

BİLGİ ÇAĞINDA YARATICILIĞIN ve YARATICILIĞI YÖNETMENİN ÖNEMİ

Ebru YILDIRIM¹

Özet

Bilgi toplumu çalışanları yaratıcı düşünme becerilerine sahip bireylerdir. Yaratıcılık, yeni bir sonuca yol açan insani bir işlevdir. Bu nedenle yaratıcılık önce bireysel aşamada başlar ve sonra organizasyonun çalışanlarına uygun ortamlar hazırlaması ve onları desteklemesiyle örgütsel yaratıcılığa dönüşür. Bu çalışmada bireysel ve örgütsel yaratıcılık ile yaratıcılık yönetiminin önemi üzerinde durulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Yaratıcılık Yönetimi

Abstract

Workers of knowledge society have creative thinking capabilities. Creativity is a human function that forming new conclusion. Hence, creativity firstly begin individual level and then organization set up suitable environment for workers and encourage them to secure organizational creativity. This paper tries to explain individual-organizational creativity and importance of creative management.

Key Words: Creativity, Creativity Management

¹ Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF.

Giriş

Günümüz iş dünyasının en önemli iki yeteneği yeniliklere açık olmak ve yaratıcılıktır. Örgütler küçük iyileştirmeler yerine iş dünyasında fark yaratacak yenilikçi ve yaratıcı fikirler oluşturarak rakiplerinin arkasında kalmayıp, varlıklarını koruma mücadelesi vermek zorundadırlar. Yaratıcılık çoğu zaman pek çok kişiye göre, bireysel bir düşünce ve eylem sonucu gibi görünse de bu büyük bir yanılsamadan ibarettir. Örgütlerin içinde bulunduğu pazarlarda rekabet edebilmeleri için yaratıcılığa ihtiyaçları vardır ancak bu bir kişinin bir kişinin bilgisi ve ömrüyle sınırlı kalacak bireysel yaratıcılık değildir. Bireysel yaratıcılık örgüt içinde yayılıp içselleştirilmedikçe ve örgütsel yaratıcılığa dönüştürülmedikçe kurumsal sermayeye dahil edilememektedir. Bu aşamada en büyük sorumluluk yönetime yani lider yöneticilere düşmektedir. Lider, problemleri ve fikirleri değişik açılardan ele almak, daha geniş yaklaşımlarda bulunmak ve yaratıcı bir ortam oluşturabilmek için takım çalışmasını teşvik etmek suretiyle bireysel yaratıcılıkları takım yeteneklerine dönüştürmek ardından örgütsel yaratıcılığı sağlayarak yaratıcılığı bir örgüt dinamiği haline getirmekle yükümlüdür. Çalışmada öncelikle yaratıcılık ve yaratıcılıkla ilişkili diğer kavramlara bakılmış, bireysel yaratıcılık süreci irdelenmiş, yaratıcılık yönetimi ve örgütsel yaratıcılığın yönetimi temaları işlendikten sonra örgütsel yaratıcılık için uygun örgüt ikliminden de bahsedilerek yaratıcılığın ve yaratıcılık yönetiminin önemi izah edilmeye çalışılmıştır.

1.Yaratıcılık ve Yaratıcılıkla İlişkili Diğer Kavramlar

1.1.Yaratıcılığın Tanımı

Yaratıcılık, düşünebilme, kavramlar, olaylar arasında ilişkiler kurma ve bunlarla ilgili olarak sonuçlar

çıkarma yetisi olarak, insanı diğer canlı varlıklardan ayrılan en önemli özelliğidir(Yıldırım,1998:11-18).

Yaratıcılıkta temel unsur, iki veya daha fazla fikrin bir araya gelmesi sonucu yeni bir fikre erişilmesidir (Gürol, 2000:40).

Yaratıcılık yeni fikirler yaratma yeteneğidir. Yenilikçilik bir süreçtir, yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan beceri veya doğal yetkinlikler kümesidir. Yaratıcılık, yenilik getiren zihinsel bir faaliyettir, yenilik ise yaratıcılığın cisimsel veya dışsal sonucudur (Barker, 2002: 23). Yaratıcılık, “yeni, uygun, faydalı, doğru ve değerli fikirleri belirli bir sonuca ulaştırın belirli işlemler yapılmadan, keşfe dayanan davranışlar yoluyla yaratılmasıyla sonuçlanan zihinsel bir süreçtir (www.kalder.org.tr).

Yaratıcılık düşünme ve problem çözmeyle ilişkilendirilir. Bu özellik, zihinsel bir süreç olarak tanımlanır, rasyonelliğe ve mantığa ters bir düşünme biçimi olarak görülür. Yaratıcı olmak, herhangi bir şey hakkında sıra dışı veya alışılmadık biçimde düşünmek- “bilinen çerçevenin dışında” düşünmek anlamına gelir. “Normal” düşünmeyi kısıtlayan varsayımları kırma biçimindeki bu anlayış, yaratıcılık üretme amaçlı bir sürü tekniğin gelişmesine yol açmıştır. Bu tekniklerin çoğu iki temel zihinsel süreç üzerinde yükselir: Fikirler arasında alışılmadık veya ilginç bağlantılar kurular ve üzerinde düşünülen meselenin bazı yönlerini tersine çevirirler veya sorgularlar (Barker, 2002: 40).

Değişik yaratıcılık tanımlarına yer verdikten sonra örgütsel yaratıcılık tanımını da vermek yerinde olacaktır. Örgütsel yaratıcılık; kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlanabilir. Örgütsel yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir (Çekmecelioglu, 2002: 554).

