

ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Adnan CEYLAN*
Fatma Zehra SAVI**

Abstract

In this article we try to examine the factors that effect creativity in complex social settings. We define organizational creativity as the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system. An understanding of organizational creativity will necessarily involve understanding (a) the individual creative performance, (b) the group creative performance, (c) the organizational creative performance and (d) the way in which each of these components interacts with the others. The data for this research were gathered from the managers of 90 textile firms selected among the largest 1000 firms of Turkey.

Keywords: Creativity, Innovation, Individual, Group

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Yenilikçilik, Birey, Grup

1. Yaratıcılığın Tanımı

İnsanlar arası yaşamda, ilişkilerde, birçok olayda ve durumlarda yaratıcılık gerekir. İnsanlar arası ilişkilerde, iki ya da daha çok kişinin arasında yer alan davranışlara “uyarma-yanıtlama” biçiminde genelleme yapmak çok kolaydır. Oysa bu genellemeye bir anlam verebilmek için diğer bir genelleme anımsanırsa, o da sorun çıktığı zaman yaratıcılığa gereksinme duyulmasıdır. Günümüzde, insanlar arası ilişkilerde sorunlar gittikçe artmaktadır. İnsan bu tür sorunlarla her gün karşılaşmakta ise de başkalarının sorumluluğunu taşıyanlar, birbirini etkilemekte ya da diğerini yöneten kişiler arasında çok daha yaygın ve ciddi sorunlar oluşmaktadır.

* Doç.Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi

** Öğr.Gör., Ankara Üniversitesi, Kastamonu Meslek Yüksek Okulu

Üstelik, bu kişilerin çözüm bulma ve karar alma zorunluluğu da vardır. İşte bu noktada yaratıcılık kavramı bütün gücünü göstermek zorundadır.

Yaratıcılık zor bir konudur. Aynı zamanda hem gerçek ve geçici hem de hayal kırıklığı ve tedirginliktir. Yaratıcılık yaptığımız ve düşündüğümüz herşeyle ilgilidir ve etkisi altına alır [Rickards,1998, s.12-13].

Yaratıcılık; sadece şanslı birkaç kişiye tanınmış ilham veren ve kontrol edilemeyen bir güç olarak düşünülür. Yaratıcılık gözlem, bilgi, deneyim veya düşüncelerimizi yeni düşünce ve kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirmek olarak tanımlanabilir[Birch, 1999 s.7]. Bunu hangi ölçülerde yapabileceğimiz belli başlı üç faktöre bağlıdır; doğuştan gelen yeteneklerimiz, daha önceki deneyimlerimiz ve yaşam biçimimiz, uygun yöntem ve yaklaşımları kullanmamız.

İşletme ve işletme bilimindeki en fazla hayal kırıklığına sebep olan konu herhalde yaratıcılıktır. Etkin kararların alınmasında ve problemlerin çözülmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır[Proctor,1999, s.14].

Taylor yaratıcılığa ve yaratıcılığın gelişmesine verdiği önemi şöyle dile getirmiştir[Taylor, 1964, s. 14]: “Zamanımızda insanlık bir bilişsel rekabetin içindedir. Bu rekabetin sonuçlarını belirleyecek en önemli bilişsel faktörlerden biri yaratıcılıktır. Yaratıcı davranışlar sadece bilimdeki ilerlemeleri değil, bütün bir toplumu çok büyük ölçüde etkilemektedir. Kendi insanları arasından yaratıcı potansiyeli olanları seçmesini, geliştirmesini ve desteklemesini en iyi bilen milletler, diğerleri arasında çok daha avantajlı duruma sahip olabilirler.”

Torrance [1974] yaratıcılığı sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, varsayımlarda bulunma veya eksikliklere ilişkin denenceleri değiştirme, yeniden sınama, daha sonra da sonucu ortaya koyma [s.16] olarak tanımlamıştır.

Yaratıcılık, kapalı veya açık çevre veya toplum [nüfuz] içindeki bireyler veya gruplar tarafından yeni ve değerli fikirlerin oluşturulduğu süreçlerdir[Encyclopedia of Creativity, s.319].

Yaratıcılık, çözüm için oluşan tüm önerilere farklı bakabilme yeteneğidir. Böylece, kısa zamanda çözüm için oluşan çok yönlü alternatiflere yeni boyutlar bulmak mümkün olur[Odabaşı,1994, s.111-112].

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için yeniliklere ihtiyacı vardır. Örgüt sadece mekanik bir bakış yeterli değildir. Yaratıcı yaklaşım, yeni düzenlemeler, davranışlar ve prensipler belirlenmesi ile olanaklı olabilir. Olumlu yönde yenilikler ortaya koyabilmek, o örgütün olduğu yerinde kalmayıp hep ileriye dönük adımlar atması demektir. Örgütlerin sadece varlıklarını kanıtlamakla kalmayıp, her zaman daha iyiyi bulmaları kişilerin farkında oldukları hatta olmadıkları ihtiyaçlarını karşılayabilen birer hizmet sunmaları gerekir. Bu ise yaratıcılık ile olanaklıdır [Amabile, 1997, s.41].

Yaratıcılık, bilimsel bir buluş, bir disiplin, bir eserin ortaya konması, bir sorunun çözülmesi, bir düşünce tarzı, yeni ve yararlı fikirlerin ortaya konulduğu süreçtir. Yaratıcılık zihinsel bir süreçtir. Bünyesinde rasyonel ve irrasyonel fikirleri bir arada bulundurur; önemli olan rasyonel fikirlerin seçilmesi ve uygulanabilir hale getirilmesidir.

2. Yaratıcılığın Engelleri

2.1. Bireysel Engeller

Simberg'e göre yaratıcılık, algısal, duygusal ve kültürel bir bütünlüktür. Özellikle yetişkinlerde algısal ve duygusal özelliklerin yaratıcılığı engellediği gözlenebilir. Bu algısal ve duygusal engeller kısaca bireysel engeller adı altında toplanabilirler [Ülgen,1990, s. 14].

2.1.1. Algısal Engeller

- Problemi ayırmada güçlük,
- Problemi gereğinden fazla daraltmanın oluşturduğu güçlük,
- Terimleri tanımadaki yetersizlik,
- Gözlemlerde, duyuların hepsini kullanmadaki başarısızlık,
- Uzak ilişkileri görmede güçlük,
- Açık bir değerlendirmedeki güçlük,
- Neden ve etki arasındaki değerlendirmedeki güçlük [a.g.e., s. 15].

2.1.2. Duygusal Engeller

- Kendini aptal yerine koyma veya hata yapma korkusu,
- Düşünmede esnekliğin olmayışı,
- İlk akla gelen görüşü hemen kabul etme,
- Hemen başarıya ulaşmak için üst düzeyde güdülenme,
- Güvence için bir istek,
- Bağımlılık, meslektaşlarına güvenmeme ve denetim korkusu,
- Bir problemi tamamlama ve test etmede dürtü azlığı,
- İşe bir çözüm getirmede dürtü azlığı [a.g.e., s.15].

Bazen de engelleyici, olumsuz gibi görünen olgular, yaratıcılık için yararlı olabilmektedir. Torrance [1974] bir çalışmada, farklı kültürlerdeki çocukları örneklem grubuna almıştır. Kültürel yetersizliği olan çocuklarda, özellikle sözel ve sözel olmayan iletişimde, kendilerini anlatmada, duygusal tepkilerde, düşsel güçlerinde yaratıcılığın daha yoğun olduğunu gözlemiştir.

2.2. Örgütsel Engeller

Örgütte yaratıcılığın engeli, değişmeden kalmaya direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı ve bunlara eklenen hiyerarşinin, üst düzeydekilerinin astlarına güvensizliği ve kurulu düzene bağlılığıdır. Bu tür örgütlerde moda olan şey, tartışılması güç, toplumsal uyumculuğun savunmasını yapan basmakalıp yargılardır.

Baskıcı, hiyerarşi ile donatılmış bir örgüt yaratıcı bireylerin örgütten kaçmasına ya da yaratıcılıklarını iş dışında kullanmalarına neden olmaktadır.

