

YENİLEŞİM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA

CREATING INNOVATION CULTURE

Prof.Dr. Leyla KHORSHTD*

*Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Hemşirelik Esasları Anabilim Dalı

ÖZET

Kurumların rekabet edebilmeleri, yeni ürünler, süreçler ve hizmetler geliştirilmesiyle, yani yenileşim ile başarılıdır. Kurumların, eğer başarılı olarak kalmak istiyorlarsa kurumda çalışan bireylerin sürekli yenileşim konusunda çaba harcamaları için teşvik edildiği bir yenileşim kültürünü oluşturmaları ve sürdürmeleri önemlidir. Yenileşimi destekleyen bir kültür, yaratıcılık, risk alma, değer arama ve çözüm oryantasyonu, iletişimsel, güven ve saygı aşılayan ve karar vermeyi güncellemede hızlı olmaya değer veren davranışlar ile uğraşır. Yenileşim kültürü “bir kurumun sosyal ve bilişsel çevresi, paylaşılan gerçekliğin görünümünü katılımcılar arasında tutarlı olarak yansıtan kollektif inanç ve değer sistemi” olarak tanımlanır. Yenileşim kültürü, “yeni fikirlerin oluştuğu, değerlendirildiği ve desteklendiği kültür” olarak da tanımlanmıştır. Yenileşim kültürünün açıkça ifade edilmesinin, başarılmasının ve sürdürülmesinin zor olduğu kanıtlanmıştır. Yenileşim kültürünün yenileşime yol açacağı kesin değildir, fakat kesinlikle bir önkoşuldur. Kurumlarda sürekli iyileşme için yenileşimin kendisi uzun sürmez, fakat sistematik yenileşim kültürü vasıtasıyla yararlılıkları uzun sürebilir. Böyle bir kültüre sahip organizasyonlar düzenli olarak atılımlar, yararlı çoğalan değişimler ve yeni radikal araçlar gibi her çeşit yenileşimi yapabilirler. Yenileşim, kuruma başarılı olma itibarı sağlar, bunun yanı sıra gelecekte yenileşimin ve gelişmenin temelini temsil edecek olan yaratıcı ve hevesli insanları kuruma çeker. Bir yenileşim kültürünün gelişmesi bir kez başladığında, kendi kendini devam ettirecektir. Bir kurumda yenileşim kültürünün oluşturulması için; yaratıcı bireyler desteklenmelidir, yenileşim şampiyonları var olmalıdır, uygun yenileşim liderleri var olmalı, anlamlı eylem sınırı oluşturulmalı ve çalışanlar yenileşim konusunda eğitilmeli, beceri gelişimi teşvik edilmeli, hata ve risk toleransı tanımlanmalı, kurumun yapısı yenileşimi arttıracak özellikte olmalı, sorumluluklar tanımlanmalı, dengeli otonomi sağlanmalı, kişiye özel olarak tanıma ve gerekli destek mekanizmaları var olmalı, çalışanlara yaratıcı düşünceleri ve deney yapmaları için zaman yaratılmalı ve entegre sosyo-teknik sistem oluşturulmalıdır. Bu

makalenin amacı yenileşim kültürünün oluşturulması için bir kurumda yapılması gereken düzenlemeler hakkında bilgi vermektir. Uzun dönemde yenileşime bağlı gelişim sağlayabilmek için güçlü bir yenileşim kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Kurumların yenileşim kültürü oluşturmaya yönelik çaba göstermeleri önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal yenileşim, kurumsal kültür, yenileşimin yayılımı.

ABSTRACT

The ability to compete of institutions is achieved by development new products, processes and services, namely with innovation. Creating and maintaining an innovation culture in which individuals are encouraged for continuous innovation efforts if organisations want to stay successful is important. A culture that supports innovation is concerned with the behaviours that value to be quick in updating the decision making that instilled creativity, risk-taking, value-lookup, and solution orientation, trust and respect, to be communicative. Innovation culture is defined as "collective belief and value system in which social and cognitive environment of an institution, the appearance of a shared reality is reflected consistent among the participant". Innovation culture is already described as "a culture in which the new ideas are formed, evaluated and supported". An innovation culture has proved very hard to articulate, harder to achieve and even harder to sustain. There is no guarantee that an innovation culture will lead to innovation, but it certainly is a prerequisite. The innovation itself does not take long for continuous improvement in institution, but the advantages may take longer by systematic innovation culture. Organizations which have a culture can do all sort of innovations such as regularly breakthroughs, useful proliferating changes and radical new vehicles. Innovation, provides to institution to be successful reputation, in addition to this energized the creative and enthusiastic people to institution which represent the based on of innovation and development in the future. The development of innovation culture once start, will be sustained themselves. For creation in an institution innovation culture; creative individuals should be supported, should have got champions of innovation, must exist appropriate innovation leaders, should be established meaningful action boundary and the staff should be educated about innovation, skill development should be encouraged, error and risk tolerance should be defined, structure of the institution must make to increase the innovation, responsibilities should be defined, balanced autonomy should be ensure, there should be recognition and necessary support mechanisms, there should be recognition of the person as special and necessary support mechanisms, time should be created for creative thinking and conduct experiment to staff and integrated socio-technical systems should be established. The aim of this article is to provide information about arrangement which must made in institution to form the innovation culture. To provide development of culture depending on innovation in the long term, a powerful innovation must be established. To showing effort of institutions for forming the innovation culture is recommended.

Key Words: Organizational innovation , organizational culture, diffusion of innovation.

GİRİŞ

Kurum kültürü bir grupta, bir kuruluştta, bir kültürden diğerine değişiklik gösterir ve zamanla değişebilir (Martins&Terblanche 2003) ve bu kurumda yaratıcılığın ve yenileşimin oluşmasına katkıda bulunabilir (Martins&Terblanche 2003, Dobni 2008). Yenileşim kültürü, kurumun yeni ürünleri, süreçleri tanımlayabilme, yürütebilme ve geliştirebilme ve onu kurumun günlük yaşamı haline getirebilmedir (Losane 2013). Artan küresel ekonomide kurumların rekabet edebilmeleri, yeni ürünler, süreçler ve hizmetler geliştirilmesiyle, yani yenileşim ile başarılır (Steele&Murray 2004). Kurumların, eğer başarılı olarak kalmak istiyorlarsa, kurumda çalışan bireylerin sürekli yenileşim için çaba harcamaları için teşvik edildiği (Ahmed 1998) bir yenileşim kültürünü oluşturmaları ve sürdürmeleri önemlidir (Steele & Murray 2004). Başarılı kurumların yenileşim kültürünü oluşturma kapasitesi vardır (Dobni 2008).

