

# ORGANİZASYONLARDA YARATICILIK VE YENİLİK SÜRECİNİ OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Aslı KÜÇÜKASLAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

## AN INQUIRY INTO NON-EFFECTIVE FACTORS OF EFFICIENT DESIGN OF CREATIVITY AND INNOVATION PROCESS IN THE ORGANIZATIONS

**Abstract:** *There are many reasons for improving organizational creativity. Internal and external factors that controlled by leader are very important features in order to design effective creative organizational form. But many things are also obstacles on front of leader or employees for using their abilities. Success and sustainable grow have been come from creative organizational form. If any organization has creative work process will be more and more competitive position in the market place. In this study we have been trying to find what kind of thinks make organization more creative and what kind of thinks make organization less creative? In this study we try to find out creative form of organization and effect of the leader on this process.*

**Keywords:** *Organization, Creativity, and Leader Effect*

## I. GİRİŞ

Organizasyonların piyasalarda tutunabilmeleri, rakipleri karşısında sahip oldukları rekabet gücüne bağlıdır. Rekabeti de etkileyen birçok faktörün olduğunu görmekteyiz. Klasik olarak rekabet alanlarının fiyat ve kalite gibi faktörlere bağlı olduğu söylenebilir. Ancak artık daha önemli olan yaratıcılık ve rakipler karşısında artı değer yaratma rekabet sürecini yönetmede en stratejik alan olarak karşımıza çıkmaktadır. İmalat sektöründe yaratıcılık bir ürün olarak karşımıza çıkarken, bazen de ürün sürecinde yapılan önemli bir yenilik yaratıcılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektöründe daha çok içeriğe yönelik unsurlar üzerinde yaratıcılığın yoğun olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Böylece her alanda farklı şekillerde ortaya çıkan yaratıcılık, temel olarak organizasyonlar arası rekabeti yöneten en önemli dinamik olarak günümüzün şartlarında iş yaşamında yerini almıştır.

## II. AMAÇ

Çalışmamız özellikle örgütsel yaratıcılık sürecini yönlendiren faktörler üzerine durarak örgütlerde bu

## ORGANİZASYONLARDA YARATICILIK VE YENİLİK SÜRECİNİ OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

**Özet:** *Günümüz iş dünyasında farklı yönleriyle ortaya çıkan yaratıcılık, temel olarak organizasyonlar arası rekabeti yöneten en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlarda yaratıcılığı artırmanın birçok nedeni vardır. Liderler tarafından kontrol edilen içsel ve dışsal faktörler etkin yaratıcı organizasyonel form tasarımında önemli öğelerdir. Ancak birçok faktör liderler ve çalışanların önünde yetenekleri kullanma konusunda engel teşkil etmektedir. Başarı ve sürdürülebilir büyüme yaratıcı organizasyon formuna bağlıdır. Bir organizasyon yaratıcı iş süreçlerine ve yaratıcılığı destekleyen bir yönetim anlayışına sahip ise piyasada daha rekabetçi pozisyona sahip olacaktır. Bu çalışmada, işletmeleri daha fazla yaratıcı yapan ve yaratıcılık sürecini körelten faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktayız. Spesifik olarak yaratıcı organizasyonel form yaratılmasında liderliğin etkisi tartışılmaktadır*

**Anahtar Kelimeler:** *Organizasyon, Yaratıcılık, Lider Etkisi*

alandaki ortaya çıkan problemleri ele almaya çalışmaktadır. Yaratıcılık çalışmaları birçok açıdan önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü işletmelerin potansiyellerini arttıran ve bütün olarak işletme performansını geliştiren bir niteliğe sahiptir. Bu amaçla yaratıcılık alanında farklı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Çalışmamız yaratıcılık alanında örgütleri etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve bu çerçevede rekabet gücünün geliştirilmesine yönelik uygulamaları ele alarak şirket ve yöneticilerin uygulamalarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

## III. KONUSU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yaratıcılık üzerine bu kadar yoğun bir şekilde araştırmacıların eğilmesinin temel nedeni ise, yaratıcılık süreci örgütsel açıdan potansiyel yaratıcılık ve yenilik unsurlarını yönlendirmektedir. Bu durum da, genel performans düzeyini artırıcı bir sonuç yaratmaktadır [1].

Organizasyonlarda yaratıcılık sürecinin ele alınmasında farklı yaklaşımların mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Birçok kurumda yaratıcılık süreci sorunların tanımlanması üzerine yoğunlaşmıştır.

Hipotezlerin formüle edilmesi, fikirlerin diğer üyeler ile tartışılması sonucunda yeni yaklaşımların ortaya çıkarılması yaratıcılık açısından en önemli alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok çalışma açısından ortak noktanın ise özellikle çalışanların farklı kaynaklardan yararlanarak aralarında bağlantı kurma, girilmeyen veya keşfedilmeyen alanlarda çalışmalar yaparak orijinal ve farklı yaklaşımlar ortaya koyma çabası olarak konuyu ifade etmek mümkündür [1].

