

güz 2002

YARATICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA YÖNETİM SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİ

Halil TAŞ

İlköğretim Müfettişi, Ordu

Bu çalışmanın amacı, yönetim süreçlerinin yönetilme biçiminin yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında etkilerini tartışmaktır. Bu amaçla, yöneticinin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme süreçlerinin yönetiminde nasıl bir yaklaşım izlediğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasına etkileri ilgili alanyazın taramasına dayalı olarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, yaratıcı kültürün, işgörenlerin kararlara aktif katılımının sağlanması, değişme ve gelişmelere açık planlamanın yeğlenmesi, esnek örgütleme ve çok yönlü iletişim olanağının tanınması, örgütsel ve bireysel özendiriciler arasında denge kurulması, yakından denetim yerine moral artırıcı insancıl denetimin benimsenmesi, insan ilişkilerine özen gösterilmesi, bireyler arasında sağlıklı bir eşgüdüm ve işbirliği sağlanması ile oluşturulabileceği konusunda ipuçları vermektedir.

Anahtar Sözcükler: Yaratıcı örgüt kültürü, örgüt kültürünün oluşturulması, yönetim süreçlerinin yönetimi

fall 2002

MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE PROCESSES FOR BUILDING A CREATIVE ORGANIZATIONAL CULTURE

Halil Taş

Elementary School Supervisor, Ordu

The purpose of this study is to discuss affects of management administrative process on building a creative organizational culture. For this purpose, related literature was reviewed to examine in what ways administrators' approach in managing planning, organizing, communication, coordination, affecting and evaluation processes affect the development of a creative organizational culture.

Based on literature review, discussions suggested that building a creative organizational culture necessitates; organization wide active participation in decision making, a proactive, adaptable and flexible planning perspective and a flexible and process focused organizing approach. Organizational effectiveness requires multi-way open channels of communication, a balance between organizational and individual motivators, an evaluation approach focused on increasing staff morale and establishing reliable system of coordination and cooperation.

Key words: *Creative organizational culture, building organizational culture, management of administrative processes.*

halil taş

Bu çalışmanın amacı, yönetim süreçlerinin yönetilme biçiminin yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında etkilerini tartışmaktır. Kültür, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek vb. yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Güvenç 1984: 102). Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan kurumlardır. Çağcıl yaklaşımlarda örgütler insanların oluşturduğu, sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak görülmektedir. Eğer örgütler, içinde yer aldıkları toplumun birer küçük örneği olarak düşünülürse, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde, örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir (Şişman, 1994: 5). Örgütler de bu farklı kültür mozayikine sahip bireylerden oluşmuştur (Özdevecioğlu, 1995: 121). Örgüt Kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerler bütünü olarak tanımlanabilir (Çelik, 1997: 36). Kısaca, bir örgütte insanla ilgili her şey kültür olarak nitelendirilebilir (Berberoğlu, 1990: 155).

Örgütsel kültür yaratmada, örgütsel kahramanlar, törenler, alışkanlıklar ve iletişim ağı (network) anahtar roller oynar (Lunenburg, 1996: 62). Önemli olan yaratılan örgütsel kültürü yaratıcı hale getirerek aktarabilmektir. Robbins (1994: 316)'e göre kültür işgörenlere çeşitli yollarla aktarılabilir. Bunlardan en etkili olanları hikayeler, törenler, maddesel semboller ve dildir.

Örgüt kültürü, örgütte ortak değerler, normlar, uygulamalar, yaşantılar, varsayımlar, semboller yaratma ve geliştirmeye oluşturulur, geliştirilir. Sonuçta, kültürünü yaratan ve geliştiren örgütlerde kendine özgü uygulamalar, kurallar, inançlar, tutumlar gelişir. Bu kendine özgülük, hikayeleriyle, kahramanlarıyla, müzikleriyle, fıkralarıyla, çalışma ve eğlenme biçimleriyle hissedilir ve ayrı bir örgüt kişiliği oluşur (Akçay, 1997: 21).

Endüstri ötesi toplum aşamasına ve bilgi çağına geçildiği 2000'li yıllarda, örgütlerin rekabet gücü artık yalnızca verimlilik artışına ve kaliteye bağlı değildir. Rekabet üstünlüğünün belirleyici faktörü yeniliktir. Örgütlerin başarıları, yeniliği bir değer olarak benimseyen kültürel yapıya ve bunu sağlayacak sürekli öğrenen, bilgiyi kullanabilen, yaratıcı bir işgücüne sahip olmalarına bağlıdır. Bunu sağlayacak temel etken ise, yaratıcı bir örgüt kültürüdür.

Yaratıcı örgüt kültürü insanı özeğe alan, değişme, gelişme ve yenileşmeye açık, var olan problemlere alışılmışın dışında etkili çözümler üretebilen,

halil taş

yaratıcı düşünce ve eylemlerin yeğlendiği örgütsel kültürü tanımlamaktadır. Yaratıcı örgüt kültürü işgörenlerin kararlara aktif katılımını esas alan, değişme ve gelişmelere açık planlamayı yeğleyen, esnek örgütlenme ve çok yönlü iletişimi vurgulayan bir anlayıştır. Yaratıcı örgüt kültürü yetki göçeriminden yana, örgüsel ve bireysel özendiriciler arasında denge kurabilen, yakından denetim yerine moral artırıcı insancıl denetimi benimseyen, insan ilişkilerine özen gösteren, ussal kararlar almayı ve uygulamayı yeğleyen, bireyler arasında sağlıklı bir eşgüdüm ve işbirliği sağlayan çağcıl bir yaklaşımdır.

Örgütleri yaratıcı ve yaratıcı olmayan örgütler olarak iki kategoride incelemek mümkündür. Steiner, yaratıcı bir örgütle yaratıcı olmayan bir örgüt arasında bazı ayrımlar yapmış; bu ayrımda örgütün sahip olduğu işgörenlerin özellikle de yaratıcı yöneticilerin varlığını kriter olarak kullanmıştır. Yöneticiler, yaratıcı nitelikler taşıyorlarsa ya da grubun en yaratıcı üyeleri iseler ve örgüt, amaçlarını gerçekleştirmede yaratıcı kişilerden azami düzeyde yararlanıyorsa bu örgüt yaratıcı bir örgüttür (Akt: İlgar, 1996: 158).

Yaratıcı örgütlerin özelliklerine bakıldığında, bu örgütlerin önemli beyin adamları vardır. Böylelikle yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına ve bu fikirlerin uygulanmasına çaba gösterilir. Bu örgütlerde bulunan herkesin düşüncelerini özgürce ifade etmelerine ve tartışmalarına izin verilir. Bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan her bireyden en üst düzeyde yararlanılır. Bu örgütlerde işgörenler liyakat esasına göre seçilir ve terfi ettirilir. Bürokratik örgütlerde sıradizinsel (hiyerarşik) yapının güçlü oluşu yaratıcılığı engellediği için yaratıcı kültüre sahip örgütlerde bürokratikleşmeden kaçınılır (İlgar, 1996: 158).