Yenileşim: Latince "innovatus" sözcüğünden türemiş bir sözcük olan yenileşim, kökeni itibarıyla "toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamına gelir. Yenileşim yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade eder. Yenileşim, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Bulut ve Arbak 2012). Yeni fikirlerin, ürünlerin, hizmetin veya yürütülen eylemin olduğu koşullar, bu özel koşul içinde bir yenileşim sayılıp sayılmayacağını belirler. Yaratıcılık ve yenileşim kavramları, yaratıcı sürecin iki aşaması olan fikir oluşturma ve yürütme arasındaki örtüşen yapılar olarak kabul edilir (Martins & Terblanche 2003). Bir yenileşim sürecinin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek engeller arasında en önemli engel kurumsal dirençtir. Çalışanların hem kurum içindeki hem de dışındaki alışkanlıklarını, iş görme biçimlerini, iş saatlerini, genel olarak kurulu düzenlerini değiştirmesi, olası olgularla ve belirsizlikle karşılaşma korkuları çalışanların direnç göstermelerinin nedenleridir (Ahmed 1998, Bulut ve Arbak 2012). Yenilik çabalarına engel olmak, durdurmak veya yavaşlatıcı tepki ve tepkisizlikler, yenilikçilik yoluyla kurumun rekabetini engelleyebilecek kritik bir kurumsal yapı yaratır (Bulut ve Arbak 2012).

Kurum iklimi ve kurum kültürü: Kurum iklimi, onu oluşturan üyelerin kurumdaki uygulamaları, işlemleri ve dağıtılan ödül sistemleri tarafından türetilmiştir ve bir kurumda günlük ve rutin işlerin nasıl yürütüldüğünün göstergesidir. Bir anlamda kurumun gerçek önceliklerinin bir kuşatmasıdır. Kurum kültürü, derinlemesine kavranan inançlar ve değerler demektir. Bundan dolayı kültür bir duyumdur, iklimin bir yansımasıdır, fakat daha derin düzeylerde işlev görür. İklim kurumun uygulamalarında ve politikalarında gözlenebilirken, kültürün inanışları ve değerleri bu düzeyde görülmez, fakat çevresel uyaran vermek için davranış ve eylemleri yöneten bilişsel bir şema olarak vardır (Ahmed 1998). Kültür, yaratıcılığı ve yenileşimi

etkiler. Birinin yeniliği söyleyerek, kuruluşun odağını değiştirmesi, sıklıkla kuruluşun genel kültürel uyumunda da değişiklik gerektirir. Yenileşimi destekleyen bir kültür, yaratıcılık, risk alma, değer arama ve çözüm oryantasyonu, iletişimsel, güven ve saygı aşılayan ve karar vermeyi güncellemede hızlı olmaya değer veren davranışlar ile meşgul olur (Dobni 2008).

Yenileşim kültürü: Yenileşim kültürü “bir kurumun sosyal ve bilişsel çevresi, paylaşılan gerçekliğin görünümü, katılımcılar arasında tutarlı olarak yansıtılan kolektif inanç ve değer sistemi” (Martins & Terblanche 2003, Khazanچی et al. 2007), “bir kurum üyeleri tarafından paylaşılan temel değerlerin, varsayımların ve inanışların daha derin bir düzeyi” (Martín-de Castro et al 2013), “yeni fikirlerin oluştuğu, değerlendirildiği ve desteklendiği kültür” (Losane 2013) olarak tanımlanır. Bir kuruluşta yenileşim sıklıkla nihai olarak bir eylem veya somut bir sonuçla bağlantılı olan davranışlar veya eylemler vasıtasıyla ifade edilir (Dobni 2008). Yenileşim kültürünün yenileşime yol açacağı kesin değildir, fakat kesinlikle bir önkoşuldur (Angel 2006).

Tablo 1. Mevcut Durum Kültürü ile Yenileşim Kültürü Arasındaki Fark

Mevcut Durum Kültürü	Yenileşim Kültürü
Tahmin Edilebilirlik	Tahmin Edilemezlik
İstikrar Arama	Orijinallik Arama
Temel Becerilere Yoğunlaşma	Kenarda Kalmış-Avantaj Getirecek Becerilere Yoğunlaşma
Yüksek Başarı Oranı	Yüksek Başarısızlık Oranı
Kurumsal Hiyerarşinin Sağlamlaştırılması	Kurumsal Ağların Sağlamlaştırılması
Hiyerarşiden Korkma	Yaratıcı Gerilimlere Yoğunlaşma
Sürprizlerden Kaçınma	Sürprizleri Benimseme
İçeriden Gelen Bilgiye Yoğunlaşma	Hem İçeriden Hem de Dışarıdan Gelen Bilgiye Yoğunlaşma
Beraber Yaşamayı Kolay	Beraber Yaşamayı Zor
Şirket Politikaları	Varolanı kabullenmekten çok değişimi etkileme
Standartlaşma Sonucu Verimlilik	Yenileşim Sonucu Verimlilik
Mevcut Durumu Sürdürme	Mevcut Durumu Bırakma
Değişimden Kaçınma	Değişimi Benimseme
İstikrarı Ölçme	Yenileşimi Ölçme
Mevcut Yönetim Modellerini Doğrulayacak Veri Arama	Mevcut Yönetim Modelleriyle Çelişecek Veri Arama
Kesinlik Arama	Belirsizliği Benimseme

Kaynak: Morris L (2007) Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, and Leaders. InnovationLabs White Paper. s.20

Yenileşim kültürü oluşturma: Bir yenileşim kültürünün açıkça ifade edilmesinin çok zor olduğu, başarmanın daha zor olduğu ve sürdürmenin daha da zor olduğu kanıtlanmıştır (Angel 2006). Bir kurumda yenileşim kültürünün oluşturulması için şunlar yapılmalıdır;

1.Yaratıcı bireyler desteklenmelidir: Yenileşim fikirlere bağlıdır ve fikirlerin başlatıcı kaynağı yaratıcı bireylerdir (Leavy 2005, Angel 2006). Yaratıcı bireyler yenileşimin ilk aşamasında eleştirel anlayışları ve teknik bilgileri ortaya koyan, bu anlayışların fikirlere ve fikirlerin de yenileşime dönüşmesini sağlayan kişilerdir (Langton 2007). Bir işin gelişmeye devam etmesi için, ilk olarak doğru niteliklere sahip olan yaratıcı bireylerin o işte çalışmaları ve bu kurumda kalmaları sağlanmalıdır. Böylece bu bireyler diğer çalışanlarla ve doğru kaynaklarla birlikte içindeki yenileşim potansiyelini var edebilir. Çalışanların yaratıcı potansiyeli saptanmalı, ayrıca tüm projeler üzerinde yaratıcılık egzersizinin analiz edildiğinden emin olunmalıdır. Kurumun tüm birimlerinde yaratıcı bireylerin sayısının yeterli olduğundan emin olunmalıdır (Steele & Murray 2004). Yaratıcı bireyler kurumun her biriminde çalışabilirler, hatta tedarikçiler, danışmanlar ve müşteriler olarak da kurumun dışından katkıda bulunabilirler (Langton 2007). Yaratıcı ve istekli bireylerin, kendilerine yaratıcılığını ortaya koyma fırsatı verilmeyen yenileşimci fikirlerini sunmadıkları bir çevrede işlev görmeleri olası değildir, ayrıca bu bireyleri bu fikirleri açığa çıkarmaları ve kurumun işini geliştirmek için kullanmaları motive etmedikçe, en büyük bilgi kaynağı ihmal edilmiş olur (Steele & Murray 2004).

