışandan bekleyen davranışlar sergiledikleri ve bu yönde mesajlar verdikleri paylaşılmıştır. Görüşmeye katılan bir kurum, performans değerlendirme sistemlerinde bile 'yaratıcılık' kriterlerinin bulunduğunu belirtmiştir.

Yaratıcılık, görüşülen kurumların çoğunda kurumsal değerlerden biridir. Kurumların, çalışanlardan sürekli işleri dışındaki konularda bile yeni fikir üretmeleri beklemesi dikkat çekicidir. Yeni ve farklı fikirler, görüşmeye katılan tüm kurumlarda değerlendirmeye tabi tutulur. Bu tür uygulamaların üst yönetim tarafından bizzat desteklendiği ifade edilmiştir.

2. Yeni fikirler ve yeni iş görme yollarının üst yönetim tarafından nasıl değerlendirildiği

Görüşülen kurumların tümü, bu durumu kurum kültürü ile ilişkilendirmişler ve kurum kültürünün değişmez bir parçası olduğu yönünde ifadeler kullanmışlardır. Genel olarak gözlemlenen, yeni önerilerin ve iş yapış şekillerinin üst yönetim tarafından desteklendiği yönündedir. Asıl yeni fikir geliştirmemek tercih edilmeyen ve hoş karşılanmayan bir durumdur. Her seviye çalışandan kendi işinin sahibi olması ve onu yeni fikirlerle geliştirmesi beklenmektedir.

Görüşülen kurumlar içinde ikisi ise, bu durumun kurumun tümü için genelleştirilemeyeceği, kurum içinde bölümler veya yöneticiler arası farklılıklar olabileceği yönünde ifadeler kullanmışlardır.

3. Bilgi akışı – Bilgiye ulaşım kolaylığı

Görüşülen kurumların tümü için ortak bir diğer nokta da, bilgiye ulaşımındaki kolaylık ve şeffaflıktır. En önemli istisna, müşteri ve iş ortaklarına ait bilgilerdir. Bu bilgiler herkese değil, sadece ilgili kişilere açıktır. Yine çalışanlara ait bilgiler de sadece İnsan Kaynakları bölümüne açıktır. Onun dışında her türlü bilgiye çok rahat ulaşıldığı ve bilginin paylaşıldığı gözlenmiştir. Görüşülen tüm kurumlarda bilgi ile ilgili çok sayıda ve farklı kurulu platform olduğu göze çarpmaktadır. İtranet, bloglar, e-dergi, yüz yüze toplantılar vb. görüşülen kurumlar tarafından paylaşılan örneklerdir.

Tüm kurumlar bu konunun sadece sistem ya da teknoloji ile değil, kültür ile ilgili olduğu konusunda hemfikirdirler. Çalışanların bilgiyi paylaşmaya hevesli olması ve ilgisiz gibi görünen bilgilerin yeni çağrışımları ve yaratıcılığı tetiklemesi, kurumlar tarafından bilinen ve önem verilen bir gerçekliktir.

4. Risk almak ve inisiyatif kullanmak

Görüşülen kurumların çoğu, sorumluluk duygusunun doğal olarak inisiyatif almayı tetiklediğini ve bu durumun destek, takdir gördüğünü ifade etmişlerdir. İş hayatında her şeyin çok hızlı geliştiği, sürekli danışmak ve onay almanın zaman kaybettiği durumlarda özellikle risk ve inisiyatif almanın önemi vurgulanmış ve konuyla ilgili örnekler paylaşılmıştır.

İş tanımlarında olmadığı halde, doğal olarak “*bunu neden böyle yapmıyoruz, deneyelim*” şeklindeki yaklaşımların takdirle karşılandığı örnekler yine kurumlar tarafından paylaşılmıştır. Tüm kurumlar için ortak olan en önemli nokta, çok kişiyi ilgilendiren durumlarda doğru ve yerinde inisiyatif almaktır. Analizi yapılmış, güvenli risk ve inisiyatif almak, tüm kurumlar için önemlidir.

Görüşülen bir kurum ise, bu konuda genelleme yapmanın doğru olamayacağını, kurum içi bölümler arası farklar olabileceğini vurgulamıştır.