Yaratıcı Olabilmenin Ön Şartları
Şunlardır:

1. Heyecanlanabilmek yeteneği,
2. O anda yaptığı iş üzerinde konsantre olabilme yeteneği,
3. Farklılıklar ve zıtlıklardan kaynaklanan çatışmaların üzerine gidebilmek yeteneği.

1.2. Yaratıcılıkla İlişkili Kavramlardan Yenilik ve Değişim

Global bilgi ekonomisinde, bilginin paylaşıldıkça çoğalması, insan faktörünün stratejik önemini ön plana çıkarmıştır. Sanayi ötesi topluma geçişle, düşünen, yaratan ve kendini gerçekleştiren insan dönemi başlamıştır (Düren, 2000: 97). Geleceğin başarılı örgütleri, kendini geliştirebilen insanlardan oluşan akıllı örgütler olmak durumundadırlar. Akıllı örgütler, bilgiyi ancak akıllı ve güdülenmiş insanlarda kullanabilecekler ve böylece rakipleriyle aralarındaki farkı yaratabileceklerdir.

Yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur. Örgütlerin yönetsel yaklaşımları, insan yaratıcılığı ve bilgi üretimini birleştirecek stratejilere yönelmektedir. Taylor; “Zamanımızda insanlık, bir zihinler arası rekabetin içindedir. Bu yarışın sonuçlarını tayin edecek en önemli zihinsel faktörlerden biri yaratıcılıktır. Yaratıcılığın çeşitli bilgi alanlarında ve farklı uluslardaki miktar ve derinliği çok önemli olacaktır. Eğer uluslar arası yarışma ortamında hayatta kalmak istiyorsak, bu ulusun hayati insan gücü problemine getireceğimiz en ümit verici çözüm, çeşitli tipteki önemli personelin belirlenmesini ve yetiştirilmesini teşvik ve desteklemek olacaktır. Bu tiplerden biri yüksek seviyedeki yaratıcı kişilerdir” sözleriyle yaratıcılığın önemi üzerinde durmuştur.

Yaratıcılık yeni bir düşünce ve fikir üretme, yenilik ise üretilen bu fikrin yeni bir ürün, hizmet veya üretim

yöntemi biçimine dönüştürülmesidir (Şimşek,1999: 290). Bir diğer tanımda olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesine “yaratıcılık”; yeni bir uygulama ya da yeni fikirlerin yaygın anlamda kullanılarak pratiğe uygulanmasına “yenilikçilik” süreci denilmiştir (Özçer, 2005:13)

Yaratıcılık, yeni bir şey ortaya çıkarmaya veya oluşturmayı, yenilik ise bu yeni şeyi uygulama alanına koymayı ifade eder. Yaratıcılık, herhangi bir konuda mevcut durumu geliştirmek ve herhangi bir düzeyde yenilik getirmek amacıyla kullanılır. Yenilik ise, kapsamlı bir örgütsel değişimin oluşturulmasında oldukça önemlidir. Yenilik kavramı değişim ve gelişim ile ilgilidir. Değişim yeni bir şeylerin ortaya çıktığını, gelişme ise bu yeniliklerin olduğunu anlatır (Yıldırım,1998:121-122). Ayrıca değişim ile ilgili olarak iki kavramdan söz edilebilir. Birincisi dışımızda olan değişim, ikincisi kendi isteğimizle gerçekleştirdiğimiz değişim.

İster birey olsun, ister örgüt olsun, başarının göstergesi, dışarıdaki değişime tepki yerine, iradi değişimle gelişmeleri yönlendirmektir. Topluların gelişmişliklerine bakıldığında görülen beş düzlemde biri, kendi yaratıcılıkları ve iradeleri ile değişimi gerçekleştirenlerdir.

İnsanların kendi önlerine koydukları engeller, tanınmaları daha güç olan engellerdir. Bu engelleri bilinçli ya da bilinçsiz olarak biz kendimiz yaratırız. Bilinçsiz yarattıklarımızın üstesinden gelmek kolaydır; bütün gereken, anlayışlı bir meslektaşın ya da arkadaşın uygun bir biçimde hatamızı bize göstermesidir. Bir kere tanıdıktan sonra böyle bir engel rahatlıkla aşılar.

Kendi işgörenlerinin düşüncelerinden tam olarak yararlanabilmesi için bir örgütün hem yaratıcı ve hem de yenilikçi işgörelere gereksinimi vardır. Yaratıcı düşünceler

yenilik şeklinde uygulamaya konmadıkları sürece örgütsel etkinliğe katkıları olmaz. Bunun için örgütlerde yaratıcılık sürecinin hem yaratmayı ve hem de yenilik yapmayı kapsaması gereklidir.

Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşebilmesi için, yeni bir düşünme gerçekten yaratılmalı ve bu düşünce aynı zamanda örgütsel düzeyde uygulanabilme yeteneğine sahip olmalıdır. (Şimşek, 1999: 291)

1.3. Bireysel Yaratıcılık

Bireyler yaratıcılık yönünden çok önemli yetenek farklılıklarına sahiptirler. Yaratıcı güç ve yeteneğe sahip olan bireyler, yaratıcı gücü az olan bireylere göre daha değişik ve orijinal düşünceler ortaya koyarlar. Yaratıcı düşünme yetisine sahip bireyler diğerlerine göre daha özgür düşünce ve esnek davranış gösterebilme eğilimindedirler.

Yaratıcı düşünme, bir bireyin hayal gücünü kullanma, zihninde canlandırma, varsayımlar ileri sürme gibi yollarla bir sorunu açık bir şekilde kavrayabilmesi ve daha sonra bununla ilgili olarak yeni ya da geleneksel yolları izleyerek değişik bir görüşü veya kavramı ortaya atmasıdır.

