

YARATICI VE YENİLİK ODAKLI KÜLTÜREL STRATEJİNİN İŞ DÜNYASI AÇISINDAN ÖNEMİ VE YARATICI BİREY TEORİSİ

Bahar YALÇIN

Yrd.Doç.Dr.

E-posta: baharyalcin.cbu@gmail.com

ÖZET

Bilgi toplumunda hızla değişen çevresel faktörler, işletmeler açısından rekabetin boyutlarını da farklı yönlerde etkilemektedir. Günümüzde rekabette üstünlük bağlamında yaratıcılık faaliyetlerine verilen öneme paralel olarak yenilikçi bir yapılanmanın getireceği kazanımlar son derece değer taşımaktadır. "Yaratıcılık" ve "yenilik" kavramları arasında oluşan sürekli etkileşim ve sinerji bağlamında yaratıcılık, yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir. Yenilik ise, kapsamlı bir örgütsel değişimi oluşturmanın başlangıç noktası olarak önem kazanmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda çalışmada yaratıcılık olgusu birey ve örgüt açısından ele alınarak değerlendirilmiş, yaratıcı ve yenilikçi yönetimin getireceği kazanımlar irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Yenilik, Yaratıcı Birey Teorisi, Kültürel Strateji

Alan Tanımı: Stratejik yönetim (İşletme ve Yönetim)

THE SIGNIFICANCE OF CREATIVE AND INNOVATION BASED CULTURAL STRATEGY FOR BUSINESS WORLD AND CREATIVE INDIVIDUAL THEORY

ABSTRACT

The fast and ever-changing environmental factors in the information society have affected the dimensions of competition for firms from different perspectives. Indeed, within the angle of contemporary competitive advantage dimension, innovative organizational structuring based on the understanding of creative organizational practices, occupies a vitally important place. "Creativity" and "Innovation" of concepts consists of continuous interaction and synergy. In this context, creativity is seen as a source of innovation. Innovation, on the other hand, is important as a starting point to create a comprehensive organizational change. This study elucidates the notion of creativity within the context of

organizations and individuals; furthermore, the work elaborates the concept from the perspective of gains facilitated by creative management.

Keywords: Creativity, Innovation, Creative Individual Theory, Cultural Strategy

JEL Code: M10, M19

1.GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, dinamik çevresel faktörler ile sürekli etkileşim halindedirler. Yönetimin temel işlevi, bir yandan, işletmeyi oluşturan fiziksel ve beşeri üretim etmenleri arasında, diğer taraftan da işletmenin tümüyle onu saran çevresi arasında uyum sağlamaktır. Günümüz ekonomisinde değişimin giderek hızlanması, müşteri gereksinmelerinin yanıtlanması ve rekabet koşulları kapsamında yeni yönetim anlayışlarının oluşturulması ve uygulanması önem kazanmaktadır. İşletmeler, geleceğe bakmak ve gelen değişimi görmek zorundadırlar. Geleceğin sahip olduğu belirsizlik sürecinde, Yaratıcı ve Yenilikçi uygulamalara verilen önem ve bu sürece ilişkin uygulamaların bir kültürel strateji olarak içselleştirilmesi, rekabet avantajı ve yönetsel başarımlar açısından son derece değerlidir.

Çalışmamızda bu görüşlerden yola çıkılarak Yaratıcı ve Yenilikçi uygulamalara ilişkin önemin yanı sıra yaratıcılık olgusunun, öncelikle bireylerde başlayacağı görüşünden hareketle Yaratıcı Birey Teorisi incelenmiştir.

2. YARATICILIK OLGUSU VE YENİLİKÇİLİK

Bilim ve teknolojik gelişmelerin yaşamsal süreçlere yön verdiği bilgi toplumunda yaratıcılık olgusu, çağa ilişkin değişim ve dönüşümlerin temelinde yatan gizli bir güç olarak kritik bir öneme sahip bulunmaktadır. Böylesi geniş içerikli bir kavram, tanımsal kalıplar içerisine sıkıştırılarak açıklanmaya çalışıldığında, her tanım, kavramın yalnızca belirli bir boyutunu açıklayabilmektedir. Bu nedenle yaratıcılık ile ilgili olarak tanımsal düzeyde bir araştırma yapıldığında, oldukça çok sayıda ve farklı açıları ile kavramı yorumlayan tanımlar ile karşılaşmaktadır.

Çeşitli kimselerden yaratıcılığın tanımını yapmaları istenecek olduğunda, verilecek yanıtlar; «icat etmek, bulmak, yenilik yaratmak, bilgi sınırlarını genişletmek» gibi terimleri kapsayacaktır. Birçok kimseler yaratıcılığın, bireyin ussal yetenekleri, belirli bir konudaki merakı ve yeni bir şeyin yaratılması ile ilgili olduğunu söyleyeceklerdir (Hicks, 1979; 261).

Bu bağlamda yaratıcılık bilimsel bir buluş, bir yapıtın ortaya konması, bir sorun çözme stili, yeni, yararlı, yüksek motivasyonlu ve ısrarlı düşünce olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılığın doğuştan geldiğini öne süren bir kesim olmasına rağmen, araştırmacıların genel olarak fikir birliğine vardığı kanı, yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu yeteneğin pratik sayesinde zamanla geliştirilebileceğidir.

Yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Amabile ve diğerleri, 1996; 1154). Her sahadaki yaratıcılık, katkılı olmak amacıyla özenmeye, mücadeleye çağırın amaçlarla uğraşmaya, örgütsel koşullara ve işe bağlanmaktan doğan bir tutkuya odaklı olarak gelişmektedir. Her konudaki yaratıcılık yeteneklerinin birbirleriyle yakından ilgili olduğu ve yaratıcılık konusundaki eğitimin, bireylerin yaratıcılık bilinçlerini güçlendirdiği görülmektedir. Bu bulguların da ötesinde, yaratıcılık konusunda daha kesin olan bir yargı, yaratıcılığın, önceleri birbirleriyle bağlantı kurulmayan şeyler arasındaki ilişkileri anlamamıza yardımcı olduğudur (Hicks, 1979; 262).

Aynı bakış açısıyla Rawlinson (1995) da yaratıcılık olgusunu, daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulması olarak tanımlanmaktadır. Bunun bir örneği, iyi anlatılmış fıkralardır. Fıkranın son cümlesi dinleyiciyi daha önce varlığını aklına getirmediği bir sonuca götürür. Fıkra- rayı anlatan, gelişme ve sonuç arasındaki bağlantıyı dinleyicinin karşısında kurar ve dinleyici bu ilişkiyi kabul eder. Bu ilişki, bir kez nasıl kurulduğu gösterildikten sonra, dinleyici için tamamen açıktır. Oluşumla sonuç arasındaki ilişkinin akla gelmezlik ölçüsü ise esprinin etkili olmasındaki en önemli faktörlerden biridir. Burada gözönünde tutulması gereken nokta, yaratıcı düşünme yöntemlerinin zaten varolan nesnelere ve düşüncelerden yola çıktığıdır. Bu yöntem, yeni kavramlar icat etmeyi amaçlamaz. Her ne kadar sonuç iki ya da üç değişik kavramın birleştirilmesiyle ortaya çıkan yeni bir şeymiş gibi gözükse de, aslında bu çözümü sağlayan unsurların her biri daha önce de vardır (Rawlinson, 1995; 20).

Yaratıcı düşünmenin tanımlanmasında kullanılan diğer bir teknik terim de "bağlantı kurucu düşünmedir." Bu, Arthur Koestler'in (1989) kullandığı bir terimdir ve yazarın "Yaratma Eylemi" (The Act of Creation) adlı kitabında açıklanmaktadır. Bir yöneticinin, karşı karşıya olduğu sorunu belli bir düzlem ya da matris üzerinde incelemek zorunda bırakıldığı durumda bu yönetici, analitik düşünmenin bütün alışlagelmiş kural ve alışkanlıklarını taşıdığından, kabul edilebilir bir çözüm bulamaz. Koestler burada, birinci düzlemi kesen ikinci bir düzlem hayal eder. Yönetici, kendi düzlemi üzerindeki bu ikinci düzlemle karşılaştığında, soruna bir çözüm bulabilmek için bu yeni düzleme geçer. Bu iki düzlem, yönetici bunlar arasında bağlantı kurup ikinci düzlemde sorununa çözüm

bulana kadar, birbirinden bağımsız kalmışlardır. İlişkinin kurulması, genellikle, gerilimin de azalmasını belirten bir "Buldum!" tepkisiyle ve çözüme ulaşıldığını belirten bir aydınlanmayla gerçekleşir (Rawlinson, 1995; 20).

Bağlantı kurucu düşüncenin pek çok örneği vardır. Bunlara özellikle bilimsel keşifler alanında rastlanır. Okyanus gelgitleriyle ayın hareketleri, ayrı birer unsur olarak binlerce yıldan beri bilinmekteydi ama ikisi arasındaki bağlantıyı ancak onyedinci yüzyılda Keppler kurmuştur. Keppler' in çağdaşı olan ünlü Galileo, bu düşünceye hurafe diyerek gülüp geçmişti. Diğer bir örnek de Gutenberg'in matbaayı icadıdır. Gutenberg bir üzüm hasadına gitmişti. Hasattan sonraki eğlence, üzüm ezmek için kullanılan presin, yüzlerce harf kullanarak yazı kalitesini değiştirmeden baskı yapabilme sorununu çözebileceğini gördü. Organik kimyanın kurucusu Profesör August von Kekule'nin, rüyasında, kendi kuyruğunu ısırarak bir yılın gördüğü ve bu rüyadan yola çıkarak benzenin altı karbon atomundan oluşan halka biçimli yapısını bulduğu söylenir. Wiliam Harvey, bir balıkçının tezgâhında henüz ölmemiş bir balığın kalbinin hareketlerini görünce, bu organın aslında bir pompa olduğunu anlamıştı. Alexander Fleming, penicillin no-tatum sporlarının laboratuvarının penceresinden içeriye uçup bir stafilokok kültürünün üzerine konması için onbeş yıl bekledi. Yıllarca önce, başka bakterilerin kültür tabağında dış etkenlerle öldürülebildiğine tanık olmuştu (Rawlinson, 1995; 20-21).