5. Yaratıcı fikirlerin teşviki ve ödüllendirilmesi

Görüşmeye katılan tüm kurumlar, yaratıcı ve yenilikçi fikirleri teşvik etmekte ve bunları maddi-manevi ödüllendirmektedirler. Kurum içinde uygulanmasına karar verilmiş her yeni fikir için ödüller verildiği, bunların genellikle ikramiye(maaşın belli oranında), hisse senedi ve hediye çeki gibi maddi ödüller olduğunun örnekleri paylaşılmıştır. Yine görüşmeye katılan tüm kurumlarda ödül törenlerinin düzenlenmesi ve ödüllerin bizzat Genel Müdür tarafından verilmesi ile ödülün manevi yönünün desteklenmeye çalışıldığı gözlenmiştir. Farklı tatil ödül örnekleri de kurumlar tarafından paylaşılmıştır.

Tüm kurumlar bu ödül sistemleri içinde manevi ödüllerin, çalışanı yaratıcılık anlamında maddi ödüllerden daha fazla motive ettiği konusunda hemfikirdirler. Özellikle takdir edilmek ve onurlandırılmanın, çalışanın değerli hissettiren manevi ödüllere örnek teşkil ettiği kullanılan ifadeler arasındadır.

6. Çalışan Motivasyonu - Yaratıcı fikir ilişkisi

Tüm kurumlar, çalışanın pozitif desteklenmesi durumunda pozitif geri dönüşler alınacağı konusunda ortak görüş bildirmişlerdir. “*Katkı sağlayamadığını düşünen, takdir edilmeyen çalışanın, bir süre sonra üretemeyeceği, yaratamayacağı*” kullanılan ifadeler arasındadır. Çalışanın takdir gördüğünde, motive olup daha fazlasını işine katması için çaba harcaması döngüsünden söz edilmiştir.

Manevi ödüllerin, sözlü takdir ifadelerinin yaratıcılık motivasyonunda daha etkili olduğu tüm kurumlar tarafından ifade edilen ortak bir söylemdir.

Ancak kurumlar yine de motivasyonla ilgili uygulamaların sonsuz çeşitlilikte olabileceğini ve yapılanların dışında başka uygulamalar konusunda yol alınabileceğini ifade etmişlerdir.

7. “Aslında hata diye bir şey yoktur, deneyimler vardır.” önermesinin geçerliliği

Görüşmeye katılan tüm kurumlar, hataların doğal karşılandığını ve cezalandırılmadığını ifade etmişlerdir. Tüm kurumlar için bu konuda en önem verilen nokta, hatanın etik sınırlar için-

de gerçekleşmesi ve tekrar etmemesidir. Hatalardan öğrenmek kurumlarda teşvik edilmektedir. Önemli olanın, hatadan dersler çıkarmak olduğu vurgulanmıştır. Kurumlarda, yapılan hataların tekrarlanmaması ve dersler çıkarılması için ifade edildiği ve paylaşıldığı belirtilmiş ancak bu konuda daha yol almaları gerektiğinin de altı çizilmiştir.

8. Yaratıcılık becerilerini sistematik geliştirme faaliyetleri

Görüşmeye katılan kurumların dördü, özellikle eğitim kuruluşları olan Kurum Akademileri vasıtasıyla düzenli olarak sınıf eğitimi ya da e-learning yoluyla yaratıcılık ve inovasyon eğitimi aldıklarını ifade etmişler ancak bu tür eğitimlerin, tüm eğitim-geliştirme bütçeleri içindeki oranı hakkında bir bilgi vermenin zor olacağını belirtmişlerdir.

Görüşülen bir kurumda ise bu tarz eğitim ve faaliyetler hiç olmazken, bir kurumda ise sayıca sınırlı olsa da gerçekleşmektedir.

9. Yaratıcı fikir – Ofis Düzeni İlişkisi

Görüşülen tüm kurumlar yaratıcılığa en fazla hizmet edecek ofis düzeninin ‘açık ofis düzeni’ olduğu konusunda söz birliği etmişlerdir. Bir arada çalışmanın, bilgiye rahat ulaşmayı ve kolay iletişim sağladığını, bunun da yaratıcılığı olumlu etkilediği anlaşılmıştır.