Woodman, Sawyer ve Griffin (1993) yaratıcılığın iki temel engeli olduğunu savunmuşlardır. Bu engeller;

- Geriye dönük tutumlar
- Önceden ve sürekli eleştiri

Diğer engelleri ise;

- Deneyim ve teknik uzmanlık,
- Bireysel güvensizlik duygusu,
- Hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların astlarına güvensizliği,
- Otoriter yönetim,
- Kusursuz olma isteği,
- Ciddi işler yapma isteği olarak ifade etmişlerdir.

2.3. Toplumsal Engeller

Kimi yaratıcılar, bugünün toplumları ile diyalog kurabilir, kimileri de varolan teknik, model ve dogmaları, şemaları, teknolojiyi sorgulayarak yarının toplumu ile konuşurlar.

Bir toplumda uyumculuğa değer verildiği zaman yaratıcılığa engel hazırlanmış demektir. Bu engeller şöyle sıralanabilir [Ford,1996, s.38-40].

- Fantezi ve hayal kurma zaman kaybıdır
- Belki de çılgınlıktır

- Oyun; sadece çocuklar içindir
- Sorunlar, matematik düşün ya da çok fazla oara ile çözülür
- Sorunların tek ve doğru bir çözümü vardır
- Akıl, mantık, sayılar, fayda iyidir. Sezgi, heyecan, saçma düşünce, yanlış, başarısızlık kötüdür.

3. Yaratıcılığın Gerekleri

3.1. Bireysel Gerekler

Yaratıcılık eyleme geçirilmiş özgün ve yeni fikirlerdir. Uygulamaya konulmuş yaratıcı bir düşünce, bir keşif, bir yenilik, bir değişim ve sentez olabilir.

Yaratıcı bir bireyde olması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz [Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s.297-301] ;

- Sorunlara duyarlı,
- Akıcı [çok sayıda] düşünceye sahip,
- Özgün düşünceleri olan,
- Düşüncelerinde esnek olan
- Girişimci ve hırslı.

Bir toplumun kaderi, o toplumdaki insanların yaratıcılığına bağlıdır. Yaratıcı sorun çözme öğrenmek, demokrasiyi ve yeniliği isteyen toplumlar için son derece önemlidir. Etkili ve yaratıcı kararlar verebilen insanlar, demokratik toplumun yaşamasında kilit faktörleri oluştururlar.

Yoğun bir teknoloji dünyasında yaşayan bireylerin sorunlarla yüzleşmesi, çok çeşitli seçenekler arasında tercih yapabilme yeterliliğini gerektirmektedir. Herkes için yaratıcılık kültürü en önemli gereksinmemizdir.

3.2. Örgütsel Gerekler

Çoğu örgütler, kendi sıradan işgörenlerinin fikir üretme yeteneklerine yeterince değer vermezler, bireylere fikir üretmeleri ve yaratıcı olmaları için olanak sağlanmaz. Bir örgüt genel olarak yaratıcı iklime sahip olmak zorundadır.

Yaratıcı iklimin genel amacı, örgütün sorunları üzerinde düşünceler geliştirmeyi özendirmeektir. Hiçbir düşüncenin örgütün düşüncesi olmadan engellenip bir yana atılmasına izin vermemektedir. Bunun yanında örgütün gereksinim duyduğu ve duyabileceği konularda eğitim, kurs v.s. özendirmeleri uygulamaya koymaktır. Bu iklimi yaratmak, bu tutumu yaşatmak en üst yöneticinin görevidir. Açık bir tavırla, sorunlara, "köklü" ve "yeni" çözümlere olumlu

baktıklarını göstermek zorundadırlar. Yaratıcı örgüt iklimini özgün sorunlara doğru ve amaçlara yönlendirerek daha iyi işler yapılabilir [Basadur, 1997, s.45-48].

McGregor, örgütteki psikolojik ortamın önemini vurgulayarak, yaratıcı örgüt iklimini oluşturacak temel varsayımları şu şekilde ortaya koymaktadır :

- İş ortamında fizikî ve zihnî çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır
- Dışarıdan yönetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir
- Amaçlara bağlılık onların elde edilmemesiyle ilgili ödüllere bağlıdır
- Uygun koşullar altında, sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil fakat aramayı da öğrenir
- Örgütsel sorunların çözümünde nispeten büyük ölçüde imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında dar değil, geniş ölçüde yaygındır
- Çağdaş endüstri yaşantısının koşulları altında normal bir insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

Değişimle karakterize edilen ve yeni fikirlerin başat olduğu örgütler, yaratıcı örgütlerdir. Yenilik olmadan yaratıcılık amaçsız; yaratıcılık olmadan ise yenilik sonuçsuzdur. Örgütte yaratıcılığı ve yeniliği tanımlarla anlatmak güç, fakat yaratıcılığın eski amaçlara yeni araçlarla ulaşmaya çalıştığı açıktır. Yaratıcı örgüt, sorunları standart alır ve disiplinlerden ayrı biçimde inceler. Bu sorunlara, özgün ve disiplinler arası yaklaşımlarla, klasik sınıflama ve bilgiyi dışlayarak yaklaşır.

Eylemde ve düşüncede örgütlerin değişmesi için yaratıcılık gerekli tek malzemedir.

4. Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler

Günümüz dünyası son derece hızlı bir değişim içindedir. Örgütleri değişime zorlayan nedenler örgüt dışında ve çevrede bulunabileceği gibi örgüt içinde de var olabilir. Örgütlerin gerek kendi iç yapılarından gerekse dış çevreden gelen değişime karşı öncelikle hayatta kalmak için uyum sağlamaları gerekir.

Örgütün içinde bulunan ve örgütü değişime zorlayan dış kaynaklı faktörlerin en önemlileri rakipler, örgüte mal tedarik edenler, müşteriler ve teknolojidir. Ayrıca ekonomik yapı ve bu yapıdaki değişimler, işgücündeki değişimler ve örgütün içinde bulunduğu ülkenin yasalarındaki değişimler de, örgütün değişmesinde etkili olur.

Örgütün büyüme veya gerileme içinde olması, örgüt içinde çalışanların iş yüklerinin artması veya azalması, ast-üst ilişkilerinin değişmesi, benimsenen liderlik tarzındaki değişiklikler, çalışanların örgüte ve yönetime karşı tutumları, örgüt

kültüründeki değişiklikler, kullanılan teknolojinin değiştirilmesi ve bunun işgörenlerin performansını artırması veya azaltması ise örgüt içi değişim kaynakları olarak sayılabilir.

Bu değişiklikler örgütü yeniden yapılandırmaya zorlamaktadır. Çoğu zaman değişime uymak yetmemekte, örgütlerin de yeni bir yaklaşım geliştirip, yaratma sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu süreçte ve sorunların çözümünde var olan metodlara ve yaklaşımlara baş vurmak yeterli olmayacaktır. Örgüt sorunlarının giderilmesinde daha etkili metodların geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de yaratıcı yaklaşımların ortaya konulmasına ihtiyaç vardır [Evans,1986, s.54].

Yönetim bir sorun çözme süreci, sorun çözmedeki başarı da yönetsel etkililiğin temeli olarak düşünülürse, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlaması yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanlar sorun gözerken yaratıcı güçlerini ortaya koyarlar.

Örgütsel yaratıcılığı, karmaşık sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından geliştirilen yeni ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçler olarak tanımlayabiliriz [Woodman, Sawyer, Griffin,1993, s.293]. Bireyin yaratıcı davranışı ve bu davranış sonucu çıktı örgüt ortamında oluşacağı için yaratıcılık örgütselidir ve ancak örgütte yaratıcı bireylerin istihdamı sonucu oluşur.

4.1. Bireysel Yaratıcılık

Filmlerde “çılgın dahi” tiplmesi sürekli kullanılır. Dahiler komedi filmlerinde çılgın, sempatik ve çocuksu tavırlarıyla karşımıza çıkarlar. Korku filmlerinde ise “anormal” davranışları ve icatlarıyla ortalığa dehşet saçarlar. Tarihteki ünlü bilimadamları ve sanatçılarla ilgili anlatılarda da benzer örneklere rastlarız. Bu konunun abartıldığı açıktır. Ancak bu abartı haklı bir gerekçeye dayanır. Bir kişiyi “dahi” yapan, nesne ve olayları normal bir insandan “farklı” algılama ve yorumlama becerisidir. Örneğin, büyük bilimadamları başkalarının göremediği gözlem ve ilişkilerden yararlanırlar, büyük ressamlar nesneleri başkalarından farklı görürler, edebiyat veya sanat dehaları diğerlerinden farklı kurgular yaratırlar ve büyük işadamları diğerlerinin düşünemediği konuları ticari başarıya dönüştürürler. Görüldüğü gibi ortak özellikleri diğerlerinden “farklı” olmalarıdır. Büyük dehaları ortalama insana göre “farklı kılan” şey büyük ölçüde yaratıcılıklarıdır.

