

# MODERN YÖNETİM ANLAYIŞI KAPSAMINDA KURUM KÜLTÜRÜNÜN YARATICILIĞA ETKİSİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Müge Elden\*

## ÖZET

*Modern yönetim anlayışı kapsamında çalışanların işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında fiziksel bir girdi olarak görülmeleri yanında, sorunlara çözüm bulan ve işletmelerin yaşadığı çevresel değişimlere uyum göstermelerine yardım edecek fikirleri üreten beyinsel bir güç olarak da değerlendirilmeleri gerekmektedir. İşletme yönetimleri açısından yaratıcılık kavramı, işletmenin daha ileriye gidebilmesi, artan rekabet ortamında farklılaşabilmesi için yeni ve özgün fikirlerin ortaya konulmasını içerir. İşletme cephesinde yeni ve özgün fikirlerin yaratılması ve ortaya konulması için, çalışanların etkin katılımını gerektiren, eşitlikçi, yaratıcı düşünce üretimi süreçlerine önem veren ve uygulanabilecek fikirleri değerlendirecek bir yönetim anlayışı ön koşuldur. Böyle bir yönetim anlayışı, insanı merkez alan, çalışan istek ve beklentilerine önem veren bir anlayışın şirkette egemen olmasını gerektirmektedir.*

*Genel olarak işletmelerin sahip oldukları temel değerlerden biri olarak, çalışanların kurumsal davranışlarına rehberlik eden bir felsefe olarak tanımlanabilen kurum kültürü, söz konusu şirketteki genel ve kabul görmüş yönetim anlayışını da ortaya koymaktadır. Bu açıdan, çalışanların içinde buldukları çalışma ortamının yeni fikirler yaratmaya olanak sağlayacak şekilde, katı hiyerarşik düzenden uzak esnek bir yönetim ve çift yönlü işleyen bir kurumsal iletişim yapısına uygun, yaratıcı düşünce gelişimine olanak tanıyan bir kurum kültürü anlayışıyla şekillendirilmesi gerekmektedir.*

*Bu bağlamda, "Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi" başlıklı çalışmada tarihsel süreç içinde hüküm süren yönetim anlayışları kısaca irdelendikten sonra, yaratıcılık ve kurum kültürü kavramları üzerinde durulmakta ve kurum kültürünün işletmelerde yaratıcılığa etkilerini ortaya koyarak, kurum kültürünü yaratıcılığı destekleyecek bireysel gelişim ve ifade özgürlüğüne olanak tanıyacak, yeniliklere ve ilerlemeye açık olacak biçimde şekillendiren şirketlerin benimsedikleri şirket vizyon ve hedeflerinden örneklerle konu açıklanmaya çalışılmaktadır.*

*Anahtar Sözcükler: Yaratıcılık, kurum kültürü, kurum felsefesi, vizyon, şirket vizyonu.*

## THE EFFECTS OF CORPORATE CULTURE TO CREATIVITY AND ITS IMPORTANCE FOR THE ENTERPRISES IN THE EXTENT OF MODERN MANAGEMENT CONCEPTION

### ABSTRACT

*In modern management conception, besides the employees are seen as physical input to reach the corporative goals, they should be evaluated as problem solvers and idea creators to help the adaptation to its dynamic environment. In the viewpoint of management, the creativity concept includes forming new and unique ideas which help the entity to be developed and differentiated in increasing competitive atmosphere. To create new and unique ideas in an enterprise, a management concept which permits effective employee contribution, justice, gives importance to creative production processes and evaluates feasible ideas, is needed. Such a management understanding requires an environment where centralized caring employee needs and expectation are dominant.*

*Generally, the basic values of enterprises state corporate culture that can be defined as guiding philosophy to employee behaviours and committed managerial understanding. From this point of view, the working environment should be designed to help create new ideas, far from strict hierarchy, flexible management and mutual corporate communication.*

*With this study "The Effects of Corporate Culture to Creativity and its Importance for the Enterprises in the Extent of Modern Management Conception" after the examination of*

---

\* Doç. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

*management concept in historical processes, creativity and corporate culture are being focused. The effects of corporate culture on creativity, examples about vision and goals of some enterprises are given to explain the subject where supports personal development and give freedom to self-determination, innovation and progress.*

*Keywords: creativity, corporate culture, corporate philosophy, vision, corporate vision.*

## GİRİŞ

Tarihsel süreç açısından baktığımızda örgütsel ve yönetsel başarı ve verimliliğin, dönemsel olarak hükümünü süren yönetim anlayışlarıyla doğrusal biçimde bağlantılı olduğunu görmekteyiz. Tarihsel ardışıklık itibariyle klasik yönetim, neoklasik yönetim ve modern yönetim ve değişim yönetimi anlayışlarının belirli zaman dilimlerinde çalışma yaşamına damgalarını vurmuş olduklarını söyleyebiliriz.

Özellikleri itibariyle adı geçen yönetim anlayışlarına kısaca göz attığımızda; klasik yönetim anlayışında, insanın bir makine olarak kabul edildiğini ve işletme bünyesinde yer alan diğer makine ve teçhizatlar gibi insanın üretim sürecinin bir parçası olarak ele alındığını görmekteyiz.

Bu bağlamda işletmelerde yönetim anlayışlarının birer yansıması ve uzantısı durumunda olan insan kaynakları yönetimi açısından da, çalışanların merkezîyetçi bir yapılanma, sarsılmaz ve aşılabilir olan güçlü bir hiyerarşik düzen içinde bulduklarını, katı ve cezalandırmaya yönelik bir kurallar silsilesi ile sıkı şekilde denetlendiklerini ve sınırlandıklarını görüyoruz.

Zamanla klasik yönetim anlayışının yerini alan neoklasik yönetim anlayışına göre ise insan; sadece ekonomik ve akılcı bir varlık, üretim sürecinin herhangi bir parçası olarak değil aynı zamanda başka sebeplerle de yönlenebilen ve davranabilen toplumsal bir aktör olarak değerlendirilmiştir. Bağlantılı olarak, insan kaynakları yönetiminde de insanın soyo-psikolojik yapı ve özelliklerinin işletmenin verimliliğine doğrudan etkili olacağı kabul edilmiştir. Bu dönemde çalışanın üretim sürecinden ayrı bir ilgi ve değerlendirme gerektirdiği fikri yerleşmeye başlamış, yüz yüze iletişim ve grup içi iletişim giderek önem kazanmıştır.