Yaratıcılık var veya yok şeklinde tanımlanabilecek bir büyüklük değil, kişiye ve koşullara göre değişik derece ve boyutları olan bir düşünce biçimidir. Yaratıcılık zamanla öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Böylelikle bireyler günlük yaşantılarını değiştirip yenilikler yaparak zenginleştirebilirler (Yıldırım, 1998:22). Yaratıcı olmayan birey yoktur. Sadece az ya da çok engellenmiş, dondurulmuş ve uzun ya da kısa süreli eğitime gereksinmesi olan bireyler vardır.

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında Kurt Lewin'in alan teorisinden esinlenen kişilik vektörleri üç ana kategoride toplanabilir (Özçer, 2005:35):

1. Bilgi: Spesifik ve genel bilgi, yeni bağlantılar kurma, özgür

düşünebilme için yapı taşları/depolar oluşturur.

2. Entelektüel yetenekler: Bilgiyi etkin kullanabilmek, yeni formlara sokabilmek için gereken zihni beceriler.

3. Kişilik, karakter yapısı: Kişinin enerjisini açığa çıkaran duygusal yanı, modu, aktiviteleri, kişinin bilgi ve becerilerini kullanabilecek şekilde risk alması ve bunları kullanırken yeni özgün fikirler üretebilme yeteneği.

Yaratıcı düşünce, bir bakışta bütün gerçeği görmenin, yeni sentezlere ulaşmanın, benzerlikler ve karşıtlıkların özdeşliğini çözenin, yıpranmamış bir düşünce üretmenin temelidir. Yaratıcılık, bireyin kendine özgü içsel yapı ve değerleriyle ne kadar ilgili ise, öte yandan sosyal, kültürel, çevresel şartlarda yaratıcılığı destekler veya engeller. 21. Yüzyılın yaratıcı insanı olarak bilgi işçisini tanımlamış ve yöneticilerin çözmeleri gereken sorunun bu bilgi işçilerinin verimliliği olacağına dikkat çekmiştir (Yıldız, 2005).

1.4. Yaratıcı Kişide Bulunan Özellikler

Yaratıcı kişinin özelliklerini saptamak için yapılan araştırmalar, kişilerin benzer özelliklerinden faydalanılarak saptanmıştır. Yaratıcı insanlara özgü kişilik etmenleri, biyoloji, psikoloji, kimya, mühendislik, mimarlık gibi çok çeşitli bilimsel ve meslek alanlarında yapılan incelemelerden elde edilmiştir (Yavuz, 1996:24).

Yaratıcı kişilerin özellikleri, aşağıdaki gibi sayılabilir.

1. Yaratıcı kişiler, çevrelerinden çok sayıda enformasyon almaya hazırdırlar. Bu kimseler bir soruna karşılaştıklarında iyi bilgi bulamadıklarında tahmin yapıp bu tahmini desteklemeye çalışırlar. Bu nedenle hata yapma riskleri fazladır.
2. Yaratıcı kişi, esnek ve uyum sağlayıcı bir düşünme yeteneğine sahiptir. Çevresindeki sorunlara duyarlı ve yaklaşımı esnektir. İlginç öneriler

sunarlar.

3. Yaratıcı kişi, güçlü bir espri yeteneğine sahiptir. Kendi hatalarına bile gülerler.

4. Yaratıcı kişi, güçlü sosyal ilişkileri rahatlıkla kurup devam ettirebilir, toplumla arası iyidir.

5. Başkalarının eleştiri ve önerilerini dinler, ancak kendi için kendi karar verir. Otoriteden ne korkar ne de otoriteye karşıdır.

6. Yaratıcı kişi, güçlü bir bellek ve merak sahibidir. Kavrama düzeyi ve öğrenme arzusu yüksektir. İsteklidir, sezgi, seçicilik yeteneği fazladır.

7. Yaratıcı kişi, duygularını açığa vurabilir. Gerçeklerle yakından ilgilenir. Ancak düş kurma ve hayal etme özelliği de vardır.

8. Yaratıcı kişi, pek çok konu ile aynı anda ilgilenir. Fazla enerji sahibidirler. Başkalarından çok kendi ile rekabet ederler, kendilerinin kusursuz olmalarını isterler.

Tablo 1: Yaratıcı Kişide Bulunan Özellikler

Yaratıcı kişiliğe sahip olan çalışanlar genellikle şu özellikleri taşır: -Zeki -İnformal -Orijinal -Geleneksel Olmayan -Kendine Güvenen -Komik, Mizah Özelliği Bulunan -Bilgili -Becerikli, Yetenekli -Düşünceli -Araştırmacı

Kaynak: Hülya Gündüz Çekmecelioğlu; "Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler", 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002, s.556.

2. Yaratıcılık Süreci

Yaratıcılık, insan beynindeki bilgiler arasında başkaları tarafından faydalı kabul edilebilecek ilginç ve yeni fikirler üretmek amacıyla bağlantılar kurulması, tekrar düzenlemesidir(Yıldırım,1998:29).Yaratı

cılık mevcut problemlerin çözümünde faydalı olabilecek yeni fikirler üretmeye yönelik insana özgü bir düşünsel süreçtir.

İşletmelerde yaratıcılık, sorunlarının ortaya çıkarılmasını, çözümlerinin belirlenmesini içeren iki aşamalı bir süreçtir. Bir yönüyle, aslında yaratıcılık öylesine gelişir. Birisi bir soru sorar ya da bir başkası bir şeye bakar veya bir başka şey düşler ve yeni bir ürün veya fikir doğurur. Düş olmazsa yaratıcılık da olmaz.