Ancak bu durum onların mantıksal düşüncelerinin güçlü olmadığı anlamına gelmez. Aksine bu kişilerin mantıksal becerileri ve bilgi birikimleri de genellikle ortalama insana göre yüksektir. Üstelik başarıya ulaşabilmek için çoğu zaman diğer insanlardan daha fazla çalışırlar. Ancak hiç kimseye, güçlü mantıklarına, bilgi birikimleri veya çalışkanlıklarına bakarak “farklı”, “çılgın” veya “orijinal” türü sıfatlar yakıştıramayız. Bu sıfatlar büyük ölçüde “yaratıcılığın” göstergeleridir [Pollick, 1997,s.260-262].

Yaratıcılığımız ve kişiliğimiz arasındaki ilişkinin hangi temellere dayandığını inceleyebilmek için öncelikle kişiliğimizin üç benlik durumuna bakacağız.

Transaksiyonel (insanlararası ilişkiler) Analize göre kişiliğimiz üç benlik durumuna ayrılarak incelenebilir [Dökmen,1994, s.130-151].

- Anababa benlik durumumuz
- Yetişkin benlik durumumuz
- Çocuk benlik durumumuz

Anababa benlik durumumuz: Çocukluk yıllarımızda anababadan, diğer büyüklerden, öğretmenlerden ve toplumdaki aldığımız tutum ve davranış biçimlerini temsil eder. Bu benlik durumu bir bakıma geleneği ve toplumsal kültürü taşıyan yönümüzdür. Kendimize veya diğerlerine nasıl düşünmemiz gerektiğini söyler, öğütler verir, eleştirilerde bulunur ve hatta cezalandırırken bu benlik durumumuzu kullanırız. Bu benlik durumumuzla geçmişin deneyimlerinden yararlanabilir, bunları başkalarına ve özellikle çocuklarımıza aktarabiliriz. Böylece yaşamımızda karşılaştığımız her şeyi kendi başımıza değerlendirmek ve öğrenmek gibi başa çıkamayacağımız bir çabadan da kurtulmuş oluruz.

Anababa benlik durumumuz “koruyan ve yol gösteren” ile “eleştiren ve baskı altına alan” olmak üzere iki ayrı biçimde ortaya çıkar. Her iki biçiminde etkilerini hem diğer insanlara hem kendimize karşı geliştirdiğimiz tutum ve davranışlarda görebiliriz. Örneğin, başkaları ile konuşurken, “Yap” veya “Yapma” gibi bu benlik durumuna özgü ifadeler kullanırız. Benzer şekilde, herhangi bir hatamız yüzünden kendinize kızarsanız, çok arzu ettiğiniz halde bazı davranışlarımızı aşırı bulduğumuz için frenleriz.

Yetişkin benlik durumumuz: Gözlemlerimizi, bilgilerimizi, deneyimlerimizi ve anababa benliğimizdeki tutum ve davranışlarımızı sorgulayan, analiz eden ve değerlendiren yönümüzü temsil eder. Yetişkin benliğimiz, sağduyu, gerçekçilik ve akılcılığımızın kaynağıdır. Bu benliğimiz ne büyüklerimizin veya toplumsal kültürün önerilerine göre davranır, ne de kendi arzu ve isteklerimiz tarafından yönlendirilebilir. Yetişkin tutum ve davranışlarımızı tarafsız ölçüler, bilimsel kriterler ve gerçekçi yöntemlerle geliştiririz. Yetişkin benliğimiz için “mantık” kavramını kullanabiliriz.

Çocuk benlik durumumuz: Doğallığımızı, içgüdülerimizi, duygularımızı, yaratıcılığımızı, arzu ve isteklerimizi simgeler. Çocuk benlik durumu genel olarak “doğal” ve “uyarlanmış olmak üzere ikiye ayrılır. Doğal çocuk herhangi bir baskı veya etki altına girmeden, içinden geldiği gibi davranırken, uyarlanmış çocuk davranışlarını anababa benliğine göre ayarlar. Bu nedenle uyarlanmış çocuğu “boyun eğen” veya “başkaldıran olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Boyun eğen çocuk benliğimiz, gerek bizim gerekse diğer insanların anababa tutum ve davranışlarının etkisi altına girerken, başkaldıran yanımız bunun tam aksini yapmaya çalışır.

Günlük yaşamımızda her üç benlik durumuna da ihtiyaç duyarız. Genel hatlarıyla anababa ve yetişkin benliğimiz “mantıksal düşünceyi” yönlendirirken, “yaratıcılığımızın” kaynağı içimizdeki “doğal çocuktur”. Ancak sadece çocuk

benliğimizi kullanarak yaratıcı olamayız. Çünkü hem yaratıcı fikir üretebilmek için geçirmek anababa ve yetişkin benliklerimizin görevidir. Çocuk benliğimiz çok gelişmiş ve diğerlerini bastırması ise duygu ve arzularımızın esiri oluruz. Öte yandan anababa benliğimizin çok baskın olduğu durumlarda belirli kalıp ve kurallar içinde yaşar, ne kendi aklımızdan gerektiği gibi yararlanabilir, ne de yaratıcılığımızı kullanabiliriz. Yetişkin benliğimiz çok baskın ise, duygularımız dahil olarak herşeyi sorgulayan ve analiz eden bir duruma düşer, hem doğallığımızı yitirir, hem de her konuda “Amerika’yı yeniden keşfetmek” gibi bir tutum içine gireriz.

Toplumsal yaşantımızda çocuk ve yetişkin benliğimizden gerektiği gibi yararlanmalıyız. Teorik olarak yetişkin benliğini desteklemekle beraber, “pratikte” çoğumuz anababa benliğimizi kullanırız. Anababa benliğinin böylesine baskın olması herşeyden önce çocuk benliğimizin doğallığını bozar, onu ya “boyun eğen” ya da “baş kaldıran” hale dönüştürür. Sonuç olarak, bazı kişilere karşı anababa, bazı kişilere karşı ise uyarlanmış çocuk olarak davranırız. Oysa yapmamız gereken yetişkin benliğimizi geliştirerek hem anababayı yönlendirmek hem de doğal çocuğun ortaya çıkmasını sağlamaktır.

Yaratıcılık, bilim adamı ve sanatçıların tekelinde olabilen yarı mistik ve raslantısal bir tanrı vergisi güç ya da olağanüstü bir yetenek olarak görülse de, bunun tersine, yaratıcılık, sosyo-kültürel çevre ile çok yakından ilgili her yaştaki tüm bireylerde bulunan gizli güç olarak kabul edilebilir. Böylece yaratıcılık terimini, onu tanrısal boyutundan ayırıp, tüm insanların farklı derecelerde doğasında var olan ve geliştirebileceği özel bir yetenek olarak değerlendirilebilir.

Hepimizin birikimleri, ihtiyaçları ve koşulları diğerlerinde, farklı olduğu gibi zamanla da değişmektedir. Bu yüzden yaratıcı yöntem, yaklaşım ve tutumları oldukları gibi kullanmak yerine üzerinde çalıştığımız konuya ve içinde bulunduğumuz koşullara göre yorumlayabilmemiz, hatta yeniden düzenleyebilmemiz gerekir. Daha önemlisi, yaratıcı tutum ve davranışları birer alışkanlığa, düşünme biçimine veya yaşam tarzına dönüştüremediğimiz sürece onlardan gerektiği gibi yararlanamayız.

4.2. Grup Yaratıcılığı

Toplumsal örgütlenme, bireyleri birbirinden bağımsız, yalıtılmış varlıklar gibi kendi başlarına hareket edebilen unsurlar olmaktan çıkarak gruplar içinde toplar; ve bireylerin toplumsal yaşamı, gruplar içinde bir anlam ve belirginlik kazanır. Her toplumsal örgütlenme birden fazla grubu içeren bir yapıya sahip olup, içinde, aileden, dergi abone topluluklarına, meslek örgütlerinden gizli örgütlere, sınıf ve okullardan sokak çetelerine, siyasal partilere, derneklere vb. kadar çok çeşitli grupları barındıran bir mozaik bütünlük arz etmektedir. Kısaca, toplumsal yaşam çok büyük ölçüde, gruplar aracılığıyla gerçekleşmekte ve bir anlam kazanmaktadır.