Neoklasik yönetim anlayışını takip eden ve günümüze de damgasını vuran modern yönetim

anlayışında ise, insan işletmenin temel öğelerinden biri olarak kabul edilmiş ve diğer işletme öğeleriyle uyumu esas alınmıştır. Bütünsel başarının ancak işletme yapısı ve çalışanın uyumunun sağlanması, yetki ve sorumluluk devrinin gerçekleşmesi ve katılımcı süreçlerin varlığına/etkinliğine bağlı olduğu görüşü benimsenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında da, işletme açısından yapı, süreç ve teknolojik üstünlükler kadar insan faktörünün de önemli olduğu kabul edilerek çalışana hak ettiği değeri vermek yolunda çalışmalar başlatılmıştır. Çalışanların işletme yönetiminin birer parçası oldukları düşüncesiyle oluşturulan kalite çemberleri, çalışma grupları, beyin fırtınası ekipleri, işletme bünyesinde çalışanlara yönelik düzenlenen çeşitli etkinlikler, karar alma ve uygulama safhasında yapılan görüş alışverişleri, birey olarak gelişimlerine olanak verecek olan eğitimler vb. hep insan faktörünün yönetimde artık ağırlığını kabul ettirmiş olduğunu göstermektedir. Günümüz işletme yönetiminde yoğun olarak uygulanmaya başlayan değişim yönetimi sürecinde de insan merkezli bir yönetim anlayışının egemenliği, katılım, etkileşim, takım çalışması, grup dayanışması, işbirliği ve müşteri doyumu gibi olguların önemi vurgulanmaktadır. Değişim süreci içinde insana odaklanan bu yaklaşımlar, insan kaynaklarının -karar verme, sorun çözme, liderlik, yaratıcılık vb.- etkin kullanımı ve insan davranışlarının yönetime yeni girdiler olarak yönlendirilmelerine olanak sağlamaktadır.

Bugün artık işletmelerde insanın en önemli girdi kaynağı olduğu kabul edilmiş ve insana yapılacak olan yatırımın da işletme açısından en az üretim süreçleri ve teknolojiye yapılacak olan yatırımlar kadar değerli olduğu bilinci yerleşmiştir. O halde işletmelerin yönetim ve insan kaynakları yönetimi stratejilerini ve taktiklerini belirlerken çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak kadar onların psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanmasını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Yanı sıra yine bir işletme girdisi olarak çalışanların sadece fiziksel güç ve kapasitelerinden faydalanmayı

ve bu alanda performanslarını arttırmayı hedeflemek yerine çalışanların beyinsel güç ve yeteneklerini arttırmayı hedefleyerek onların bu alanlardaki performanslarını da gönüllü olarak işletme lehine kullanmayı hedeflemeleri gerekmektedir.

Tam bu noktada yaratıcılık dediğimiz kavram işletme açısından önemli ve üzerinde durulması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 1. YARATICILIK KAVRAMI

Yaratıcılık köken itibarıyla Latince “Creativität” sözcüğünden gelen, diğer dillerde örneğin İngilizce’de “Creativity”, Fransızca’da “Créer” gibi fiillerle ifadesini bulan bir kavramdır. Temel olarak, doğurmak, yaratmak, meydana getirmek anlamlarını taşımaktadır.

Yaratma ve yaratıcılık kavramları daima insanlığın ilgisini çekmiş ve çeşitli şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Yapılmış olan pek çok tanımdan bazılarını kısaca göz atmak, bireysel olarak son derece önem taşıyan bu kavramın işletmeler açısından da değerini ve işlevselliğini ortaya koyabilmemiz için bize ışık tutacaktır.

Genel olarak yaratıcılığı süreç, ürün, kişilik ve çevre koşulları bağlamında 4 ana başlık altında toplayabileceğimiz tanımlar geliştirilmiştir (Rıza 2001: 16-20):

Bir süreç olarak ele alındığında yaratıcılık, problemlerin veya bilgideki boşlukların hissedilmesi, düşünce ve hipotezlerin oluşturulması, hipotezlerin sınanması, geliştirilmesi ve verilerin iletilmesidir (Torrance 1994: 7, Torrance 1995: 23) ya da gözlem, bilgi, deneyim ve düşüncelerimizi yeni düşünce veya kavramlar üretecek şekilde birbirleriyle ilişkilendirmektir (Yıldırım 1998: 38) şeklinde tanımlanabilir.

Ürün olarak yaratıcılığa baktığımızda Read yaratıcılığı şöyle tanımlamaktadır; “Bilinen şeylerden yola çıkıp yepyeni bir şey çıkarmaktır.” Ürünle ilgili tanımlar zihinsel sürecin yeni veya özgün bir şeyin üretilmesi ile sonuçlanmasını vurgulamaktadır. Bu anlamda ürün; buluş, bilimsel bir kuram, geliştirilmiş bir şey,

edebi bir çalışma, müzikal bir beste, yeni bir tasarım vb. olabilir.

Kişilik olarak yaratıcılık ise, yaratıcı olarak nitelendirilen kişilikleri tanımlamaya çalışma çabasıdır. Bu anlamda yaratıcı kişiler “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” (Engle ve Snellgrove 1979: 206).

Çevre koşulları bağlamında yaratıcılık denildiğinde ise, uyum kavramı ön plana çıkmaktadır. Uyum; diğerlerimizi rahatsız etmeden veya problem yaratmadan beklenenlerin yapılmasıdır. Yaratıcılık ise, özgün düşüncelerin sunulması, değişik görüş açısı ya da problemlere yeni ve farklı bir yöntemle bakıştır. Bu da zaman zaman çevre koşullarının yaratıcılığı baltalamasına ya da yaratıcı fikir ve çözümlerin çevre koşulları sebebiyle uygulama alanı bulmamasına neden olmaktadır.

Bir başka tanım ise işletmeye katkılarını belirtmek anlamında yaratıcılık ve yaratıcı girdiyi şöyle ifade eder; yaratıcılık, performansta ve müşteri hizmetlerinde çığır açacak bir yönetim sistemini oluşturan bir dizi fikrin geliştirilmesinde rol oynayabilir ya da biri ürünün geliştirilmesinde ve bir pazarın yapısında derin etki yaratacak teknolojik bir gelişmenin etrafındaki yeni düşüncelerin başlangıcını içerebilir. Bu anlamda yaratıcılık; zihinsel yetenek, varolmayan ya da bilmediğimiz nesnelere tanım ve görüntülerini oluşturma, aklın yaratıcı yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bunun için yeni düşünceyi yararlı ve gerçek bir şeye dönüştürme yeteneği, inisiyatif ve nesnel bir bakış açısı gereklidir (Coade 2002: 19).