Düşünsel bir etkinlik olarak yaratıcılık sorunlara duyarlı olmayı, yetersizliklerin ve bilgi eksikliklerinin bilinci içerisinde güçlükleri tanımlamayı, çözüm yollarını aramayı, tahminler yapmayı, hipotezler formüle ederek test etmeyi ve sonuçların iletişimini de kapsayan süreçtir. Bu süreç içerisinde olaylar ve olgular arasında bilinen ilişkilerin etkisinde kalmadan yeni ilişkiler kurulur. Yaratıcılık sezgisel davranma, risk alma, esnekliği ve yenilikçiliği de kapsar. Genel olarak sorunların tanımlanması ve çözümlerin bulunmasına yönelik bir yaratıcı düşünme süreci aşağıdaki durumlarda oldukça faydalı sonuçlar sağlar;

1.İşletmenin iç ve dış çevresinde oluşan üst düzey belirsizlik,

2.Değişkenlerin bilimsel olarak yüksek anlama düzeyinde tanımlanamaması,

3.Olguların, hareket yönünü açıkça saptamayı mümkün kılmadığı haller,

4.Yeni trendlerin ortaya çıkması gibi analitik araç ve verilerin çok az kullanılabilirdiği durumlar,

5.Çok sayıda güçlü argümanlara sahip çözüm yollarının varlığı,

6.Zamanın sınırlı ve karar verme konusunda baskıların olmasıdır.

İş dünyasında başarılı olabilmek için işletmeler iç ve dış çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilmek krizlerden başarılı olarak çıkabilmek için

karşılaşılan sorunların çözümünde çalışanlarının yaratıcılığından ve yenilikçiliğinden tam kapasite ile yararlanmayı amaçlayan stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

2.1.Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları

Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması belirli bir sürecin tamamlanmasıyla gerçekleşir. Dört aşamalı bir süreç olup, yaratıcı kişinin davranış ve düşüncelerinin oluşma aşamaları şöyledir (Aytaç,2005:1):

1.Hazırlık aşaması:Problemlerin belirlendiği aşamadır. Önce sorunu hisseder. İlgilenecek bir şey olduğunu fark eder.

2.Veri toplama aşaması: Soruna konsantre olur. Tüm bilgileri toplamaya başlar.

3.Kuluçka aşaması: Gerekli bilgileri topladıktan sonra bir süre için aklının bir köşesinde saklar.

4.Aydınlanma aşaması: Sorunu çözmek için, beklenmedik bir zamanda aklına yeni bir fikir gelebilir ve bu fikri not alabilir. Ani bir düşünce parıltısı ile "beyinde şimşek çakması " da denen anlık bir dönemdir.

5.Doğrulama aşaması: Bu aşamada kişi, mantığı tartışmalarla ya da deneylerle yaratıcı çözümün geçerli olabileceğini açıklamaya çalışır.

Yaratıcılık hem özel hem de iş yaşamında kullanılabilir. Yaratıcılık bireysel bir beceridir. Kurumlar "grup etkisi" yani işbirliği ve dayanışma ortamı yaratarak, ortak hedef ve amaçlar belirleyerek, belirli sistem ve modeller kullanarak bireysel yaratıcılığı geliştirir, açığa çıkarır ve kullanırlar(Yıldırım, 1998:126).

2.2. Yaratıcılığın Boyutları

Yaratıcılığın üç boyutu vardır. Bunlar (<http://www.kalder.org.tr>);

1-Yaratıcılığın kişisel ve psikolojik boyutu: Yaratıcılık ister günlük yaşantımız içinde, ister

organizasyon içinde olsun arayış, heyecan, zevk, istek, motivasyon, birliktelik, paylaşım, kalite bilinci ve temel insani değerlere saygıyı gerektirir. İnsanların beklentileri gördükleri, bildikleri işittiklerinden öte kafalarında hatta bilinçaltında yerleşen taleplerden oluşmaktadır.

Yaratıcı düşünceler üzerindeki en negatif dış baskı, etrafındaki insanların "mantıksızlık" şeklinde değerlendirmesinin yarattığı olumsuz psikolojidir. Yaratıcı insanlar bu tür riskleri göze alabilen insanlardır.

2-Yaratıcılığın ortaya çıkarılmasına yönelik metotlar: Sorun çözme aşamaları, "bilişsel" olduğu oranda yetenekleri de içerir. Hafızadan gerekli olan bilgileri alan beyin, süreci irdeler, yan etkilerini gözden geçirir ve testler uygular. Yaratıcılık için nesnelere denemeler yapmak sonuçları görmek, şartları değiştirmek kısacası keşfetmek gereği vardır.

Bir örnek olarak yeni ürün tasarımı ele alındığında değişik yönleriyle katma değer yaratmış olan ürünlerin verileri analiz edilerek tüm pozitif noktaların bir arada bulunduğu bir sonuç oluşturmak hedeflenmelidir.

3-Yaratıcılığın etkinliği: "Hızlı değişen şartlar altında bir hücumbot olmak, ağır bir savaş gemisi olmaktan iyidir." 1714 yılında ilk patenti alınan yazı makinesinin pazara sunumu 150 yıl sonra 1864'te gerçekleşebilmiş ve buzdolabı için sunum 35 yılı bulmuşken, şimdi bu süre neredeyse sıfırdır. Zaman içerisinde yaratıcılığın somut bir ürün, uygulama, sistematik veya anlayış olarak, yaşamımıza girme süresinin kısalması kadar, yaşamımıza getirdiği artı değer de o kadar önemlidir. İşletmelerde çalışanların, işletmenin her yönüyle ilgili olarak sınır tanımadan zihinlerinde denemeler yapmalarına fırsat vermeli ve ortam yaratmalıdırlar.