Ne zaman ki, iki veya daha fazla kişi, birtakım ilişkiler içine girerek, karşılıklı tutum ve davranışları ile birbirlerini etkilerler ve bu ilişkiler belirli bir süre içinde gelişir ve nispeten süreklilik kazanırsa, bir toplumsal gruplaşmadan

sözedebiliriz. Bu bağlamda, toplumsal grup “üyeleri arasında belirli ilişkiler bulunan ve bir sürekliliği olan bir insan topluluğudur [Özkalp,1993,s.229-230].

Bir insan topluluğunun, sosyal grup olarak adlandırılabilmesi için gereken temel özellikler, birden fazla insanın bir arada mevcut olması; umumi gayelere ulaşmak üzere karşılıklı etki ile ilişkilerinin gerçekleştirilmiş olması; ve üyelerinin, gruba ait olma duygusuyla hareket etmeleri, yani “biz” hissine sahip olmalarıdır.

Aynı gruba mensup olan kişiler, belirli bir grup kültürünü paylaşırlar ve hareket ve tutumlarında gruptaki diğerlerinin eylemlerini de hesaba katmak zorundadırlar. Yani grubun içinde belirli derecede bir örgütlenme ve fonksiyon bölünmesi vardır ve grup mensupları farklı rolleri yerine getirmektedirler. Üyeler kendilerini grubun mensubu olarak kabul ettikleri için, grup olmanın psikolojik bir boyutu da vardır. Grup içinde üyelerin birbirlerine karşı sahip oldukları bazı haklar ve yükümlülükler, grup üyelerini birbirlerine bağlamakta ve grup içinde sürekli bir etkileşim bulunmaktadır. Bu çerçevede, “bir sosyal grup, ortak amaçların izlenmesi hususunda, sosyal normlara, yararlı ve değerlere uygun olarak, karşılıklı rolleri yerine getiren kişilerden oluşmuş, bir yapıya sahip ve benzerlerinden ayrılıp bütünleşebilen bir topluluktur”.

Gruplar, herşeyden önce, sosyal bir yaratık olan insanın sevgi ve hem cinslerine yakın olma ve dayanışma ihtiyacını tatmin eder. Diğer bir fonksiyonu da, insanın grup içinde kendini göstererek benlik duygularını ve kendine saygı arzularını geliştirme olanağını sağlamasıdır. Grup içinde takdir edilen ve kendisine belirli bir değer ve statü atfedilen birey, kendine güven, saygı ve benlik gereksinimlerini tatmin edecektir. Grubun bir başka işlevi de, bireylerin tek tek kendi başlarına elde edemeyecekleri bilgileri grup aracılığı ve katkısıyla elde ederek istedikleri gerçeklere ulaşabilmelerini sağlaması; ve grup üyelerinin kendi değer, algı ve duygularını, başkalarının ki ile karşılaştırarak bunların doğruluğunu sınaama olanağını vermesidir. Grup aynı zamanda, bireyleri, belirli hedeflere yönelik çalışmalarını açısından daha iyi bir biçimde motive edebilme imkanına sahip olduğu için, daha enerjik, yaratıcı ve verimli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır [Sıav, 1995,s.206].

Bireyin yaratıcılığı hem kişiliğinin hem de içinde bulunduğu grubun bir fonksiyonudur. Grubun niteliği bireyin yaratıcı potansiyelini açığa çıkarır veya engeller. Grubun yaratıcılığı, o grubu oluşturan bireylerin yaratıcı davranışı, grup karakteristikleri, grup süreci ve ortam etkilerinin bir fonksiyonudur [Woodman, Sawyer, Griffin,1993, s.302-305]

Yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine, bireyler yapıya uymaya zorlandı ve yaratıcılık engellendi.Bireyler kendileri için önceden hazırlanmış rollere uymaya zorlanmak yerine gerçek bireyler olarak kabul edilip, olayın merkezine alınmalıdır.

4.3. Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar, yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir ortamdır. Örgütlerde bireylerin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat

veren en iyi koşul, kendini ifade etme ortamıdır. Yaptığı işe bireyin kendinden bir şey katması yada kendini ifade etmesi bir ödüllendirme değildir. Buna olanak tanıyan örgütlerde bireyler kendi yaratıcı güçlerini işe yansıtabilirler.

Yaratıcılığı özendiren bir örgütün özellikleri şöyle sıralanabilir [Birch,Clegg, 1999, s.38-42].

1. Sağlıklı bir yöneten yönetilen ilişkisi
2. Açık iletişim sistemi
3. Etkin destek ve işbirliği
4. Yüksek düzeyde yaratıcı işgören
5. Yeterli kaynaklar
6. Eleştiriden kaçınma
7. Yeniden yönetim anlayışı

Örgüt için en iyi strateji, örgütü yaratıcı bireylerle kadrolamaktır. Bunu deneyenler çok güç olduğunu bilmektedirler. Yaratıcı bireyler sayıca çok azdır. Yüksek düzeyde hareketli, bağımsız, doyum sağlaması güç kişilerdir.

Çoğu zaman yaratıcı bireyler, yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin ortaya çıkmasına yetmezler. Hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütlerin titizlikle izlemesi gereken kurallar şöyle sıralanabilir: [a.g.e., s.48]

1. Aşırı yapılanmayı en kesin ve en az düzeye indirmek.
2. Örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak
3. Örgütü canlandırmak için yaratıcı, katalizör bireyler kullanmak
4. Yenilikçi davranışları ödüllendirmek

Örgütlerde yaratıcılık için en iyi koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilme ortamıdır. Örgütte çalışan bireylerin, trajedisi bireyin örgütçe özümlemiş olmasından değil, tam tersine kendisini bireysel özgürlük girişimi ve yaratıcı ifade girişiminden yoksun bırakan zeki, kendisine saygısı olan, yeterli bir insan olarak doğasıyla çatışan bir rol yüzünden örgütsel yapıya uydurulamamasında yatmaktadır.

İş yaşamında yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine, bireyler yapıya uymaya zorlandı ve ytaratıcılık engellendi. Bireyler kendileri için önceden hazırlanmış rollere uymaya zorlanmak yerine gerçek bireyler olarak kabul edilip, olayın merkezine alınmalıdır [Koprowski,1991, s.50-51].

- Bireylere yeni fikirlerini açıklamalarını ve bu düşüncesini yaşamak için ona yönünü değiştirme izni ve olanağı verilmelidir.

- İşgörene örgütün iç yaşamını değiştirme ve buna ilişkin projeler yapma hakkı verilmelidir.
- Yönetimin kural ve geleneklere dayalı yapısına uymaya zorlanmamalıdır.
- Tam tersine, bir ölçüde belirsizlik yaratarak yaratıcılıklarını sınamalarını ve örgüte katkılarını gerçekleştirmeye izin verilmelidir.
- Daha açık bir çerçeveye oturtulmuş özgürlüğe, kendini ifade etmeye, kendi kararlarından yola çıkabilme olanağı sağlayan bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.
- İşgörene kendi gizli güçlerini gerçekleştirme izni verilmelidir.
- Göreceli olarak esnek normlara ve değerlere sahip iş ortamı en iyi işgöreni cezbedebilecek ortamdır [Siav, 1995, s.207].

Örgütte yaratıcı başarıyı artırmanın tek yolu onun sosyal ortamında bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup yada kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır. Örgütte sorumsuz bireycilik ve kör bir uyumculuk arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır.

5. Yöntem

Araştırma ISO nun belirlediği Türkiye'nin ilk 1000 büyük firması içerisinde yer alan 150 tekstil firmasında yapılmıştır. Tekstil sektörünün seçilmesinin sebebi ise modanın sürekli bir değişim içinde olması ve yeni kreasyonlar için yaratıcılığın gerektiği düşüncesidir.