Katz ve Kahn (1977) çağımızda yaratıcı tip eylemlere duyulan örgütsel gereksinimin kaçınılmaz ve sürekli bir gereksinim olduğunu şöyle açıklamaktadırlar:

“Örgütsel planların hiçbirisi işletmelerdeki tüm olasılıkları önceden kestiremez, bütün örgütsel değişiklikleri tam ve kusursuz göremez ya da tüm insan farklılıklarını yetkin biçimde denet-

leyemez. Yaratma, gönüllü iş birliği, koruyucu ve yenilik getirici davranışları doğuran insan kaynakları yönetimi bu nedenle örgütsel yaşam ve etkinlikleri için çok gereklidir. Yalnızca tüzükte belirlenen davranış koşullarına dayanan bir örgüt, kolay kırılabilen toplumsal bir sistemdir” (Sungur 1992: 85).

İşletmeler açısından yaratıcılık önemli girdiler sağlayan bir unsurdur. Bu anlamda yaratıcılık; ortaya çıkarma, buluş, yenilik yaratma olarak tanımlanabilir, yani yaratıcılık bu açıdan yenileşmenin en önemli koşulu olarak kabul edilebilir. İşletme açısından yapılan “yaratıcılık tanımlarının çoğu iki ana fikri içermektedir. Bunlar, yenilik ve değerdir (Hummer 1978: 96). Yaratılan şey bir yandan yeni olma özelliğini taşıırken, öte yandan herhangi bir kritere göre yararlı olmalıdır (Akat vd., 1994: 365). yaratıcılık kısaca; yeni ve yararlı fikirler oluşturan bir düşünce olarak tanımlanabilir. Yenileşmek yolu ile etkinliğe ulaşmaya çalışan bir yöneticiyi de yaratıcılığı en çok bu yönü ilgilendirmektedir. Yenileşmeyi yeğleyerek yönetsel etkinliğe ulaşmak isteyen yöneticiler, yenilikçi stratejiler saptarken, rakiplerin tatmin etme olasılığının düşük olduğu alanlara, personelinin yaratıcılık yeteneklerinden de faydalanarak yönelmelidirler. Böylece yaratıcı güçler sayesinde harekete geçirecekleri avantajı kullanabilirler” (Budak 1998: 79).

Böyle bir çalışma ortamı ve örgüt ikliminin sağlanabilmesinin öncelikli koşulu ise, işletmelerde katılımcı ve eşitlikçi bir yönetim anlayışının yerleşmesine ve işlerlik kazanmasına imkan sağlayacak güçlü bir kurum kültürü oluşturulması ve bu kültürün tüm kuruma iletilmesi yoluyla çalışanların tümünün kabulünün sağlanmasıdır. Bu aşamada kurum kültürü kavramını ve işletme yönetimi açısından önemini açıklayabilmek için kurum kültürü tanımı ve türlerine göz atmak yararlı olacaktır.

“İnsanlar yaşarken kültür tarafından etkilenirler. Örneğin, orta sınıf bir ailede yetişen bir kişi bu aile için ortak değerler, inançlar ve beklenen davranışları öğrenir. Benzer durum kurumsal bölümler için de geçerlidir. Sıkı bir kültürle kurulmuş 3M, Pepsi Co., Wal-Mart ya da herhangi bir organizasyon için çalışan bir birey bu organizasyonun değerlerini, inançlarını ve beklenen davranışları öğrenecektir. Toplum

sosyal kültüre sahiptir, çalışan insanlar kurum kültürüne sahiptir” (Luthans 1992: 562).

“Kurum kültürü, yazıyla ifade edilmemiş bile olsa, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir. Bunlar kurumun felsefesini yansıtır ve o güne kadar oluşan kurum içi mitosları, anektodları, sivrilmiş kişilikleri ve uygulamaları içerir” (Erengül 1997: 25).

Kültür, bireyler, görev grupları ve bütün kurum fonksiyonları dahilinde bir bağlamdır. Kültür yeni gelenler ve organizasyon içindekilerin her birinin iletişim kurmalarının ve bir takım faaliyetler yapmalarının bir şeklidir ya da yoludur. İletişim uzmanları da kurum kültürünü saptamada ve iletmede anahtar aktörlerdir (Cutlip ve ark. 1985: 316).

Yine bir başka tanıma göre; “kurum kültürü iç uyum ve dış çevreyle adaptasyon problemlerinin üstesinden gelmek için şirket üyeleri tarafından icat edilen, bulunan ya da geliştirilen, iyi işlediği ya da yeterli olduğu için geçerliliği göz önünde tutulan ve bundan dolayı yeni üyelere bu problemlerle ilgili doğru yolu göstermek, düşünmek, hissetmek için öğretilen temel varsayımların modelidir. Kültür, resmi değildir, görülen algılanan hayatın paylaşılan biçimidir. Örgüt içindeki üyelerini birbirine bağlar ve kendileri, işleri ve şirket hakkında düşündüklerini etkiler” (Wagner ve Hollembeck 1992: 695).

Yönetim araştırmacıları ve yöneticiler çoğu zaman organizasyonu/işletmeyi insanların para kazandıkları yer olduğu kadar sosyal bir çevre olarak da ele almaktadırlar. Belirli bir işi kabul etmek ve o işte kalmak için para ve imkanlar kadar coğrafi yer, işin türü, kurumun ünü, diğer çalışanlarla ilişkiler, yöneticilerin yetenekleri, terfi ve özel yetenekleri geliştirmek için fırsatlar ve birçok diğer etmenler de hem iş seçimini hem de işin süresini etkiler (Costley ve Todd 1991: 10).

“Deal ve Kennedy’e göre kurum kültürünün elemanları kurumsal çevre (kurumun başarılı olabilmek için ne yapmak zorunda olduğunu tespit eden dış istekler); değerler (başarıyı

tanımlayan kazanma/başarı standartlarını oluşturan organizasyon içindeki fikir ve inançlar); kahramanlar (diğerleri için rol modeli olarak hizmet veren ve kurum değerlerini kişileştirerek gösteren kişi); tören ve ritüeller (işte günden güne programlanmış ve rutin davranışlar ve çalışanların beklediği seremoniler) ve kültürel ağ (biçimsel olmayan bir yapı içinde bilgi ve değerlerin oluşturulmasında ya da iletilmesinde sık sık kullanılan hikaye anlatıcıları, casuslar ve dedikodu satıcıları içeren gücün saklı hiyerarşisi) şeklinde sıralanabilir. Kurum kültürünün bu elemanları sayesinde insanlar kurumda nasıl davranacaklarını öğrenirler ve şirketin ne yaptığı hakkındaki hisleri gelişir” (Cutlip ve ark. 1985: 316).