Yaratıcılık, uygun koşullarda ve uygun bir çevrede geliştirilebilir. Yaratıcılığı geliştirebilmek için, kişinin bilgili, istekli, bu konuya duyarlı olması gerekir.

Yaratıcılığın geliştirilmesi için yaratıcı kişilerin yanı sıra, yaratıcı bir ortam da gereklidir.

3.Yaratıcılık Yönetimi

Yaratıcılık yönetimi, düşünme ve yorumlama yeteneklerini geliştirmeye uygun ortam hazırlayan yönetimdir. T. Peters ve R. H. Waterman'ın, 1980'lerin başında yaptıkları araştırmada, "mükemmel" olarak nitelendirdikleri firmaların temel özelliklerinden biri, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlamalarıdır. Yazarlara göre insan, işletmedeki en önemli "öz kaynak"tır. Buna göre çalışanlar, kendilerini kalite ve verimlilik artışının temel kaynağı olarak değerlendirmekte, yönetimler de bu yaklaşımı desteklemektedir.

(www.insankaynaklari.gokceada.com)

Yaratıcılık yönetimi, düşünme ve yorumlama yeteneklerini geliştirmeye uygun ortam hazırlayan yönetimdir. Mükemmel olarak nitelendirilen örgütlerin temel özelliklerinden biri, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlamalarıdır. İnsan, örgütlerdeki en önemli öz kaynaktır. Yaratıcılık yönetimi, aynı zamanda, yetkinliklerin yönetimidir. Yetkinlik, bireysel gelişmeyle beraber düşünülür. Bu çerçevede, yönetim bireylerin yetenek ve yetkinliklerini geliştirmelerinde hangi psikolojik süreçten geçtiklerini, nasıl deneyim kazandıklarını ve ne tür geliştirme ve eğitim programlarına gereksinim duyduklarını, sürekli olarak araştırmak ve geliştirmek durumundadır (Düren,2000:120).

Yaratıcı insan, sürekli öğrenmek ihtiyacı duyar. Öğrenme ihtiyacı karşılandığı ölçüde yetenek ve yetkinlikler gelişir. İşletmenin rekabet üstü niteliği, insan kaynağının bu

öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacına bağlıdır. Buna göre, yaratıcılık yönetiminin temel fonksiyonlarından biri eğitimidir. Yaratıcılık yönetiminde eğitimin temel amacı, çalışanlara yeni bilgi kaynaklarını kullanmayı ve bilgi paylaşımından pozitif sinerji yaratmayı öğrenecekleri uygun ortamı ve olanakları sağlamaktır.

Yaratıcı insanın yükselişi, çalışmanın niteliğini ve işletme yönetiminin gündemini temelden değiştirirken, çalışanların entelektüel niteliklerinin artışı da; yöneticilerin işini değiştirmektedir. Yaratıcılığın kurumsallaşarak sürekli hale gelmesi, ancak çalışanların istekle ve hevesle gerçekleştirebilecekleri bir olaydır

İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekası, deneyimi ve yeteneği, günümüz işletmelerinin, performans kriterlerinin ve rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Bu çerçevede, yıllardır ikinci ve pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi, en değerli kaynak haline gelen insan kaynakları yönetimi olarak gelişme göstermekte ve işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru niteliği kazanmaktadır.

3.1. Örgütsel Yaratıcılığın Yönetimi

21.Yüzyıl işletmelerinin başarısı, örgütsel ve beşeri sorunların birlikte çözülmesine bağlı olacaktır. Çözüm, yöneticilerin, örgütte iki konuda kapasitelerini geliştirmelerine bağlıdır (Düren, 2000: 108):

1.Değişime ayak uydurmaya sağlayacak stratejik kıvraklık, yaratıcı zeka ve esneklik yeteneklerinin artırılması kapasitesi,

2.Yapısal, teknolojik ve sosyal konularda yenilikler yapabilme kapasitesidir.

Yaratıcılık, en iyi şekilde dinamik ve özgür bir atmosferde gelişebilir. Yaratıcılığın teşviki ve yönetimi için

yöneticilerin yaratıcılık sürecinin nasıl işlediğine ilişkin doğru bilgiye sahip olmaları, yaratıcı personeli nasıl seçeceklerini ve yaratıcılığın var olabileceği bir ortamın nasıl oluşturulabileceğini bilmeleri gerekmektedir (Şimşek, 1999: 290).

Yaratıcı örgüt üyelerini yönetmek, aynı zamanda bilgiyi taşıma ve aktarma yani harekete geçirme sisteminin örgütte oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını zorunlu kılar. Yaratıcılığın örgütselleşerek sürekli hale gelmesi, ancak iş görenlerin istek ve hevesle gerçekleştirebilecekleri bir olaydır.

Yaratıcılığı etkin olarak yönetmek için yapılması gerekenler (Marcinia, 2005);

1. Gelişmenin yaşanabileceği bir atmosfer yaratmak,
2. Yaratıcılığı destekleyecek fiziksel çevreyi yapılandırmak,
3. Örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirme yönünde uyarıcı (itici güç) niteliğinde örnekler seçmek,
4. Yeni fikirler üretmek için beyin fırtınası gibi yöntemler geliştirmek ve uygulamak,
5. Personelden gelen yeni fikir ve tekliflere açık olmak ve değerlendirmeye almak,
6. Fikirleri tartışmak, gerekirse fikirleri reddedebilme özgürlüğüne sahip olmak ve bütün bu eylemleri örgütün iyiliği için kullanmak,
7. Çalışanları düşünmeye vakit bulamayacak şekilde sıkıkmamak, nefes almalarını sağlamak,
8. Kendi kendini yöneten takımlar gibi yönetim sistemleri kurmak,
9. Yeni fikirlerin oluşturulmasına rehberlik edecek yolları araştırmak,

10. Her tarafa yayılan örgütsel bir değer olduğu için yaratıcılığı ödüllendirmektir

3.2. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Yaratıcılık Süreci

Örgütsel yaratıcılığın yönetimi, örgütlerde yönetsel görevleri yeniden organize ederek üstün bir yetenek ve başarı ile yönetme sürecidir. Örgütsel yaratıcılık için, örgüt bireylerinde öncelikle, yaratıcılığın oluşması ve gelişmesinde önemli bir yere sahip olan; yüksek bir kültürel birikim, azim, cesaret, kararlılık, hoşgörü, özgür ve bütüncül düşünebilme, geleceğe yönelik vizyonel bakış açısı, tutum ve davranış bütünlüğü gerekli olmaktadır (Marşap, 1999: 51).