Bağlantı kurucu düşüncenin bu örnekleri, her şeyden önce, yeni ve farklı bir biçimde birleştirilecek bilgilerin zaten varolması gerektiğini göstermektedir. Yaratıcı kişi, mevcut olgular arasındaki bağlantıyı kurar ve bir keşfi gerçekleştirir. Louis Pasteur'ün de dediği gibi "talih, hazırlıklı zihinlere güler". Bağlantı kurucu düşünce, yaratıcı etkinlik alanında ağırlığı olan bir kavramdır ve bu yukarıda verilen tanımla çok sıkı bağlantılıdır (Rawlinson, 1995; 21).

Stenberg ve Lubart (1999) "Yaratıcılık Kavramı: Beklentiler ve Paradigmalar" adlı çalışmalarında yaratıcılık alanında yapılan bilimsel incelemeleri altı ana başlık kapsamında ele almış ve buna göre "mistik, pragmatik, psikodinamik, psikometrik, bilişsel (cognitive), sosyal ve kişilik" özelliklerine dayalı yaklaşımlar olarak açıklamışlardır. Bununla birlikte 90'lı yıllardan itibaren yaratıcılık araştırmalarında çoklu unsurlardan oluşan bir yaklaşım biçiminin benimsendiğine de dikkat çekmişlerdir.

'Yenilikçilik' (innovation), yaratıcılık sürecinin sonunda oluşan düşünsel ürünün içinde bulunulan ortama uyarlanabilirlik derecesi olarak tanımlanmaktadır (Lumsden, 1999). Yenilik kavramına daha kapsamlı bir açıklık getiren Schumpeter (1950) yeni firmaların (küçük veya büyük ölçekli) ve girişimciliğin ana fonksiyonları olan yenilik olgusunu, yaratıcı yıkımın bir sonucu olarak

açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre firmaların yenilik içeren süreçlere yatırım yapmaları rekabette üstünlük bağlamında önemli bir gereklilik olmaktadır.

Yeniliğin yarattığı rüzgarlar, şirketlerin ve kurumların eski çalışma tarzlarını alıp götürmektedir. 19. yüzyıl süresince, kitlesel üretimdeki yenilikler yerel ayakkabı üreticilerini, terzileri ve başka esnafları yok etmiştir. Bu örnekler bugün de görülmektedir: Home Depot, Borders ve Staples gibi büyük mağazalar, küçük donanım mağazalarını, kitapçıları ve ofis malzemeleri satan perakendecileri ve benzerlerini yok etmektedir. Çeşitli sektörlerdeki yenilikler, sürekli olarak yerleşik ürün ve hizmetler için bir tehdit oluşturmaktadır. Yeniliklere uyum sağlayamayan şirketler ve kurumlar, hızla silinip gitmektedir (Luecke, 2008: XIV). Kuruluşunda “inovasyon” olan, DNA’sına güçlü şekilde “yıkıcı yenilikçiliği” gömen General Electric ise yüzyılın her döneminde değişimi başarabilmesiyle dikkat çekmiştir (Ateş, 2007: 31).

Yeni dünya düzeninde küresel değişim yönetimi anlayışının beş temel dinamik bağlamında şekillendiğini söylemek olasıdır. Bunlar “kalite, strateji, sinerji, insan ve bilgi” olarak bilgi çağı örgütlerinin yenilik yaratma ve farklılaşma kaynakları olarak her geçen gün değer kazanmaktadırlar. Kalite ile sürekli iyileştirme; strateji ile geleceğe uzun soluklu bir bakış ve rekabette üstünlük bağlamında izlenecek yollar; sinerji ile bütünün, onu oluşturan parçaların tek tek toplamından daha büyük olduğu anlayışı; insan unsurunun ise kendisinde saklı olan bilgisi ve zihinsel potansiyeli ile yaratıcı ve yenilikçi sürecin en önemli dinamiği oluşu; son olarak bilgi ve bilginin etkin yönetilmesi ile rekabet avantajının sürdürülebilirliği örgütler açısından yaratıcı ve yenilikçi sürecin kritik öneme sahip değerlerini yansıtmaktadırlar (Aktan, 2003: 171-173).

3. YARATICI KİŞİLİK VE ÖLÇÜLMESİ

Yaratıcılık ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunun odak noktasının, yaratıcı kişinin teşhisine yönelik çalışmalar olduğunu görüyoruz. Bu konu ile ilgilenen araştırmacılar, kişiyi yaratıcı yapan ve diğer insanlardan ayıran özelliklerin ne olduğu sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadırlar. Yaratıcı kişiye odaklanan araştırmalar, yaratıcı kişiyi diğerlerinden ayıran birtakım özellikler olduğunu saptamışlardır. Ancak kişiyi yaratıcı kılan en önemli özelliğin onun içsel motivasyonu olduğu son yılların en önemli saptamasıdır.

1981 yılında fizik alanında Nobel ödülünü kazanan Arthur Schawlow’a, yaratıcı bilim adamları ile daha az yaratıcı bilim adamları arasındaki farkın ne olduğu sorulduğunda, yaratıcı bilim adamlarının en önemli özelliğinin laboratuvar sevgisi olduğunu söylemiştir. Arthur Schawlow’a göre en başarılı bilim adamı genellikle

en yetenekli olan kişi değildir. Fakat başarılı bilim adamlarının en önemli motivasyon kaynağı, sahip oldukları merak duygusu ve keşfetme arzusudur (Amabile, 1997; 39).