“Birçok organizasyon insanların çalıştıkları yere bakış açılarını, yönetimi ve başlıca amaçları güçlü bir şekilde etkileyen bir kültür geliştirirler. Organizasyon içindeki kültür, değerler, gelenekler, beklenen davranışlar ve hem yönetici hem de çalışanların ortak hisleri olarak tanımlanır. Büyük sofistike şirketler uzun yıllardır spesifik kültürler geliştirmek için yoğun çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Bu amaçla IBM, Hewlett-Packard, General Electric, Procter & Gamble, Xerox ve diğer büyük şirketlerin çoğu mükemmellik değerlerini, yeniliklerini, kadrolarının tüm üyelerinin yüksek beklentilerini ve müşteri hizmetlerini kuvvetlendirir ve takviye ederler” (Costley ve Todd 1991: 10).

İnsanlar bir organizasyona katıldıklarında yaşam boyu öğrendikleri değer ve inançları da beraberlerinde getirirler. Bununla birlikte çoğu kez bu değer ve inançlar yeni katıldıkları organizasyonun içinde bireyin başarılı olması için yetersizdir. Schein kurum kültürünü ayrıntılı olarak şöyle tanımlamıştır: “İç çevreyle bütünlük ya da dış çevreye adaptasyon problemlerini çözme sürecinde keşfedilen, bulunan ve yeteri kadar iyi sonuç verdiği için geçerli kabul edilen bu nedenle bu problemi algılama, düşünme ve hissetmede en doğru yol olarak öğretilmesi gereken temel varsayımların modelidir” (Luthans 1992: 562-563). “Kurum kültürü bir takım önemli karakteristiklere sahiptir. Bunlar:

- 1- *Gözlemlenen Davranış Düzeni:* Organizasyonel iştirakçilerden biri diğerini

etkilediğinde, ortak dil, terminoloji ve ritüeller (davranış ve uyumla ilgili) kullanırlar.

- 2- *Normlar:* Organizasyonda bir şeyin nasıl yapıldığına ilişkin rehberlik eden davranışların standartlarıdır.
- 3- *Baskın Değerler:* Organizasyonun tavsiye ettiği ve organizasyon içindekilerin paylaşmayı beklediği temel (ana) değerler vardır. Tipik örnekler yüksek üretim kalitesi, düşük devamsızlık, yüksek verim.
- 4- *Felsefe:* Çalışanlara ve/veya müşterilere nasıl davranılacağı ile ilgili kurum inançlarını ortaya koyan politikalar mevcuttur.
- 5- *Kurallar:* Organizasyonda uyumlu geçinmekle ilgili güçlü rehberlik özelliğine sahip hususlar vardır.
- 6- *Kurum İklimi:* Bu ayrıntılı, geniş kapsamlı bir izlenimdir. Psikolojik düzen tarafından taşınır. Organizasyon içindekilerin birbirini etkileme yolu ve organizasyonun üyelerinin müşteriler ya da diğer dış hedef kitleler ile ilişki kurma şeklidir” (Luthans 1992: 563).

Yukarıda sıralanan karakterlerin, hiçbiri tek başlarına organizasyon kültürünü oluşturamaz ve temsil edemez; fakat bir bütün olarak kurum kültürünü yansıtabilirler.

## 2. KURUM KÜLTÜRÜ TÜRLERİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA ETKİSİ

Farklı yönetim yapıları ve anlayışlarına, yönetimle çalışanlar arası ilişkilerin yapısı ve çalışanların yönetime katılımlarına ne düzeyde imkan tanındığı, yeni fikirler üretme, yaratıcılığın işletme yönetimi tarafından ne kadar özendirildiği noktasında birbirinden farklı şirketlerin varlığı, bu özellikleri yansıtan farklı kurum kültürü yapılanmalarını da beraberinde getirmiştir. Charles Handy'nin yapmış olduğu dördümlü sınıflandırma bu alanda en çok kabul görmüş olan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre kurum kültürü; **güç, rol, görev ve kişi kültürü** şeklinde sınıflandırılabilir. Kurum kültürünün bu farklı türlerine kısaca değinmek şirketlerin yönetim anlayışları ve sahip olduk-

ları şirket vizyonları bağlamında, katılımcı ve yaratıcı düşünceyi teşvik eden esnek bir örgüt yapısını temsil eden ya da etmeyen örgüt yapılarını değerlendirmek açısından yararlı olacaktır.

**Güç kültürü**, genellikle küçük işletmeler ve aile şirketlerinde görülen ve merkezde tüm şirket faaliyetlerini yöneten güçlü bir liderin bulunduğu, az sayıdaki kural ve prosedürün varlığı nedeniyle bükrasiden büyük oranda arınmış bir kurum kültürü türüdür. Merkezde bulunan tek bir lidere bağlı olduğu için kimi kez yıpratıcı ve sert olabilmekte ve dolayısıyla çalışma ortamında çalışanların moral düzeyinde düşüşe neden olabilmektedir. Çalışanlar açısından duruma bakıldığında, çalışanın verdiği kararlar doğru yöndeysen ve çalışanlar başarılıysa, bu tür örgütlerde çalışmak teşvik edici ve heyecan verici olabilmektedir. Fakat güç kültürü, kişisel kabiliyete önem vermekle birlikte, kurum içinde oluşturulan gruplara, kurum amaç ve stratejilerinin belirlenmesi noktasında ya çok az ya da hiç destek verilmemektedir. İkinci kültür türü olan **rol kültürü** ise, temel nokta olarak mantık ve rasyonelliği alır. Bütün kurumsal davranış ve kurumla ilgili faaliyetler zengin kurallar çerçevesinde tanımlanmıştır. Roller ve pozisyonlar çalışanlardan daha önemlidir. Rol kültüründe kararları lider alır ve yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey bir kurumsal iletişim söz konusudur. Kurumda her şeyin kural ve prosedürlerle açıklanmış olması çalışanlar için bir düzen ve istikrar ortamı yaratsa da; kültürel normlar, örgütte birçok şeyi kapsadığından, değişim ihtiyacı olduğunda ortaya çıkan karışıklık çok büyüktür. Bu tür kültürler ne kolaylıkla değişime adapte olabilir ne de bu konuda çok kapsamlı çalışabilirler. **Görev kültürü** ise, tümüyle bir işin ya da projenin bitirilmesi amacıyla doğru insanların, doğru zamanda ve yeterli kaynak sağlanarak bir araya getirilmesi fikrine dayanan, tüm çalışanları örgütsel amaçlar etrafında birleştirebilen ve dolayısıyla çabuk adapte olunabilen esnek bir örgüt yapısını oluşturmaktadır. Bireysellik yerine takım çalışmasının önemli olduğu görev kültürü, grupların birleştirilmesi, hiyerarşinin azaltılması, çalışanların kişisel özgürlüklerine değer verilmesi ve bu anlamda çalışanları ve çalışma ortamını monotonluktan kurtaran bir felsefeye sahiptir. Bir diğer kurum kültürü türü olan **kişi**

**kültürü** ise en az görülen kurum kültürü türlerindenidir. Genellikle belirli bir meslek dalında uzmanlaşmış kişilerin (doktor, avukat, mimar vb.) kendi kişisel amaç ve hedeflerini güçlendirmek ve belli konularda birbirlerinden destek alarak kişisel başarılarını arttırmak amacıyla oluşturdukları örgüt yapılarından kaynak bulur. Genelde kurumu oluşturan kişilerin belli oranda ön plana çıktığı ve dolayısıyla takım çalışması ve grup kararlarının paylaşılması fikrinin söz konusu olmadığı bir kurum kültürü yapısıdır (Akıncı 1997: 60-65).