Çağcıl yaşamın bir zorunluluk haline getirdiği yenilik, değişim, üreticilik, girişimcilik, sorun çözme vb. temeller üzerine oturtulan yaratıcılığın örgütsel ortama yansımada, çağcıl örgüt ve yönetim kuramlarından haberli ve bu kuramları benimsemiş yöneticilerin rolü yadsınamaz. Genel görünümüyle örgüt ortamı, işgörenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemler denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştirilerini açıkça bildirmelerine, sorunlarını çözmelerine olanak tanıdığı oranda örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Gel (1991: 37)'in de belirttiği gibi, çabaları desteklenirse pek çok işgören daha fazla ve daha etkin yaratıcı fikirler üretebilir.

halil taş

Yaratıcılık, bazı insanların sandığı gibi ne tanrısal bir güç ne de psikotik bir durumdur (Velioğlu, 1987: 62-65). Yaratma tutkusu inanışla, milliyetle, eğitim durumu veya dönemlerle sınırlı değildir (Senge, 1998: 157). Düşünce düzeyinde cinsiyete göre farklılık arz etmeyen yaratıcılık (Chusmir, 1986: 240), en iyi şekilde dinamik ve özgür bir iklimde yaygınlaşabilir. Yaratıcılığı teşvik ve yönetmek için yöneticilerin yaratıcılık sürecinin nasıl işlediğine ilişkin doğru bilgiye sahip olmaları, yaratıcı bireyleri nasıl seçecekleri ve sonuç olarak içinde yaratıcılığın beslenip gelişebileceği bir ortamı nasıl oluşturacaklarını bilmeleri yeterlidir. Fromm (1997: 106)'un belirttiği gibi, yaratıcılık akıl ve duygu bakımından sakat olmadıkça, her insanın gerçekleştirebileceği bir tavidir.

Çağcıl yönetim anlayışı, bilinçlenmeye ya da yeniden yapılanmaya izin veren daha zorlayıcı bir liderlik tipi ve daha profesyonel bir yaklaşım gerektirmektedir (Silverman, 1975: 146). Kültür belirgin liderlik fonksiyonları ile izleyenlere öğretilen davranış biçimleridir (Üçok, 1989: 310). Öyleyse yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan, örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucu olmalıdır. Bu yaratıcı güç, zeka, çözümleyici yetenek, tarafsızlık ve yöneticilik isteği gibi nitelikler gerektirir (Konntz-Donnel, 1964: 423-424).

Geleceğin yönetimini bugünden tam olarak kestirmek gerçekten güçleşmiştir. Ancak bilinen bir şey vardır ki, o da bilgi çağı örgütlerinin daha esnek yapılandırılacağıdır. Örgüt yöneticisinin, mevzuat koruyuculuğunu esas alan gelenekçi bir yönetim anlayışıyla değişime uyum sağlaması mümkün değildir. Yeni örgüt, örgütsel öğrenme kültürüne dayalı yeni bir kültür gerektirmektedir. Bu kültürü oluşturacak ve yayacak kişi, yeni örgütün yöneticisi olacaktır. Osmay (1994: 85)'ın da dediği gibi; statükoyu muhafaza etmek kolaydır, fakat dünyanın her tarafında iş yapan, başarı elde eden, meşhur olan insanlar, gelişmeye inanan, gelenekleri, eski metotları değiştiren insanlardır. Bu güç bir şeydir, fakat her yenilik güçtür ve insanların taassup, alışkanlık ve cehaletine karşı kazanılan bir zaferdir. Yıldırım (1998: 63)'ın belirttiği gibi, esnek düşünmek ve esnek yapılanma yaratıcılığın tanımı gibidir.

Hicks'e göre yaratıcı ortamın oluşturulması için öncelikle yaratıcı bir yönetime gerek vardır. Yaratıcı yönetici bu ortamın oluşmasında birinci koşuldur. İkinci koşul ise uyum yapma engelini ortadan kaldırılmasıdır. Hicks'e göre yaratıcılığın karşıtı uyum yapmadır (Akt: Sargut, 1974: 472).

halil taş

Örgütlerde insansal yönün zamanla önem kazanması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin ön plana çıkması ve uluslararası örgütlenmenin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır. Günümüzde yönetim bilimcilerin birçoğu, yönetimin kültüre bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Bu da farklı toplum ve farklı çevrelerde örgüt yapılanmasının ve yönetim uygulamasının değişik olacağı anlamına gelmektedir. Örgütleri yapı ve süreç olarak bu derecede etkileyen kültürün; bağımsız düşünmeyi, özgürce karar almayı, yeni fikirler üretmeyi kuram düzeyinden uygulama düzeyine çıkaracak hale dönüştürülmesi gerekir. Bir anlamda örgütü etkileyen kültürün yaratıcı bir yapıya kavuşturulup yönetilmesi gerekir. Örgütlerin çağın gereklerine uygun olarak yaşatılması için yöneticilerin başarılı yönetsel eylemlerde bulunmaları gerekir. Başarılı yönetsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da, örgüt yöneticisinin her şeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından temel bilgiler, kısaca yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına dayanır.

Karar Verme Sürecinin Yönetimi

Yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bundan dolayı, yönetim kuramı, eylemde bulunma kadar karar verme süreciyle de ilgilenmelidir (Simon, 1957: 1).

Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenemeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumunu (tatmini) için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi, kişiye küçümsenemeyecek bir doyum sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi geleceğini belirleme konusunda bağımsız hareket etme arzusu da mevcuttur. Yönetime katılma, bu arzunun doyumunu konusunda da önemli bir araçtır ve kişilerin kendilerine bu olanağı tanıyan örgüte daha fazla bağlanma duyguları oluşacaktır. Bu duyguyu hızlandıran veya kuvvetlendiren diğer bir olay da yönetime katılmanın astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından gelen övgülerin, oluşturduğu doyumları sağlamasıdır. Doğal olarak, kişilerin hizmetinden övgülendikleri, konulara ilgileri daha da artacaktır. Şu halde, yönetime katılma, kişisel amaçları için çalışan personelin bu amaçlarını "en uygun

halil taş

koşullarda” gerçekleştirebildikleri örgüte ve onun amaçlarına da bağlanmış olmaları sonucunu sağlayacaktır (Eren, 1996: 368).

Karar verme merkezileştiği ölçüde, yalnız örgüt siyasasına ilişkin değil, aynı zamanda uygulamaya yönelik kararların da üst kademelerde alındığı görülür. Bir örgütte, işgörenlerin işlerini ayrıntılı olarak saptayan ve denetleyen yazılı kurallar geliştirilebildiği ölçüde, astların karar verme yetkisi sınırlandırılmış olacak ve merkezileşme eğilimi artacaktır (Öncü, 1982: 89). Standart kurallar, yargıda bulunma veya karar verme için işgörelere yer bırakmaz (Robbins, 1983: 67-68). Standart yöntemler tanımlanarak kalıplaştırılmış işlerin yürütülmesi durumunda, yaratıcı bireylere değil, uygulama için teknik bilgi ve yazılı kuralları iyi izleyebilen bireylere gereksinim olacaktır. Buna karşılık uygulama süreci sürekli değişen, her defasında yeni bir dizi seçeneğin tanımlanıp değerlendirilmesini gerektiren türde sorunların çözümü için, yaratıcı potansiyelini harekete geçirebilecek bireylere gereksinim olacaktır. İşgörenin yapacağı işlerin en ince ayrıntısına kadar yazılı kurallarla saptanarak tekdüze bir dizi işleme dönüştürülmesi, işgöreleri robotlaştırarak kendilerini ifade etmelerini ve yaratıcı yeteneklerini kullanmalarını engelleyecek ve bu oluşum da örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını önleyecektir. Bir örgütte hangi konularda, ne zaman, nasıl karar verileceğini belirten kurallara uyulması zorunluluğu, işgörelerde aşırı katılık, sorumluluktan kaçma ve kuralların kutsallaştırılmasına yol açmakta; işgörelerin yenilikçi, yaratıcı, değişim yönelimli eylemlerini engellemektedir. Drucker (1967: 148)’in da belirttiği gibi; farklı alternatifler dikkate alınmadıkça doğru bir karara ulaşma olasılığı azalacaktır. Yöneticinin buna dikkat etmesi çağcıl yönetim anlayışının bir gereğidir.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için öncelikle yönetim anlayışının yetkeci olmaktan uzaklaşması gerekir. Çünkü, yetkeci yönetim anlayışına sahip bir yönetici, ilke olarak, tek adam yönetimini benimser. Kararlarına başkalarının karışmasını bir tehdit olarak algılar ve kendini emirlerinin gerekçelerini açıklamak zorunda hissetmez. İnanıldığı ilkelere aykırı yapılandırılmış örgütsel yapıları kuşkuyla karşılar ve genellikle astlarının görüş ve düşüncelerine kapalıdır. Yetkeci bir yönetici, işgöreleri ussal-ekonomik insan modeline göre değerlendirerek onların genellikle çıkarlarına göre davrandıkları sayılısıyla hareket eder. Yeğlemeleri ekonomik değerlere dayandırır. Fişek (1977: 17)’in belirttiği gibi, örgüt yönetimindeki en ilkel otorite sistemi, tek kişinin veya tek ailenin egemenliğidir. Bu türden bir önderlikte, örgütün kurucusu, astlarını çelikten bir yumrukla yönetip denetler. Mal sahibi olmanın ötesinde, kendisini başmühendis,

halil taş

başsaticının, işletme müdürünün, personel şefinin ve vardiya nöbetçisinin yerinde görür. Örgütün her işine kendisi bakar.