Yaratıcı birey genellikle; bazı iç kaoslar dışında, sözcükler, matematik, müzik, sanat, icat şeklindeki moda gibi dış sembolik düzenleri denemesinden anlaşılabilir. Onlar akıllı, şüpheci, saf, disiplinli, tutkulu ve objektiftirler (Leavy 2005). Bu bireyler meraklı ve araştırmacıdır; mevcut durumu kabul etmez; normal ve değişmez olarak kabul edilen doğruları sorgular; memnun olmadığı her ne ise (şartlar, ürün, hizmet, süreç, organizasyon gibi) değiştirmek ve iyileştirmek için çaba harcar. Yenileşime yatkın bireylerin sahip olması gereken özelliklerin çok azı doğuştan gelen özelliklerdir. Herkes, iyi birer yenileşimci olmak için kendini yetiştirebilir. Bir kurumda yapılması gereken, tüm çalışanlarını bu özelliklere sahip olacak şekilde yetiştirmek, motive etmek ve teşvik etmektir. Yenileşime yatkın bireylerin kişilik özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür: Hedefe odaklanırlar, ne istediklerini bilirler ve bundan ödün vermezler, sık sık hayal kurmakla birlikte hayalle yetinmeyip bunları hayata geçirmek için çalışırlar, hata yapmaktan korkmazlar, yaptıkları hatalardan ders çıkarmayı bilirler ve bir kez yaptıkları hataları nadiren tekrarlarlar (Elçi 2012), geniş bir bakış açısına sahiptirler, fırsatları herkesten önce fark edip bunlardan çarpıcı fikirler çıkarırlar, öz disiplinleri ve içten gelen motivasyonları yüksek kişilerdir, özgüvenleri fazladır; olumlu ve yapıcı düşünürler, işbirliğine açık, kolay iletişim kuran; sahip oldukları ağları sürekli olarak genişleten kişilerdir (Ahmed 1998, Elçi 2012).

2. Yenileşim şampiyonları var olmalıdır: Liderlik son derece önemli olmasına rağmen, tek başına sürekli bir ilerleme ve yenileşim kültürü oluşturmak zordur. Bir yenileşim kültürünü oluşturmak için, birçok yenileşim şampiyonları belirlenmeli, işe alınmalı, geliştirilmeli, eğitilmeli, teşvik edilmeli ve kuruluş çapında kabul edilmelidir (Ahmed 1998). Yenileşimi yürütme girişimciler arasında işbirliğini gerektirir (Angel 2006). Yenileşim şampiyonları yenileşime yol açan uygulamaları tanımlar, yenileşimi engelleyecek etkenleri ortadan kaldırır ve yenileşim kültürünün oluşmasına katkıda bulunurlar. Doğrudan kendileri sorumluluk alabilecekleri gibi, aynı zamanda yaratıcı düşünceleri bulup onları teşvik edebilirler, insanları yeni deneyim ve düşüncelere itebilirler, fikirlerin paylaşılacağı ve üretilebileceği düzenli toplantılar düzenleyebilirler. Özetle yenileşim şampiyonları, yenileşimin etrafında şekillenebileceği birliktelik ve güven ortamını ve kıdemli yöneticilerle diğer çalışanlar arası iletişimi sağlarlar. Bu kişiler de birey veya takım halinde şirketin herhangi bir seviyesinde bulunabilirler (Morris 2007). Yenileşim şampiyonları olarak atfedilen bireysel girişimcilerin yanı sıra kurumun içinde yenileşimi sürükleyen iç girişimciler, geleceğin yaratıcıları olarak tanımlanırlar ve kurallardan, baskılardan muaf tutulmayı beklerler. Bunun aksine çalışma arkadaşlarının önceden belirlenmiş tüm kurallara uymaları, tüm talepleri karşılamaları beklenir. Bu durum, kurum içinde iki farklı çalışan sınıfının oluştuğunun veya oluşturulduğunun bir göstergesidir. Çalışanlar, yenileşime karşı bir direnç göstererek, kurum içi iletişimi olumsuz yönde etkileyebilirler, daha sonra ise kurumun dış iletişimini de etkileyerek kurumun değer kaybetmesine yol açabilirler (Bulut ve Arbak 2012).

3.Uygun yenileşim liderleri var olmalıdır: Yenileşimde başarı için ön şart, doğru özelliklere sahip bir liderin varlığıdır (Elçi 2012). Yenileşim liderleri yenileşimle ilgili kurumun kendisini, politikalarını ve temel uygulamalarını etkiler (Ahmed 1998, Langton 2007, Elçi 2012), yenileşim sürecinin tetikleyicisi, sürükleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Lider yenileşimi mümkün kılacak politikaları oluşturur, yenileşime olan engelleri ortadan kaldırır, yenileşim için gereken farkındalığı yaratır, tüm diğer yöneticileri ve çalışanları ortak hedefe kilitler, iş planındaki yol haritasının herkesin katkısıyla çizilmesini sağlar, gerekli kaynakları ayırır, yenileşimi teşvik eden atmosferi oluşturur (Elçi 2012). Lider aynı zamanda çalışanların kuruma bağlılığını ve kurumda kalmalarını sağlar, işbirlikçi ve yaratıcı iş uygulamalarını gerçekleştirir, bilginin paylaşılmasını ve öğrenen kurum olmasını sağlar (Angel 2006). Bu çerçevede yenileşim liderleri; beklentileri ortaya koyar, öncelikleri tanımlar, başarıları ödüllendirir, başarısızlıkları değerlendirir ve yenileşimin zorlaştıran veya kolaylaştıran durumları belirler, değişim gerektiren veya mevcut durumun korunmasına yönelik tüm kararları verir (Angel 2006, Morris 2007).