Yukarıda açıklanan kurum kültürü türleri incelendiğinde rol kültürü ve güç kültürünün, katı ve hiyerarşik örgüt yapılanmaları temelli ve genelde yukarıdan aşağıya işleyen dikey örgüt iletişimi modellerine sahip olduklarını ve genelde örgüt ile ilgili sorunların çözümünde çalışanların fikirlerine ve yaratıcılıklarını geliştirmelerine imkan vermeyen bir yapıyı teşkil ettiklerini söylemek mümkündür. Kişi kültürü ise; grup çalışmasına ve dolayısıyla karar ve fikir paylaşımına imkan vermeyen, bireysel kimliklerin ön plana çıktığı bir örgüt yapısı ortaya koymaktadır. Bu noktada, çalışanların şirket yönetiminde karar alma sürecine etkin katılımına imkan veren, sorunlara çözümlerin çalışanlarla birlikte yapılan tartışmalarla ve bu amaçla yapılan beyin fırtınaları sonucu ulaşıldığı, dolayısıyla çalışanların kişisel gelişimine ve bu bağlamda örgütün devamlı ileri giden bir örgüt haline gelmesini ve çalışan tatmini ve monotonluktan uzak bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayan görev kültürünün, örgütün çevresel değişimlere kolay uyum göstermesine imkan tanıyan bir yönetim anlayışını, çalışanların yaratıcılıklarını ve yeni fikirler oluşturmalarını destekleyen bir örgüt iklimini yarattığı söylenebilmektedir.

Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar, yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir ortamdır. “Yaratıcılığı özendirilen bir örgütün özellikleri şöyle sıralanabilir (Argyris 1972):

- Sağlıklı bir yöneten yönetilen ilişkisi,
- Açık iletişim sistemi,
- Etkili destek ve işbirliği,
- Yüksek düzeyde yaratıcı işgören,
- Yeterli kaynaklar,
- Eleştiriden kaçınma,

- Yerinden yönetim anlayışı” (Sungur 1992: 28).

“Ohmae organizasyon kültürünü bir organizasyonun temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı diye tanımladıktan sonra incelemiş olduğu Japon firmalarında çalışanların benimsedikleri ve paylaştıkları kültürün firmada planlamayı ve karar alma mekanizmasını büyük ölçüde kolaylaştıran bir uyum ve koordinasyon ortamı yarattığını söylüyor” (Kozlu, 1986: 63).

“Bir Japon firmasındaki temel denetim mekanizmasını firmanın yönetim felsefesinde aramak gerekir. Bu felsefe firmanın hedeflerini ve o hedeflere doğru hareket etmek için kullanılacak süreçleri de tanımlar. Bu hedefler firma sahiplerinin, çalışanların, müşterilerin, firmayı denetleyenlerin ve hükümet mercilerinin değerlerini temsil eder. Değer ve inançlardan oluşan bu felsefenin özünü kavrayanlar bu genel tanımdan değişen koşullar altında özel durumlara uygulanabilecek sonsuza yakın hedef ve kurallar indirgeyebilirler. Üstelik bu kural ve hedefler kişiden kişiye de farklılık göstermeyecektir” (Kozlu 1986: 63-64).

“IBM sağlam bir kültüre sahip ve efsanevi başkanları Thomas Watson, Sr. ve Thomas Watson, Jr. aracılığıyla tüm çalışanlarına şirketin inanç ve değerlerini vurgulayarak açıklamış seçkin bir şirket örneğidir. IBM’in inançları sadece *Orientation Booklet*’te (*Yaklaşım Kitapçığı*) değil, kendini şirkete adanmış çalışanların yüreklerinde ve beyinlerinde de yer etmiştir. Şirketin çok güçlü üç inancı vardır: 1) Bireye saygı, 2) Müşteriye hizmet ve 3) Mükemmellik. Bu üç inanç dışında IBM, çalışanların davranışlarında temel bazı ilkelere uyulmasını da ister. Bu ilkeler yönetsel yetenek, teknolojik gelişme, çalışmada gelişme, hissedarların getirisi ve sosyal sorumluluktur. Çevrede olan biten bütün değişikliklere karşın bu ilkeler her zaman tutarlı kalır ve değişmez. Dışarıdan bakan bir yabancı gözüyle, bu inançlar belki de biraz karmaşık veya aşırı genel görünse de, şirket içinde, tam tersine, IBM kültürünü oluşturan sayısız katkılarla daha da güçlenmiştir. Saydığımız inançlardan birincisi ve üçüncüsü –bireye saygı ve mükemmellik- organizasyonun aşırı gevşek olmasını engellemektedir. Gerçekten de IBM, yeni fikirlerle ortaya atılan ve henüz denenmemiş varsayımla-

rı sına riskini yüklenmeye hazır profesyonellere gösterdiği hoşgörüyü isim yapmış, saygınlık kazanmıştır” (Raelin 1999: 53).

“Karşılıklı ortak anlayışta bir kurum hayatını meydana getirmek için yardım eden süreç içinde kurum kültürü 4 temel fonksiyonu yerine getirir:

- 1- Üyelere, çalışanlara bir kurumsal kimlik verir. Paylaşılan normlar, değerler ve algı insanlara ortak amaç hissini iletmeye yardım eden birliktelik duygusunu verir.
- 2- Bağlılığı kolaylaştırır. Paylaşılan kültürün sonucu olan ortak amaçlar, sahip oldukları kültürü kabul eden herkesten güçlü bağlılık sağlamak için kullanılır.
- 3- Sistemin istikrarını, kararlılığını artırır. Kimlik ve bağlılığın paylaşılan bir duygu olarak kazanılması ile kültür sürekli birliktelik ve organizasyon üyeleri arasında işbirliğini teşvik eder.
- 4- Organizasyonun çalıştığı çevresinde organizasyona yönelik olumlu duyguların oluşturulmasına yardım eder, davranışları biçimlendirir. Bir kurum kültürü bir şeyin neden öyle olduğunu ya da yapıldığını açıklayan, paylaşılan kavramların kaynağı olarak hizmet eder” (Wagner ve Hollembeck 1992: 696). Yani sıra bu fonksiyonlara ek olarak, kurum kültürü, çalışanın işletmeye bireysel beyin gücü ve yaratıcılığı ile kavramsal ve uygulama bazında katkıda bulunabilmesine olanak sağlarken işletme yönetiminin de bu katkılardan artı değer olarak yararlanabilmesine imkan tanır.