Görüşülen bir kurumda Genel Müdür seviyesindeki kişilerin bile odası yokken, görüşülen diğer beş kurumda yöneticiler oda sistemi ile çalışırken, yönetici dışındaki çalışanlar açık ofis düzeninde çalışmaktadırlar.

Görüşmeye katılan kurumların pek çoğu, çalışanın fiziksel rahatlığının yaratıcılığa katkı sağladığından yola çıkarak yatak olabilen koltuklar, açık kafeteryalar, esnek çalışma saatleri, serbest giyim gibi uygulama örnekleri paylaşmışlardır.

Görüşmeye katılan bir kurumda özellikle ofis dışında, müşteriyle bir arada olacak şekilde mesai saatlerinde cafelerde, restaurantlarda çalışmanın teşvik edildiği ve çalışandan beklendiği bilgisi de verilmiştir.

10. Yaratıcılıkla ilgili nelerin yapılabilirliği

Görüşülen kurumlar, iş yoğunluğunun yüksek olması, günümüz teknolojisi sebebiyle her an ulaşılabilir olmanın vb. çalışan stresini arttırdığını, kendisini baskı altında hisseden çalışanın da yaratıcılığının olumsuz etkileneceğini ifade etmişlerdir.

Ortak kanı, çalışanları günlük iş yükünden uzaklaştırıp, daha yaratıcı kılacak ortamlar yaratmak, yöneticilerin de bunu sağlayacak ve destekleyecek şekilde kendilerini geliştirerek, yeni ve farklı uygulamalar yapılmasını sağlamaktır.

Bazı kurumlar, ayrı lokasyonlarda çalışan kişiler arasında iletişimi ve yeni fikir üretimini yaygınlaştırmak adına interaktif sanal ortamlar yaratılmasından söz etmektedirler.

Yönetim kadrolarının yaratıcılığa ve yenilikçiliğe verdikleri önem mesajında ve söylemlerinde tutarlı, inandırıcı ve samimi olmalarının, kurum çalışanları için önem arz ettiği anlaşılmıştır. Bunun göstergesi olarak da, kurumlarında yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilgili tüm sistemlerin

kağıt üzerinde kalmayıp, düzenli ve iyi işlemesine gereken özenin gösterilmesinin önemini vurgulamaktadırlar.

V. Sonuç

Günümüz rekabet koşullarında kurumlar için yaratıcı ve yenilikçi olmanın önemi tartışılmaz. Kurumlardaki yaratıcılığın yolu, önce çalışanın yaratıcı olmasından geçmektedir. Çalışanlarında yaratıcı fikirleri destekleyen, buna uygun bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturan, yaratıcılıkla ilgili sistematik faaliyetlere zaman ve bütçe ayıran, üst yönetimin ödülleri ve rol model olma yoluyla teşvik ettiği kurumların yaratıcılık konusunda diğerlerinden öne çıkması da kaçınılmaz olmaktadır.

Kurumların yaratıcı olmaları için elbette verilecek tek bir reçete yoktur. Ancak yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile marka bilinirliği yaratmış ve 2009 yılında Capital dergisi tarafından belirlenmiş Türkiye'nin en inovatif 20 şirketi içinde araştırmanın örneklemini oluşturan altısının temel ortak özellikleri olabileceği şüphesizdir.

Yapılan araştırma sonucunda varılan kanılar şu şekilde değerlendirilebilir:

- Kurumlardaki ortak noktalardan biri, yaratıcı ve yenilikçilik peşinde koşarken ilk ve en temel adımın, yaratıcı ve yeniliğe açık kişilerin istihdam edilmesi olduğudur. İş tanımı her ne olursa olsun, görüşülen kurumların tümünde, işe alım aşamasında kişilerin yaratıcılık ve yeniliğe açık olma yetkinliği üzerinde önemle durdukları hatta bu yetkinliğin performans değerlendirme sistemlerinde bile yer aldığı anlaşılmıştır. İşe alımla başlayan bu süreç, istihdam edilen kişinin kurum kültürü ile takım arkadaşları ve yöneticiler vasıtasıyla tanışması ile devam etmektedir.
- Görüşme yapılan kurumlardaki ortak noktalardan bir diğeri de, her türlü bilgiye ulaşmadaki kolaylık, açıklık ve şeffaflıktır. Bu çalışmamızda da incelendiği üzere, çalışanın değişik bilgilere rahatça ulaşması, bu bilgi parçacıklarını kendi zihninde birleştirmesine ve yeni fikirler oluşturmasına olanak sağlar.
- Bir diğer ortak nokta, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ödüllendirilmesi ile ilgilidir. Görüşülen tüm kurumlar, uygulanmasına karar verilmiş her türlü yenilikçi fikri ödüllendirmektedirler. Uygulamada maddi ödüllerin ağırlıklı olduğu görülse de, görüşmeye katılan kurumların tümü, manevi ödüllerin yaratıcılığı daha teşvik ettiğine inanmaktadırlar ve bu konuda çalışmalarında bulunmaktadır.
- Kurumlarda, motive olmuş çalışan ile çalışan yaratıcılığı arasındaki doğrusal bir bağlantıdan söz edilmektedir.
- Görüşülen tüm kurumlarda, hataların açıkça paylaşıldığı ve daha sonrası için hatalardan dersler çıkartıldığı gözlenmiştir. Hiçbir kurumda yapılan hatalara karşı cezai uygulamaya rastlanmamıştır. Tüm kurumlar, hatalar konusunda iki önemli noktaya dikkat çekmektedirler: Etik sınırlar içinde yapılan hatalar ve hatanın tekrar etmemesi.
- En dikkat çekici sonuçlardan biri, görüşülen kurumların hiçbirinin yaratıcı faaliyetlerle ilgili spesifik çalışmaların bütçesini ya da genel eğitim bütçesi içindeki yerini söyleyememe-

leridir. Buradan da, kurumların genelde yaratıcılıkla ilgili bazı eğitim, vb. çalışmalarının sistematik ve düzenli olmaksızın, proaktif bir yaklaşımdan uzak değerlendirildiği sonucu çıkartılabilir. Hatta araştırmanın örnekleme içinde bu tür faaliyetleri olmayan kurumlara da rastlanmıştır. Oysa yeni fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesi için finansal kaynakların amaçlı bir şekilde yaratıcılığı ve yeniliği sağlamak için ayrılması gerekmektedir.