Günümüzde yenileşimi gerçekleştirmede ve sürdürmede engeller arttığından bunların üstesinden gelmek için etkili liderliğe gereksinim duyulmaktadır (Melnyk&Davidson 2009). Yapılan bir çalışmada, liderlik davranışı ile yenileşim kültürü

arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Apekey ve ark. 2011). Bir şirketteki çalışanların bir kısmı veya tümü yenileşim için ne kadar istekli olurlarsa olsunlar, doğru liderlik özelliklerine sahip bir yöneticileri yoksa bu hiçbir işe yaramaz. Doğru özelliklere sahip bir lider; yenileşim konusunda hırslı, istekli ve heyecanlıdır. Bu hırs, istek ve heyecanı çevresindekilere de yansıtır, kurumunda yenileşim için gerekli atmosferin oluşturulmasının kendi elinde olduğunu bilir ve buna göre davranır. Lider yenileşim sürecini sahiplenir, sürecin başarıyla yönetilmesi konusunda kendine güveni tamdır, şirket içinde ve dışında yenileşim sürecine dahil olan ve olması gereken herkesi bu konuda yüreklendirir ve teşvik eder (Elçi 2012), liderliğin gerçek taahhütlerini sergiler, üst yönetim taahhüdü verir, tartışmayı yürütür, misyonu/vizyonu beyan eder, örneklerle ve eylemlerle yol gösterici olur (Ahmed 1998). Lider aynı zamanda esnek ve yapıcıdır, kuralların ve kalıpların esiri olmaz, çalışanlarını da bu tür kısıtlamaların içine sokmaz, pozitif düşünür, vizyon sahibidir, risk alır ama aynı zamanda riski iyi yönetir, belirsizlikleri ortadan kaldırır, çalışanlarına inanır ve güvenir, onlara değer, yetki ve sorumluluk verir (Elçi 2012). Başarılı ve sürdürülebilir bir yenileşim kültürü oluşturabilmek için, liderlerin iki büyük işi başarması gerekir. İlki, liderlerin çevrelerine duyarlı olması ve kendilerinin çevrelerini etkilediğinin farkında olmasına gereksinimleri vardır. İkincisi, liderlerin belirsizlikle başa çıkmayı kabul etme yeteneğidir. Yenileşim belirsizlik olmadan oluşmaz ve işyeri çevresinde belirsizliği tolere edemeyen kurum ve bireyler ve ilişkiler sadece rutin eylemleri üretir (Ahmed 1998). Yönetim felsefesinin ortasına insanları ve fikirlerini yerleştirmek gerekir (Leavy 2005). Liderlerin derin bir takdir kültürü oluşturmaları gerekir, aksi halde, suçlama kültürüne bir eğilim oluşacaktır. Belirsizliğin tolere edilmesi, risk alma için alan ve daima iş sonuçları üretmeyen alternatif çözüm alanlarının açıklanmasını sağlar. Üst yönetim yenileşim projelerinin örgütün her düzeyinde gerekli desteği almasını sağlar (Ahmed 1998).

4. Anlamlı eylem sınırı oluşturulmalı ve çalışanlar yenileşim konusunda eğitilmelidir, beceri gelişimi teşvik edilmelidir: Kültürel değişim, davranışların, inanışların ve değerlerin değişimiyle ilgilidir (Elçi 2012). Çalışanların yaratıcı ve yenileşimci olmaları için, onlara yenileşim gündeminin önceliği, yenileşimin hedefi ve bu nihai hedefe ulaşmak için ne derecede yetkilendirildikleri anlatılmalıdır (Ahmed 1998, Elçi 2012). Başarılı kurumların bu nihai amaçlara erişmeyi sağlayan eylem alanları ve önceliklerini, sorumluluk ve yetkilendirilme düzeylerini ayrıntılı olarak tanımlayan bir süreç vasıtasıyla, sınır eylemini çizmeye gereksinimleri vardır (Ahmed 1998). Çalışanların kendilerinin yenileşim sonunda elde edecekleri kazanımların ortaya konması değişimi hızlandırır (Elçi 2012). Kültürel değişim, davranışların, inanışların ve değerlerin değişimiyle ilgilidir; insanların düşünme tarzlarının değişmesini gerektirir. Bu, önemli bir değişim demektir ve belli bir süre gerektirir (Ahmed 1998). Bu sürenin uzunluğu veya kısalığı, liderin yenileşim konusunu

sahiplenme düzeyi ve bu amaçla gerekli farkındalığı ve motive edici ortamı yaratmasıyla bağlantılıdır (Ahmed 1998, Elçi 2012).

Çalışanlar yenileşim konusunda eğitilmeli, beceri gelişimi teşvik edilmelidir yeni fikirleri ve yeni olasılıkları geliştirmek için çalışanlara süre verilmeli, bunun için gerekli bütçe, kaynak, araç-gereç ve altyapı planlanmalıdır (Ahmed 1998). Çalışanların seslerini duyurduklarını bilmek ve şirketle ilgili gelişmeler hakkında zamanında bilgi sahibi olmalarını sağlamak güven ve bağlılığı artırır. (Elçi 2012). Bu geçiş sıklıkla misyon ve vizyon ifadesi aracılığıyla oluşur (Ahmed 1998, Martins & Terblanche 2003). Yöneticiler, yeni geliştirilmiş çalışma yollarını arayarak, değişimi vurgulayan bir vizyon yaratarak ve değişime karşı olumlu bir tutum ortaya koyarak değişimi destekleyen bir kültür yaratabilirler (Martins&Terblanche 2003). Doğru tasarlanmış bu ifadeler güçlü bir kolaylaştırıcı olarak işlev görebilir. Yanlış olanlar ise, alaycılığı ve hoşnutsuzluğu besleyen güçlü bir kolaylaştırıcı olarak işlev görebilir (Ahmed 1998). Değişimi destekleme, yaratıcılığı ve yenileşimi olumlu yönde etkileyecek bir değerdir (Martins&Terblanche 2003). Değişimin desteklendiği bir kültür örneği; yıl boyunca faaliyet amaçlarını ifade ederken çalışanı beklemek, onların kendi çalışma yöntemlerini değiştirmeye nasıl niyetlendiklerini göstermektir (Martins&Terblanche 2003). Kurumlar, yenileşim fikirlerini seçme ve uygulama konusunda ne kadar hızlı hareket ederlerse, çalışanların motivasyonu ve sürece katılımı o derece yüksek olur (Elçi 2012). İçsel motivasyon önemli bir yaratıcılık etmenidir (Ahmed 1998). Her çalışanın yenileşim sürecine katılımının kurum üzerindeki etkilerinin bilinmesinin sağlanması önemli bir motivasyon aracıdır (Elçi 2012). Diğer yandan katılık, kontrol, öngörülebilirlik, kararlılık ve hiyerarşik yapı ile ilişkili düzen kurumdaki yaratıcılığı ve yenileşimi engeller (Martins&Terblanche 2003).