Bu 5 temel fonksiyonun yerine getirilmesi ile, bir organizasyonun kültürü çalışma hayatında kurumun iç ve dış hedef kitlelerine yönelik davranışlarının bütünü oluşturan kurumsal davranışları koordine etmek ve sürekli kuvvetlendirmeye yardım eden sosyal birliğin bir çeşidi olarak hizmet eder. Bunun yanında çalışanların kuruma yönelik bağlılıklarını güçlendiren ortak norm ve değerlere bağlı olarak, kurum amaçlarıyla çalışan amaçlarının bir potada birleşmesi huzurlu, çalışanlar arası yıkıcı rekabetten uzak ve olumlu bir çalışma

ortamının oluşmasına hizmet edecektir. Böylesi bir ortamda, çalışanların bir çok açıdan ortak hislerle bağlı oldukları kurumun daha da ileri gitmesi için yeni fikirler geliştirme, sorunlara çözümler bulmaya istekli olma ve katılımcı bir anlayışla fikir ve düşüncelerini rahatlıkla beyan edebilme ve geliştirebilmeleri noktasında, çalışanların kişisel gelişimlerine imkan verme ve yaratıcılıklarını geliştirmelerine ortam sunan bir kültürün oluşumu mümkün olabilecektir.

### 3. İŞLETMELERDE YARATICILIĞIN BİREYSEL GELİŞİME VE ÖRGÜT GELİŞİMİNE ETKİSİ

Kuruluşlar yaratıcı değildir, yaratıcı olan insanlardır. Bir kuruluşun yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin nedeni, çalışanlarının içindeki yaratıcılığı yeterince canlandırabilmiş olmasıdır. İdeal bir çalışma ortamı olarak da tanımlayabileceğimiz böyle bir ortamın temel özellikleri ise; açık fikirliliğe önem veren, cesaretlendirici ve açıklayıcı olmasıdır (Bentley 1999: 29).

Bireysel yaratıcılığa önem veren, yeni fikirlerin ifadesine ve gelişimine olanak sağlayan bir kurum kültürüne sahip olan işletmeler, çalışanların düşünce ve fikirlerine değer veren, katılımcı ve çalışan merkezli bir anlayışı temel alan güçlü şirket vizyonlarını oluşturabilmiş işletmelerdir. “Şirket vizyonu, bir şirketin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Şirketin bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır” (Quigley 1998: 29).

Kurum kültüründen kaynak bulan kurum felsefesinin temelini oluşturan bir kavram olan ve şirketteki genel yönetsel anlayış ve bakış açısını, şirketin yeni fikirlere, farklılaşmaya açık olup olmadığının da bir ifadesi olan şirket vizyonu, şirketin sahip olduğu normları ve gelecek hedeflerini içeren üç unsurdan meydana gelir. Bu üç unsur; şirket değerleri (öz ideoloji), misyon - amaçlar, hedeflerdir.

“Vizyon ne sorusunun cevabını vermektedir. Kurumda kafalarda canlanan resmin bütünü paylaşılmış vizyondur. Herkes, hem resmin bütününe görmekte hem de kendine yakın olan bir parçasını yeniden yaratmaktadır. Kurumun

amacı ve misyonu *niçin* sorusunu cevaplandırılmaktadır. Biz *niçin* varız sorusu kurumun ne planladığını dolayısıyla piyasada hangi gereksinime cevap verdiğini belirler. Daha subjektif olan *değerler* ise kurumsal fikir yelpazesinde *nasıl* sorusuna cevaptır. İlke bütünlüğü, dürüstlük, açıklık, eşit fırsat, ilerleme gibi değerler kurumun faaliyetlerini sürdürürken yolunu kaybetmemekte kullandığı bir pusula görevi görmektedir” (Erengül 1997: 78-79).

“Vizyoner şirketlerde temel unsur, organizasyonun her parçasındaki insanları yönlendirip ilham veren ve uzun dönemler boyunca nispeten sabit kalan bir özideolojidir” (Collins ve Porras 1999:68).

“Çalışanlar, müşteri hizmeti, üstün kalite, dürüstlük ve mükemmellik gibi kavramlara, bir bütün olarak şirketin bu değerleri hayata geçirmek için ciddi çaba göstermesi durumunda, ortak olacaklardır” (Quigley 1998: 30). Kısaca vizyon, çalışanları motive eden ve şirkete bağlayan bir unsurdur.

“Şirket liderleri, özellikle yönetim kurulu başkanları, bir vizyon tanımı oluşturmalarıdır. Çünkü bir şirket sadece ekonomik bir varlık değil, bir topluluktur da. Muhtemelen zamanımızın en temel topluluğudur. Liderin başarmanın ümit ettiği şey, organizasyondaki insanları sorumlu bir topluluk olmaya doğru birleştirmektir” (Quigley 1998: 30). Bu sorumlu topluluk aynı zamanda şirket amaçları doğrultusunda ve şirketin yeni başarılarına imza atması noktasında, fiziksel gücü kadar beyinsel gücüyle de çalışmaya yönlendirilerek, yeni fikirler üretmeye, kişisel gelişimi paralelinde şirketin ilerlemesine de katkıda bulunmaya dolayısıyla yaratıcı düşünce gelişimine imkan verecek bir kurum kültürü temelli şirket vizyonu ile yönetilmelidir.

Bu bağlamda James C. Collins ve Jerry I. Porras’ın (1999), *Kalıcı Olmak Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak* isimli kitaplarında yer verdikleri Sony’nin kuruluşundan itibaren geçirdiği süreç ve bu dönemler içinde ortaya koyduğu yenilikçi, yaratıcılığa önem vererek hep birinci ve öncü bir kurum olmayı özendiren vizyon ifadeleri bu olguyu açıklamaya yardımcı olması açısından güzel bir örnektir (Collins ve Porras 1999: 69-71):



“Masaru Ibuka, yenilmiş ve harap edilmiş 1945 Japonya’sının enkazının ortasında Sony’yi kurduğunda, Tokyo’da bombalanmış ve yakılıp yıkılmış eski bir mağazanın kalıntıları içinde terk edilmiş telefon santrali odasını kiraladı. Elinde kendi kişisel birikimi olan 1600 doları ve yedi çalışanı vardı. Ibuka yeni kurulan şirketi için bir ideoloji belirledi. 7 Mayıs 1946’da, Tokyo’ya taşınmasından yaklaşık on ay sonra fakat şirketin kâra geçmesinden çok uzun zaman önce, şirket için aşağıdaki maddeleri içeren bir “rehber” hazırladı.