Robert Carr, kalem bilgisayarları ilk geliştiren kişiydi ve daha önce hiç yapılmayan bir tarzla istediği şeyi üretmek fırsatı tarafından cezp edildi. Steve Wozniak micro bilgisayarı keşfettiğinde, o yaratıcılığını yeni bir ürün geliştirerek ortaya koydu, Walt Disney, Disneyland'ı yarattığında, yaratıcılığını yeni bir hizmet geliştirmekle sergiledi, o yeni bir eğlence şekli keşfetmişti (Amabile, 1997; 40).

Suyun kaldırma kuvvetini bulan Archimed ya da gezegenler topluluğunun hareket yasalarını bulan Kepler'in ardından gezegen ve yıldızları hareket ettiren gücü sorgulamaya devam eden ve sorularına yanıtlar arayan Newton'u, "evrensel çekim" ilkesini bulmaya iten ve Newton'u sıradan insanlardan ayıran özellikler mutlaka olmalıydı. Tüm bu yaratıcı kişilerin niyetleri ve amaçları daha önce var olmayan bir şeyi yaratmak veya var olanda önemli farklılıklar oluşturmaktı. Newton'un, "yerçekimi yasasını nasıl bulduğunu" soran insanlara, durmadan üzerinde düşünerek" yanıtını verdiğini görüyoruz. Yaratıcı ve farklı ürün çetin bir çalışmanın, yoğun bir alıştırmaların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yaratmanın asıl temeli çabadır. Ancak bu çabayı örgütlemek düzene koymak, bilinçli kılmak gerekmektedir (Laborit, 1996; 5) .

Bir işletmede bulunan kişilerin yaratıcılıklarının değerlendirilmesi, yaratıcı ve yenilikçi yönetimin konularından birini oluşturmaktadır. Özellikle, işletme içindeki gelişmelerden bazılarının işgörenlerce sağlanması isteniyorsa ya da yönetim kademelerinde yer alan kişilerin kendiliklerinden bir takım çalışma yöntemleri geliştirmesi isteniyorsa, bu durumda olan kişilerin yaratıcı güçlerinin ölçümü zorunlu olacaktır. Çağdaş işletmecilikte her kademede yer alan yöneticilerin yaratıcı yeteneklerinin gelişmiş olması işletmenin etkinliği bağlamında önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Günümüzde geliştirilmiş yöntemlerle, özellikle psikoteknik değerlendirme yöntemiyle, bireylerin yaratıcılık özelliklerinin ölçülmesi ve bireysel yaratıcılığın gelişmelerinin belirlenmesi gerçekleştirilmektedir. Yönetimsel kararlara veri hazırlamada yararlı olan psikoteknik yöntemle değerlendirilebilen yaratıcı yetenekler, kişilerle ilgili kararlarda etkili olacaktır. Böylelikle, işletmenin gereksinim duyduğu yaratıcı yetenek biçimlerinin bilinmesi ve bu özelliklere göre işgörenin değerlendirilmesi sağlanacaktır.

Bir yenilik ya da yeni bir durumu oluşturma düşüncesi uzun bir süreç içerir. Bazı düşünceler kişi, bazılarıysa toplum için yenidir. Yaratıcı düşünce; bulunduğu ortamda bazı yenilikleri oluşturan düşünce ya da oluşan yenilikleri kullanılır duruma getiren düşünce olarak tanımlanabilir. Böyle bir yaklaşımı temel alan Stein, yeniliği belirli bir zamanda belirli bir grupça yararlanmak, tatmin olmak için yapılmış yeni işlerin sonucu olarak tanımlamıştır. Guilford yaratıcılığın süreç yönüyle ilgilenmiş ve yaratıcılığı üretimin, evrimin değişik biçimlerde düşünülmesi olarak tanımlamıştır. Guilford'a göre, sorun çözme ve bu konuya ilişkin farklı düşünceler arasındaki düşünsel etmenlerden biri önemli olabilir. Bu biri bulmak için girilen süreç, yaratıcı süreçtir (Erdoğan, 1980; 91).

Yaratıcı kişinin bazı özellikleri taşıması gerekir. Yapılan araştırmalarda yaratıcı kişilerin oldukça meraklı ve varolan durumun belirli ölçüde karşısında olduklarını, yenilikle deneyim, karmaşıklıkla yalınlık arasında sürekli çatışma durumunda bulduklarını göstermektedir. Böyle olmalarına karşın psikolojik dengesizlikleri yoktur. Kendileriyle ilgili, geniş ve esnek görüşleri vardır. Çok ve çeşitli amaçlar taşırlar, işlerine içtenlikle bağlıdırlar, duygularını kolayca açıklarlar, anlaşmazlığa ve ayrılığa karşı ilgisizdirler. Bu durumda yaratıcı yeteneğe sahip olan bireylerin, normal kişilerin taşıdıkları özellikler yanında bazı diğer özellikleri de vardır. Yaratıcı yeteneğin ölçümü, konunun bu yönden ele alınması anlamındadır. Bir yandan kişinin genel özellik ve yetenekleri ölçülürken, diğer yandan yaratıcılık özelliklerinin değerlendirilmesinin yapılması gerekecektir (Erdoğan, 1980; 91-92).