Oluşup gelişebilmesi için özellikle özgür, esnek, katılımcı, eleştirel bir ortama gereksinim duyulan yaratıcı örgüt kültürünün, yetkeci bir yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde oluşması beklenemez. Bundan dolayı, örgütsel ortamda yetkeci bir yönetim anlayışından çok, demokratik bir yönetim anlayışıyla hareket etmek, yaratıcı bir kültürün oluşması için ortam hazırlayacaktır. Griffiths (1959: 91)'in de belirttiği gibi; yöneticinin kendisini örgütün tek karar vericisi olarak değil, karar verme sürecinin denetleyicisi olarak algılaması yaratıcı örgüt kültürü oluşturma açısından etkililiğini daha da artıracaktır. Dinçer (1996: 24)e göre; yaratıcı olmaları için kişilere yeni şeyler öğretmek yerine, onların endişe ve meraklarını yeniden canlandırmalarına yardım etmek gereklidir.

Planlama Sürecinin Yönetimi

Planlama, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve kimin yapacağı önceden kararlaştırılmasıdır. Planlama, bulunduğumuz nokta ile ulaşmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren bir köprüdür. Başka türlü ortaya çıkmayacak olayların oluşmasını sağlar. Gelecek, önceden ve hiçbir zaman bilinemez ve en iyi planlara bile kontrol dışı etmenler karışabilir. Ama planlama olmazsa olaylar rastlantılara bırakılmış olur. Planlama zihinsel bir işlemdir, eylem tarzının bilinçli olarak saptanmasıdır. Kararların amaca, gerçeklere ve yapılan hesaplara dayandırılmasıdır (Koontz-O'Donnell, 1964: 71).

Larsen'e göre planlama; belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için, önceden en uygun hareket biçimini yapmaktır (Akt: Tortop, 1990: 51). Planlama, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işidir. Planlama geleceğe bakışı ifade eder. Yönetici, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturarak, sorunlara alışılmışın dışında etkili çözümler bulmak ve örgütün geleceğini güvence altına almak istiyorsa değişikliklere açık, esnek, yenilikçi ruh taşıyan bir örgütsel planlamaya gitmelidir.

Yaratıcı örgüt kültürünün oluşup gelişmesini sağlayacak plan esnek olmalı, katı, çelik bir yapı olmamalıdır. Gerekli değişikliklere kolayca uyarlanabilmelidir. Çünkü gelecek zamana ait tahminler, olağan olmayan durumlar dolayısıyla, isabetli olmayabilir. İyi hazırlanmış bir plan değişikliğe karşı olmamalıdır. İnsanlar genellikle değişikliğe karşı direnme eğilimindedirler. Bu nedenle,

halil taş

yöneticinin, değişikliğe karşı çıkışların olabileceğini peşin olarak kabul etmesi gerekir. Eğer bu tür direnmeler, karşı çıkışlar dikkate alınmaz ve onları yenme çareleri düşünülmez ise, yöneticinin yaratıcı bir kültür oluşturma çabalarının başarısızlığa uğraması olasıdır. Yöneticinin, planların çok iyi ve kusursuz olarak hazırlandığına inanması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumunu engelleyici bir yönetsel davranış olacaktır. Planlama aslında güç bir iştir. Çünkü, geleceği önceden kestirme söz konusudur. Oysa ki gelecek bilinmemektedir. Öte yandan, planlama, düşünme, hazırlanma, farklı alternatifler arasında bir seçim yapmayı gerektirir. Oysa ki geleceğin planlanması, ancak geleceğin iyi tahmin edilmesiyle mümkündür. Eğer gelecek iyi bilinmezse, bilinmeyen şey hakkında isabetli kararlar almak olanaksızdır. Bundan dolayı, örgütsel anlamda bir planlamadan kaçınmak veya planlamayı bir süre için bile olsa ertelemek örgütü tesağüflerin ağına düşürmek anlamına gelir ki, bu da örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumundan çok bir rasgelelik ve başıbozukluk normunun gelişmesine neden olur.

Yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak isteyen bir yöneticinin yapacağı planlar, öncelikle ekonominin nesnel yasalarıyla eldeki kaynak ve olanakların en uygun birleşimini sağlamalı, bir başka deyişle, optimumlar gözetilerek hazırlanmalıdır. İkinci olarak, planlar bürokratik bir hayalciliğin ürünü olmamalı, örgütsel gerçeklikle bağlarını sürdürmelidir. Üçüncü olarak, planlar hem çeşitli örgüt düzeylerinin özellik ve gereksinimlerine pay bırakacak, hem de yeni bilimsel-teknolojik gelişmeleri içine alacak bir esneklik göstermelidirler.

Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin, uzun süreli planlardan çok amaca yönelik stratejik planlar yapması gerekir. Stratejik planlama, uzun süreli planlamadan farklıdır, çünkü stratejik planlama geleceğin içinde bulunan durumdan çok farklı olacağı tahmini üzerine temellendirilmiştir. Stratejik planlamanın avantajları yaratıcılık, esneklik, yalınlık, karara katılma ve mantıklılıktır (Clay 1989: 117).

Yönetici, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine özdeksel ve insansal güç kaynakları verilen kişidir. Yaratıcı örgütsel yönetim, küçük ve büyük eylemlerin hangi sonuçları doğuracağını öngöreceğ güce ve görüşe sahip olmaktır. İnsanlar, nereye gitmekte olduğunu bilen yöneticileri izlemeyi yeğlerler. Yöneticinin de yolunu çizebilmesi planlı çalışmasına ve bu planlama yeteneğini örgütsel ortama yansıtmasına bağlıdır. Yönetici kıt kaynakları kullanan bir kişidir. O halde, bu kaynakların en iyi şekilde kullanılması gerekir. Kaynakların en rasyonel bir şekilde kullanılmış olduğunun önemli bir göstergesi ise işgörenlerde yaratıcı, yenilikçi, girişimci ve buluşçu bir yeteneğin oluşturulmasıdır. Örgütte

halil taş

yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için Chris Argyris (1953: 112)'in de belirttiği gibi, yöneticinin dikte ettirici, saldırgan, zorla hareket ettirici olmak yerine, destekleyici, aydınlatıcı ve cesaretlendirici bir rol oynaması gerekir.

Yönetici yaratıcı bir örgütsel kültür oluşturmada başarılı olmak istiyorsa, çalışanların seslerini yükseltmelerine, öneriler getirmelerine, sorun çözmeye etkin olarak katılmalarına ve yöneticilerinin düşüncelerini eleştirmelerine izin veren bir ortam yaratmalıdır. Yönetici üstünlük sergileyen ve kendini beğenmiş davranışlar, keyfi güç kullanımı gibi çalışanlarıyla aralarındaki statü farklılıklarını artırmaya eğilimli, prestij-arayıcı tutumlardan kaçınmalıdır (Gordon, 1997: 41). Holman (1984: 24)'ın da belirttiği gibi, yaratıcılı geliştiren bir iklim geliştirmek eğitimsel liderliğin bir sorumluluğudur.