### **Şirket hedefleri**

- Mühendislerin teknolojik buluşlardan zevk duyabilecekleri, topluma karşı misyonlarının farkında olabilecekleri ve içtenlikle çalışabilecekleri bir çalışma yeri, ortamı oluşturmak.
- Japonya’nın yeniden yapılanması ve ulusal kültürün yükselmesi için teknoloji ve üretimdeki dinamik hareketleri izlemek.
- Genel toplum hayatına ileri teknolojiyi uygulamak.

### **Ana Yönetim İlkeleri**

- Hangi şekilde olursa olsun, haksız kazanç arayışını ortadan kaldırmalıyız, amacımız sadece büyümek olmamalı, ciddi ve esaslı çalışmayı ısrarla vurgulamalıyız.
- Teknik güçlüklerden yılmamalı ve miktarına bakmaksızın topluma büyük faydalar sağlayacak olan karmaşık, gelişmiş, teknik ürünler üzerine odaklanmalıyız.
- Üzerinde önemle durduğumuz temel noktalar; yetenek, performans ve kişilik karakteri olmalı ki, her birey yetenek ve becerilerini en iyi şekilde gösterebilsin.

Ibuka’nın şirket tarihinde bu kadar erken şart koştuğu ideolojisi şirketin evrimini yönlendirmede önemli bir rol oynamıştır. 1976’da Nick Lyons *Sony Vizyonu* adlı kitabında, rehberde somutlaştırılan ideallerin bu otuz yılda şirket için yönlendirici bir kuvvet olduğunu, sadece Sony olağandışı bir hızla büyürken, üzerinde ufak değişiklikler yapıldığını söylemiştir. Ibuka rehberi kaleme aldıktan kırk yıl sonra, Sony’nin genel başkanı Akio Morita şirketin ideolojisini basit, zarif bir ifade ile yeniden dile getirmiş ve buna *Sony Öncü Ruh* ismini vermiştir: Sony bir öncüdür ve asla başkalarının peşinden gitmek niyetinde değildir. İlerleme

boyunca, Sony tüm dünyaya hizmet etmek istiyor. Her zaman bilinmeyenin arayıcısı olacak... Her zaman insanın yeteneğine saygı duymak ve cesaretlendirmek, Sony’nin ilkesi olacak... ve her zaman bir insandaki en iyiyi ortaya çıkarmaya çalışacak. Bu Sony’nin yaşamsal gücüdür”.

“Vizyoner bir şirketteki öz ideoloji, sadece öz ideolojinin bir parçasının değil tümünün ileriye doğru hareketini ve değişikliğini zorunlu kılan bir gelişim dürtüsü ile el ele çalışır. Gelişme dürtüsü insanın araştırmaya, yaratmaya, keşfetmeye, başarmaya, değiştirmeye, ilerlemeye olan kuvvetli, derin isteğinden kaynaklanır. Gelişme dürtüsü, derin, içsel, zaruri bir güdüdür” (Collins ve Porras 1999: 116).

Gelişme dürtüsünün gücü bugün için çok güçlü ve olumlu bir imaja sahip vizyoner olarak tanımlanabilecek bir çok uluslararası çaptaki şirketin başarılarında itici güç olmuştur. Walt Disney’i, Motorola’yı, Sony’yi, 3M’i ve daha pek çok şirketi, başladıkları noktadan bugünlere getiren ve dünya çapında bir şirket haline dönüştüren, gelişmeye ve yeniliğe açık felsefeleri olmuştur.

“3M’i sürekli olarak deneyler yapmaya ve diğer şirketlerin henüz sorun olarak dahi görmedikleri problemleri çözmeye iten, suya dayanıklı zımpara kağıdı, Scotch bandı ve Post-it not kağıtları gibi böylesi yaygın yeniliklerle sonuçlanan çabalar, gelişme dürtüsüdür. Bu gelişme dürtüsü Sony’yi transistör temeline dayalı ürünleri ticari hale getirmeye sevk etti. Boeing’in iş yaşamı tarihinde, son derece belirsiz olan pazar talebine rağmen Boeing-747 yapma kararının da içinde bulunduğu bazı en gözü kara kumarlara girişmesine yol açan dürtü, bu gelişme dürtüsüdür ki, şirketin başlangıç günlerinde William E. Boeing tarafından şöyle ifade edilmiştir:Yeni bir fikri yapılamaz diyerek bırakmak hiç kimseye yakışmaz. Bizim görevimiz, laboratuvarlarımızı mümkün olduğunca üretime uygulanabilir şekilde adapte ederek, havacılık ve uçuş ekipmanları konusunda yeni gelişmelerin hiçbirini kaçırmayarak, araştırma ve deneyleri sonsuza dek sürdürmektir” (Collins ve Porras 1999: 117-118).

“Değerler organizasyonun temel ve kalıcı ilkeridir. Dışarıdan onaya ihtiyacı olmayan, za-

mandan bağımsız, yol gösterici ilkelerin küçük bir kümesi; organizasyonun içindekiler için gerçek değer ve önem taşırlar. William Procter ve James Gamble ürün mükemmelliğini sadece bir başarı stratejisi olarak aşamadılar, bu aynı zamanda P&G çalışanları tarafından yüz elli yıldan daha uzun zamandır, neredeyse dini bir inanç gibi sürdürüldü” (Collins ve Porras 1999:309).

Dünyaca ünlü bir kaç vizyoner şirketin kurum kültürlerinden kaynak bulan kurum felsefelerinin temeli olan öz ideolojilerine (değerlerine) konumuz itibariyle baktığımızda, bir çok değişik ve özgün içeriği barındırdıklarını görebiliriz: Örneğin *3M*; yenilik; yeni bir ürün fikrini öldürmeyeceksin, bireysel inisiyatife ve kişisel gelişmeye saygı, art niyetsiz hatalara hoşgörü olarak yaratıcı bir çalışma ortamını yansıtan değerlerini ortaya koyarken *Motorola*, sürekli kendini yenileme, gizli yaratıcı güç bizim içimizdedir fikrini anlama, açığa çıkarma, şirketin yaptığı her şeyde –fikirlerde, kalitede, müşteri memnuniyetinde- sürekli ilerleme, gelişme, her bir çalışana birey olarak değer vererek yaklaşma olarak değerlerini sıralamaktadır. Dünyaca ünlü eğlence devi *Walt Disney* ise çalışanlarının yaratıcılıklarının gelişiminin işletmenin gelişim ve devamlılığı için ne denli önemli olduğunu göz önüne alarak bu durumu; yaratıcılık, hayaller ve imgelem yoluyla sürekli gelişme şeklinde şirket değerlerinde dile getirmiştir (Collins ve Porras 1999: 95-99).