Guilford, yaratıcılığın ölçümüyle ilgili olarak iki konuya değinmiştir. Birincisi insanlar arasında yaratıcı yeteneğin normal dağılım gösterdiği, ikincisiyse yaratıcılığın yalnızca bir özellik değil, bir çok yeteneğin oluşturduğu bir bileşim (düzenleme) olduğudur. Yaratıcılığın insanlar arasında normal dağılım göstermesinden anlatılmak istenen her insanda az da olsa yaratıcı bir özelliğin olduğu, toplumun önemli bir kısmında orta düzeyde bir yaratıcılığın olduğu, belirli sayıdaki kişideyse üst düzeyde yaratıcı özelliğin bulunduğudır. Bu durumda yaratıcılığın ölçülmesi sürecinde yaratıcı güç ve yaratıcı potansiyelin belirlenmesi gerekir (Erdoğan,1980; 92).

Yaratıcı potansiyel, kişinin yaratıcı üretimde yer alacağı birikim düzeni konusunda bilgi verir. Bireyin güdüleyici değişkenleri, yapısı ve genel yetenekleri bu konuda önemli bir yer tutar. Yaratıcı potansiyelin değerlendirilmesi için, bireyin bu üç yönünü ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin analizini yapmak gerekir. Guilford, yaratıcılığı ölçmek için on altıdan fazla yaratıcı yetenekle ilgili bir faktör analizi testi geliştirmiştir. Bu faktörler arasında süreklilik, değişkenlik, özenlilik de yer almaktadır. Fakat daha çok esneklik türleriyle ilgilenmiştir.

Torrance'nin yaratıcılık testiye, özel sonuçlarla ilgili olmuştur. Yaratıcı gücün ölçülmesinde yararlanılan psikoteknik değerlemelerde yaratıcılığın belirli yönlerinin ele alındığını, aslında sonucun çok yönlü bir ölçeklemeyle ele alınmasının yararlı olacağı dikkate alınmalıdır (Erdoğan, 1980: 93). Ancak, işletme yönetiminde yaratıcılığın belirli yönlerinin önemli olduğunu unutmamak gerekir.

4. YARATICI BİREY TEORİSİ VE UNSURLARI

Geleneksel yaratıcılık teorisinin yaratıcılığı yaratıcı bireylerin bir çıktısı olarak kabul ettiği ve araştırmacıların yıllarca bireyi yaratıcı kılan kişisel özellikler üzerinde çalıştıkları görülmektedir. Ancak bu görüş eksik bir görüştür. Modern yaratıcılık yaklaşımı tüm bireylerin yaratıcı olabilecek kapasitelere sahip olduğunu savunarak, yaratıcılığı etkileyen en önemli unsurun sosyal çevre olduğunu vurgulamıştır. Yaratıcılık teorisinin unsurları tüm bireylerin normal kapasiteleri olduğunu ve buldukları ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek bireysel yaratıcılığın üç unsura bağlı olduğunu savunur. Buna göre bireysel yaratıcılık bireyin herhangi bir alandaki uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ile görev motivasyonundan oluşmaktadır (Amabile, 1997; 42).

Uzmanlık bir insanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içerir. Örneğin, bir ilaç şirketinde hemofili hastaları için kan pıhtılaştırıcı bir ilaç geliştirmekle görevli bir bilim adamını ele alalım. Bu bilim adamının uzmanlığı, bilimsel düşünebilme yeteneğini, bunun yanı sıra tıp, kimya, biyoloji ve biyokimya alanlarında sahip olduğu bilgiyi ve teknik becerileri içerir. Bu uzmanlığı nasıl edindiği 'öğretim yoluyla mı, pratik deneyimle mi, yoksa meslekten öteki kişilerle iletişim sonucu mu' olduğu önemli değildir (Amabile, 2000; 15).

Kişinin kendi alanı ile ilgili bilgisi yaratıcı performans için oldukça önemlidir. Bu bilgi, bireyin kendi görevindeki yaratıcı performansı için öncelikli olarak gerekli bir unsurdur. Birey her ne kadar öğrenme ile çeşitli bilgiler kazansa, yeni bilgi elde etme yeteneğini geliştirse ve bu bilgiyi çeşitli yaratıcı yollarda kullansa bile kendi alanında önceden varolan bir uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır. Uzmanlık her ne kadar sınırlı ve çok organize de olsa davranışsal alışkanlıklar üretebilir. Kişinin zekası ve bilgisi yaratıcı performansını oluşturacaktır (Ford, 1996; 1124).

Yaratıcı düşünme becerileri kişinin bağımsız düşünme, kişisel disiplin, risk alabilme davranışı, belirsizliğe tahammüllü olma ve hayal kırıklığı karşısında dayanıklı olma gibi kişilik özelliklerine bağlıdır. Yaratıcı beceriler, her ne kadar

öğrenme ve bazı tekniklerin uygulanması ile arttırılabilirse de, bilişsel esneklik ve entelektüel bağımsızlık ile çok yakından ilgilidir (Amabile, 2000: 15).

Yaratıcı düşünme, yaratıcı eyleme katkı sağlayan unsurlardan birisi olmakla beraber, yetenek ve motive edilmiş kişi olmadan yaratıcı düşünceye sahip olmak yaratıcı performansta eksiklikler oluşturacaktır. Yaratıcılık yeteneklerinde, bireyin açık uçlu problemler için birçok sayıda alternatif üretmesi, olağan dışı modelleri teşhis etmesi, kıyaslama yapması ve benzerlikleri kullanarak açık olmayan ilişkileri keşfetmesi gibi farklı düşünme becerileri ele alınmaktadır (Ford, 1996; 1124).