- Yeni fikirler ve iş görme yollarının zaman zaman dirençle karşılandığı kurumlar olduğu gibi, her seviye çalışanından bunu doğal olarak bekleyen kurumlara da araştırma sırasında rastlanmıştır.
- Risk almak ve inisiyatif kullanmak, bazı kurumlarda sorumluluk duygusunun doğal bir sonucu olarak değerlendirilip, destek ve takdir görürken, bazı kurumlarda bu genelleme yapılamamaktadır. Bu konunun kişisel yönetim tarzı ve kurum içindeki bölümlerin yönetimleri sebebiyle farklılık göstereceği yönünde görüşler alınmıştır.
- Görüşülen tüm kurumlar, iletişimi olumlu etkilemesi sebebiyle açık ofis sistemini yaratıcılık için daha uygun bulurken, uygulamalarda farklılıklar göze çarpmaktadır. Kimi kurumlarda çalışanların düzenli bir masaları dahi olmazken ya da ofis dışı ortamlarda çalışmaları özellikle teşvik edilirken, kimi kurumlarda yöneticilerin oda sistemi ile çalıştıkları uygulamalara da rastlanmıştır.
- Görüşülen kurumlardaki ortak kanı, aşırı iş yükünün yaratıcılığa fırsat vermeyeceği yönündedir. Bu noktada görüşmeye katılanlar, kurumlarında;
 - Üst yönetimin yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilgili söylemlerinde samimi ve inandırıcı olması, bu konu ile ilgili sistemlerin düzgün çalışması için gereken özenin gösterilmesi,
 - Çalışanları günlük iş yükünden uzaklaştıracak, daha yaratıcı kılacak fiziksel ve kurumsal ortamların yaratılması,
 - Üst yönetimin bu tarz çalışmaları desteklemesi ve farklı uygulamalara destek vermesi gibi çalışmaların, yaratıcılığı arttıracaklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Piirto, J. (2004). *Understanding Creativity*. Arizona: Great Potential Press, Inc.
- [2] Gökçe, Y. (2007). *Ben Büyüyünce Yazar Olacağım*. İstanbul: Kapital Kitapları.
- [3] Rawlinson, J.G.(1995). *Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası*. (Çev.: Değirmen, O.). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- [4] Haşit, G. (2003). İşletme Başarısında Yönetmel Yaratıcılığın Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2003), 171-181.
- [5] Martins E.C. ve F.Terblanche.(2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management Journal*. 6(1), 64-74.
- [6] Johansson, F.(2007). *Yaratıcılık ve İnovasyon Medici Etkisi Yaratmak*. (Çev.: Tayanç, D.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- [7] Alder, H. (2000). *Sağ Beyin Yöneticisi*. (Çev.: Akbaş, F. C.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- [8] Alder, H. (2004). *Yaratıcı Zeka*. (Çev.: Zaman, M. ve Avşar, C.) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- [9] Akat, İ., Budak G. ve Budak G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Kitapları.
- [10] Foster, J. (2007). *Fikir Nasıl Bulunur?*. (Çev.: Tayanç, D.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- [11] O'Connor, T.(1995). *Organizing for Creativity. Creative Action in Organization*. C.M.Ford ve D.A.Gioia(drl). London: Sage Publication.
- [12] Kılınç, T. (2001). Yaratıcı Düşünceyi Engelleyen Bir Kültürde İşletmelere Düşen Sorumluluklar. *Executive Excellence*. 8, 22-23.
- [13] Yöney, H. (2007). *Profesyonel Zeka*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [14] Luecke, R. (2008). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık. (Çev.: Parlak, T.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- [15] Sage, L.A. (2000). *Winning the Innovation Race*. New York: John Wiley&Sons.
- [16] Watson, G.H. (1993). *Strategic Benchmarking*. New York: John Wiley&Sons.
- [17] Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Kitapları.
- [18] De Bono, E.(1996). *Rekabetüstü*. (Çev.: Özel, O.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [19] Amabile M.T., R.Conti, H. Coon, M.Herron ve J.Lazenby.(1996). Assessing The Work Environment For Creativity. *Academy of Management Journal*. 39(5), 1154-1184.
- [20] Loeb, M.(1995). Ten Commandments For Managing Creative People. *Fortune*. 1(131), 135-138.
- [21] West, M. A. (2009). *Takım: Temel Motivasyonlar ve Yenilikçilik*. N.Anderson ve Diğerleri (Ed.) Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi 2.Cilt içinde. İstanbul: Literatür Yayınları, 2009, 314-336.
- [22] Yıldırım, C. (2001). Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite. *Kalder*. Nisan-Mayıs-Haziran, 16-21.
- [23] Morgan, G.(1989). *Creative Organization Theory*. London: Sage Publication.
- [24] Donoho, R.(1994). 10 Ways To Kill Creativity In Your Sales Force. *Sales&Marketing Management*. 146(15), 1-2.
- [25] Yahyagil, M.Y.(2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *Yönetim*. 12(38), 7-16.
- [26] Bentley, T. (1999). *Yaratıcılık*. (Çev.: Yıldırım, O.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- [27] De Bono, E.(2008). *Altı Şapkalı Düşünme Tekniği*. E.Tuzcular (Çev.: Tuzcular, E.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [28] Eren, E.(2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Kitapları.
- [29] Bedeian, A.G. ve Glueck, W.F.(1983). *Management*. New York: College Publishing.
- [30] Miner, J.B.(1988). *Organizational Behaviour*. New York: Random House.

- [31] Hicks, G.H. ve Gullett, C.R. (1981). *Management*. New York: Mc Graw Hill.
- [32] Ayvacı Ö.A. (2009). Inovasyonun Yeni Liderleri. *Capital*. 8, 191-196.
- [33] Kümbetoğlu, B. (2008). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- [34] Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Kitapları.



Neslihan OKAKIN / nesliok@msn.com

She currently teaches as Professor at Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations. Her major field of study is management and labor psychology.



Meltem AYVACIOĞLU / mozmenmta@yahoo.com

She has Master's Degree of Management and Labour Psychology at Marmara University. Her primary research areas include training and development, motivation, job satisfaction and positive psychology.