Bir firmanın değişime direnerek hayatta kalamayacağını savunan Dr. Edward de Bono konu hakkında şöyle der (1992):

“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 saflarda yaratıcı düşüncüyü gerektirmektedir” (Bertley 1999: 28).

Şirket vizyonu, bir şirket için kendini ifade etmesinde temel bir unsur olsa da tek başına yeterli değildir. Bir şirket dünyanın en derinden beslenmiş ve en anlamlı vizyonuna sahip olabilir, değişikliği reddederse dünyayı yakalayamaz olduğu gibi kalır. Çünkü dünyada her şey

değişim halindedir ve başarılı olabilmenin yolu bu değişimi yakalamaktan ve uygulamaktan geçer. Bu da ancak kurum içi etkin iletişime, fikir gelişimine, takım çalışmasına, yenilik ve öncülük gibi değerlerin ön planda tutulmasına olanak sağlayacak bir kurum kültürü ile mümkündür.

İşletmelerin içinde buldukları ve her geçen gün daha da artan rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, çevrelerinde yaşanan değişim ve yenilikleri hızlı bir şekilde takip edebilmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda şirketler için çok önemli bir girdi unsuru olan çalışanlar fiziksel güçleriyle şirketin amaçlarına ulaşması yönünde faaliyet içinde bulunmaları yanında, şirketin çevresinde yaşanan değişimi yakalayabilmesi yönünde beyinsel güçleriyle de önemli bir şirket girdisi olarak dikkat çekmektedirler. Fikirlerini açıkça dile getirebileceği, yaratıcılığını geliştirebileceği katılımcı ve eşitlikçi bir çalışma ortamında bulunan bir çalışan, kendi kişisel gelişimini özgürce gerçekleştirebilirken; çalışanına böyle bir çalışma ortamı sağlayan şirket ise, içinde bulunduğu sektörde daha da ileri gidebilmesi, değişimi yakalayabilmesi açısından çalışanın yaratıcılığından, geliştirdiği yeni fikirlerden şirket amaçları için yarar sağlayabilecektir.

Özetle yaratıcı ve farklı fikirlerin dile getirilmesine ve uygulanabilecek olan yaratıcı fikirlerin şirket içinde hayata geçirilmesine olanak veren; eşitlikçi, yenilikçi, takım çalışmasını destekleyen; çalışanları sadece fiziksel bir işletme girdisi olarak değil aynı zamanda işletme için yeni ve özgün fikirler üretebilecek beyinsel bir güç olarak da görebilen bir kurum kültürü, hem çalışanın kendini geliştirebilmesi hem de bu gelişimin işletme için bir artı değer olarak işletmeye geri dönmesi noktasında birbirini besleyen olumlu bir döngüsel anlayış ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Örgütlerin başarısı, bireysel ve örgütsel doyum arasındaki dengede varolmaktadır. Bireysel performansın olumsuz olması, örgütsel başarının da olumsuzluğuna neden olmaktadır. Bu anlamda, örgüt içindeki bireylerin ve grupların iyi tanınması, nitelik ve gereksinimlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi; iş doyumunu ve

etkinlik olarak yarar sağlamaktadır. Bu bağlamda, gelişme ve verimlilik, insan niteliklerinin belirlenmesi, insancıl ve sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması olarak ifade edilebilen ve günümüzde üzerinde önemli durulması gereken bir kavram akla gelmektedir: **Çalışma Yaşamının Kalitesi (QWL)**

Çalışma Yaşamının Kalitesi ile, kurum kültürü bireyselleştirilmekte ve yönetimde yapısal değişimler gerçekleştirilmektedir. İnsan kalitesinin gelişimi üzerinde durularak, biz bilincinin yerleştirilmesi ve yüreklendirilmesine ve bir vizyon oluşturularak çalışma yaşamına anlam ve doyum kazandırılmasına çalışılmaktadır.

Gerek iş yaşamının geliştirilmesinde, gerek yaşam kalitesinin yükseltilmesinde ve gerekse çalışanlara kurum kültürünün benimsetilmesinde, yaratıcılık ve yaratıcılığın kullanılması, örgütsel amaçlara ulaşmada kolaylık ve farklılık sağlayacaktır. Günümüzde **“entelektüel sermaye”** olarak tanımlanan insan kaynağının farklı yeteneklerinden yararlanmak, fiziksel yetenekler –güç, esneklik, denge, dayanıklılık vb.- zeka ve entelektüel yeteneklerinin etkin kullanılmasına fırsat yaratmak, kurum kültürünün gelişimine de katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte, yeniliklere, takım çalışması ve yaratıcı fikirlere açık ve önem veren yönetim süreci, kurum kültürünün istenilen şekilde oluşmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda da, kurum kültürünün motive edici, bütünleştirici ve davranışları yönlendirici işlevleri, bireysel etkinliklerin gelişmesinde ve kurum stratejilerinin başarısında ve de kurumsal hedeflerin desteklenmesinde önemli adımları oluşturmaktadır.

#### KAYNAKLAR

Akat İ, Budak G ve Budak G (1994) İşletme Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Akıncı B (1997) Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.

Argyris C (1972) Participation et Organisation (Trad. Claude Lingage), Dunod, Paris.

Bentley T (1999) Yaratıcılık, Hayat Yayınları, İstanbul.

Budak G (1998) Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Coade N (2002) Her Koşulda Yaratıcı Olmak, Aydın Ekim Savran (çev), Epsilon Yayınları, İstanbul.

Collins JC ve Porras J I (1999) Kalıcı Olmak Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak, Zuhâl Çivi (çev), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Costley DL ve Todd R (1991) Human Relations in Organizations, West Publishing Company, USA.

Cutlip SM, Center, A H ve Broom GM (1985) Effective Public Relations, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Erengül B (1997) Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınevi, İstanbul

Engle TL ve Snellgrove L (1979) Psychology: Its Principles and Applications, Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Kozlu, CM (1986) Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, Defne Yayıncılık ve Tanıtım Ltd., İstanbul.

Luthans F (1992) Organizational Behaviour, McGraw Hill, Inc.

Raelin JA (1999) Kültürlerin Çatışması (Yönetenler-Yönetilenler), Kamuran Tuncay (çev), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Quigley JV (1998) Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması, Berat Çelik (çev), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Rıza E T (2001) Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri, Konyılmaz Mat., İzmir.

Sungur N (1997) Yaratıcı Düşünce, Evrim Yayınevi, İstanbul.

Torrance EP (1994) Just Wanting to Know, Pretoria Benedic.

Wagner JA ve Hollembeck JH (1992) Management of Organizational Behaviour, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Yıldırım R (1998) Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık, İstanbul.