Yaratıcı düşünme yineleyici bir süreçtir. Örgütsel yaratıcılığı arttırmanın en iyi yolu, üretilen her bir düşün üzerine yapılan ufak eklemelerin sayısını arttırmaktır. Bu, gittikçe artan yenilikçi düşüncelere yol açmaktadır. Zengin deneyim ve düşünüş çeşitliliği örgütü yaratıcı düşün pınarına dönüştüren bir sinerji oluşturabilmektedir (Yıldız,2005).

Örgütsel yaratıcılık, mevcut sınırlardan ileri gitmeyi gerektirir. Bu sınırlar teknolojik, sosyal, organize, bilgi verici veya fiziksel olabilir. Bu bağlamda üç değişik yaratıcılık vardır: yeni şeyler yaratmak, farklı şeyleri bir araya getirmek veya mevcut şeyleri tanımlamak. Yaratıcılık, insanların gözlerini gördüklerine açmalarını sağlamak ve bu alanda faaliyet göstermelerini sağlamaktır (Kovancı, 2001:240).

Bireyler yeteneklerini yaratıcı ve yenilikçi davranışlara dönüştürmede nasıl önemli farklılıklar gösteriyorlarsa, örgütlerde üyelerinin sahip oldukları yetenekleri yeni ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürme yönünden aynı şekilde anlamlı farklılıklar gösterirler. Yöneticiler, yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini en etkili biçimde kullanabilmek için, örgütlerindeki yaratıcı sürecin farkına varma ve bunu özendirmede üzerlerine düşeni yapmalıdırlar.

Bir örgütte yaygın, katılımcı ve gelişim hızı yüksek yaratıcılık, ancak

mükemmel bir yaratıcı iklim ve çevrenin, kaliteli bir biçimde oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Geleceğin yaratıcı yöneticileri, yeni anlayış, bakış ve düşünceleri gerçekleştirirken, yüksek kaliteli bir görev, sadakat dolu bir sorumluluk, düşünce ve uygulama becerilerini çok daha kolay bir şekilde değerlendirebilmelidir (Marşap, 1999:87).

Yaratıcılık yönetimi, örgütlerin mevcut ve potansiyel yetenek ve yetkinliklerini yönetmek olduğu kadar, öğrenmeyi öğrenmiş ve içselleştirmiş bir insan gücü oluşturma çabasıdır. Geleceğin örgütleri, öğrenmeyi öğrenmiş ve bunu sürekli dinamik bir haline getirecek öğrenen, düşünen, yani akıllı örgütler olacaktır. Bunun sonucunda, örgütlerin en önemli zenginliği, bilgi ve yaratıcı insan bileşiminden oluşan düşünsel sermaye olacaktır (Yıldız,2005).

Yaratıcı bir örgüt oluşturmak için (Gökbunar, Kayalı, Aktaş, 2005) ;

1.Organik bir yapı, düşünen ve farklı özelliklere sahip bireylere sahip olmak

2.Açıklık ve çevredeki değişimlere ayak uydurabilmek,

3.Esneklik, hoşgörü ve güven,

4.Örgüt üyeleri arasında açık haberleşme kanalları, gizlilik ve çevreyle etkileşim,

5.Öneri sistemlerini oluşturmak,

6.Çalışanların seçim ve terfilerini yetenek ve bilgilerine göre yapmak gerekmektedir.

Yaratıcılık süreci yeni fikirlerin doğuşu ve bunların ürünler, hizmetler ve üretim yöntemleri ile yeni yönetsel uygulamalar şeklinde maddileştirildiği yenilikçiliği kapsayan bir süreç olarak düşünülebilir. Gözlemlerden, bilgi ve deneyimlerin yeni düşünce ve kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirme yetisi olarak yaratıcılık, insanın deneyim ve bilgilerinin bir yansımasıdır. Doğal

olarak bireylerin yaratıcılık yetisi farklı olabileceği gibi işletmelerinde çalışanlarının yaratıcılık gücünü kullanarak yeni ürün, süreçler ve hizmetler yaratma becerilerde farklılık gösterecektir.

Örgütsel anlamda yaratıcılık “fikirlerin doğuşu”, “fikirlerin geliştirilmesi” ve “uygulama” olmak üzere, üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Gökbunar, Kayalı, Aktaş, 2005);

(1) Fikirlerin Doğuşu

Bir organizasyonda fikirlerin ortaya çıkışı çalışanlarla iç ve dış örgütsel çevre arasındaki bilgi akışına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, yeni bir ürüne ya da hizmete yönelik pazar talebinin farkında değilseler veya mevcut ürün ve hizmetlerden müşterilerin memnuniyetsizliğini fark edemezlerse yeni ürünlerinin yaratılmasına, süreçlerin ve ürünlerin iyileştirilmesine odaklanmayacaklardır. Örgütün dış çevresi ile iletişim içinde olan çalışanlar, başka işletmelerden transfer edilen çalışanlar ile işletme dışındaki uzman ve danışmanlar, yöneticiler için önemli bir bilgi kaynağını oluştururlar. Bu konuda, kıyaslama (benchmarking) önemli bir araç olarak düşünülmelidir. Destekleyici bir çalışma ortamında çalışanların yeni fikirler yaratmaya yönelik olarak güçlendirilmesi, yeniliğe dönüştürme olasılığı yüksek yaratıcı fikirlerin ortaya konmasında ve bunların yeniliğe dönüştürülmesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir.