Yaratıcı düşünme becerilerinin, ilişki kurma becerisi yani; kavramları anlama ve kavramlar arasındaki ilişkileri teşhis etme, kombinasyon kurma ve yeniden organize etme özelliği ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle ilişki kurma becerilerinin geliştirilmesinin yaratıcı düşünceye katkıda bulunacağı ifade edilmektedir.

Yaratıcı düşünme becerilerinin, zeka, yetenek kavramları ile benzerlik içerdiği ve ilişkili olduğu görülmektedir. Mark Runco, yetenek, beceri ve zeka kavramları arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ifade eder. Özellikle zeka ile zihinsel beceri arasında yakın bir ilişki vardır. Yaratıcılığın çoğu tanımında bilgi ve zeka gerekli unsurlar olarak yer alır. Yaratıcılık, bilgi ve zekanın geleneksel tanımına tamamen bağlı değildir, fakat yaratıcı performans için, bunların gerekli olduğunu ancak yeterli olmadığını görmek gerçekçi bir yaklaşım olacaktır (Runco, 1991; 241).

Görev motivasyonu, kişinin işine karşı duyduğu içsel motivasyondur. İçsel motivasyonda esas olan işin kendisinin motive edici olması, iddialı olması, belirli bir zorluğa ve karmaşıklığa sahip olması ve böylelikle kişiyi işi başarmaya, işte yaratıcı olmaya yöneltmesidir. Yaratıcılık, her ne kadar, yetenek, beceri, alanda uzmanlık gerektirse de bunlar yeterli olmayacaktır. Çünkü yaratıcılık tüm bu unsurların ötesinde yaratıcı olmayı sağlayan görev motivasyonuna gereksinim duyacaktır (Amabile, 2000: 17).

Birey motivasyonunda, işin niteliği çok önemli olup, işin bireyin gelişimini teşvik edecek yapıda olması gerekmektedir. İş her zaman iddialı olmalı, çalışana meydan okumalıdır. Ayrıca her çalışanın daha az denetlendikçe daha verimli olduğu görülmektedir (Drucker, 1995; 288).

İçsel motivasyon, tutkuya, ilgiye insanın bir işi yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanır. Örneğin laboratuvar ortamında çalışan bilim adamının kan pıhtılaştırma konusundaki çalışmasını başlatan şey hemofoliye yönelik yoğun ilgi, kişisel olarak zoru başarıma duygusu ya da hiç kimsenin çözemediği bir sorunu çözme

arzusu gibi duyguları, kişiyi içsel olarak motive edecektir. Yapılan araştırmalar yaratıcılıkta içsel motivasyonun çok önemli olduğunun bulunmasını sağlayacak derecede kanıt içermektedir. Tüm bunlardan sonra "Yaratıcılıkta İçsel Motivasyon" adı altında bir ilke ortaya çıkmıştır. Bu ilkeye göre insanlar, dışsal baskılarla değil, öncelikle işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorlukla motive olduklarını hissettiklerinde azami düzeyde yaratıcı olmaktadırlar (Amabile, 2000; 17).

5. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN KAYNAĞI OLARAK YARATICILIK

Örgütsel yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir. Yenilik ise, kapsamlı bir örgütsel değişimi oluşturmanın kaynağı olarak karakterize edilmektedir. Örgütsel değişim yenilik içermesine rağmen, çoğu örgütsel değişim yenilik değildir. Benzer olarak yaratıcılık, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç oluşturulması ve yeniliğin uygulanması olmasına rağmen yenilik önceden varolan ürünlerin, süreçlerin veya organizasyon dışında yaratılanların uyarlanması da olabilir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; 293).

Örgütsel yaratıcılık, organizasyonun sahip olduğu çalışanların yaratıcılıklarının bir toplamıdır. Ancak bireysel yaratıcılık, kişilerin sahip olduğu özelliklerin bir fonksiyonu olduğu kadar içinde bulunulan organizasyonun sahip olduğu özelliklerinin de bir fonksiyonudur. Bu nedenle örgütsel yaratıcılığın oluşması ve geliştirilmesi, örgütün sahip olduğu üyeleri yaratıcı kılacak bazı düzenlemelere gitmesini gerektirmektedir. Örgütsel yaratıcılığı etkileyen en önemli unsurlardan birisi olan yaratıcılık için personel seçme politikası, organizasyonun yaratıcı kişileri istihdam etmeye yönelik bir politikasının olmasını ve politikanın uygulanmasını gerektirir. Yaratıcılık testlerinden yola çıkılarak yaratıcı kişilerin ya da bu potansiyele sahip kişilerin işe alınmasına çalışmak etkili sonuçlar verebilir. Belirli potansiyele sahip insanlar seçildikten sonra bu insanların işe uyumu sağlanmalı, sahip olduğu eğitim açıkları tanımlanarak, gerekli olan eğitimin verilmesine çalışılmalı ve yaratıcılık potansiyellerinin geliştirilmesinde önemli bir payı olan, uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Örgüt yapısı yaratıcı ve yenilikçiliği sağlamada önemli bir yere sahiptir. Katı ve sert bir yapının örgütsel yenilikçiliği engellediğini ve örgütsel kontrolün, katı idari prosedürler, çalışanların gözetimi ve kurallar üzerinde çok fazla durulmasını içerdiğini söyleyebiliriz. Bu karakteristikler yaratıcılık gerektiren işler ile uygunluk göstermeyeceği gibi, işlerin yapılma yolunu da sınırlandırmaktadır. Bu nedenle örgütsel kontrolün varlığı, yaratıcılık gerektiren işlerle uygunluk sağlamayacaktır (Shalley ve Gilson, 2000; 216).