Konu ile ilgili çok çeşitli çalışmaların farklı açılardan yaratıcılık konusunu ele almaya çalıştıklarını görmekteyiz. Tierney ve Farmer [2] çalışmalarında, çalışanların yaratıcılık süreçleri üzerinde etkili olan liderin beklentisi incelemişlerdir. Çalışmada özellikle yöneticilerin beklentilerinin süreç üzerinde çok etkili bir yönünün olduğu değerlendirilmektedir. Uygulamada yaratıcılığı etkileyen birçok unsurun var olduğu görülmektedir. Konu, organizasyonel açıdan çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü yaratıcılık bugün birçok işletme açısından rekabet etmenin en temel ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Verimlilik açısından ele alındığında ise, sistem içerisinde yaratıcılık ve verimliliğin çok önemli unsurlar olduğunu görmekteyiz. Çalışanların yeteneklerinin yeniden ele alınması durumunda ortaya konan yeni standartlara uyum sağlayarak verimlilik ve yaratıcılık sürecinde daha cesaretli davranmaktadırlar [3]. Çalışma ayrıca günümüzün bilgi yoğun bir yapıda olduğunu ve bu yapı içerisinde entelektüel sermayenin, toprağın, emeğin, fiziksel üretim unsurlarının yerini almaya başladığı vurgulanmaktadır. Bu çerçevede entelektüel sermayenin yönetimi hizmet sektöründeki organizasyonların yönetimi açısından bir zorluk yaratmaktadır. Bir taraftan yeniliklerle işgücünün sürekli olarak yaratıcı bir şekilde yönetilmesi diğer taraftan ise, işgücünün etkin bir şekilde üretim sürecini verimli ve dengeli olarak yönetmesi gerekmektedir. Bunlar da organizasyonel yapıda farklı faktörlerin yönetilmesindeki çelişkileri ortaya koymaktadır. Buradaki zorluğu doğal olarak aşması gerekenler liderlerdir. Liderlik sürecinin yaratacağı olumlu ortam faktörlerin yönetim sürecinde rekabetçi kullanımına fırsat yaratacaktır.

Harris [4] çalışmasında zeka, başarı, yeni deneyimlere açık olma ve yaratıcılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmeye çalışmıştır. Bu çerçevede bireysel özelliklerin zeka ile bir ilgisi var mı? Çalışmada zeka ve yaratıcılığın açıklık (openness) ve başarı güdüsü ile ilgisinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zaman süreci içerisinde de konuya, farklı boyutları ile yaklaşılmış iki değişken ile aralarındaki ilişki çok yönlü olarak ele alınmıştır.

Konuyu farklı bir boyutu ile ele alan, diğer bir çalışmada [5] lider davranışlarının ve iş çevresinin genel durumu yaratıcılık açısından değerlendirilmiştir. Görgül bulgulardaki sonuçlara göre liderin desteğinin yaratıcılık açısından iş çevresindeki en önemli unsurlardan bir

olduğu görülmüştür. Özellikle bazı spesifik liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılıkları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bununla beraber farklı olarak bazı davranışların ise süreci olumsuz yönde etkilemektedir. Liderlik davranışları çalışanların algulamalarını, duygularını ve günlük performanslarını etkileyen önemli faktörlerden bir tanesidir. Bu nedenle işletme sistemi açısından konunun ele alınıp incelenmesi ve yöneticilerin bu alanı dikkate alması büyük önem taşımaktadır.

Basadur'un [6] çalışmasında yaratıcı sorun çözme sürecinde bireylerin, takımların ve organizasyonların farklı eğilimler içerisinde olduklarının görüldüğünü ifade etmektedir. Liderin bu süreci nasıl yönettiği performansı etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün etkin liderlik modeli daha çok bu farklı eğilimleri yönetebilmesinden geçmektedir. Bu farklılıkları, sorun çözme süreçlerine yansıtması ve aralarında en uygun koordinasyonu işletmenin performans sürecini geliştirici bir şekilde yönetmesi gerekir.

İş dünyası açısından yaratıcılığın girişim yaratma, piyasaya yeni ürün sürme konusunda önemli yere sahip olduğunu görmekteyiz. Yaratıcılık özelliğinin girişimcinin en temel görevlerinden biri olarak karşımıza çıktığını söyleyebiliriz [7]. Orijinal ve faydalı fikirler girişimcilerin hayatta kalmalarının en temel öğelerinden biridir. Girişimcinin piyasaya girmesi ve başarı sağlayabilmesinin temel yolu yaratıcı bir şekilde piyasaya ürün ve(ya) hizmet sunmasıdır.

Bir başka unsur işletmelerin sahip oldukları kültürle ilişkilendirilebilir. Kamu sektörü açısından ve daha az özel girişimcilğe önem veren ekonomilerin işletmelerinde yaratıcı ve yenilikçi yetenekler geliştirilmesi zaman alan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu işletmelerin de diğerleri gibi başarılı olması isteniyorsa daha çok yaratıcı olması gerekmektedir [8].

Jaussi ve Dionne [9] çalışmalarında liderin geleneksel olmayan davranışı ve takip edenlerin yaratıcılığı üzerindeki etkilerini incelemektedirler. Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler ışığında liderlik davranışının grup çalışmaları ve bireysel faaliyetlerde etkin bir fonksiyonun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yaratıcılığının geliştirilmesi konusunda birçok farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Yaratıcılığın geliştirilmesi işletmelerde tansiyonu artırıcı, çatışmaya neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Zhou ve George [10] çalışmalarında yaratıcılığı bir süreç olarak ele almaktadır. Bu çerçevede tanımlama, bilgi toplanması, fikir yaratılması, fikrin değerlendirilmesi ve değiştirilmesi sonuçta da uygulanmasını kapsayan bir süreç olarak yaklaşmaktadır. Gerçekte uygulamada konuya süreç olarak yaklaşıldığında sonuçların daha etkin gerçekleştiği görülmektedir. Bu durumun yaratıcılığı daha

etkin yönlendirdiğini söyleyebiliriz.