Yaratıcılık çok geniş bir kavramdır ve pek çok farklı sektörde uygulama alanı vardır. Araştırmamızda örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörleri Şekil-1 de görüldüğü gibi birey, grup ve örgüt bazında incelemeye çalıştık. Bu konu ile ilgili pek fazla araştırmanın olmamasından dolayı önemli bulgular tesbit edileceği düşünülmektedir.

ISO'nun belirlediği ilk 1000 firma içerisindeki tekstil ile ilgilenenler, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu firmaların % 87'si İstanbul'da bulunmaktadır. 2000 yılı verileri baz alınarak ISO dan alınan 150 firmanın 97 tanesine posta ile 53 tanesine ise e-mail ile anket formları gönderilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır: I. bölümde bireyin yaratıcılığı ve yaratıcı birey performansı; II. bölümde grubun yaratıcılığı ve yaratıcı grup performansı; III. bölümde ise örgütün yaratıcılığı ve yaratıcı örgüt performansı ölçülmektedir. Son bölüm ise anketi dolduran kimsenin kişisel bilgileri ile firmanın genel durumu ile ilgilidir. Sorular; (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum, şeklinde beşli Likert ölçeğine göre derecelenmiştir.

Anket formları firmalardaki AR-GE ve üretim departmanındaki sorumlu kimseler tarafından doldurulmuştur. Gönderilen anket formlarından 95 tanesi geri gelmiş fakat 3 tanesi adreste bulunamadığı ve 2 tanesi de okunamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Anketlerin geri dönüşü 90/150 (%60) olarak gerçekleşmiştir.

6. Analizler

Araştırmamızda 14 değişken kullanılmıştır. Bunlardan yaratıcı birey performansı, yaratıcı grup performansı ve yaratıcı örgüt performansı bağımlı değişkenler olup, bireyin problem çözme yeteneği, bireyin uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği, bireyin yaratıcı özellikleri, kurallara uyum, grup dayanışması, grup çeşitliliği, gruba bağlılık, yönetimin desteği, bürokratik örgüt yapısı (hiyerarşi), otoriter yönetim yapısı ve yönetimin esnek yapısı ise bağımsız değişkenlerdir.

Araştırmamızda Bagozzi ve arkadaşları (Bagozzi,Yi, Phillips,1991, s.421-458, 1991) tarafından öne sürülen iki faktörlü model yaklaşımı kullanılmış, ΔX^2 değişimi anlamlı bulunmuş ölçek değişkenlerinin anlamlı bir şekilde ayrıştıkları (discriminant validity) kanıtlanmıştır.

Araştırmamızda yer alan ilk bağımlı değişken olan yaratıcı birey performansı 4 sorudan oluşmakta olup güvenilirlik katsayısı 0.73 olarak bulunmuştur. Yaratıcı birey performansı ölçeğinde bireyin problem çözme, uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği, bireyin yaratıcı özellikleri ve kurallara uyum değişkenlerinin etkilerine yer verilmektedir. Ayrıca bireyin yaratıcı grup performansı ve yaratıcı örgüt performansı karşısındaki durumu incelenmektedir.

Bireyin problem çözme yeteneği değişkeninde 4 tane soru yer almaktadır. Bu değişkenin güvenilirlik katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur. Bu değişkende bireyin bir problemle karşı karşıya gelme cesaretini, problemi çözme yeteneğine sahip olup olmadığı gibi konular sorgulanmaktadır.

Bireyin uyum sağlama yani adaptasyon yeteneği değişkeninde 3 tane soru yer almakta ve güvenilirlik katsayısı 0.60 olarak bulunmuştur. Bu değişkende bireyin adaptasyon derecesi, belirsizlik ve karmaşaya tahammül edebilme yeteneğine sahip olup olmadığı gibi konular sorgulanmaktadır.

Bireyin yaratıcı özellikleri değişkeninde 4 tane soru yer almaktadır. Bu değişkende ise bireyin ne kadar yaratıcı olduğu ve yeni fikir üretme yeteneği sorgulanmakta olup güvenilirlik katsayısı 0.59 dur.

Son değişken ise 6 sorunun yer aldığı kurallara uyumdur. Bu değişkenin güvenilirlik katsayısı 0.65 olarak bulunmuştur. Bu değişkende bireyin kalıpların dışına çıkabilme, değişik yöntem ve araçları kullanabilme gibi sorular sorgulanmaktadır.

Yaratıcı birey performansı ile ilgili kısıtlanmış ve kısıtlanmamış değişkenler arasındaki ki kare değişimi (X^2) anlamlı bulunmuş olup, değişkenlerin anlamlı şekilde ayrıştıkları (discriminant validity) kanıtlanmış olmaktadır.

İkinci bağımlı değişkene yönelik yaratıcı grup performansı 1 sorudan oluşmaktadır. Soru sayısı üçden az olduğu için güvenilirlik analizi yapılmamıştır. Yaratıcı grup performans ölçeğinde gruba giren bireyin yaratıcılığını gösterip gösteremediği incelenmektedir. Bağımsız grup değişkenleri grup dayanışması, grup çeşitliliği ve grup bağlılığıdır.

Grup dayanışması değişkenin de 4 tane soru yer almaktadır. Güvenilirliği 0.69 olarak bulunmuştur. Bu değişkende grubu oluşturan bireylerin yaratıcı fikirlerini açıklayabilecekleri, karşılıklı olarak fikir paylaşımının sağlanabileceği bir ortamın olup olmadığı gibi konular sorgulanmaktadır.

Grup çeşitliliği değişkeninde 2 tane soru yer almaktadır. Bu değişkende de grup içerisinde bireysel çeşitliliğe ne kadar yer verildiği sorgulanmaktadır.

Gruba bağlılık değişkeninde 1 tane soru yer almaktadır. Bu değişkende de grup içerisindeki bireylerin görevlerine bağlılıkları sorgulanmaktadır.

Yaratıcı grup performansı ile ilgili kısıtlanmış ve kısıtlanmamış değişkenler arasındaki ki kare değişimi (X^2) anlamlı bulunmuştur. Değişkenlerin anlamlı şekilde ayrıştıkları (discriminant validity) kanıtlanmıştır.

Araştırmamızda yer alan son bağımlı değişken olan yaratıcı örgüt performansı 5 sorudan oluşmakta olup güvenilirlik katsayısı 0.68 olarak bulunmuştur. Yaratıcı örgüt performansı değişkeninde örgütün yeni ürünlere, proseslere ve teknolojiye ne kadar açık olduğu incelenmektedir. Bu değişkende yaratıcı birey ve grubun yaratıcı örgüt performansına etkisi araştırılmaktadır. Örgüt seviyesindeki bağımsız değişkenler ise yönetim desteği, bürokratik örgüt yapısı (hiyerarşi), otoriter yönetim yapısı ve yönetimin esnek yapısıdır.

Yönetim yapısı değişkeninde 6 tane soru yer almaktadır. Bu değişkenin güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak bulunmuştur. Bu değişkende yöneticinin örgütte çalışan bireylere karşı tutumu sorgulanmaktadır.

Bürokratik örgüt yapısı değişkeninde 2 tane soru yer almaktadır. Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı sorgulanmaktadır.

Otoriter yönetim yapısı değişkeninde de 2 tane soru yer almaktadır. Bu değişkende de otoriter ve destekleyici yönetim yapısı sorgulanmaktadır.

Son değişken olan yönetimin esnek yapısı ile ilgili 2 tane soru vardır. Bu değişkende de yönetimin ve yöneticinin çalışanlarına karşı ne kadar esnek olduğu sorgulanmaktadır.

Çoğu değişkendeki soru sayısı 3 den az olduğu için yaratıcı örgüt performansı için doğrulayıcı faktör analizi CFA (confirmatory factor analysis)

yapılmıştır ve sonuçlar minimum gereksinimleri aşmıştır. Kıyaslamalı uyum endeksi CFI (comparative fit index) 0.92 olarak belirlenmiştir. Ayrıca $P=0.08$, $\Delta X^2=62.43$ ve $df=48$ olarak bulunmuştur. Bu değerlerde değişkenlerin uygun olarak ayrıştıklarını göstermektedir.

7. Tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve pearson korelasyonları

Tablo-1 de yer alan korelasyon katsayıları, hipotezlerimizde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi görevini görür. Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Tablo-1 de yer alan değerlere ($p<0.01$ yada $p<0.05$ anlamlılık seviyelerine) bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığı ve ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilir. Tabloya bakıldığında ikili düzeyde yaratıcı birey performansı ile problem çözme ve uyum sağlama yeteneği, yaratıcı grup performansı ile grup çeşitliliği ve grup bağlılığı değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve pearson korelasyonları

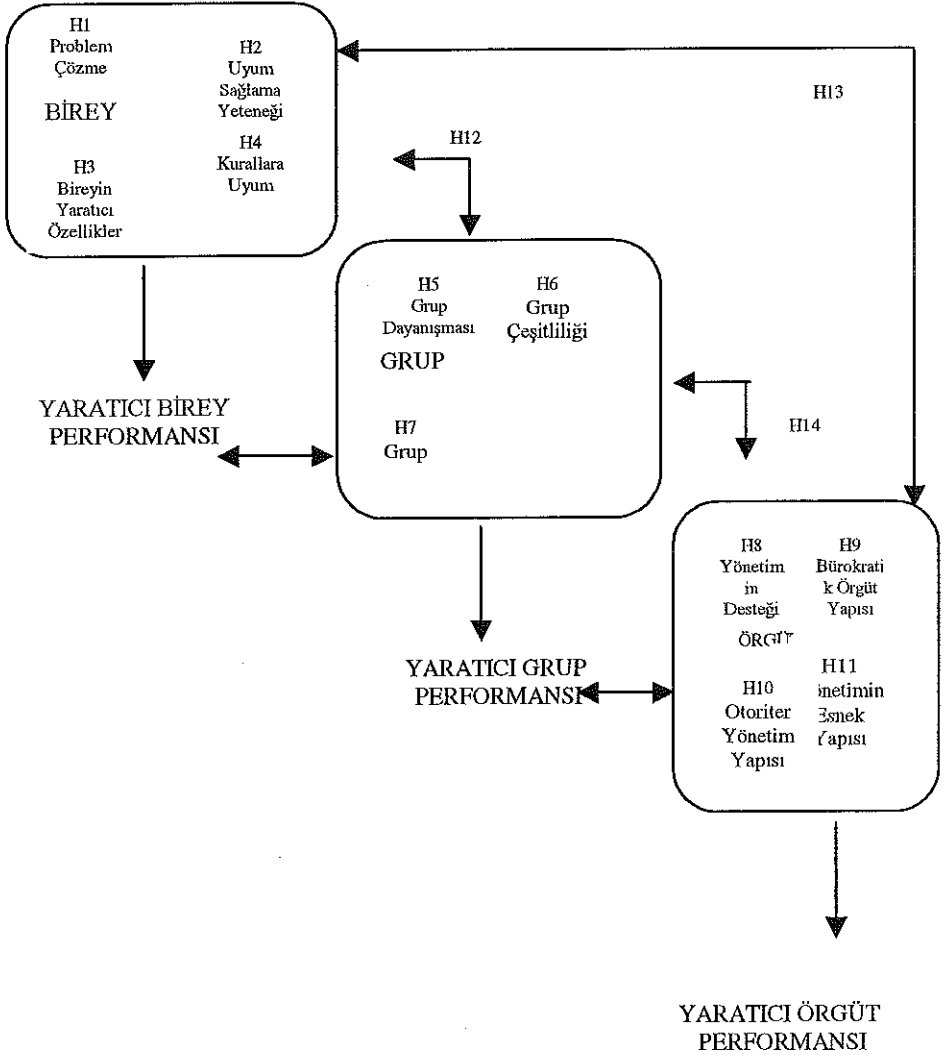
ORT	S.S.	BPC	BUS	BYO	KU	YBP	GD	GÇ	GB	YGP	YD	BOY	OYY	YEV	YOP
4.05	0.78	BPC	-												
4.25	0.58	BUS	336**	-											
3.85	0.66	BYO	594**	519**	-										
3.43	0.68	KU	284**	413**	389**	-									
3.93	0.61	YBP	611**	477**	599**	326**	-								
3.62	0.71	GD	208*	138	238**	042	379**	-							
3.75	0.64	GÇ	205	-020	096	-076	307**	588**	-						
3.89	0.85	GB	345**	001	230*	-117	152	489**	479**	-					
3.64	0.98	YGP	324**	134	297**	060	452**	309**	404**	544**	-				
3.85	0.69	YD	304**	132	133	-056	342**	521**	261*	256*	256*	-			
3.21	0.89	BOY	-086	-102	038	095	-024	020	-022	-057	-095	-054	-		
3.16	1.15	OYY	-243*	-137	-137	191	-097	-302**	-095	-229*	-177	-466**	193	-	
3.51	0.82	YEV	201	043	104	-072	257*	377**	174	116	291**	387**	039	-214*	-
3.72	0.65	YOP	039	-145	013	-318**	221*	358**	384**	305**	203	293**	-079	024	189

* .05 seviyesinde anlamlı (Çift taraflı)

** .01 seviyesinde anlamlı (Çift taraflı)

8. Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörlerle ilgili hipotez testi

Modelimiz şekil-1 de görüldüğü gibi 14 hipotezden oluşmaktadır Bunlar;



H1- Bireyin problem çözme yeteneği ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2- Bireyin uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3- Bireysel yaratıcı özellikler ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4- Kurallara uyum ile yaratıcı birey performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

H5- Grup dayanışması ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6- Grup çeşitliliği ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7- Grup bağlılığı ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8- Yönetim desteği ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H9- Bürokratik örgüt yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

H10- Otoriter yönetim yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

H11- Yönetimin esnek yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H12- Olumlu bireysel özellikler ile yaratıcı grup performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H13- Olumlu bireysel özellikler ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H14- Olumlu grup özellikleri ile yaratıcı örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotezlerin test edilmesinde lineer (doğrusal) regresyon yöntemi uygulanmıştır. Teorik model doğrultusunda, aşağıdaki regresyon denklemleri kurulmuştur;

Yaratıcı birey performansı için;

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Burada Y1 yaratıcı birey performansını, Xi'ler ise bağımsız değişkenleri göstermektedir.

Yaratıcı grup performansı için ;

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Y2, yaratıcı grup performansını, X1,X2,X3, grup ile ilgili bağımsız değişkenleri, X4 ise yaratıcı birey performansını göstermektedir.

Yaratıcı örgüt performansı için ;

$$Y3=\beta_0+ \beta_1X1+\beta_2X2+\beta_3X3+\beta_4X4+ \beta_5X5+\beta_6X6$$

Y3, yaratıcı örgüt performansını, X1,X2,X3,X4 örgüt ile ilgili bağımsız değişkenleri, X5 problem çözme, uyum sağlama, bireyin yaratıcı özellikleri ve kurallara uyum bağımsız değişkenlerinden oluşan yaratıcı birey performansını, X6 ise grup dayanışması, grup çeşitliliği ve grup bağlılığı bağımsız değişkenlerinden oluşan yaratıcı grup performansını göstermektedir.

Tablo 2. Yaratıcı birey performansı bağımlı değişkenine ait beta ve p değerleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BETA	ANLAMLILIK (p)
Bireyin problem çözme yeteneği	.418**	.00
Bireyin uyum sağlama yeteneği	.187*	.04
Bireyin yaratıcı özellikleri	.203	.07
Kurallara uyum	.020	.83
Grup dayanışması	.219	.09
Grup çeşitliliği	.135	.19
Grup bağlılığı	-.201*	.04
Yönetim desteği	.114	.25
Bürokratik örgüt yapısı	-.008	.92
Otoriter yönetim yapısı	.186*	.03
Yönetimin esnek yapısı	.043	.61
**.01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
*.05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
R ² = 0.59 F = 9.7		

Tablo-2, Tablo-3 ve Tablo-4 de regresyon analizinin sonuçları olan beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Analiz sonuçlarında yaratıcı birey performansının R² değeri 0.59, yaratıcı grup performansı için R² değeri 0.44 ve yaratıcı örgüt performansı için R² değeri 0.55 olarak tesbit edilmiştir. Bu değerler ise

modelimizde bulunan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerimizi açıklama yüzdesini göstermektedir. Bu oranlarında konu ile ilgili literature izlendiğinde, sosyal bilimlerde kabul edilebilir bir oran olduğu görülmektedir.