Yaratıcılık için çok farklı bir örgüt kültürünün yaratılması gereklidir. Bu örgüt kültürü, firmaya olan sadakat ve bağlılığı arttırmayı hedefleyen bir örgüt kültürü

olmamalıdır. Sadakat ve bağlılık, verimliliği sağlamasına rağmen, değişime cevap verme yeteneğine sahip olan yaratıcılık ve yenilikçiliği öldürür. Bu kültür, bağlılığın ve sadakatin cesaretlendirilmesi ile uygun davranış ve tutumlara doğru açık normların oluşturulmasının karşıtı olan bir kültürdür. Sosyal kontrol mekanizmaları, şirket kural ve beklentilerine bağlılığı sağlarken bu mekanizmanın yenilikçiliği arttırmada kullanılacağını düşünmek yanlıştır (Nemeth, 1997; 360).

Yenilikçi kültür, örgütler açısından stratejik önem taşıyan bir sürece vurgu yapmaktadır. Yenilikçi kültür konusunda teorik modellerden birisi, Gunnar Törnqvist tarafından ortaya konmuştur. Bu modelde Törnqvist, yenilikçi kültürün dört temel ögesine vurgu yapmaktadır. Bunlar (Barker, 2002: 71);

1. Enformasyon: İnsanların birbirlerine aktardıkları enformasyon,
2. Bilgi: Mekanik veya gerçek belleklerde depolanan bilgi,
3. Yetkinlik: Dışsal ortamın gereksinimlerini karşılamaya yönelik yeti,
4. Yaratıcılık: Bu üç faaliyetten yeni bir şey ortaya çıkaran yaratıcılık

Yaratıcılık, değişim yolunda karşılaşılan güçlüklerin üstesinden gelme süreçlerinde önemli katkılar sunar (Bentley, 2004: 87). Değişimlerde duraksamaması gereken tek nokta insanlardaki pozitif enerjilerin ortaya çıkarılması ve negatif enerjilere dönüşmesine izin verilmemesidir (Top, 2008: 21).

Çağdaş literatürde yaratıcılık, yeni bir yönetim işlevi olarak ele alınmaktadır. Çünkü, hızla değişen iç ve dış çevre faktörleri örgüte baskı yapmaktadır ve yönetim sürekli değişen durumlara uygun amaçlar saptamak zorunda kalmaktadır. Çevre, fırsatlar ve kısıtlar alanıdır. Yenilikçi yönetici, kısıtları fırsata dönüştürmek, fırsatları rakiplerinden önce yakalamak ve yeni fırsat alanları yaratmak zorundadır. Bunları gerçekleştirmek için, beraber çalıştığı bireylerin yaratıcılığına ihtiyaç duyacağı açıktır (Budak, 1998; 7). Gerçekten de çevrenin bir fırsatlar ve kısıtlar alanı olduğu düşünülürse, kısıtlı fırsatları değerlendirmek ve fırsat oluşturan alanları görebilmek, yeniliğe açık fikirlere sahip olmak ve yaratıcılıkla olanaklıdır. Bu açıdan bakıldığında, yenilik odaklı yönetimsel etkinlik süreçlerinde, yaratıcı düşünme ve yaratıcılık çabalarının son derece değerli olduğu görülmektedir. Değişime duyarlı bir bilgilenme sistemi kuran yönetici, yenileşme kararlarını, yaratıcı bir düşünce sistemi içinde alabilecektir. Yöneticinin çevre-örgüt arasındaki rolü bir regülatör (düzenleyici) gibi düşünülebilir. Çevreye uyum konusunda regülatör rolünü iyi başaramayan yönetici

(yönetimsel etkinliğe ulaşması zorlaşacağından) örgütün varlığını da tehlikeye sokabilecektir (Budak, 1998; 64).

Bu bağlamda örgütsel yaratıcılığı etkileyen özellikler kapsamında yer alan ikinci önemli unsur liderlik ve yönetim tarzıdır. Araştırma bulguları, katılımcı veya işbirliğine dayalı bir liderlik tarzının yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırdığını göstermektedir. Karar almada katılımcılık, çalışanların verilen kararların sonuçları üzerinde mülkiyet duygusu duymalarını sağlamak ve bu sonuçların uygulanmasında daha yeni ve gelişmiş yollar önermelerini sağlamaktadır. Çalışanlara, yaptıkları iş ile ilgili geri bildirim sağlamak ve yaptıklarının farkına vararak başarıyı takdir etmek bireysel yaratıcılığı önemli ölçüde arttırmakta ve bu davranış tarzı aynı zamanda organizasyon içindeki yönetim stiline önemli bir özelliğini oluşturmaktadır. Bu nedenle grup ve örgütsel faktörler göz önüne alındığında, grup ve örgüt ikliminin yapısı, grup iş dizaynı gibi karar almada katılımcılığa olanak sağlayan süreçler ve liderlik tarzı bireyin yaratıcılığını etkilemektedir (Axtell ve diğerleri, 2000: 268).