Baer, Oldham ve Cummings [11] çalışmalarında dışsal ödüllendirici unsurlar ile (yapılan ödemeler, tanıma gibi) çalışanların yaratıcılık arasındaki bağlantıları incelemişlerdir. Konuyu değerlendirirken iki boyut dikkate almışlardır. Bunlardan birincisi çalışanın işinin karmaşıklık derecesi, ikincisi de çalışanın bilişsel stili olarak ifade edilebilir. Görgül çalışma sonucunda dışsal ödüllendirici unsurlar ile kolay işlerde uyumlu bilişsel stil arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Farklı olarak dışsal ödüllendirici unsurlar ile yenilikçi bilişsel stil arasında yaratıcılık konusunda zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konu ile ilgili diğer çalışmalar ise kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir: Martins ve Terblanche [12] çalışmalarında yaratıcılık ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durmaktadırlar. Bu çerçevede konuyu analiz etmek için ilk önce sistem kuramı ve Schein'in çalışmalarından yararlanmışlardır. Bu çalışmalar organizasyonel kültürü tanımlamada bütüncül (holistik) bir yaklaşım getirmektedirler. Çalışmada kurum kültürünü belirleyen diğer önemli unsurlar üzerinde de durulmaktadır. Bunlar, strateji, yapı, destek sistemi, yeniliği destekleyen davranışlar ve açık iletişim şeklide ifade edilebilir. Bunların yanında yenilik ve yaratıcılık sürecinde etkin bir rol oynayan değer, norm ve inançların çalışma içerisinde kapsamlı bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Thacker [13] çalışmasında iletişim yapısının bu süreç üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Özellikle takım liderinin, bu konuda iyi bir şekilde eğitilmesi gerekmektedir. Bu durum genel olarak bütün takımın yaratıcılığını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü sistem içerisinde mesajın doğru alınması ya da verilmesi için bu süreçlerin etkin bir role sahip olduğu görülmektedir. Konuya farklı boyutu ile yaklaşan Dewett [14], yaratıcılığa stratejik yönetim bakış açısı ile yaklaşmıştır. Bu çerçevede tepe yönetim karar süreçlerinde yaratıcılığın önemi üzerinde durulmuştur. Bir başka çalışmada da [15] çalışanların güçlendirilmesi ve yaratıcılık konusu ele alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların karar alma yetkilerinin olması ve sorunların çözümüne yönelik olarak donanımına sahip olmaları işlerinde daha yaratıcı olmalarına neden olmaktadır. Gurteen [16] çalışmasında bilgi, yenilik ve yaratıcılık kavramlarını bütünlük olarak ele almaktadır. Çalışma yaratıcılık ve yenilik kavramlarını yeni bilgi üretmenin temel yolu olarak görmektedir. Bu iki öğenin özellikle bilgi yönetim kavramının temelini oluşturduğu ifade edilmektedir. Böylece kavramlar arasında sıkı bir ilişkinin var olduğu ve örgütsel sistem içerisinde bunların ortak bir değerlendirme içerisinde ele alınması gerekmektedir. Ancak bu iki temel sürecin yani yaratıcılık ve yenilik kavramlarının hem organizasyonel yapı açısından hem de bireysel açıdan birçok engel ile karşı karşıya kaldığını görmekteyiz. Bu durumda doğal olarak gerçek rekabet gücünün ortaya çıkmasında

yöneticilerin karşısına bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Juniper [17] konuya direkt olarak insan kaynakları açısından yaklaşmaktadır. İnsan kaynakları alanındaki takımların bu süreç üzerindeki temel sorunlarını etkin ve yaratıcı takımlar ile ele alınmanın hangi yöntemler ile gerçekleştirilebileceğine ilişkin değerlendirmelere yer vermektedir. Konu ile ilgili yapılan diğer önemli bir çalışmada ise organizasyonlarda yaratıcılığı artırma ve algısal zorluklar üzerinedir [18]. King [19] çalışmasında yaratıcılık ve öğrenme sürecinin yönetilmesine ilişkin değerlendirmeler yapmaktadır. Gerçekte konunun yapısı ve niteliği itibari ile yönetilmeye ve farklı yönetim stratejileri geliştirmeye ihtiyaç vardır. Yaratıcılıkta değerlendirilmesi gereken diğer bir nokta da diğer işletmeler ile ilgili çalışmalar ve konunun nasıl ölçüleceğine ilişkin yaklaşımlardır. Konunun bireyler ve gruplar arası ilişkiler açısından değerlendirilmesi daha spesifik ve derinlikli olarak ele alınmasına olanak vermektedir [20]. İşletmelerde beşeri kaynaklardan daha üst düzeyde yararlanmak için eğitim ve geliştirme çalışmalarının yapılması büyük önem taşımaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışmaları çalışanların farklı boyutlardan olaylara bakmasına olanak sağlayacaktır. Daha enerjik ve dinamik bir niteliğe dönüşen insan kaynakları sistemi daha yaratıcı işler ortaya koyacaktır [21]. Konuyu destekleyen bir çalışmada [22] çalışanların farklılığının özellikle işletmelerin rekabet gücünü geliştirmede kullanılabileceğini ifade etmektedir. Paper [23] çalışmasında konuyu değişim mühendisliği açısından tartışmaktadır. Gerçekte bugün yöneticiler ve girişimciler için kritik sorulardan bir tanesi çalışanların yaratıcılığının geliştirilmesidir [24]. Bu çerçevede işletmelerde öğrenen örgüt kültürünün geliştirilmesi yaratıcılığın en temel dinamiği olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok çalışmada üzerinde ortak olarak durulan noktanın çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş yapmaları için cesaretlendirilmesi gerekmektedir [25]. Özellikle takımlarının da faaliyetlerinde desteklenmesi ekip yaratıcılığı açısından büyük bir değere sahiptir. Beyin fırtınası ekip çalışmasındaki en önemli modellerden biridir. Daha yaratıcı çözüm geliştirmek için bu tür grupların yaratıcı çözümler ortaya koyabilmeleri için üyelerin cesaretlendirilmeleri gerekmektedir.