Örgütlenme Sürecinin Yönetimi

Örgütlenme, yönetim unsurlarından birisi ve en önemlilerindedir. Bir insanın yalnız başına bütün gereksinimlerini karşılamasına olanak yoktur. Aristo'nun belirttiği gibi "insan toplumsal bir varlıktır" toplum halinde yaşar. Toplum halinde yaşamamanın bir sonucu olarak, her şeyi, her işi kendisi yapamaz. Başkalarının yardımına gereksinim duyar. Kapalı bir ekonomide, ilkel bir toplumda olduğu gibi, insanın yaşaması için zorunlu olan birçok maddenin kendisi tarafından üretilmesi olanağı yoktur. İnsanlar yaptıkları çalışmalar ve ürettikleri mallar dolayısıyla, başkalarının gereksinim duydukları bir kısım malları karşılarken, diğer yandan başkaları da onların gerekli gördükleri maddeleri üretmektedirler. Böylece toplumda yaşayan insanlar, belki de farkında olmaksızın, iyi bir biçimde örgütlenmiş ve birbirlerinin gereksinme duydukları şeyleri kendiliğinden karşılıklı olarak tamamlamış olmaktadır (Tortop, 1990: 71).

Bir toplumda insanlar arasındaki işbirliğinin kaynağı, insanların tek başlarına çözemedikleri sorunlarla karşılaşmaları ve tek başlarına sağlayamadıkları gereksinimleridir. Birlikte çözülmesi gereken sorunların ve birlikte sağlanması gereken gereksinimlerin çokluğu ve sürekliliği, toplumun üyelerinin birbirleriyle sürekli dayanışma içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, başta insanların bir toplum olarak örgütlenmesine, sonra da toplum içinde değişik işlevleri olan örgütlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu yüzden örgütlenme doğal; doğal olduğu kadar da evrenseldir (Başaran, 1989: 87). Örgütler bazı amaçları gerçekleştirmek için vardırırlar ve bu amaçlar genellikle çalışanlar tarafından

halil taş

yalnız başına gerçekleştirilemezler. Bu amaçlar grubun gücüyle daha verimli olarak gerçekleştirilebilirler (Luthans, 1992: 6). İşte, örgütlenme sürecinin temelini, bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının yardımına gereksinim duymaları oluşturmaktadır.

Fayol'a göre, örgütlenme; belirli bir iş için, gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve makine boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. Başka bir deyişle örgütlenme, kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir. Örgütlenme; kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya, 1993: 102).

Örgütlenme aşamasında öncelikli hedef insan olmalıdır. İnsanı, siyasi sistemin belirlediği bir ideolojik kalıp içine hapsetmek yerine, onu gizil gücünü geliştirmeyi amaç edinen, özgür, demokratik, insana saygılı, çağcıl bir örgüt modelinin odağı haline getirmek gerekir. Böylece, onu örgütün amaçlarıyla barışık ve bu amaçları gerçekleştirici yönde gizil güçlerini kullanmaya istekli hale getirebiliriz. Covey (1998: 246)'in de belirttiği gibi, "çoğu zaman sorun sistemdedir, insanlarda değil. İyi personeli kötü sistemlere sokarsanız, sonuçlar da kötü olur." Bundan dolayı, yaratıcılık odaklı iyi bir örgütlemeye gitmek, sorunların oluşmasını ve örgüte zarar vermesini önler. İyi bir örgütlenme doğru karar vermeyi, iyi bir planlama yapmayı, iyi iletişim kurmayı, işgörenleri ve örgütü iyi tanımayı ve işbölümü ile uzmanlaşmaya önem vermeyi zorunlu kılar.

Bu çerçevede, yaratıcı örgütlenme anlayışının en belirgin özellikleri; örgütte teknolojiyi eşgüdümlemekten çok, işgörenleri eşgüdümlemek; işgörenler arasında güven duygusunu yerleştirmek; kendi kendini yöneten takımlar meydana getirmek, katılımcı karar sistemleri oluşturmak; iletişimde ast-üst ilişkisini kaldırarak, özgürlük sağlamak; merkezi otoriteden çok yerelleşmek olarak sıralanabilir.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için yöneticinin öncelikle örgütü katı bir bürokratik yapıdan uzaklaştırması gerekir. Bennis'e göre, bürokrasi, endüstri devriminin kas gücüne boyunduruk vurabilen anıtsal bir buluştur. Çağımız dünyasındaysa bürokrasi, yararını yitirmiş durumdadır. Çünkü, artık eylem özgürlüğünü sağlayan, hayal gücümüzü kullanmamıza olanak veren, çalışmanın yeni zevklerini bulup çıkararak örgüt yapılarına gereksinim duyulmaktadır. (Akt: Sargut, 1974: 479). Kaldı ki, insanoğlu daha özgürlükçü, daha esnek, her değişiklik sürecinde yıkılmayacak yeni bir örgüt tipinin peşindedir.

halil taş

Bilim ve teknolojideki değişme ve gelişmeler yeni bir insan tipi oluşturmuştur. Değişen ve gün geçtikçe karmaşıklaşan gereksinimlerin bilincinde olan bir insan tipidir bu. Aşırı derecede saf, basit, istenildiği gibi yönlendirilip kullanılabilen insanın yerini bu tip almaktadır. Bu değişme ve gelişmeler işbirliği ve akla dayanan bir güç kavramı oluşmuştur. Bu güç eskiden çok etkili ve sık kullanılan tehdit ve baskının yerini almıştır. Yeni bir örgüt değerleri kavramı doğmaktadır. Bu kavram, insancıl, demokratik anlayışlar üzerine kurulmakta, bürokrasinin kişilikleri yok eden mekanik değer sisteminin yerini almaktadır. Bu gelişme ve değişmelerden dolayı, örgüt ve yönetim biçimlerinde de değişiklikler olmaktadır ve olmalıdır. Artık durağan, değişmeye kapalı, bireyi bir robot olarak algılayıp değerlendiren örgütlenme anlayışı gerilerde kalmıştır. Bilimselliğin ön plana çıktığı, insanın önemsendiği ve özgürlüğüne inanıldığı, örgütsel esnekliğin kabul edildiği, bireysel ve örgütsel yaratıcılığın vurgulandığı bir dönem başlamıştır. Örgütlerin de bu dönemin gereklerine göre yapılandırılması yaratıcı bir kültürün oluşumu için gereklidir. Bedük (1998: 36)'ün de belirttiği gibi, hayatta kalabilmek yenilik yapma ve değişime uyum sağlamakla olanaklı olabilir.

Geleneksel örgütlerin temelini oluşturan sıradizinsel yapının delinmesi, üst-üst arasındaki mesafenin daraltılması ve böylece örgütlerin daha katılımcı ve saydam hale getirilmesi; ayrıca, örgütte işgören-yönetici ilişkilerinde, karşılıklı işbirliğini esas alan davranışçı yönetim ve tekniklerin daha ön plana çıkarılmasıyla örgütte yaratıcı bir kültür oluşturma süreci başlatılabilir. Çünkü, yaratıcı örgüt kültürü esnek yapının, özgür eylem olanağının, bağımsız katılımın, yerleşmenin, kısıtlanmamış düşünce ve ifade özgürlüğünün bulunduğu ortamlarda oluşur.

İletişim Sürecinin Yönetimi

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dicle, 1974: 20).

Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz.

halil taş

İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 1994: 149).