Regresyon analizleri sonucunda $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ anlamlılık seviyelerinde yaratıcı birey performansını (Tablo-2-) etkileyen değişkenlerin problem çözme, uyum sağlama yeteneği ve otoriter yönetim yapısı, yaratıcı grup performansı için (Tablo-3-) grup çeşitliliği ve grup bağlılığı, yaratıcı örgüt performansı içinde (Tablo-4-) otoriter örgüt yapısı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızda yer alan diğer değişkenlerin yaratıcı birey, yaratıcı grup ve yaratıcı örgüt performansı üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Tablo 3. Yaratıcı grup performansı bağımlı değişkenine ait beta ve p değerleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BETA	ANLAMLILIK (p)
Bireyin problem çözme yeteneği	-.077	.56
Bireyin uyum sağlama yeteneği	-.001	.99
Bireyin yaratıcı özellikleri	.193	.16
Kurallara uyum	.171	.13
Grup dayanışması	-.282	.07
Grup çeşitliliği	.330**	.00
Grup bağlılığı	.516**	.00
Yönetim desteği	.106	.37
Bürokratik örgüt yapısı	-.147	.13
Otoriter yönetim yapısı	.054	.60
Yönetimin esnek yapısı	.242*	.02
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
* .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
$R^2 = 0.44$ $F = 4.9$		

Tablo 4. Yaratıcı örgüt performansı bağımlı değişkenine ait beta ve p değerleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BETA	ANLAMLILIK (p)
Bireyin problem çözme yeteneği	.045	.70
Bireyin uyum sağlama yeteneği	-.099	.30
Bireyin yaratıcı özellikleri	.144	.22
Kurallara uyum	-.438**	.00
Grup dayanışması	.618**	.00
Grup çeşitliliği	.023	.83
Grup bağlılığı	-.072	.47
Yönetim desteği	.141	.17
Bürokratik örgüt yapısı	-.135	.10
Otoriter yönetim yapısı	.329**	.00
Yönetimin esnek yapısı	-.038	.66
**.01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
*.05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı)		
R ² = 0.55 F = 8.3		

Yaratıcı birey performansı ile ilgili sonuçlar, bireyin problem çözme (beta .418 ve $p < 0.01$)ve uyum sağlama (beta .187 ve $p < 0.05$) yeteneği ile yakından ilişkili olduğu ve bu özelliklere sahip bireylerde yaratıcılık performansının artacağını göstermektedir. Bu nedenle ilk iki hipotezimiz kabul edilmiştir.

Bireysel yaratıcı özellikler ile yaratıcı birey performansı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülen hipotezimiz desteklenmemektedir. Yaratıcılık, bilim adamı ve sanatçıların tekelinde olabilen yarı mistik ve raslantısal bir yetenek olarak görülse de, tam tersine yaratıcılık sosyo-kültürel çevre ile çok yakından ilgili her yaştaki tüm bireylerde bulunan bir güç olarak kabul edilebilir. Böylece yaratıcılık terimini onun tanrısal boyutundan ayırıp tüm insanların farklı derecelerde doğasında var olan ve geliştirebileceği bir yetenek olarak değerlendirmek mümkündür.

Tablo 5. Yaratıcı birey,grup ve örgüt performansına etki eden faktörler ile ilgili analiz sonuçları

Değişkenler	Hipotezler	Beta	t değeri	Anlamlık
BİREY				
Problem Çözme Yeteneği ↔ YBP	H ₁	418	0,00	Anlamlı
Uyum Sağlama Yeteneği ↔YBP	H ₂	187	0,04	Anlamlı
Bireysel Yaratıcı Özellikler ↔YBP	H ₃	203	0,07	Anlamlı Değil
Kurallara Uyum ↔ YBP	H ₄	0,20	0,83	Anlamlı Değil
GRUP				
Grup Dayanışması ↔YGP	H ₅	-282	0,71	Anlamlı Değil
Grup Çeşitliliği ↔YGP	H ₆	330	0,009	Anlamlı
Grup Bağlılığı ↔ YGP	H ₇	516	0,00	Anlamlı
ÖRGÜT				
Yönetim Desteği ↔YÖP	H ₈	141	0,17	Anlamlı Değil
Bürokratik Örgüt yapısı ↔YÖP	H ₉	-135	0,10	Anlamlı Değil
Otoriter Yönetim Yapısı ↔ YÖP	H ₁₀	329	0,0	Anlamlı Değil
Yönetimin Esnek Yapısı ↔ YÖP	H ₁₁	-0,38	0,66	Anlamlı Değil
Olumlu Bireysel Özellikler ↔ YGP	H ₁₂	-	-	Anlamlı Değil
Olumlu Bireysel Özellikler ↔YÖP	H ₁₃	-438	0,00	Anlamlı Değil
Olumlu Grup Özellikleri ↔YÖP	H ₁₄	618	0,00	Anlamlı

Kurallara uyum ile yaratıcı birey performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu savunan hipotezimizde desteklenmemektedir. Toplumsal davranışın düzeninin sağlanabilmesi için bireylerin kurallara uyması gerekmektedir ve toplumsal yaşam için bir kurallara uymak bir zorunluluk niteliğindedir.

Yaratıcı grup performansı ile ilgili hipotezlerimizden ikisi desteklenmekte, diğeri ise desteklenmemektedir. Desteklenen hipotezlerimiz grup çeşitliliği (beta.330 ve $p<0.05$) ve grup bağlılığı (beta .516 ve $p<0.00$) ile ilgili olmaktadır. Sonuçlar grup çeşitliliğinin ve grup bağlılığının yaratıcı grup performansını artırdığını göstermektedir.

Grup dayanışması, grup içerisinde yer alan bireylerin zamanla dayanışma sonucu birbirlerine benzer tavır sergilemeye başlayarak birbirlerine benzeyeceklerinden ve bu davranışların sonucu olarak yaratıcılıklarını öldüreceklerinden hipotezimiz desteklenmemektedir.

Tablo-3 de de görüldüğü gibi yaratıcı örgüt performansı ile ilgili bağımsız değişkenlerden sadece otoriter örgüt yapısı ile yaratıcı örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Fakat beta katsayısının pozitif olması hipotezimizin desteklenmediğini göstermektedir. Bulunan sonuçlar bize yönetim yapısının esnek ve desteğinin fazla olduğu bürokratik ve otoriter örgütlerin yaratıcılık için uygun ortamlar olmadığını kanıtlamaktadır.

9.Araştırmanın kısıtları ve yeni araştırma konuları

Bu çalışmada anket uygulamasının tek kaynaklı olmasından ötürü bazı kısıtlar mevcuttur. Tek kaynaklı anket uygulaması içeren çalışmalarda yapay olarak ortaya çıkan yüksek korelasyonlar nedeniyle veriler önyargı içerebilirler. (Aviolo,Yammarino ve Base; s.571-587, 1991, Gupta ve Beehr; s.1-13, 1982) Buna karşın (Aviolo ve arkadaşları; 1991) tek kaynaklı anket verilerinin, çok kaynaklı verilerden daha geçersiz sonuçlar vereceğini varsaymanın da fazlasıyla basit bir yaklaşım olduğunu belirtmektedirler. Buna ilaveten, tek kaynaklı anket verilerinin önyargıya sebep olması ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu sosyal algılamayı içeren araçlar ile yürütülmüştür. Her ne kadar cevap verme önyargısının potansiyel etkilerini minimize etmek bizim öncelikli amacımız olmasa da, mevcut elde edilen bilgilerde mümkün olduğunca objektif olmaya çalışılmıştır. Sosyal algılama uyarılarına yönelik uygulamalar genellikle kesin olarak varlığı açıklanamayan teoriler ve diğer bilişsel modeller üzerine kurulur. Bizim çalışmamızda ise daha çok varlığı direkt olarak ölçülebilen, somut ölçekler kullanılmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinin minimum gereksinimleri aşması, kullanılan ölçeklerin önyargı içeriğinin daha düşük olduğunun bir göstergesidir.

Tek yanlı anket uygulamasının sebep olabileceği problemleri azaltabilmek amacıyla, sadece örgüt içerisindeki Ar-Ge yöneticilerini ve üretim departmanındaki kişileri anahtar cevap verenler olarak örnekleme dahil edilmiştir.