Genel olarak yapılan çalışmalarda da görülebileceği gibi yaratıcılık ve yenilik bütün işletmeleri açısından çok kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin konuyu önemli bir alan olarak düşünüp ele almaları gerekmektedir. Bu şekilde kurumsal yapının değer yaratma potansiyeli artacak ve rakipleri karşısında daha etkin stratejiler geliştirecektir. İşletmelerin en büyük değeri olan insan hem yüksek maliyetin hem de düşük maliyetin ortaya çıkmasındaki en önemli faktör olarak ifade edilebilir. İnsan kaynaklarını iyi kullanan ve onların yaratıcılıklarından ve hayallerinden yararlanan işletmelerde yeni ürün ve hizmet yaratmada sahip olduğu yüksek şans büyük bir rekabet gücü sağlamaktadır rakipleri karşısında. Böylece hem

farklılaşma olanağı yaratılmakta hem de maliyet açısından büyük düşüşler ortaya çıkmaktadır.

#### IV. ORGANİZASYONLARDA YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖR OLARAK LİDERLİK

Yukarıda genel hatları ile tartışmaya çalıştığımız yaratıcılık sürecini işletmelerde etkileyen birçok faktörün olduğu yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Bu çerçevede işletme sistemi içerisinde en önemli alanlardan biri olan liderlik yaklaşımı yaratıcılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu çerçevede liderlik ve örgütsel yapı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara baktığımızda; özellikle kişilik özelliklerinin iş yerinde çalışanları etkileyen en temel unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır[26], özellikle liderin kişilik özelliği çalışanların yaratıcılıklarını etkileyen temel bir faktördür. Organizasyonel performans ve lider arasındaki ilişkileri değerlendiren çalışmaların sonucunda faktörler arasında pozitif ilişkinin var olduğu [27], liderin rakipleri karşısındaki durumunu belirleyen ve farklı rekabet stratejileri geliştirmesine olanak sağlayan temel unsurlardan bir tanesinin liderlik stili ile ilgili olduğu elde edilen bulgular ışığında değerlendirilebilir. Tepe yöneticiler ve işletmedeki ilişkilerin ele alındığı çalışmada, stratejik basamağın örgütsel sistemin işleyişini yönlendirmedeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu basamak özellikle sistemin tamamını ilgilendiren kararlar alan, basamak olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin uzmanlık alanlarının strateji ve örgütsel başarı süreci üzerindeki etkileri Fortune 500'de yer alan şirketler ele alınarak ortaya konmaya çalışılmıştır [28]. Gerçekten de uzmanlık ve mesleki formasyon gibi alanların işletmelerde yaratıcılık süreci üzerinde etkin bir yere sahip olduğu yapılan çalışmalar sonucunda görülmüştür. Başka bir çalışmada tepe yönetimin demografik yapısının sosyal entegrasyon ve iletişim ile ilişkisi değerlendirilmiştir [29]. Demografik özellikler ile işletme sistemi içerisindeki diğer faktörler arasında yakın bir ilişkinin olduğu çalışma sonucunda görülmektedir. Bununla birlikte işletme içi iletişim ve sistemi etkileyen demografik faktörlerin yaratıcılık sürecini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıktığı elde edilen sonuçlara göre söylemek mümkündür. Tepe yönetim basamağının heterojenliğini inceleyen başka çalışmada, bu yapının örgütsel rekabet süreci üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışılmaktadır [30]. Heterojenitenin işletmedeki süreçler üzerindeki etkilerinin farklı farklı alanlarda ortaya çıktığını görülmektedir. Konu ile ilgili başka çalışmalara da rastlamak mümkündür [31]. Birçok çalışma liderlik tarzının özellikle işletme sisteminin farklı alanlarını etkilediği ve liderlik tarzı ile yapılan işlerden elde edilen sonuçlar arasında çok yakın ilişkilerin olduğu görülmüştür. Çalışmalar her geçen gün gelişerek liderliğe daha farklı pencerelerden bakmaya olanak sağlamaktadır. Özellikle ampirik değerlendirmeler ile konunun ele alınması gerçek yaşamdaki olayları görmemize olanak sağlamaktadır. Bu durumunda yeni ve farklı araştırmalar

ile desteklenmesi gerekmektedir. Bütün bunların sonucunda liderliğin, yaratıcılık ve diğer süreçlerdeki önemini açık bir şekilde ifade etmek mümkündür. Önemli ve stratejik olan temel nokta işletmelerin rekabet gücünü geliştiren yaratıcılığın artmasına olanak sağlayan etkin bir liderlik tarzının işletme sisteminde var olmasıdır. Ancak bu tarz liderlik anlayışı ile işletmenin rekabet gücünü geliştirici çalışmaları yapmak mümkündür.

**Tablo.1. Liderlik Modellerinin Organizasyonel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi**

Liderlik Modelleri	Organizasyonel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi		
	Çok Düşük	Biraz	Çok Yüksek
Özellikler Yaklaşımı	•		
Davranışsal Yaklaşım		•	
Durumsal Yaklaşım		•	
Dönüşümcü Yaklaşım			•

Liderlik modeli açısından somut bir değerlendirme yapmak gerekirse, dönüştürücü liderlik tarzının, takip edenlerin sahip olduğu değerleri kullanmada daha etkin bir liderlik modeli olduğunu söylemek mümkündür. Gerçekten de dönüştürücü liderler açısından çalışanların yaratıcılıkları büyük bir önem taşımaktadır. Yapıyı ve rekabet gücünü ancak takip edenleri dikkate alarak geliştirilebileceğini çok iyi bilmektedirler dönüştürücü liderler. Bu nedenle yaratıcılığa ve takip edenlerin hayallerine büyük önem verirler.