Cartwright (1953)'e göre, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla kişinin bireysel rollerinin eşgüdümü zorunlu olduğunda, bir örgüt oluşmaktadır. Bu durum, iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bir başka anlatımla, iletişim olmadan örgüt olmaz. İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel çabaların eşgüdümlemesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal bir örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdümleme aracıdır. İletişim, her formal örgütte oluşan tüm sorunlarla uğraşma aracıdır. Yönetim süreçlerinin niteliği, iletişimin niteliğine bağlıdır demek, yerinde olur. Örgütü, örgüt yapan insanların moralleri ile iletişim arasındaki ilişkiler bu sürecin önemini açıkça göstermektedir (Akt: Aydın, 1994: 150).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür, yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (Çelik, 1993: 22). Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir. Ancak burada önemli olan, iletişim ile örgütsel kültür arasındaki yakın ilişkinin yaratıcılığı artırıcı bir ilişkiye dönüştürülmesidir.

Bir örgütün, işgörenlerini dogmatik düşünce yapısından kurtarıp özgür düşünceye kavuşturması, böylece sorun çözme yeterliğini güçlendirerek, örgüte yeni düşünce ve yapıtlar üretmesini sağlaması, örgütsel yaratıcılık açısından önemlidir. Örgütte yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşması ve dolayısıyla örgütün üretici, oluşturucu, yenilikçi olabilmesi için yöneticinin örgütte özgür düşünme ortamı oluşturması gerekir. Yönetim, işgörenleri, işlerine ve örgüte ilişkin düşüncelerini özgürce söylemeleri, eleştirilerini açıkça bildirmeleri için destekleyip, cesaretlendirmelidir. Yönetim, işgörenlerin yeni düşüncelerini,

halil taş

yapıtlarını, eleştirilerini, değerlendirmelerini, örgüt içindeki ilgili yerlere kolayca ulaştırmalarını sağlayacak çok yönlü bir iletişim ağı kurmalıdır. Yönetim, işgörenlerin yaratıcılıklarının artması ve dolayısıyla örgütte yaratıcı, yenilikçi bir örgütsel kültürün oluşup gelişmesi için yaratıcı eğitim programları düzenlemeli ve bu programlarda farklı birimlerde bulunan bireylerin birbirleriyle özgürce iletişime girebilecekleri fırsat ve olanakları tanımalıdır.

Örgütte başarılı bir iletişim düzeninin kurulması ve işlenmesi başarılı yöneticilerin işidir. Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve örgütsel sorunlara daha olumlu ve pratik çözümler bulmak isteyen bir yönetici, bilgi kanallarının düzenli işlenmesini hem sağlamalı hem de denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli, her an iletişime açık tutulmalıdır. Aynı zamanda yönetici bilmelidir ki, işgörenler hem bilgi alma hem de bilgi verme gereksinimini aynı ölçüde duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, yönetici aşağıya doğru iletişimi hızlandırıcı, yukarıya doğru ise kabul görücü ortamı hazırlamalıdır. Çünkü, böyle bir ortam, anlaşmayı ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırarak, örgütte yaratıcı sorun çözme anlayışının ve buna bağlı olarak yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlar.

Eşgüdümleme Sürecinin Yönetimi

Belli bir amacı gerçekleştirici bir etkinlikler bütünü oluşturmak üzere, bireylerin ve grupların çabalarını bütünleştirici eylemlere, eşgüdümleme denir. Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir (Aydın, 1994: 49).

Örgütlerin en önemli evrensel sorunu, işgörenler arasında eşgüdümü sağlamakta gereken düzeyde başarılı olamamalarıdır. Bu yüzden, bir örgütte güç birliğini sağlamak, yönetimin başlıca uğraşısı olmaktadır. Bu uğraşıda başarılı olan yönetimler, örgütlerin etkililiklerini yükseltmeye daha çok katkıda bulunabilmektedir. Yönetici, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin çabalarını yeterli düzeyde eşgüdümlmek zorundadır. Bunu sağlayamadığında her işgören başına buyruk çalışır. Çünkü, işgörenlerin kendi kişisel özelliklerine uygun olarak çalışma eğilimi göstermeleri, doğal yapılarının gereğidir.

Eşgüdümleme, işbölümü ile birbirinden ayrılan madde ve insan gücü kaynaklarını tümleştirerek, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelme sürecidir. Bir örgütün gücü, sağladığı girdilerdir. Her girdinin örgütün

halil taş

amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yeri vardır; ama bunların en önemlisi, örgütün insan gücü girdisidir. İnsan gücü girdisi, örgütün varolmasının asıl nedeni; çalışmasının temel ögesidir. Bu yüzden, insan gücünün çalıştırılması, birbirine uyumlu kılınması, yönetimin başlıca eşgüdümleme uğraşı olmaktadır.

Kuşkusuz yaratıcılık sevgi, güven ve özgürlük ortamında gelişir (Açıkgöz, 1998: 51). Yaratıcılığın ürün kısmı ise, özgün olmasıdır. Özgün ürün yeni, tutarlı, sorun çözücü ve benzersiz özelliklerden en az biriyle donanmış olan üründür. Kopyasını, bir benzerini, aynısını yapma ya da özgün bir ürünü taklit etme yaratıcılık değildir; çünkü ister bilim, sanat, isterse düşüncede olsun, yaratıcı etkinlikte akıl yürütme yolları, duyuşsal ve kültürel özellikler birlikte sentezlenir. Yaratıcılık, bu sentezlemenin sonunda özgün, yeni, tutarlı bir ürün ortaya koyma olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, yaratıcılık bilişsel, duyuşsal, devinişsel ve algısal alanların kesiştiği en üst düzeyde bir davranış olarak düşünülebilir (Sönmez, 1995: 146). Bu açıdan, yöneticinin eşgüdümleme sürecini sadece madde ve insan kaynaklarını bütünleştirmek olarak değil; işgörenlerin bilişsel, duyuşsal ve devinişsel (psikomotor) yönlerinin örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için bütünleştirilerek işe koşulması olarak algılaması gerekir. Bu yönetsel algılama, örgütte yaratıcı düşünce ve eylemlerin oluşup gelişmesi açısından önemli sonuçlar doğuracaktır.

Eşgüdümleme, örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında bütünleşmeleri, onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak, işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder. Bu yolla, örgütte amaçlar etrafında bütünleşme ve eşgüdüm kolaylaşır. O halde, yöneticinin işgörenlerin bütünleştikleri ortak değer, norm ve inançları, yaratıcılığı vurgulayıcı ve benimseyici olarak yapılandırması ve bu yönde bir eşgüdüm sağlaması, örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler bulunmasını temin edici bir kültürün oluşumunu sağlayacaktır.

Etkileme Sürecinin Yönetimi

Yönetim, insan ve madde kaynakları aracılığı ile belli bir amacı gerçekleştirme ya da bir işi başarma eylemi olarak düşünüldüğünde, yönetimin özünde, insanı etkilemek olduğunu görülür (Aydın, 1994: 71). Dolayısıyla, etkileme bir kişinin davranışları ile (talimat vermek vs) başka bir

halil taş

kişinin davranışlarını değiştirdiği (talimata göre hareket etmek, vs) sürecin adıdır (Koçel, 1995: 329).

İnsanı etkilemede izlenen yaklaşımın niteliği, insanın doğasına ilişkin sayılılara dayanmaktadır. Başka bir deyişle, yönetsel davranış, önemli ölçüde insanın doğasına ilişkin bilgi, insana bakış açısı tarafından belirlenmektedir. Tortop (1990: 117)'a göre, gerçekten insanlar anlaşılması güç olan yaratıklardır. Uygarlığın çok ileri olduğu çağımızda, henüz insanların neler düşündüğünü ve aklından neler geçirdiğini bilmeye yarayacak bir makine bulunamamıştır. Bu güçlüğe rağmen, yönetici, çalıştığı kuruluştaki, personelini olanaklar elverdiği ölçüde anlamak ve anlamaya çalışmak zorundadır. Bunda başarı sağladığı oranda, iş verimi ve yöneticinin başarısı artar. Kararların uygulanması kolaylaşır.