Buraya kadar bahsettiğimiz metodolojik kısıtların yanı sıra, çalışmamızın bir takım teorik kısıtları da mevcuttur. Teorik kısıtlardan biri, doğrusal regresyon modeli kurmuş olmamızdır. İleriki çalışmalarda daha dinamik bir model (yapısal denklem modeli) kullanılabilir ve böylece tüm değişkenlerin birbiri ile etkileşim kurabilmeleri mümkün olur. Diğer bir teorik kısıt ise yaratıcılık değişkeninin ölçülebilirliğidir. Yaratıcılık burada birey, grup ve örgüt açısından ölçülmüştür. Buna karşın yaratıcılık farklı bakış açılarından bakılarak da ölçülebilirdi. Örneğin bulunulan çevre, sosyal baskılar gibi farklı şekillerde ölçeklendirmeler de yapılabilirdi.

10.Sonuç ve değerlendirmeler

Örgütte başarıyı artırmanın tek yolu onun sosyal ortamında bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır.

Örgütte sorumsuz bireycilik ve kör bir uyumculuk arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır. İnsanların tek başlarına çözemedikleri sorunları örgütlenerek çözmeleri sonucu, yaratıcı sorun çözme örgütlerin temel gereksinmesi haline gelmiştir. Örgütlerde yaratıcılık için en iyi koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilme ortamıdır. Örgütte çalışan bireylerin trajedisi bireyin örgütçe özümlemiş olmasından değil, tam tersine kendisini bireysel özgürlük girişimi ve yaratıcı ifade

girişiminden yoksun bırakan zeki, kendine saygısı olan, yeterli bir insan olarak doğasıyla çatışan bir rol yüzünden örgütsel yapıya uydurulamamasında yatmaktadır.

Örgütün yaratıcılığını ortaya çıkarmak, yaratıcı başarıyı artırmak temelde bireysel özgürlüğü artırma sorunudur. Bu da, üst yönetimden en alt düzeye kadar aşırı bir yetki ve güç aktarımını gerektirir.

Örgütsel yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesinde, örgütün bazı temel özelliklerinin çok önemli bir yeri vardır. Bu temel örgütsel özelliklerin yaratıcılıkla ilişkisini değerlendirmek için aşağıdaki bazı soruları sormak ve onlara cevap aramak gerekmektedir.

Yaratıcılık için örgütsel yapı nasıl olmalıdır? Sahip olduğumuz örgüt yapısı nasıldır? Bürokratik bir örgüt yapısına mı sahibiz? Örgütsel vizyon, misyon, strateji nasıl düzenlenmiştir? Yaratıcılık bu organizasyonda teşvik ediliyor mu? İşte tüm bu soruların sorulması, cevaplarının arayıp bulunması ve organizasyonun yaratıcılık için yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

O halde örgütsel yaratıcılığın bir işte gerçekleştirilen bireysel yaratıcılık kadar basit olmadığını söylemek mümkündür. Çünkü bu noktada işte çalışanların yaratıcılığını etkileyen örgütsel yapı devreye girmektedir. Aynı şekilde bireysel, sistematik veya çevresel açıdan örgütsel yaratıcılığa bakmak gerekeceğinden yaratıcılığın kompleks bir konu olduğunu söyleyebiliriz.

Tanımlamak gerekirse, örgütsel yaratıcılığın kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından geliştirilen yeni ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçler olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Kabul gören bu ortak tanımlamada vurgulanan şey, yaratıcı davranışın ya da bu davranışın ortaya çıkaracağı ürünün organizasyon ortamı içinde oluşturulacağıdır. Bu nedenle bireyin yaratıcı davranışı ve bu davranışın ürünü olan yaratıcılık, organizasyon ortamında oluşacağı için yaratıcılık örgütseldir ve örgütsel yaratıcılığın sağlanması ancak organizasyonun içinde çalışanların yaratıcı kılınması ile mümkündür.

Örgütsel yaratıcılığı anlamak için yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı kişi, yaratıcı durum ve bu unsurların birbirleriyle etkileşimini anlamak gerekir. Yaratıcılık birey, grup ve örgüt yaratıcılığının bir sentezidir.

Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi, içinde bulunulan ortam koşulları ile ilgili olduğu kadar bazı örgütsel özelliklerle de yakından ilgilidir. Bu örgütsel özellikler örgütün yapısı, personel seçme politikası, yaratıcılık için sağladığı eğitim, örgütün saptadığı vizyon, misyon ve strateji ifadeleri, öneri sitemini kurması ve geliştirmesi ve de çatışma ile yaratıcılık arasında bir ilişki kurulması olarak sayılabilir.

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için yeniliklere ihtiyacı vardır. Örgütte sadece mekanik bir bakış yeterli değildir. Yaratıcı yaklaşım yeni düzenlemeler, davranışlar ve prensipler belirlenmesi ile olanaklı olabilir. Olumlu yönde yenilikler ortaya koyabilmek o örgütün olduğu yerde kalmayıp hep ileriye dönük adımlar

atması demektir. Örgütlerin sadece varlıklarını kanıtlamakla kalmayıp, her zaman daha iyiyi bulmaları kişilerin farkında oldukları hatta olmadıkları ihtiyaçları karşılayabilen birer hizmet sunmaları gerekir. Bu ise yaratıcılık ile olanaklıdır.

Yaratıcılık, bilimsel bir buluş, bir disiplin, bir eserin ortaya konması, bir sorunun çözülmesi, bir düşünce tarzı, yeni ve yararlı fikirlerin ortaya konulduğu zihinsel bir süreçtir. Bünyesinde rasyonel ve irrasyonel fikirleri bir arada bulundurur. Önemli olan rasyonel fikirlerin seçilmesi ve uygulanabilir hale getirilmesidir.

Doğru bir şekilde yapılandırıldığında örgütlerdeki yaratıcılık hem orijinal fikirler üretmek, hem de ilerlemeyi engelleyen problemleri çözmek için bir araç olarak kullanılabilir.

KAYNAKLAR

- Amabile M. Teresa, **“The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization”**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.45, 1983
- Amabile M. Teresa, **“Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do”**, California Management Review, Vol.40, 1997
- Aviolo B.J., Yammarino F.J. ve Bass B.M., **“Identifying common methods variance with data collected from a single source: an unresolved sticky issue”**, Journal of Management, Vol.17, 1991
- Bagozzi R., Yi Y., Phillips L.W., **“Assessing construct validity in organizational research”** Administrative Science Quarterly, Vol.36, 1991
- Basadur Min, **“Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace”**, Journal of Creative Behavior, Vol.31, No.1, 1997
- Birch Paul- Clegg Brian, **İş Hayatında Yaratıcılık**, çev. Tülay Savaşer, İstanbul, 1999
- Dökmen Üstün, **İletişim Çabaları ve Empati**, İstanbul, 1994
- Encyclopedia of Creativity, USA, 1999
- Evans n.J., **“The Group Attitude Scale: A measure of attraction to group”**, Small Group Behavior, No.17, 1986
- Ford M. Cameron, **“A theory of individual creative action in multiple social domains”**, Academy of Management Review, Vol.21, No 4, 1996

- Gupta N., Beehr T.A., "A test of the correspondence between self report and alternative data source about work organizations", Journal of Vocational Behavior, Vol.20, 1982
- Koprowski B., "Effectiveness of creativity training and its reaction to selected personality factors", Journal of Organizational Behavior, Vol.12, 1991
- Odabaşı H.A., "Creativity", Marmara İletişim Dergisi, Nisan, sayı 6, 1994
- Özkalp Enver, Sosyolojiye Giriş, Eskişehir, 1993
- Proctor Tony, Creative Problem Solvings For Managers, London, 1999
- Pollick F. Michcal-Kumar V.K., "Creativity styles of supervising managers", Journal of Creative Behavior, Vol.31, No.4, 1997
- Siav L. Keng, "Group creativity and technology", Journal of Creative Behavior, Vol.29, No.3, 1995
- Taylor C.W., Creativity Progress and Potantial, New York, 1964
- Torrance E.P., Norms- Technical Manuel Torrance Test of Creative Thinking, Lexington, 1974
- Tudor Rickards, Creativity at Work, USA, 1988
- Ülgen Gülten, "Yaratıcılık ve Eğitim", Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı 13, Ekim, Kasım, Aralık, 1990
- Woodman W. Richard- Sawyer E. John- Griffin W. Ricky, " Toward a theory of organizational creativity", Academy of Management Review, Vol.18, No.2, 1993