Kısaca genel olarak liderlik ve organizasyonel yapının yaratıcı ve yenilikçi olması arasında yakın ve organik bir ilişkinin olduğunu ifade edebiliriz. Doğru iş ve işi doğru yapan liderler çalışanlarından nasıl yararlanacaklarına ilişkin en iyi yolları bulma vizyonuna sahiptirler, ayrıca yaptıkları işin en rasyonel yollardan yapmanın çabası içindedirler. Bu tür liderlerin yönettiği organizasyonlarda yenilik ve yaratıcılık rutin ve günlük bir faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar her gün organizasyonları için yenilik ortaya koymak için büyük bir uğraş içersindedirler.

#### V. BİR YARATICILIK GELİŞTİRME UYGULAMASI VE SONUÇLARI

Yaklaşık olarak dört ay süre ile bir hizmet sektöründeki bir kurumunda çalışanlarla görüşmeler yapılmış ve kurum dışında ve içinde bazı öğelerin yeniden tasarımıyla yaratıcılık ve yenilik potansiyelinin ortaya

çıkarılması hedeflenmiştir. Bu süreç içerisinde genel olarak kurumsal yaratıcılık uygulamaları bir uzman denetiminden uzak olarak gerçekleştirilmiş ve kurumsal anlamda bazı pozitif sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Bu tür yönetim modellerinin uygulaması her açıdan maliyetli çalışmaları gerektirmektedir. Önemli miktarda da zaman harcanmasına neden olmaktadır.

Kurum içi ve kurum dışındaki birçok faktörün karar süreçlerinde yer almalarına yönelik yeni kurumsal süreçlerin oluşturulması, özellikle tepe yöneticilerin bu alanda direnç yaratmalarına neden olmaktadır. Kurumsal değişim ve gelişim süreci bu durumun etkisi altında kalmaktadır. Bir uzman desteğinin sürekli kılınması bu alanda geribildirim vererek gerekli vizyonların oluşmasını sağlayacaktır.

Araştırma biriminde aralıklarla yürütmeye çalıştığımız yaratıcılık geliştirme uygulamalarının birazdan çalışmanın sonucunda da göreceğiniz gibi çok fazla benimsenmemekte ve hatta yaratıcılık çalışmalarına gereksiz bakıldığı ve boşuna zaman kaybı olarak değerlendirildiği çalışanlar tarafından ifade edilmektedir. Bu tür eğilimlerin genel olarak oluşmasının nedeni de kurumda ki uygulamaların bilinçli bir şekilde ve yaratıcılık yönetim sürecinin uygulamalarına tam anlamıyla bağlı kalmamasıdır. Bu şekilde devam etmesi durumunda bu yönetim modeline duyulan güven sarsılacak ve çalışanlar gerektiği kadar etkin olmayacaklardır.

Gerçekte yaratıcılık uygulamaları iş yaşamında yenilik ve üretilen mal ve(ya) hizmetin niteliğini ve niceliğini artırıcı bir rol üstlenmektedir. Böylece artan verimlilik düzeyi maliyetlere ve müşterilerin mutluluğuna yansımaktadır. Bunun sonucu olarak da daha rekabetçi kurumların ortaya çıkması sağlanarak dünya standartlarında bir organizasyon yaratılmaktadır. Bugün dünyadaki birçok mükemmel örgüt yapısının temel olarak etkili aracı olan yaratıcılık ülkemizdeki kar amaçlı ve amaçsız birçok örgütün yöneticisi tarafından tam anlamıyla anlaşılmadığından üzerinde ciddiyetle fazla durulmamaktadır. Bu durumda kurumlara stratejik süreçte önemli kayıplara neden olmakta ve sağlıklı gelişmelerine olanak yaratılmamaktadır. Bunun sonucunda sunulan faaliyetlerin genel olarak kimseyi pek fazla tatmin etmediğini açık bir şekilde görmekteyiz. Ortaya çıkan modern uygulamalardan uzak kalmak, her açıdan sistemleri önemli zararlara uğratacaktır.

## VI. YAPILAN UYGULAMANIN SONUÇLARI

Kurum içinde yaklaşık olarak dört aylık bir süre içerisinde çalışanlarla genel olarak birlikte çalışmalar yapılmıştır. Bu süre içerisinde altmış dört çalışanın yer aldığı toplam sekiz toplantı yapılarak kurum içerisinde iletişimin geliştirilmesi, takım olarak davranış geliştirilmesi ve katılımcıların olabildiğince yaratıcı

davranışları konusunda motivasyonları yükseltilmeye çalışılmıştır.

Çalışanların özellikle yaratıcılık uygulamalarına yönelik olarak yaptığımız çalışma, yapılan toplantı sonuçlarında elde edilen veriler, çalışanlara yapılan ankete çalışmaları, araştırma sürecinde kurum içerisinde yapılan gözlem ve çalışanlarla kurulan informal iletişim sonucunda, kurum içerisindeki süreçlerle ilgili olarak çok detaylı veriler elde edilmiştir. Bu veriler genel olarak değerlendirilmiş ve kurum içerisindeki yaratıcılık ve yenilik sürecini olumsuz yönde etkileyen faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Sonuçta araştırmanın yapıldığı iş yerindeki altmış dört kişinin vurguladığı ortak noktalar belirlenmiştir. Böylece bu iş yerinde genel olarak yaratıcılık sürecindeki temel engeller belirlenmiştir.

## VII. YARATICILIĞIN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANMASI

Çalışma sonucunda işyerindeki çalışanların yaratıcılığa karşı negatif bir algılamaları oluşmuş ve buradan sağlanan görev ve yükümlülükleri gereksiz ve boş işler olarak algıladıkları görülmüştür. Zaten birçok çalışan yaratılan uygulamaları inandırıcı bulmadığı için bu süreçten uzak durmak istemiştir. Çalışanların iş yerindeki yöneticilere yönelik ciddi güven sorunlarının olduğu görülmüştür. Böylece yapılabilecek bu tür olumlu çalışmaların çok inandırıcı olarak yaklaşmamaktadırlar.