5. Hata ve risk toleransı tanımlanmalıdır: Hata toleransı, yaratıcılık ve yenileşimi teşvik eden bir kurum kültürünün gelişmesinde temel bir elemandır. Kurumlarda hataların ele alınma yolu, çalışanların kendilerini yaratıcı ve yenileşimci olarak hareket etmede kendini özgür hissedip hissetmemesini etkileyecektir. Hatalar görmezden gelinemez, örtbas edilebilir, birini cezalandırmak için kullanılabilir veya bir öğrenim fırsatı olarak değerlendirilebilir (Martins&Terblanche 2003). Özgürlük ve risk alma, bireylerin işlerini yapmada verilen serbestlik derecesidir. Çalışanlara, başkalarının uygun görmediği fikirlerin tartışılmasına izin verilmeli, hatalar için ceza verilmemelidir (Ahmed 1998). Yenileşim, risk almayı da beraberinde getirdiği için bazı durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olabilir. Yenileşim sürecinde de hata yapmamak mümkün değildir (Elçi 2012). Çalışanlara bir şeyler denemeleri ve kendi hatalarından bir şeyler öğrenme olasılığı verilmelidir (Leavy 2005). Başarılı kurumlar başarıyı ödüllendirirler ve örneğin; açıkça tartışma ve hatalardan birşeyler öğrenme fırsatları sağlayarak başarısızlıkları kabul ederler veya kutlarlar (Martins&Terblanche 2003). Yenileşim kültürünü ve ortamını yaratırken, şirketlerin başarısızlığı belli oranda tolere etmeleri gerekir. Tüm çalışanların yeni fikirler geliştirip yenileşim sürecine dâhil olduğu bir

ortam yaratabilmek için hataları cezalandırmayan bir kültür geliştirilmelidir (Elçi 2012). Risk alma ve deney yapma, yaratıcılıkla ilgili davranışlardır. Çok fazla yönetsel kontrollerin uygulandığı bir kültür, risk almayı ve bunu takiben yaratıcılık ve yenileşimi baskılayacaktır. Ancak, kuruma zarar vermediği sürece riskler alınmalıdır varsayımı, çalışanları deney yaparak ve risk alarak yaratıcı ve yenileşimci olmaya teşvik etmeyecektir, risk almanın izin verilme derecesinde dengeye ulaşılmalıdır. Bu, beklenen sonuçları ayrıntılı olarak açıklayarak, kurum içindeki birini risk almanın izlenmesinden ve ölçümünden sorumlu olarak atayarak, hataların girişken olmanın bir parçası olarak kabul edildiği bir hoşgörü atmosferi yaratarak, hataları bir öğrenim deneyimi olarak düşünerek başarılabilir (Martins&Terblanche 2003). Çalışanların güvenli bir şekilde alabilecekleri riskleri bilmeye gereksinimleri vardır (Ahmed 1998, Dobni 2008). Bu onların yetkili bir tarzda hareket etmelerine izin verilen alanı ve eylemleri yapmaları için kurumsal onaya gereksinim duyulan durumları tanımlamalarına yardım eder (Ahmed 1998). Çalışanların yenileşim kapasitesine ve risk almasına göz yumulmalıdır (Martín-de Castro et al 2013). Doğru özelliklere sahip bir birey risk alır ama aynı zamanda riski iyi yönetir, belirsizlikleri ortadan kaldırır (Elçi 2012). Kurum içinde risk toleransının var olduğunu bilmeden, çalışanlar yenileşim yapmaya veya gelenekselleşmiş işlerden farklı bir tarzda iş yapmaya istekli olmazlar (Ahmed 1998). Ayrıca, çalışanlar risk alma, deney yapma ve fikir üretme için de ödüllendirilmelidir.

6.Kurumun yapısı yenileşimi arttıracak özellikte olmalıdır: Kurumun yapısı kurumdaki yaratıcılığı ve yenileşimi artırır veya sınırlar (Martins&Terblanche 2003). Yüksek düzeyde yenileşimci kurumlar, odaklanmış topluluklar olarak davranırlar oysaki daha az yenileşimci kurumlar daha çok geleneksel bürokratik departmanlar olarak davranırlar. Kurumsal tasarım ve yerleşim, etkileşimi arttıracak fiziksel bir çevre yaratmada kullanılabilir (Ahmed 1998). Yenileşim kültürünün yeşermesi için yönetici ve çalışanlarda "şirketi sahiplenme" (Elçi 2012) ve güçlü bir topluluk duygusu yaratılmalıdır (Leavy 2005). Bir kurumun gerçek anlamda başarı elde etmesinde nitelikli, motivasyonu yüksek ve tatmin duygusu yaşayan çalışanlara sahip olması önemlidir. Kuruma bağlılık, çalışanın kuruma karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Kurumsal bağlılığı yüksek olan kişiler, düşük olanlara göre daha yüksek performans gösterirler (Altuğ Özsoy ve ark. 2001). Esneklik, özerklik, özgürlük gibi değerler ve işbirlikçi ekip çalışması, kurumdaki yaratıcılığı ve yenileşimi geliştirir (Ahmed 1998, Martins & Terblanche 2003). Kurumda hareket etme serbestliği olmalı, bireyin bir etkisi olabileceği inancı olmalı, hızlı ve esnek karar verilmeli, bürokrasi azaltılmalıdır (Ahmed 1998). Kurumda açık bir iletişim olmalıdır. Güvene dayalı, açık ve şeffaf bir iletişimi destekleyen bir kurum kültürü, yaratıcılığı ve yenileşimin arttırılmasında olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Çelişkileri, çatışmaları ve ikilemleri ortaya çıkardığı için çalışanlara anlaşmazlığın kabul edilebilir olduğu olduğunu öğretmek, iletişimde açıklığı arttırabilir (Martins&Terblanche 2003).

Rekabetçi bir kültür oluşturulmasında yöneticiler, içsel ve dışsal bilgiye ulaşmalı, fikirlerin tartışılmasını teşvik etmeli, yapıcı çatışmaların bilgi akışına yol açacağı bir çevre oluşturmali, bilgi akışına dayalı projeleri desteklemelidir (Ahmed 1998). Çatışmaları yapıcı olarak kullanmak, kurumda yaratıcı ve yenileşimci davranışları destekler. Farklı bireylerin düşünme tarzlarını anlamak ve çalışanları yapıcı yüzleşme konusunda eğitmek, yaratıcılığı ve yenileşimi destekleyen bir kültür yaratacaktır (Martins&Terblanche 2003). İş ve çalışanlar eşleştirildiğinden, yetenekli bireylerin iç hareketliliği kolaylaştırılmalıdır (Steele&Murray 2004, Leavy 2005). Mevcut plan veya geleneksel uygulama ile uyumlu olmadıkları için, planlanmamış yaratıcı fikirlerin açık fikirlilikle karşılandığı ve düşünmeden reddedilmediği ve devam eden projelerdeki yaratıcı çözümlerin teşvik edildiği bir çevre yaratılmalıdır (Steele&Murray 2004). Çalışanların işbirliği yapması, kurumlarda gerçekleşen yaratıcılık ve yenileşimin derecesini etkiler. Birbirlerinin tamamlayıcısı olan, çeşitliliği ve bireysel yeteneklerin kullanımını sağlayan iyi oluşturulmuş bir iş ekibi yenileşimi artırır (Martins&Terblanche 2003). Yenileşim kültürünün hakim olduğu bir ortamda bulunması gereken önemli bir unsur, güvendir (Elçi 2012). Çalışanlar yaratıcı ve yenileşimci olarak hareket etmede kendilerini duygusal olarak güvende hissedebilmeli ve birbirlerine güvenebilmelidir. Yüksek düzeyde güven olduğunda, yeni fikirler kolaylıkla ortaya çıkar. Bunun için; açık iletişim sağlanmalı, bireyleri iyi dinlemeli, eleştiri kabullenilmeli, entellektüel dürüstlük sağlanmalıdır. Kurum içinde mücadele ve eylem inancı, çalışanların günlük işlemlere dahil olma derecesi ve gereksinim duyulan gerginlik derecesidir. Bunu gerçekleştirmek için; sonuçları vurgulama, taahhütleri karşılama, zamanlama hakkında kaygı, işlerin yapılmasını sağlayan değerlere bağlılık, sıkı çalışmanın bir beklenti olması ve takdir edilmesi, işleri yapma şevkinin olması ve bürokrasi ile uyumlu çalışma sağlanmalıdır.