Geleneksel yönetim anlayışının insanla ilgili temel varsayımı, ekonomik ödüllerin işgören için en önemli etken olduğu doğrultusundaydı. Bireye daha çok gelir vaatmeninin, onu daha fazla çalıştırabileceğine, saptanan görevi etkin şekilde yerine getirmediği takdirde ise verilecek gelirini azaltıcı ekonomik cezanın, onu tekrar verimli hale getireceğine inanılıyordu. Gerek teknoloji gerekse toplum yapısı büyük bir dinamizmle değişmektedir. Eğitimde gerçekleşen ilerlemeler sonucunda otoriter yönetim giderek gereksiz ve giderek ters etki yapar oldu. İnsanlar artık sadece ekonomik ödüller değil, psikolojik, kültürel ve diğer tatmin yolları arar oldular. Beklentileri arttığı oranda, üyesi oldukları örgüte teknik bilgi ve yaratıcılıkları ile katabilecekleri de arttı. Artık insanlar, makinenin bir dişlisi gibi görülmek, amirleri tarafından sevk edilmek, güdülmek yerine; sorumluluklarının arttığı, belli bir statüde, önemli kişiler olarak çalışmak ve her işlemde insan olarak değerlendirilmek istemektedirler. Ulaşılan çağcıl yönetim kuramları, örgüt içinde insanı özeğe (merkeze) alıp, ön plana çıkarmıştır. İnsanın karmaşıklığını, özgünlüğünü (orijinalliğini), değişkenliğini ve kültürel yaşamını vurgulamıştır. Çağcıl yönetim anlayışı, insanın kendine özgü bir varlık olduğunu, işlerini bilinçli yaptığını ve yapılan işin sonucunda takdir edilmesini beklediği anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Bu anlayışı benimseyen örgütler, insanın üretkenliğe ve verimliliğe bütünsel boyutta etkisi olduğunu temel kabul etmektedirler. Bu anlayışı benimsemiş bir yöneticinin de örgütte yaratıcı kültür oluşturma sürecini hızlandırması beklenir.

Etkin yönlendirme, ayrıntılı yazılı buyruklarda dile gelen ve çoğunluğu kağıt üstünde kalan, örgüt sıradizininin belli bir yerinde bulunmaktan gelen "biçimsel önderlik" değil, hem örgütün ve hem de uygulayıcı birimlerin

halil taş

sorunlarına duyarlık gösterebilen, eldeki kişi, kaynak ve eylem karmaşasına örgüt amaçları doğrultusunda yön verebilen devingen bir yol göstericiliktir. Öte yandan, kişilerin kendilerine, başkalarına ve topluma duydukları ilginin geniş ölçüde arttığı, herkesin belli bir konuda en az başkaları kadar söz söylemeye yetkin ve yatkın olduğu bir dönemde yaşıyoruz. Yönetim için gereksenen bilgi ve yetkinliği yöneticilerin tekelinde saymak ya da çalışanların yaptıkları işler konusunda yararlı ve geliştirici görüşlerinin bulunmadığı kanısına sapanmak, bir bakıma, katolikliğin papaz sultasını diriltmeye kalkışmaktır; çağın gelişme çizgisine ve gereklerine bunlardan daha ters düşecek bir “yönlendirme” anlayışı olamaz (Fişek, 1979: 229-230).

Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan örgütlerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu hale getirilmesi, öte yandan işgören gereksinimlerinin yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde önlemlerin alınması gerekir. İşgörenleri örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak konusunda etkilemek isteyen yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, sosyal atmosferin oluşturulmasına çalışmalı, özdeksel motifler kadar sosyo-psikolojik özendiricileri de kullanmalıdır.

Grup normları, değerleri ve ideolojisi liderler tarafından belirlenir (Kelly, 1969: 109). O halde örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak için lider yöneticilere gerek vardır. Osmay (1994: 306)'ın belirttiği gibi; lider, yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, tolerans ve anlayışı, bütün vasıfları, kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan başka, üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlardan olmakla iftihar eden ve böylece onlara fark ettirmeden onları çalıştıran, onlara yön gösteren ve ışık tutan bir insandır.

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, belirli amaçların gerçekleştirilmesinde insanları katkıda bulunmaya istekli duruma getirmektir. Çünkü; her türlü örgütte, faaliyetlerin sürdürülmesi işgörenin, yani insanların isteğine dayanmaktadır. Bunun için; insanlar geçmişi ve nitelikleri ne olursa olsun işbirliği yapmaya özendirilmeli, isteklendirilmelidir. Klasik görüş ile davranışçı görüş arasında köprü kuran Chaster Barnard, incentive (itici) adını verdiği bu isteklendirme yöntemlerini şöyle özetlemektedir (Akt: Kaya, 1993: 124): Objektif iticiler (maddi ödüller, kişisel manevi fırsatlar, fiziki koşullarda değişiklik yaratma) ve subjektif iticiler (korkutucu şartlar, propaganda, ikna yöntemi).

halil taş

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için yöneticinin öncelikle ve özellikle objektif iticileri kullanması daha uygun bir yönetsel davranış olacaktır. Objektif iticiler, bireyleri amaçları gerçekleştirici yönde isteklendirmeye yarayan olumlu iticilerdir. Yaratıcılığın gelişmesi için de bireysel istekliliğin ve zorlamadan uzak oluşun büyük önemi vardır. Yaratıcılık özgür ortamlarda oluşup gelişebilir. Bunun için, özellikle subjektif, korkuya ve zorlamaya dayalı iticilerin kullanılmaması gerekir. Yönetici örgütsel ortamda ve örgüt dışında işgörenlerle ilgilenip sorunlarını çözmeye çalıştığı, işgörenleri değişim ve yenilik içerikli eylemlerinde desteklediği oranda örgütte yaratıcı bir çalışma ortamı ve buna dayalı olarak yaratıcılığı yücelten bir kültür oluşturabilir.

İşgörenlerin işe güdülenmelerinde önemli bir etken de yaptıkları işin önemine inanmalarıdır. İşgörene, yaptıkları işin önemli olduğunu kavrayacak olan da yöneticidir. Bunun için, yöneticinin işi anlamlı hale getirmesi, ödüllendirme sistemini amaçların gerçekleştirilmesi yönünde iyi kurması gerekir. Hoffer (1993: 90)'ın da belirttiği gibi, "başarılı bir liderin en önemli işlerinden biri, taraftarlarında muhteşem bir görev yaptıkları hayalini yaratmak suretiyle ölmenin ve öldürmenin acı gerçeğini maskeleyektir."

Cyert'e göre, örgütsel yaratıcılık, yöneticinin örgütteki kilit personeli etkilemesiyle artar. İster bireysel düzeyde olsun, ister grup düzeyinde olsun, yönetici, ilişkilerinde tutum değiştirmeyi amaçlamalıdır. Bunu yaparken, bireylerdeki katılaşmış tutumu ve çevresel alışkanlıkları kırmak için biçimsel olmayan araçlar da kullanabilmelidir. Bu araçlardan en önemlisi doğal gruptur. Doğal grubun yarattığı ortam, üyeleri yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini denemeye yöneltir (Akt: Sungur, 1997: 91). Grup üyelerine daha fazla özerklik ve etkileme olanağı sağlanarak, işin gerekleri, kişiler için doyurucu hale getirilebilir. Bu bakımdan en etkili lider, en iyi bürokrat değil, herhangi bir durumda birincil ve ikincil ilişkileri başarılı bir biçimde birleştirebilen liderdir (Katz, Kahn, 1977: 361-363).