SONUÇ

Bilgi toplumunda değişen çağa uyum açısından örgütlerin, tüm süreçlerini kapsayan yaratıcı ve yenilikçi bütünsel bir kültür oluşturmaları önem taşımaktadır. Yenilik yapılacak alanlara ilişkin stratejik yönü belirlemek ise yönetsel açıdan diğer önemli bir aşamayı oluşturmaktadır.

Örgütlerin yaşaması ve gelişmesi, bir yandan yaratıcı yeteneklere sahip olan bireyleri organizasyona dahil etmesine, diğer yandan yaratıcı yetenekleri açığa çıkaracak uygun bir örgüt iklimi ve kültürü oluşturmaya bağlıdır. Yaratıcı güçleri bünyesinde toplayamayan ve işlevsel hale getiremeyen bir örgüt kısa zamanda gerileyecek ve rekabet avantajını kaybedecektir.

Yaratıcılık; belirli bir düşünceyi geliştirme ve uygulamaya koyma biçiminde ya da belirli üretim teknik ve araçlarından daha iyi yararlanma yöntemlerini geliştirme ve yeni tasarımlar ortaya koyma biçiminde olabilir. Yaratıcılık tanımlarına ve yaratıcılık literatürüne bakıldığında yaratıcılığın, yaratıcı bireyin bir faaliyeti ve performansı olarak tanımlandığı görülmektedir. Yaratıcılığın bir çıktı olarak gerçekleşmesi ancak, yeni, farklı ve yararlı fikir üreten bireyler ile mümkün olacaktır. Bu bireyler bilgi toplumunun birimleri olan bilgiye dayalı organizasyonun üyeleridir. Bilgiye dayalı organizasyonların en temel ayırt edici özellikleri ise onların, sermaye olarak değerlendirilecekleri uzman ve yaratıcı elemanlara sahip olmalarıdır. Bu bağlamda, yaratıcılık ve yenilik odaklı kültürel strateji bilgi birikiminin ve teknolojik buluşların kaynağıdır. Çünkü yaratıcılık,

kişilerin kendi alanlarında sahip oldukları teorik ve uygulamalı fikir ve birikimler olarak tanımlanan bilginin temeli olduğu gibi, bu bilgilerin yeni ve farklı ürün ve hizmetler üretmek için kullanılması ile kavramsallaştırılan, bilgiye dayalı yenilikçi organizasyonların da temelini oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Aktan, Coşkun Can, Değişim Çağında Yönetim, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Amabile, Teresa M., “*Motivating Creativity In organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do*”, California Management Review, C.40. S. 1, Fall 1997.

Amabile Teresa M., Conti Regina, Coon Heather, Lazenby Jeffrey, Herron Michael, “*Assessing The Work Environment For Creativity*”, Academy of Management Journal, 1996, C. 39, S. 5.

Amabile, Teresa, “*Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir*”, Çığır Açıcı Düşünme, Harvard Business Review, Mess Yayın No:326, 2000.

Ateş, M. Rauf, İnovasyon Hayat Kurtarır, İstanbul: Doğan Kitap, 2007.

Axtell C.M., Holman D.J., Unsworth K,L., Wall T.D., Waterson P. E., “*Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion and Implementation of Ideas*”, Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2000, C.73, S. 3, September.

Barker, Alan, Yenilikçiliğin Simyası, Çev: Ahmet Kardam, MESS Yayınları Yay. No. 391, 2002, İstanbul.

Budak, Gönül, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Drucker, Peter, Yönetim Uygulaması, İnkılap Kitabevi, 1995.

Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Üçdal Neşriyat, İşletmecilik ve İktisat Serisi No.1, 1980.

Ford, Cameron M., “*A Theory Of Individual Creative Action In Multiple Social Domains*”, Academy of Management Review, 1996, C. 21, S. 4.

Hicks, Herbert G., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 3.bs., Ed. ve Çev.:O.Tekok ve diğ. Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.

Koestler, Arthur, The Act of Creation. England: Arkana-The Penguin Group, 1989.

- Laborit, Henri, *Yaratıcı İnsan*. İstanbul: Payel Yayınları: 121, 1996.
- Luecke, Richard, *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, Çev: Turan Parlak, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Lumsden, C.J. “*Evolving Creative Minds: Stories and Mechanism*” in: R.J.Stenberg (Ed), *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press. 1999.
- Nemeth, Charlan Jeanne, “*Managing Innovation: When Less Is More*” , *California Management Review*, 1997, C. 40., S.1 Fall.
- Rawlinson, J.Geoffrey; *Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası*, Çev.: O. Değirmen. İstanbul: Rota Yayını, Bireysel Yatırım Dizisi, 1995.
- Runco, Mark, *Divergent Thinking*, California State University, Fullerton, 1991.
- Schumpeter, Joseph A., *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row, 3 nd ed., 1950.
- Shalley, Christina & Gilson Lucy, ‘*Matching Creativity Requirements and the Work Environment*’, *Academy Of Management Journal*, C.43, S. 2, April 2000.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. “*Buy Low and Sell High: An Investment Approach to Creativity*” *Current Directions in Psychological Science*, 1992, 1 (1), 1-5.
- Top, Seyfi, *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Woodman, Richard W., Sawyer John E. ve Griffin Ricky W., “*Toward A Theory of Organizational Creativity*”, *Academy of Management Review*, 1993, C.18, S.2.