(2) Fikirlerin Geliştirilmesi

Fikirlerin doğuşu genellikle örgüt dışından bilgi akışına dayalı bir süreç olarak düşünülmeye rağmen fikirlerin geliştirilmesi, daha çok örgüt kültürü ve süreçleri gibi iç faktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, örgütün değerleri, süreçleri, yaratıcı fikirleri teşvik edebileceği gibi engelleyebilmektedir. Risk alma, yaratıcı düşünme ve

yenilikçiliğin ayrılmaz bir bileşenidir. Yaratıcı fikirler ancak riskin tolere eden örgüt kültürü ortamlarında geliştirilebilir.

(3) Uygulama

Yaratıcı fikirlerin uygulama süreci, örgütsel sorunlara yeni çözüm yollarının uygulanması, pazara yeni bir ürün ya da hizmetin sunulduğu yenilikçilik aşamasıdır. Yenilikçiliğin başarıya ulaşması için farklı örgütsel birimler arasında bütünleşmenin sağlanması büyük bir önem taşımaktadır. Katı örgütsel yapılanma içerisinde faaliyet gösteren işletmeler yeni örgütsel çözümlerin uygulanmasına ve yeni ürün ile hizmetlerin gerçekleştirilmesinde güçlüklerle karşılaşabilmektedirler. İnfomal iletişim yollarına sahip olma yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Her şeyde olduğu gibi yaratıcılıkta kullanıldığı ölçüde bir anlam ifade eder. Bu nedenle yaratıcılığın nerede ve ne zaman kullanılacağı bilinmelidir. Örgütler yaratıcılığı, yeni kavramlar veya ilişkiler üretebilmek için kullanır. Bu bir soruna yeni bir çözüm, yeni bir ürün veya yeni bir davranış olarak ortaya çıkabilir. Kısaca yaratıcılık ve yeni düşünceler herhangi bir konuda mevcut durumu geliştirmek ve herhangi bir düzeyde yenilik getirmek amacıyla kullanılır (Yıldırım, 1998:120-121).

Örgütlerdeki yaratıcı ve yenilikçi süreç aşamasının uygulanması bir çözüm veya buluşla sonuçlanan aşamaların örgütün hizmet alanına aktarılmasını kapsar. Yeniliğin ve yaratıcılığın başarılı olabilmesi için, örgütü oluşturan bütün bölümler arasında yüksek düzeyde bir bütünleşmenin sağlanmasına gereksinim duyulur (Şimşek, 1999:293).

Yaratıcı insan ve örgütler, sürekli öğrenme gereksinimi duyarlar. Öğrenme gereksinimi karşılandığı ölçüde yetenek ve yetkinlikler gelişir. Örgütlerin rekabet üstü niteliği, örgütün öğrenme ve kendini geliştirme gereksinimine bağlıdır.

Yaratıcı insanın yükselişi, çalışmanın niteliğini ve örgüt yönetiminin gündemini temelden değiştirir (Düren, 2000:120).

3.3.Örgütsel Yaratıcılık İçin Uygun Örgüt İklimi

Örgütlerin yaratıcılığı destekleyerek, düşünce üreten örgütlere dönüştürülmesi için, yeni bilgilerin yaratıldığı ve yayıldığı bir örgüt yapısı ve örgüt iklimi oluşturmaları gerekmektedir. Örgütler, yaratıcı düşüncüyü, iş görenlerini risk almada cesaretlendirerek ve farklı işler yapma özgürlüğü vererek arttırabilirler (Kovancı, 2001:245). Örgütsel yaratıcılığın gelişimi için gerekli örgütsel iklim çok az yöneticinin kabul edebileceği veya hoşgörü gösterebileceği bir iş ortamı niteliğini gösterir (Şimşek, 1999: 291).

Örgüt yöneticilerinin çoğunluğu, yeniliğin ayrılmaz bir parçası ve hatta temelini oluşturan sürekli değişim sürecinden rahatsızlık duyarlar. Yaratıcı düşünce, ilgili kişilerin nitelikleri ve örgüt ikliminin bir fonksiyonudur. Kötü iletişim olanakları, uygun olmayan bir örgütsel iklim, insanın riske girmesini engelleyen tutum ve durumlar yaratıcılığın dolayısıyla da yeniliğin ölümüdür.

Yöneticiler, örgütte disiplin ve maliyet denetiminin olumsuz biçimde etkileneneceği kaygısıyla özgür bir iş ortamının yaratılmasına yönelik çabalara zaman zaman şüpheyle bakabilirler. Yaratıcı bir faaliyet için serbest kalan zaman miktarı ve kısıtlamanın olmaması, araştırılması istenen konular arasından seçme özgürlüğünün bulunması ve yeni düşüncelerin yönetim kademelerince karşılanma biçimi ve verilen destek çok önemlidir.

Yaratıcı yöneticiler, örgütlerinde yenilik, buluş ve orijinalliğin destek gördüğü bir ortam yaratmalı ve bu durumu özendirmelidirler. Yaratıcı ortamı sağladıkları kadar, yaratıcılığı

aktif olarak ve örnek olacak biçimde desteklemelidirler. Yaratıcılık türleri olan; yenilik, sentez, genişletmek, kopya etmek veya bunların çeşitli kombinasyonlarını ortaya çıkarabilecek geniş olanakları sağlıklı, öncelikli ve geleceğe yönelik olarak yeniden düzenleyebilmelidirler (Marşap,1999: 80).