## VIII. YARATICI YAKLAŞIMLAR GELİŞTİRMEDE KATILIMIN UYGUN MODELLERDE SAĞLANMAMASI

Yaratıcılık yönetim sürecinin birçok çalışan katılımın zorla sağlandığı; kimsenin isteyerek ve seveerek bu çalışma süreci içinde olmak istemediklerini görülmüştür. Çalışma sürecinde genel olarak kurum içerisinde çalışanlar arasında bu tür eğilimler gözlemlenmiştir. Çoğunlukla motivasyon olarak çok düşük beklentilere sahip çalışanlar her türlü yenilik ve yaratıcılık çalışmalarında büyük bir isteksizlik göstermektedirler.

## IX. TEPE YÖNETİCİLERİN YARATICILIĞA BAKIŞ AÇILARI

Yaratıcılığı geliştirme uygulamalarında en önemli aşama yöneticilerin bunu istemesi ve bu duruma inanmasıdır. Ancak iş yerinde yöneticilerin genel olarak yarattığı imaj bu alanda çalışanları çok fazla tatmin edici düzeyde değildir. Çalışanlar genel olarak bu uygulamaları yöneticiler açısından çok fazla inandırıcı bulmamaktadırlar. Birçok konuda otoriter yaklaşan yöneticiler problem çözmede ve karar vermede çalışanlara fazla şans vermedikleri için astlarını yaratıcılık ve yenilik çalışmalarına inandırmada büyük güçlükler yaşamaktadırlar.

#### **X. YÖNETİCİLERİN YARATICILIK SÜRECİNİ GELİŞTİRME UYGULAMALARINDAKİ TUTARSIZLILARI**

Çalışmalar sonunda özellikle yönetici ve çalışanlar arasında pozitif bir ilişki sisteminin gelişmediği; işyerindeki temel faktörlerde yaratıcılığı vurgulayan modellerin çok fazla dikkate alınmadığı belirtilmektedir. Teorik olarak yöneticiler bazı projeleri istemekte ancak uygulamaya geldiğinde bu çalışmalarını gerçekleştirmede çok fazla istekli davranmamaktadırlar.

#### **XI. YÖNETİCİLERİN AKSİYON VE SÖYLEMLERİ ARASINDAKİ TUTARSIZLIKLAR**

Çalışanlar bağlı oldukları yöneticilerin söylem ve aksiyonları arasında farklılıklar oluştuğunu bu durumda organizasyon içi güvende sorunu yaratmaktadır. Böylece yöneticilerin ortaya koydukları yaratıcılık çalışmalarında da büyük tutarsızlıkların olduğu çalışanlar tarafından ifade edilmiştir. Birçok profesyonel uygulamalarda çalışanların ikna edilemedikleri görülmektedir.

#### **XII. YÖNETİCİLERİN YARATICILIK İLE İLGİLİ BİLGİ DÜZEYLERİ**

Yöneticilerin yaratıcılık konusunda çok fazla bilgi düzeyine sahip olmadıkları çalışanlar tarafından gözlemlenmekte ve bunun sonucunda, yönetim uygulamalarının yetersiz kalmasına neden olmaktadır.

#### **XIII. ÖRGÜT İÇİ YARATICILIK DÜZEYİ**

Kurum içi yaşam ve işteki yaratıcılığın çalışanların motivasyonlarını arttırmada yetersiz kaldıkları görülmektedir. Özellikle çalışanlar arasında ki ilişkilerin yetersizliği birçok çalışan açısından sorun olarak vurgulanmaktadır. Hem çalışanların kendi aralarında hem de yöneticilerle ciddi bir iletişim sorunu olduğu, bunun da çalışanların performanslarına olumsuz bir şekilde yansıtıldığı görülmüştür.

#### **XIV. İLGİLİ ÇALIŞANLARIN SORUNLARIN ÇÖZÜM SÜRECİNE KATILIMI**

İşletmelerde yaratıcılığı geliştirme sürecinde en önemli kurallardan bir tanesi ilgili çalışanların problem çözme sürecine dahil edilmesinin sağlanmasıdır. Ama araştırmanın yapıldığı kurumda çalışanların pek bu tür süreçlerde yer almadıkları ifade edilmektedir. Katılımcılar kendileri ile ilgili sorunlarda yöneticilerin hiçbir zaman kendilerine görüş sormadığı, bu nedenle işletmedeki sorunlar ve çözümlerinin pek kendileri ile ilgili olmadığını ifade etmektedirler.

#### **XV. KURUM İÇİ DEPARTMANLARA AYIRMANIN KOLAYLAŞTIRICI BİR NİTELİK GÖSTERMESİ**

Kurumların yeniden yapılanmasında en önemli unsurlardan biri de departmanların oluşturulmasıdır. Bu sistemde temel amaç daha etkin ve verimli iş akış sisteminin yaratılmasıdır. Yaratıcılık geliştirme uygulamasında genel olarak bazen yeni bölümlerin oluşturulmasına bile ihtiyaç duyulabilmektedir. Ancak bu tür düzenlemelerin olmadığı görülmektedir. Yaratıcılığın kurum içerisinde formel olarak gelişmesine ve oluşmasına olanak sağlamamaktadır.

#### **XVI. İŞLERİN YAPILMASINDA YETKİ VE SORUMLULUK PAYLAŞIMI**

İş yerinde bağlılık ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi iş genişletme ve zenginleştirme çalışmalarının yapılması, güçlendirmenin (empowerment) yapılmasına bağlıdır. Bu çerçevede çalışanların donanımlarının artırılması ve ilgili alanlarda know how sağlanması ile gerçekleşmesi büyük önem taşımaktadır. İş yerinde çalışanlar bu tür fırsatları pek fazla bulamamaktadırlar. Böylece işlerinden sıkılmış ve fazla beklentileri olmayan bir insan kaynaklarının bu işyerinde olduğu görülmektedir.