Açık bir kurum felsefesine sahip olma, bireylerin, yöneticilerden bir yönlendirme olmadığı durumlarda bile, ortak amaçları başarmak için kendi aktivitelerini koordine edebilmeyi sağlar (Ahmed 1998). Çalışanların işlerini yapma ve işlemleri belirleme özgürlüğü vardır. Yönetim çalışanlara inanmalı ve onları onlara daha fazla özgürlük vererek yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmeli, bir başka deyişle onları kontrol etmek yerine güçlendirmelidir. Ekip üyeleri birbirlerine saygılı olmalıdır. Birinin diğerinin bakış açısını ve işlev tarzını anlaması, fikir ayrılıklarını çözer, etkin iletişim kurma ise, yeni fikirlere açık olmayı ve yeni fikirler hakkında soru sormayı sağlar. Bu tür etkili ekip çalışması kısmen ekip üyelerinin becerilerine ve yeteneklerine dayalıdır ve kısmen de grup içinde paylaşılan değerlere bağlıdır. Yeni bakış açılarına erişmek için, bireyler, ekipler ve departmanlar arasında açık iletişimi kapsayan açık kapı iletişim politikası gereklidir (Martins&Terblanche 2003). Kurallarda serbestlik, katılımcı olma ve gayri resmiyet, yüz yüze iletişim, disiplinler-arası ekipler, bölümler arasındaki engelleri kırma, yaratıcı etkileşim ve amaçları vurgulama, dışa dönük fikirleri almaya istekli olmak, değişen ihtiyaçlara göre esneklik, hiyerarşik olmayan, yukarıdan aşağı

olduğu kadar aşağıdan yukarı doğru bilgi akışı yenileşimi teşvik eder (Ahmed 1998). Fikirlerin mantıklı olarak değerlendirilmesi, sürekli öğrenmeyi destekleyen bir kurum kültürü yaratıcılık ve yenileşimi teşvik eder. Çalışanları birbirleriyle konuşmaları için teşvik ederek, güncel bilgiyi ve beceriyi koruyarak ve yaratıcı düşünme becerilerini öğrenerek bir öğrenme kültürü yaratılabilir ve sürdürülebilir (Martins&Terblanche 2003).

7. Sorumluluklar tanımlanmalıdır: Yenileşimi güçlendirmede en yaygın sorun, bireysel olarak herkesin çapraz işlevsel sürece katılımını teşvik etmede, bireylerin kimin neden sorumlu olduğunun net olmamasıdır (Ahmed 1998, Martins&Terblanche 2003). Sınırsız ve kontrolsüz güçlendirmenin sonucu kaostur. Yeni süreçler uygulamaya konduğunda yeni davranışsal rehberler de oluşturulmalı ve buna sorumlulukların tekrar yapılmış tanımlamaları eşlik etmelidir. Örneğin çalışanlar, projelerine ne kadar zaman harcayabileceklerini, kendi rutin işlerini en iyi durumdan daha düşük düzeyde olmayacak şekilde yürütmek için ne kadar çabaya gereksinim duyduklarını, eğer işlerini yetersiz yaparlarsa nasıl bir ceza alabileceklerini bilmelidir. Bu yolla riskin anlaşılması, yenileşimci eylemler için önceliklerin ve alanların açıkça tanımlanmasını sağlar.

8. Dengeli özerklik sağlanmalıdır: Özerklik, bir işin nihai sonucu olduğu kadar araçları üzerinde de kontrole sahip olma olarak tanımlanır. Bu kavram, merkezi bir öneme sahiptir. İki özerklik türü vardır; stratejik özerklik ve faaliyet özerkliği. Faaliyet özerkliği, birey olma duygusunu teşvik eder ve girişimcilik ruhunu geliştirir, oysaki stratejik özerklik kurumsal amaçlarla uyumlu şeyler yapmayı sağlar. Çok yenileşimci kurumların faaliyet özerkliğini vurguladığı görülmüştür, fakat üst yönetim için stratejik özerkliğini korur. Üst yönetim ulaşılacak nihai amaçları belirtir, fakat daha sonra bireylere bu hedeflere ulaşmada yaratıcı olma özgürlüğü tanır. Stratejik özerkliği vermek, bireylere büyük ölçüde kendi kaderlerini belirlediği duygusu sağlayan özgürlüğü vermek, sonuçta daha az yenileşime yol açar (Ahmed 1998). Özerklik yenileşimi arttırır, oysaki uzmanlaşma, kayıt altına alma ve merkezizetçilik yenileşimi baskılar (Martins&Terblanche 2003). Bir soruna yoğunlaşma özerkliği, bir kez kurum tarafından oluşturulduktan sonra, bireyin kendisi tarafından farklı şekillerde belirlenir. Stratejik özerkliğin sonuçları, bir rehberin olmayışı ve bir çabaya odaklanmamaktır. Tersine, çok az faaliyet özerkliğine sahip olmak da, dengesizlik yaratma etkisine sahiptir. İşte yol haritaları, nihai olarak bürokratik atmosfere yol açarak, çok katı bir şekilde belirtilir ve yenileşimci yetenekleri yok eder (Ahmed 1998).

9. Kişiyi özel olarak tanıma ve gerekli destek mekanizmaları var olmalıdır: Bir kurumun kültüründe yaratıcılık ve yenileşimi teşvik edecek bir çevre yaratmak için, destek mekanizmaları var olmalıdır (Martins&Terblanche 2003). Fikirlerin değerli bulunması, üst yönetimin ilgisi ve desteği, başlangıç aşamasındaki fikirlere saygı duyma, ödüllendirme, başarıları kutlama, önerileri uygulama, teşvik etme bunlardan