Böylelikle, örgütlerin en değerli varlığı insan geliştirilirken, diğer taraftan da yaratıcı ortamın gereği olan düzenlemeleri yaparak ve yaratıcı düşünmeyi özendirmek için eldeki mevcut diğer olanakları da bilimsel ve sistematik kullanmalıdır.

Yaratıcılığı teşvik eden bir yönetici öncelikle şunları yapmalıdır (Aytaç,2005):

1. Astlarının aldığı riskleri de üstlenebilmelidir.
2. Çabuk karar vermeli, karşısındakini dikkatli ve iyi bir şekilde dinlemelidir.
- 3.Yarı gelişmiş de olsa yeni fikirleri kabul etmeli, tecrübelerden yararlanmalıdır.
- 4.Yeni, yaratıcı bir örgüt iklimi geliştirmelidir.
- 5.Yaratıcılıkla ilgili başarı ya da başarısızlığı yaymalı ve tartışmalıdır.
- 6.Küçük tartışma gruplarıyla sorunlara çözüm aranan bir eğitim ortamı yaratmalı, yaratıcı kişilerin diğerleri ile temas etmesini sağlamalıdır.
- 7.Farklı eğitim düzeyindeki kişilerle beyin fırtınası grupları oluşturmalı, yaratıcı çözümleri tartışmalıdır.
- 8.Yaratıcı özelliğe sahip kişileri işe almalıdır.
- 9.Yeni görüşlerin açıklanacağı öneri sistemleri geliştirilmelidir.
- 10.Örgüt içindeki yatay ve dikey iletişim kanalları açık olmalıdır.
- 11.İşletmenin tümünde güven ortamı oluşturulmalıdır.
- 12.Yaratıcılığı toplam kalite politikasının bir parçası olarak kabul etmelidir.

Tablo 2: Yaratıcılığı Etkileyen Kişi Ve Çevre Faktörleri

	Çevre	Kişi
Yaratıcılığı engelleyici faktörler	Zayıf organizasyon iklimi Sınırlar Örgütsel ilgisizlik Zayıf proje yönetimi Baskı ve değerlendirme Yetersiz kaynak Zaman baskısı Statükoya önem verme Rekabet	Motivasyonsuz Becerisi olmayan Deneyimsiz Esnek olmayan Dışsal olarak motive edilen Sosyal becerileri yetersiz
Yaratıcılığı teşvik edici faktörler	Özgürlük ve kontrol İyi proje yönetimi Yeterli kaynak Cesaretlendirme İşbirliği iklimi Farkına varma(tanım) ve geri besleme Grup niteliği İddialı olma Baskı(içsel)	Çeşitli kişilik özellikleri Self motivasyon Bilişsel yetenekler Risk almaya eğilimli Alan uzmanlığı Grup nitelikli Çeşitli deneyim Sosyal beceriler Zeki Saf

Kaynak: Hülya Gündüz Çekmecelioğlu; “**Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler**”, 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002, s.564.

Sonuç

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmelerinin yegane yolu farklılıklar yaratarak yarışın gerisinde kalmamaktır. Bu yarışta örgütün en önemli silahı çalışanlarıdır. Örgütün değişime ayak uydurması ancak çalışanlarının katkısıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle örgütün farklılıklar yaratacak, yeni fikirler üretecek bireylere ihtiyacı vardır.

Bireylerin yaratıcı fikirler üretebilmesi için örgütte uygun bir iklimin sağlanması, yaratıcı faaliyetlerin yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Böylece bireysel

yaratıcılıktan bütüne gidilerek, yaratıcılık entegre olarak örgütsel sermaye halini bir sistem anlayışı çerçevesinde alacaktır. gerçekleşecek ve örgütün yapısına

KAYNAKLAR

AYTAÇ,Serpil;**Yaratıcı Kişilik ve Yönetici** www.isguc.org/serpil_aytac1.php

BARKER, Alan; **Yenilikçiliğin Simyası**, Çev: Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul. Aralık 2002

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz; “**Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler**”,1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli 10-11 Mayıs 2002.

DÜREN, Zeynep; **2000’li Yıllarda Yönetim**,1.Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.

GÖKBUNAR, Ramazan, Cevdet Kayalı, Hüseyin Aktaş; **İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve Toplam Kalite Yönetimi: İşletmelerin Beyninin Tamamının İşe Koşturulması** http://www.canaktan.org

http://www.insankaynaklari.gokceada.com

http://www.kalder.org.tr/**Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite**

http\\www.kalder.org.tr

KOVANCI, Ahmet; **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Basım, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2001.

MARCINIA,Teresa; **Managing Creativity & Coaching Creative People** http://www.managers.org.uk

MARŞAP, Akın; **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Kitapları, Ankara,1999.

ÖZÇER, Necip; **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, Rota Yayınları,1. Baskı, İstanbul, 2005.

ŞİMŞEK, M. Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, 5.baskı, Ankara, Kasım 1999.

ÜSTÜN,Mustafa;**Yaratıcılık** www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain1

YAVUZ, Halide; **Yaratıcılık**, Boğaziçi Üniversitesi, Bebek Yayın No:451,İstanbul 1996.

YILDIRIM, Ramazan; **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık Geliştiren Kitaplar Dizisi, 1.Baskı, İstanbul. Mayıs 1998

YILDIZ,Erdal; **Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimi** http://www.caginpolisi.com.tr