#### **XVII. ÇALIŞANLARIN TEKNİK KONULARDA EĞİTİMİ**

Çalışanlar teknik anlamda bilgilerinin yoksun olduğunu vurgulamakta, bunun geliştirilmesine yönelik olarak da her hangi bir uygulamanın çalışma ortamında olmadığı vurgulanmaktadır. Zaman içerisinde yeni bilgi ve teknolojinin ortaya çıkması sonucunda çalışanların sahip oldukları bilgi birikiminin piyasa beklentilerinin gerisinde kaldığı görülmektedir. Böylece yoğun bir şekilde çalışanlara yönelik olarak teknik bilgilerini geliştirici eğitim programlarının olması gerekmektedir. Ancak bu kurumda bunların olmaması çalışanların yaratıcı olmalarında ve geliştirmesinde ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim geçtikende birçok konuda geliştirici, çalışanların kendilerini geliştirmesine olanak sağlayıcı bir özelliğe sahiptir. Çalışanlarının yaratıcılık ve yenilik yapma yetenekleri gelişmiş kurumların eğitime yönelik olarak planlı yatırımlar yapılmaktadır. Yılım belirli bir kısmında tamamen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklanmaktadır. Buda firmalara daha fazla yenilik ve yaratıcılık yapma olanağı sağlamaktadır.

#### **XVIII. KURUM İÇİNDE SAĞLANAN EĞİTİMİN VERİMLİLİK DÜZEYİ**

Zaman zaman kurumda yapılan iş başı eğitim çalışmalarının gerek pedagojik gerekse de teknik anlamda yetersizliklerden dolayı çok fazla etkili olmadığı ve gereksiz yere zaman alıcı çalışmalar oldukları

belirtilmektedir.

### **XIX. KURUM İÇİNDEKİ FAALİYETLER ARASINDAKİ KOORDİNASYON SORUNU**

Çalışanlar ile çalışanlar, yöneticiler ile çalışanlar genel olarak sağlıklı kurum içi iletişim kurmamakta buda işlerin gerçekleştirilmesinde önemli koordinasyon sorunu oluşturmaktadır. İşler arasındaki koordinasyon sorunu sonucunda yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımların gelişmesine engel oluşturmaktadır.

### **XX. YÖNETİCİLER YARATICI BİR ÖRGÜT YAPISI YARATMAMAKTADIRLAR**

Yaratıcı örgütlerin en önemli özelliği yaratıcı çalışanlarının olmasıdır. Bunun sağlanması da ancak kurumsal parametrelerin organik bir modelde yaratılmasına bağlıdır. Bundan uzak bir örgüt pasif ve olgun olmayan bürokratik bir yapı arz eder. Çalışanlar bu alanlarda da önemli eksikliklerin var olduğunu yapılan değerlendirmeler sonucunda ifade etmektedirler. Yaratıcı bir organizasyon formunun yaratılması birçok faktörün sistem içerisinde var olması ve bunların yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

### **XXI. SONUÇ**

Günümüzde iş dünyasında işletmeler açısından en önemli konulardan bir tanesi rekabet üstünlüğü yakalamak ve bunu sürdürebilmektir. Bunun içinde en önemli konu sahip olduğu beşeri ve parasal sermayeden en üst düzeyde değer yaratmaktır. Özellikle beşeri sermayenin sahip olduğu potansiyeli kullanmak ve entelektüel yeteneklerini ortaya çıkarmak organizasyonel yaratıcılık ve yenilik sürecini geliştiren bir faktördür. Bu çerçevede piyasaya yönelik yenilik ve yaratıcılık getirebilen işletmeler rakipleri karşısında büyük bir üstünlük yakalamaktadırlar. Bu süreç üzerinde etki eden faktör, kurumlardaki liderlerdir. Liderlerin otoriter tutumları ya da dönüştürücü yaklaşımları çalışanlar üzerinde büyük bir öneme sahiptir.

Böylece yaratıcı örgütlerin aynı zamanda iyi bir liderlik sürecine sahip olduğu da söylenebilir. Gerçektende yetersiz bir liderlik sürecine sahip organizasyonlarda, çalışanların motivasyon seviyeleri düşük, kararlara katılma süreçlerinde büyük bir isteksizlik olduğu görülmektedir. Bunu yapmış olduğumuz çalışmada da görmüş bulunuyoruz.

Bunun yanında organizasyonlarda yaratıcılık ve yenilik sürecinin gelişmesinde engel olarak karşımıza çıkan birçok faktörün olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar kurum içi ve kurum dışı faktörler olarak makro bir şekilde sınıflandırılabilir. Bizim burada daha çok üzerinde durmaya çalıştığımız alan kurumsal sistemi ve süreçleri çok yakında ilgilendiren liderliktir. Bu çerçevede liderliğin

kurum içi diğer faktörler ile olan ilişkisine bakarak, organizasyondaki dinamikleri nasıl etkilediği ortaya koymaya çalıştık. Farklı liderlik modellerinin süreçleri yönetmedeki etkinin değiştiğini yapılan tartışmalarda ve elde edilen bulgular çerçevesinde görmek mümkündür. Özellikle uygun liderlik yaklaşımı kurumların üretim süreçlerine olumlu yansiyarak daha yaratıcı ve yenilikçi olmasına olanak sağlamaktadır.