birkaçıdır. Katkılarından dolayı bireyleri ödüllendirme kurumlar tarafından yaygın şekilde kullanılmaktadır. Ödüllendirme içsel veya dışsal olabilir. Dışsal ödüllendirme, maaş artışı, ikramiye, hisse senedi vermedir. İçsel ödüllendirme, alıcı tarafından başarı duygusu ile ilgili içsel duygulardır. Örneğin; genel müdürün bireye kişisel olarak teşekkür etmesi veya bir akran grubu tarafından tanınma, bir kupa ile ödüllendirilme (Ahmed 1998). Ödüller yenileşimi teşvik etmede etkilidir (Ahmed 1998, Martins&Terblanche 2003). Yenileşimci kurumlar, gruplar için olduğu kadar bireyler için de, kişiselleştirilmiş içsel ödüllere ağırlık verirler. Az yenileşimci kurumlar dışsal ödüller üzerine özel vurgu yapma eğilimindedirler. Bireyler dışsal isteklerden çok içsel istekler tarafından teşvik edildiklerinde, daha sonra daha büyük yaratıcı düşünceler ve eylemler gerçekleşir. Bununla birlikte, bireylerin kendi maaşları ile rahat şekilde geçinmelerini sağlamak için, dışsal ödüllendirmelerin en azından temel bir düzeyde var olması gerektiğinin ifade edilmesi gerekir. Yenileşimin dışsal parasal ödüllerden çok, benlik saygısı düzeyi tarafından başlatıldığı görülmektedir. Ödüllendirmenin, onaylamanın ve kaynakların zaman sınırının olmasının (iş akış çizelgesi yapılması), bilgi teknolojileri ve yaratıcı insanların mevcudiyetinin, bunda rol oynayan önemli mekanizmalar olduğunu ortaya koymuştur (Martins&Terblanche 2003). Ödüllendirilen davranış bir kurumun değerini yansıtır. Eğer yaratıcı davranış ödüllendirilirse, o davranış baskın olmaya başlayacaktır. Bireyleri ekip olarak ödüllendirmek de önemlidir. Yönetim, hangi ödüllendirme ve takdir yöntemlerinin kendi kurumlarında çalışanlara daha yaratıcı ve yenileşimci olma konusunda ilham vereceği konusunda duyarlı olmalıdır (Martins&Terblanche 2003). Çalışanları yenileşime teşvik etmek için kullanılan dışsal ödüller kurum içinde rekabetçi bir ortam oluşmasına yol açabilir. Bu rekabet ortamı, iletişimin önünde bir engel oluşturabileceği gibi, çalışanlar tarafından daha az etki yarattığı için tercih edilmeyeceği düşünülen ancak kurum için gerekli yenileşimle ilgili fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasının önünde bir engel oluşturabilir. Dışsal ödüllendirmeler bireylerin kendi yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmak yerine, enerjilerini dışsal ödüller almaya yönlendirir (Ahmed 1998). Bu nedenle, ödül sistemlerinin yenileşim kültürünü güçlendirecek şekilde tasarlanması gerekir (Ahmed 1998, Elçi 2012).

10. Çalışanlara yaratıcı düşünceleri ve deney yapmaları için zaman yaratılmalıdır: Yaratıcılığı ve yenileşimi teşvik eden bir kurum kültürü, yaratıcı düşünceleri ve deney yapmaları için çalışanlara zaman yaratmalıdır. Yaratıcılığın ve yenileşimin teşvik eden bir kurumda, çalışanların örneğin zamanlarının %15 'ini yeni fikirler oluşturmaya ve sevdiği projeler üzerinde çalışmalarına olanak sağlanmalı ve izin verilmelidir. Çalışanlara daha sıkı çalışmaları için baskı yapan, üretkenlik ve küçülme üzerine vurgu yapma, kurumda yaratıcılık ve yenileşim için uygun değildir (Martins&Terblanche 2003).

11.Entegre sosyo-teknik sistem: Yüksek derecede yenileşimci kurumlar, kuruluşun sosyal yönüne olduğu kadar, teknik yönüne de eşit derecede vurgu

yaparlar. Diğer bir deyişle, onlar sadece teknik yetenekleri ve uzmanlığı beslemekle kalmazlar, aynı zamanda paylaşım duygusunu ve birlikteliği de arttırmaları. Grubun kaynaşmasını destekleme, teknik uzmanlığın ötesinde sosyal olarak iyi olmayı sağlamak için, işe alım sürecine dikkat etmeyi gerektirir ve aynı zamanda iyi tasarlanmış mesleki sosyalizasyon programıyla yeni alınan bireyleri dikkatli bir şekilde işe entegre etmek gerekir. Diğer yandan, daha az yenileşimci kurumlar bireysel hedeflerle daha çok ilgilenirler. Daha az yenileşimci kurumlar bağımsızlık çevresi yaratma eğilimindedirler, oysaki yenileşimci kurumlar işbirliği çevresi yaratırlar. Yüksek derecede yenileşimci kurumlar, daha makul beklenti hedefleri koyarlar ve bireylere projeler konusunda aşırı yük oluşturmamaya çalışırlar. Yaygın inanış, bireylerin çok sayıda projeye yüzeysel olarak çaba göstermesinin, bireylerin birinden diğerine adım atmasına yol açacağıdır. Bu koşullar yenileşimciliği güçlü bir şekilde engelleyen zaman baskısı oluşturur (Ahmed 1998).

Hemşirelikte Yenileşim Kültürü

Sağlık bakım sistemindeki sürekli değişiklikler ve teknolojik gelişmeler, hemşirelik mesleğinde de yıllar içinde değişikliklere ve gelişmelere neden olmuştur. Yenileşim, hemşirelik bakımında kalitenin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde hayati bir önem taşımaktadır (Dil ve ark. 2012). Sağlık bakım hizmetlerinde ve akademik kurumlarında sürekli iyileştirmenin başarılması için, sağlık bakım profesyonellerinin halen işlerini nasıl yaptıklarını bilmeye, değişiklik oluşturma becerilerine sahip olmaya, teknik becerilerin ve yapıların özümsemesine (Apekey et al. 2011), değişiklikleri koordine etme ve izleme için kurumlarda etkili bir liderliğe ve sürekli bir yenileşim kültürünün benimsenmesine gereksinim vardır (Coonan 2008, Melnyk & Davidson 2009, Apekey et al. 2011). Liderlik davranışı ile yenileşim kültürü ve kalite geliştirme yöntemlerine uyum arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, liderlik davranışı ile yenileşim kültürü arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Apekey et al. 2011).

Tarihsel olarak hemşirelik hizmeti, hizmetin daha etkili sunumunu sağlamak için sıkı disiplinin sürdürüldüğü bir yapıda sunulmuştur. Hemşirelik mesleğinde, hastaların bakımı ve çalışma ortamında sorunların çözümünü bulma konusunda, hemşirelerin yaratıcı olduğuna ilişkin yaygın bir inanış mevcuttur (Gilmartin 1999). Üniversitelerin geleneksel rolü, araştırma faaliyeti aracılığıyla yenileşim için gerekli temel bilimsel bilgiyi sunmaktır. Eğitim sistemindeki gereksinim duyulan yeniden yapılandırma, akademideki yenileşimci mekanizmalar ile uyumlu olmalıdır (Ben-Zur et al. 1999). Sağlık bakım eğitim kurumlarında, öğrenmeyi iyileştirmek için, özellikle matematik ve bilim eğitimi veren kurumlarda, yeni müfredatlar ve teknolojiler geliştirmeye gereksinim vardır (Coonan 2008). Günümüzde hemşireliğin rolleri; hasta savunuculuğu, yöneticilik, işbirliği gerektiren beceriler, destekleme ve çatışma çözümü rollerinin bir birleşimidir. Toplum sağlığının yönetimi, maliyet etkin bakım, sağlığı geliştirme ve bilgi yönetimi, gelecekte sağlıkçılardan beklenecek olan birçok yeterliliklerden bazılarıdır. Yeni hemşirelik rolleri, sağlık bakım sistemindeki var

olan ve beklenen değişiklikler ile uyumlu olarak gelişmiştir (Ben-Zur et all. 1999). Eğer hemşirelikte yenileşime y6nelik d6zenlemelere uyum sağlanamazsa, 6niversite mezunu hemşirelerimiz, geliştirilen 6r6nlerin kullanımı ile ilgili talepleri karşılamayacaktır. Bu nedenle de t6m birimler arasında s6rekli iletişim s6rd6r6lmelidir (Coonan 2008).