Başarılı ve yüksek rekabet gücüne sahip örgütler incelendiğinde sahip oldukları en önemli öğenin yaratıcılık, bunu sağlayan özelliğın de motivasyon olduğu görülecektir. Bunlar da göstermektedir ki, her şeyi kontrolünde tutan, örgütü tepeden direktiflerle yöneten yönetici tipinden çok, yenilikleri teşvik eden, yol gösteren, destekleyen, motive eden yönetici tipine gereksinim vardır (Şener, 1998: 3). Kendileriyle iş göreceği insanları etkilemek, yöneticilik hayatının en zor yönlerinden birini oluşturur. Çünkü, insanların kendileri için güdülenmeleri kolaydır, ancak insanları başkaları için çalıştırmak güçtür. Özellikle işgörenleri pek alışık olmadıkları yaratıcılık eylemi için harekete geçirmek, onları etkilemek yönetsel yeterlik gerektirir.

Değerlendirme Sürecinin Yönetimi

Değerlendirme; verilen kararın-emrin, yapılan planlamanın, örgütlemenin, iletişim kurmanın, etkilemenin ve eşgüdümün ne denli yarar sağladığını ortaya çıkarma sürecidir (İlgar,1996: 49).

Bir sorun üzerinde farklı yaklaşımlar getirebilmek, değişik boyutları ortaya koyabilmek; farklı kategorilerde fikir üretebilmek; bir duruma farklı perspektiflerden yaklaşabilmek, örgütsel ortamda yaratıcılığa doğru uzanacak yola girişi ifade eder. Yöneticinin örgütsel ortamda yaratıcı eylemleri daha fazla önemsemesi ve bu düşüncesini de işgörenlere aktarması, işgörenlerin yaratıcılık yönelimli çalışmalarını sağlayacaktır. Bundan dolayı, yöneticinin değerlendirme ölçütünü bu yönetime paralel olarak belirlemesi, düşünce ve eylemde kendine özgü olma (orijinallik) davranışını değerlendirme ölçütü olarak benimsemesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için uygun bir yönetsel davranış olacaktır. Zaten değerlendirme, bir konunun önemli yanlarını önemsiz, ilgili yönlerini ilgisiz detaylarından ayırt etme, eleştirel düşünme, doğruyu yanlıştan ayırma, bir fikir, ürün veya bir soruna getirilen çözümün uygunluğunu veya doğruluğunu kararlaştırma yeteneğidir. Yöneticinin bu yeteneğe sahip olması ve bu yeteneğini iyi kullanması, yaratıcılık odaklı bir kültürün oluşum sürecini hızlandıracaktır.

Ne verim miktarı, ne "son satır" kendi başına yönetim ve teşebbüsün performansı için yeterli ölçü değildir. Pazar içindeki konum, yenileşme, verimlilik, insanların geliştirilmesi, kalite, mali sonuçlar bunların hepsi de bir örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi açısından son derece önemlidir. Kar amaçsız örgütlerin de kendi misyonlarına özgü birtakım alanlarda ölçütleri olmalıdır. Nasıl bir insanın sağlığını ve performansını değerlendirmek için çeşitli ölçütlere ihtiyacı varsa, aynı şekilde, bir örgütün de sağlığını ve performansını değerlendirmek için çeşitli ölçülere ihtiyacı vardır (Drucker, 1996: 234). Önemli olan, bu ölçütlerin yaratıcılık yönelimli olarak belirlenmesi ve işgörelere benimsetilmesidir. Hedeflenen amacın etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, yaratıcı bir kültür oluşturma amaçlı, yeniliği ve değişimi vurgulayıcı, yaratıcılık ölçütlü, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur.

Yaratıcı örgüt kültürü, fikirlere değer verilen, fikir alışverişinin gerçekleştiği, okumanın ve kendini geliştirmenin yaygın olduğu, farklı düşüncelere yer verilen, girişkenliğin teşvik edildiği ortamlarda gelişir. Bu değerlerin egemen

halil taş

olduğu örgüt kültürünü oluşturmak, örgüt yöneticisinin en önemli görevidir. Bunun için, yöneticinin savunduğu değerlerin modeli olması gerekir. Herkes bulunduğu örgütte kendisinden nelerin beklendiğini, nelere bakıldığını, nelere değer verildiğini bilir ve ona göre davranır. Fikirlere, yaratıcılığa, üretkenliğe, girişimciliğe değer verilen örgüt kültürü, bu yeteneklerin zemin bulacağı ve yerleşeceği yerler olacaktır.

Örgütlerin değerlendirme ölçütlerini, genellikle işin zamanında yapılması, işin kalitesi, maliyeti, karı, satış oranı, pazar payı, özdeksel getirileri oluşturmaktadır. Halbuki, insan bir örgütün en değerli kaynağıdır. Ancak bazı örgütler, sıkı mali kontrole ve kaliteye verdikleri öneme rağmen, işgörenin bireysel katkılarını ölçmek için çaba göstermezler. Oysa, Türkdogan (1998: 22)'a göre, bir örgütü iş dünyasındaki yarışta farklı kılan tek unsur insan faktörüdür. Teknoloji, binalar, kullanılan araç ve gereçler rakipler tarafından taklit edilebilir; ancak bir tek kaynak var ki, o taklit edilemez. Bu da insan kaynağıdır. Kısaca, insan, teknolojiden önemlidir. Bu nedenle, bir örgütteki en kötü olay, insanların yeteneklerinin kösteklenmesi ve duyarsız yöneticilerin, yetenekli insanları harcaması, sindirmesidir.

Gerçek katılım ortamının sağlandığı, değerlendirme ölçütünün yaratıcılık yönelimli olarak oluşturulduğu, çok yönlü iletişimin sağlandığı, bireysel ve örgütsel amaçlarla özdeşleşebilecek içsel ve dışsal ödüllerin yer aldığı, bireylerin yaratıcı güçlerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda eşgüdümlediği esnek bir örgütte, yaratıcı bir kültürün oluşumu kaçınılmaz duruma gelebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşgörenlerin karar verme sürecine yaratıcı yetenekleriyle katılmaları için yönetici tarafından bir güven ortamının oluşturulması gerekir. Örgütte yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşması için, yöneticinin örgütte yüzeysel bir katılım değil, işgörenlerin görüşlerinin önemsenip değerlendirildiği gerçek bir katılım sağlaması ve bunu da işgörenlere hissettirmesi gerekir.

Yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak isteyen bir yöneticinin yapacağı planlar, öncelikle ekonominin nesnel yasalarıyla eldeki kaynak ve olanakların en uygun birleşimini sağlamalı, bir başka deyişle, optimumlar gözetilerek hazırlanmalıdır. İkinci olarak, planlar bürokratik bir hayalciliğin ürünü olmamalı, örgütsel gerçeklikle bağlarını sürdürmelidir. Üçüncü olarak, planlar hem çeşitli örgüt düzeylerinin özellik ve gereksinimlerine pay

halil taş

bırakacak, hem de yeni bilimsel-teknolojik gelişmeleri içine alacak bir esneklik göstermelidirler.

Yönetim, işgörenleri, örgüte ilişkin düşüncelerini özgürce ifade etmeleri, eleştirilerini açıkça belirtmeleri için desteklemeli, cesaretlendirmelidir. Yönetim, işgörenlerin yeni düşüncelerini, yapıtlarını, eleştirilerini, değerlendirmelerini, örgüt içindeki ilgili yerlere kolayca ulaştırmalarını sağlayacak çok yönlü bir iletişim ağı kurmalıdır.

Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin, özendiriciler arasında, yapılan işin niteliğine, işgörenlerin gereksinimlerine, örgütün yapısına ve olanaklarına göre bir denge sağlaması ve bu özendiricileri bilimsel ilkelere uygun olarak amaçlar yönünde kullanması gerekir.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için yöneticinin esnek bir örgütlemeye gitmesi gerekir. Hiçbir örgüt katı kalıplar içinde tutulmamalı; örgüt, yer ve zamana göre değişebilecek, yeniliklere ayak uydurabilecek, esnek, demokratik ve yaratıcılık yönelimli bir şekilde yapılandırılmalıdır.

Yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşumu için bireylerin özgürlüğünü kısıtlayan ve bireyleri sürekli tedirgin eden yakından denetimin kaldırılması, onun yerine daha genel ve moral artırıcı insancıl bir denetimin yapılması gerekir.

Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin, işgörenlerin kendi kendini kontrol edebilmesine, işlerini kendisinin yönlendirmesine olanak tanıyan ve örgütte bağımsız çalışma ortamı sağlayan bir yetki göçeriminde bulunması gerekir.

Örgüt ortamı, işgörenin problemin farkına varmasına, onu anlayıp sınırlamasına, hipotezler geliştirmesine ve diğer kişilerle birlikte çalışmasına olanak verecek şekilde düzenlenmelidir. Aynı zamanda, işgörenin yeni düşünceler, kuramlar, sistemler üretmesini engelleyen kültürel değişkenler ortadan kaldırılmalı; işgören özgün, yeni ve tutarlı ürün ortaya koyduğunda bu yaratıcı davranış, yönetim tarafından pekiştirilmelidir.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için, insan ilişkilerine özen gösteren, ussallığın egemen olduğu bir işgücü oluşturan, sağlıklı bir işbirliği sağlayan, davranışlara yön veren yaratıcı bir düşünce sistemi gerektiren bir örgütleme sürecine gitmek gerekir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Kamile Ün (1998). **Etkili Öğrenme ve Öğretme**. İkinci Basım. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akçay, R. Cengiz (1997). "Fiziksel Mekan ve Okul Kültürü," **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Yıl: 22, S: 236, Ekim, s. 21-23.
- Argyris, Chris (1953). **Executive Leadership: An Appraisal of a Manager in Action**. New York: Harper&Brothers.
- Aydın, Mustafa (1994). **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü basım. Ankara: Hatiboğlu Yay.
- Başaran, İ. Ethem (1989). **Yönetim**. İkinci basım. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bedük, Aykut (1998). "Bilgi Çağında Yönetim," **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, s. 21-38.
- Berberoğlu, Güneş N. (1990) "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı," **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C: VIII, S: 1-2, s.153-161.
- Chusmir, Leonard H. ve Christine S. Koberg, (1986). "Creativity Differences Among Managers," **Journal of Vocational Behavior**, V:29, N:2, p:240-53.
- Clay, Katherine and Others (1989). "How To Build a Strategic Plan: A Step-by Step Guide for School Managers," **Ventures for Public Awareness**, San Carlos, CA.
- Covey, Stephen R (1998). **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**. Beşinci Basım. İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş.
- Çelik, Vehbi (1993). "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi," **Verimlilik Dergisi**, C: 22, S:1, s. 15-27.
- Dicle, Ülkü (1974). **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**. Ankara: M.P.M. Yayını No: 169.
- Dinçer, Çağlayan (1996). "Yaratıcı Olmak," **Yaşadıkça Eğitim**, S:46,(Mayıs-Haziran),s.24-27.
- _____ (1997). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Birinci basım. Ankara: PEGEM.
- Drucker, Peter F (1967). **The Effective Executive**. New York: Harper&Row, Publishers,
- _____ (1996). **Yeni Gerçekler**. Çev. Birtane Karanakçı. Beşinci basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 315.
- Eren, Erol (1996). **Yönetim ve Organizasyon**. Üçüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fişek, Kurthan(1977). **Yönetime Katılma**. Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları No:158.
- _____ (1979). **Yönetim**. Ankara: Ankara Üniversitesi. Siyasal Bilgiler Fakültesi. Yayınları No: 437.
- Fromm, Erich (1997). **Erdem ve Mutluluk**. Çev. Ayda Yörükan. Dördüncü basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 325.
- Gel, H. Yücel (1991) "Sanat Eğitimi ve Yaratıcılık," **Özgün Eğitim**, S: 2, Kasım,s.37-39

- Gordon, Thomas (1997). **Etkili Liderlik Eğitimi: Katılımcı Yönetimin Temeli**. Çev. Emel Aksay. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Griffiths, Daniel E (1959). **Administrative Theory**. New York: Appleton-Century-roads Inc.
- Güvenç, Bozkurt (1984). **İnsan ve Kültür**. Ankara: Remzi Kitapevi.
- Hoffer, Eric (1983). **Kesin İnançlılar: Kitle Hareketlerinin Anatomisi**. Çev. Erkil Günür. Beşinci basım. İstanbul: Akran Yayınları.
- Holman, E. Riley (1984). "Creative Educational Leadership: A Future Necessity," Paper prepared for the Summer Institute, Ed. D. Early Childhood Programs, Nova University, Palm Beach Gardens, Florida.
- İlgar, Lütfü (1996). **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Karasar, Niyazi (1995). **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Yedinci basım. Ankara: Alkım Yayınevi.
- _____ (1995). **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Sekizinci basım. Ankara: Alkım Yayınevi.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaya, Y. Kemal (1993). **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Beşinci basım. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kelly, Joe and Richard D. Irwin (1969). **Organizational Behaviour**. Illinois: Inc. and The Dorsey Press.
- Koçel, Tamer (1995). **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. Beşinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koontz, Harold and Cyril O'Donnell (1964). **Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions**. Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lünenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein (1996). **Educational Administration, Concepts and Practices**. Second Edition. California: Wadsworth Publishing Company.
- Luthans, Fred (1992). **Organizational Behavior**. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill Series In Management.
- Osmay, Nüvit (1994). **İnsan Mühendisliği: Hayat Karşısında İnsan Kendisi ve Çevresi**. Altıncı basım. Ankara: Atlas Pazarlama-Fahrettin Telsere Yayınları.
- Öncü, Ayşe (1982). **Örgüt Sosyolojisi**. İkinci basım. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, Mahmut (1993). "Organizasyon Kültürü," **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, S:12, s. 11-19.

- Robbins, Stephen P(1983). **Organization Theory: The Structure and Design of Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,Englewood Cliffs.
- _____ (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Basım ve Yayım ETAM A. Ş.
- Sargut, A. Selami (1974). "Örgütsel Değişim, Yaratıcılık ve Bürokratik Çelişki," **Ankara İ.T.İ.A Dergisi**, C: 6, S:1-2, s. 449-482.
- Senge, Peter M (1991) **Beşinci Disiplin**. Çev. Aşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. Beşinci basım. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Silverman, Robert Stephen and D. A. Heming,(1975). "Exit the Organization Man: Enter the Professional Person," **Personel Journal**. 54; 3; 146-8.
- Simon, Herbert A (1957). **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization**. New York: The Free Press.
- Sönmez, Veysel (1995). "Yaratıcı Okul, Öğretmen, Öğrenci," **Yaratıcılık ve Eğitim**. Haz. Ayşegül Ataman, Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları, s.143-166.
- Sungur, Nuray (1997). **Yaratıcı Düşünce**. İkinci basım. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Şener, N. Fatih (1998). "Profesyonel," **Zaman**.
- Şimşek, M. Şerif (1987). "Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi," **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Dergisi**, C: 7, S: 1-2, s. 9-35.
- Şişman, Mehmet (1994). **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üni. Yayınları No: 732.
- Tortop, Nuri (1990). **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**. Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları.
- Türkdoğan, Orhan (1998). **İşçi Kültürünün Yükselişi**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Üçok, Tengiz (1989). "Organizasyon Kültürünün Oluşumu," **Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi**, C: 4, S: 1-2, s. 308-323.
- Velioğlu, S (1978). **Akıl Hastası ve Sanatçı**. İstanbul: Y Yayınları.
- Yıldırım, Ramazan (1998). **Yaratıcılık ve Yenilik**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.