Araştırma yapılan işletmede yaratıcılık uygulamaları genel olarak başarısız bulunmuştur. Yaratıcılığa yönelik teknik ve kavramsal bilgi birikiminden uzak bir şekilde gerçekleştirilmeye çalışılan uygulama birçok alanda yetersiz bir nitelik göstermektedir. Bunun sonucunda çalışanların yaratıcılık uygulamalarına bakış açıları da negatif bir tutum içersine girmeye başlamıştır. Bu durum yaratıcılık uygulamalarının maliyetini artırıcı bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurum içindeki liderliğin, süreci desteklemediği hatta olumsuz etkilerinin olduğu yapılan değerlendirmeler sonucunda görülmüştür. Liderler kurumları için büyük bir önem sahiptir. Onların liderlik anlayışları, vizyonları, çalışanların yaratıcılık ve yenilik yaratma süreçleri üzerinde büyük etki etmektedir. Özetle yukarıda da ayrıntılı bir şekilde değişik alanlardaki yetersizlikleri vurgulanmaya çalışılan yaratıcılık uygulamalarının gerçekleşmesi stratejik olarak planlamayı, bütçeyi, iş süreçlerinin yeniden ele alınarak iş tanımı ve spesifikasyonların ortaya konması ile sağlanabilir. Bütün bunların liderlik süreci tarafından öngörülmesi uygulanabilirlik açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bundan sonra konu ile ilgili çalışmanın özellikle farklı liderlik yaklaşımlarının süreçler üzerindeki etkilerinin spesifik olarak ortaya konması üzerinde odaklaşmasında fayda olacaktır. Bizim burada yapmaya çalıştığımız tartışmalar daha çok açıklayıcı bir niteliktedir. Bunları ayrıca bir kurumda görmeye çalışarak liderlik süreci ile ilişkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Gerçektende ilk bilgiler yaratıcılık süreci üzerinde özellikle liderlerin büyük bir etkiye sahip oldukları yapılan gözlem, anket ve görüşmelerden elde edilen verilerde görülmüştür.

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- [1] Gilson, L.L. & Shalley, E.C. (2004). A Little Creativity Goes A Long Way: An Examination Of Teams' Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- [2] Tierney, P. & Farmer, M.S. (2004). The Pygmalion Process And Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- [3] Chang, L. & Birkett, B. (2004). Managing Intellectual Capital in A Professional Service Firm: Exploring The Creativity-Productivity Paradox. *Management Accounting Research*, 15, 7-31.

- [4] Harris, J.A. (2004). Measured Intelligence, Achievement, Openness to Experience, and Creativity. *Personality and Individual Differences*, 36, 913-929.
- [5] Amabile, M.T.; Schatzel, A.E.; Moneta, B.G. & Kramer; J.S. (2004). Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- [6] Basadur, M. (2004). Leading Others To Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*, 15, 103-121.
- [7] Ward, B.T. (2004). Cognition, Creativity, And Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 173-188.
- [8] Rice, G. (2003). The Challenge of Creativity and Culture: A Framework for Analysis with Application to Arabian Gulf Firms. *International Business Review*, 12, 461-477.
- [9] Jaussi, S.K. & Dionne, D.S. (2003). Leading For Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly*, 14, 475-498.
- [10] George, M.J. & Zhou, J. (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.
- [11] Baer, M.; Oldham, R.G. & Cummings, A. (2003). Rewarding Creativity: When Does it Really Matter. *The Leadership Quarterly*, 14, 569-586.
- [12] Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- [13] Thacker, A.R. (1997). Team Leader Style: Enhancing the Creativity of Employees in Teams. *Training for Quality*, 5(4), 146-149.
- [14] Dewett, T. (2003). Creativity And Strategic Management. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 156-169.
- [15] Lofy, M.M. (1998). The Impact of Emotion on Creativity in Organizations. *Empowerment in Organizations*, 6(1), 5-12.
- [16] Gurteen, D. (1998). Knowledge, Creativity And Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5-13.
- [17] Juniper, D. (1996). Human Resource And Creativity. *Work Study*, 45(7), 15-22.
- [18] Andriopoulos, C. & Lowe, A. (2000). Enhancing Organizational Creativity: The Process of Perpetual Challenging. *Management Decision*, 38(10), 734-742.
- [19] King, S. (1995). Managing Creativity And Learning. *Management Development Review*, 8(5), 32-34.
- [20] Walton, P. & Andre. (2003). The Impact of Interpersonal Factors on Creativity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 9(4), 146-162.
- [21] Smolensky, D.E. & Kleiner, H.B. (1995). How Train People to Think More Creativity. *Management Development Review*, 8(6), 28-33.
- [22] Shapiro, G. (2000). Employee Involment: Opening The Diversity Pandora's Box. *Personnel Review*, 29(3), 304-323.
- [23] Paper, D. (1997). The Value Of Creativity in Business Process Re-engineering. *Business Process Management*, 3(3), 218-231.
- [24] White, G. & M. (1994). Creativity and the Learning Culture. *The Learning Organization*, 1(2), 4-5.
- [25] McFadzean, E. (1999). Encouraging Creative Thinking. *Leadership Organization Development Journal*, 20(7), 374-383.
- [26] Lansiti, M. & Levien, R. ( 2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, March, 68-78.
- [27] Thomas, A.B. (1988). Does Leaders make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 388-400.
- [28] Geletkanycz, A.M. & Hambrick, C.D. (1997). The External Ties Of Top Executives: Implications For Strategic Choice And Performance. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 654-681.
- [29] Smith, M. & White, C.M. (1987). Strategy, CEO Specialization, and Succession. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 263-280.
- [30] Smith, G.K.; Smith, K.A.; Olian, D.J., Sims, Jr.P.H.; O'Bannon, P.D. & Scully, A.J. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- [31] Hambrick, C.D.; Cho, S.T. & Chen, M. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.

**Aslı KÜÇÜKASLAN** (aekmekci@marmara.edu.tr) an Assistant Professor of Management and Organisation. She had PhD in Marmara University in 1997. Her academic competencies are multinational organizations, international management, benchmarking, contemporary management techniques.