Eğitimde 6ęrenmeyi arttırmak i7in yeni m6fredatlar, yeni sunum y6ntemleri ve teknolojilerini geliştirerek, s6rekli yenileşim ve kalite iyileştirme k6lt6r6 benimsetilmelidir. Hemşirelerin becerilerini geliştirmek i7in uzaktan eğitim, hizmet i7i eğitim ve alternatif m6fredat programları etkili olabilir. Ancak bunun başarılımasını sağlamak i7in, okul-hastane işbirliği ve yenileşim gereklidir (Coonan 2008). Yapılan bir 7alışmada ekip 6ęrenmesi ile hemşirelikte yenileşim hakkındaki araştırmaların sınırlı olduğunu g6stermiştir (Timmermans et al. 2012).

SONU7

Bir kurumda uzun vadede gelişim sağlayabilmek i7in g67l6 bir yenileşim k6lt6r6n6n oluşturulması gerekmektedir. B6yle bir k6lt6re sahip kurumlar d6zenli olarak atılımlar, yararlı 7oğalan değişimler ve yeni radikal ara7lar gibi her 7eşit yenileşici yapabilirler. Yenileşim, kuruma başarılı olma itibarı sağlar, bunun yanı sıra gelecekte yenileşimin ve gelişmenin temelini temsil edecek olan yaratıcı ve hevesli insanları kuruma 7eker. Bir yenileşim k6lt6r6n6n gelişmesi, bir kez başladığında, kendi kendini devam ettirecektir. Kurumların yenileşim k6lt6r6 oluşturmaya y6nelik 7aba g6stermeleri 6nerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ahmed PK. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management* 1998; 1(1): 30-43.
- Altuğ 6zsoy S, Erg6l ř, Bayık A. Bir Y6ksekokul 7alışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Ege 6niveritesi Hemşirelik Y6ksek Okulu Dergisi* 2001; 17(1-3): 1-6.
- Angel R. Putting an innovation culture into practice. *Ivey Business Journal Online* January/February 2006; 1-5.
- Apekey TA, McSorley G, Tilling M, Siriwardena N. Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice* 2011; 17: 311-318.
- Ben-Zur H, Yağil D, Spitzer A. Evaluation of an Innovative Curriculum: Nursing Education In The Next Century, *Journal of Advanced Nursing*, 1999; 30(6): 1432-1440.
- Bournes DA. Cultivating a Spirit of Inquiry using a Nursing Leading-Following Model. *Nursing Science Quarterly* 2013; 26(2): 182-188,
- Billings L, Allen P, Armstrong M & et al Creating And Launching Innovative Nursing Education Programs: Perils And Pearls. *Nurs Educ Perspect* 2012; 33(5):292-6.
- Bulut 7, Arbak H. Inovasyon, Diren7 ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, (Edit6r Sel7uk Karaata), Yenilik - Yenileşim - İnovasyon D6nyasına Bir Yolculuk, EfeGen7 İşadamları Derneği, 26 Kasım 2012.

- Coonan PR. Educational Innovation: Nursing's Leadership Challenge. *Nurs Econ* 2008; 26(2): 117-121.
- Didero M, Gareis K, Marques P, & Ratzke M. (with contributions from other project partners) Differences in Innovation Culture Across Europe– A Discussion Paper Duration: 30 Months, Project Co-ordinator: empirica (Germany), Partners: The University of Newcastle upon Tyne (U.K.), European Regional Information Society Association (Belgium), Queen Mary and WestfieldCollege, University of London (U.K.). –1st January 2006, Report Preparation Date: February, 2008.
- Dil S, Uzun M, Aykanat B. Hemşirelik Eğitiminde İnovasyon. *International Journal of Human Sciences* [Online]. 2012; 9(2); 1217-1228
- Dobni CB. Measuring innovation culture in organizations The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor. Analysis, *European Journal of Innovation Management*, 2008; 11(4): 539-59.
- Elçi Ş. Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk, İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı. (Editör Selçuk Karaata), Efe Genç İşadamları Derneği; 26 Kasım 2012.
- Gilmartin MJ. Creativity: The Fuel of Innovation. *Nurs Admin Q* 1999; 23(2): 1-8.
- Glasgow ME, Dunphy LM, Mainous RO. Innovative nursing educational curriculum for the 21st century. *Nurs Educ Perspect* 2010; 31(6): 355-7.
- Morris L. Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, and Leaders. An InnovationLabs White Paper 200; 7-20.
- Leavy B. A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership* 2005; 33(4): 38-45.
- Losane L. Innovation Culture–Determinant of Firms' Sustainability. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering* 2013; 7(10): 1491-1496.
- Martín-de Castro G, Delgado-Verde M, Navas-López JE & et al. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting & Social Change* 2013; 80: 351–63.
- Martins EC & Terblanche F. Building organisational culture that stimulates creativity and nnovation. *European Journal of Innovation Management* 2003; 6(1): 64-74.
- Melnyk BM & Davidson S. Creating a culture of innovation in nursing education through shared vision, leadership, interdisciplinary partnerships, and positive deviance. *Nurs Adm Q* 2009; 33(4): 288-95.
- Onaral B & İzzetoğlu K. Yenileşim Seferberliği ve Küresel Beyin Gücümüz. *Savunma Sanayii Gündemi* 2009; Ekim: 12-20.
- Öztemel E. Yükseköğretim Kurumlarında Araştırma ve İnovasyon Kültürünün Oluşturulması. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar Kitabı*, 27-29 Mayıs 2011, İstanbul, 834-842.
- Shalini K, Marianne WL, Kenneth KB. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management* 2007; 25: 871–84.
- Steele J & Murray M. Creating, Supporting and Sustaining A Culture of Innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management* 2004; 11(5): 316–22.
- Timmermans O, Van Lingeb R, Van Petegemc P, Van Rompaeyd B, Denekense J. Team learning and Innovation in Nursing, a Review of the Literature. *Nurse Education Today* 2012; 32(1): 65–70.