



## YARATICI GİRİŞİMCİNİN GELİŞİMİNDE ÇEVRENİN ROLÜ

CREATIVE ENTREPRENEUR'S FOSTERING THE ROLE OF THE ENVIRONMENT

**Yrd. Doç. Dr. Metin SARAÇOĞLU**

Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F

İktisat Bölümü

[smetin@gazi.edu.tr](mailto:smetin@gazi.edu.tr)

**Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN**

Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F

İşletme Bölümü

[cduran35@gmail.com](mailto:cduran35@gmail.com)

### ÖZ

Bu çalışmada, girişimcilikteki yaratıcılık ile kişilerin içinde buldukları çevre, işletme çevresi ve eğitim çevresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda, ulaşılan temel bulgular şu şekilde sıralanır: Çin gibi geleneksel eğitim sistemlerine sahip olan ülkelerin bireylerinde araştırmacı ve yaratıcı kişiliğin gelişiminin engellendiği oysa Amerika Bileşik Devletleri'nin eğitim sisteminin yaratıcılığı ve girişimciliği artırdığı saptanmıştır. Geleneksel toplumlarda düşünceden daha çok inançların egemen olması ve aile yapısında ataerkil özelliğin görülmesi, girişimcilikteki yaratıcılık düzeyinin düşük olmasının en önemli sebebidir. Örgütler yenilik yapmaya eğimli iç girişimciliği geliştirmek için etkin bir örgütsel iklim kurmalıdırlar. Örgüt iklimindeki yaratıcılığı artırmak için örgütlerin dikkat etmesi gereken konular aşağıda sıralanmıştır: Çalışanlar hata yaparken güvende olduklarını hissetmelidirler. Örgütler çalışanları motive etmek için dışa dönük motivasyondan ziyade içe dönük motivasyondan yararlanmalıdırlar. Çalışanların örgüt içindeki özgürlük derecesi yükseltilmelidir. Çalışanların, örgütsel problemlerin çözümünde sıklıkla kullanacak oldukları çapraz iletişimli takımları kurmaları desteklenmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Yaratıcılık, Örgüt İklimi, Eğitim Çevresi, Motivasyon

### ABSTRACT

In this study, it was investigated the relationship between entrepreneurship creativity and those of individuals for their in the environment, business environment, education environment. The study was attained as result of the main finding topic in order: Traditional education systems like in China restrict inquisitive and creative individual's character whereas in the United States education system fosters investigate and creative individual character. The fact that traditional societies which domain belief rather than thinking and are the patriarchal family structure feature are the most important reason for the low creativity of entrepreneurship. Organization should found an effective organizational climate in order to develop inclined innovation of intrapreneurship. When creativity of the organizational climate wants to increase, organization take into these consideration as follows: While employees do mistake, they have been a feeling of safe. Organizations should utilize internal motivation than external motivation in order to motivate their employees. Employees have been raised freedom grade in the organization. Employees have been encouraged to set up cross functional teams which will be often used to solve organizational problems.

**Key Words:** Entrepreneurship, Creativity, Organizational Climate, Educational Environment, Motivation

## GİRİŞ

Girişimci, toplumun gereksinim duyduğu, talep edilir bir ürünü bulup üretmeye çalışan ve yaratıcılığıyla buna öncülük eden kişidir. Başka bir tanıma göre girişimci, ekonomik değeri olan bir iş için emeğini ve sermayesini riske eden kişidir (Erlaçın, 1969: 16; Alpugan, 1998, 62). Girişimcilik, *fırsat girişimciliği* ve *yaratıcı girişimcilik* olarak da ele alınabilir. Fırsat girişimcileri, pazardaki var olan ürünlerle ilgili fırsatları saptayarak bunları değerlendiren kişilerdir. Bu fırsatlar, pazarda mevcut olan ürünün pazardaki talepten az sunulması ya da istenilen (üreticinin vaat ettiği) kalitede sunulmamasından kaynaklanabilir. Yaratıcı girişimcilik ise, yeni bir fikrin sonucunda pazardaki mal ve hizmetlerin tasarımında, fiyat ya da kalitesinde iyileştirmelere gidilmesi veya bir buluş sayesinde yeni bir ürünün pazara sunulması ile ilgilidir (Alpugan, 1998: 62). Yaratıcı girişimciliğin, pazarda yeni ürünler için yeni talep yarattığı veya mevcut ürünlere olan talebi - ürünlerin kalitesi fiyatı ve tasarımında farklılaşma yoluna giderek - geliştirdiği söylenebilir. Bu nedenle, yaratıcı girişimciliğin fırsat girişimciliğinden daha değerli olduğu ileri sürülebilir.

*Çevre*, kişilerin bireysel çevresi, işletme çevresi ve eğitim çevresinin tümünü içermektedir. Küçük ve orta boy işletmeler üzerinde yapılan çalışmalarda işletme çevresinin yaratıcılığı artırmada önemli bir rol aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Birey ve onun çevresi birbiriyle sürekli etkileşim içindedirler ve bu etkileşim bireyin yaratıcı olması için çok önemlidir. Couger, Higging ve McIntyre'nin (1993) yaptıkları çalışmada, iş çevresi ile yaratıcılığın artması arasında pozitif ilişki (korelasyon) bulunmuştur. Söz konusu çalışmada, çevrede yaratıcılığın artırılmasının otomatik bir süreç olmadığı ve küçük orta boy işletmeler için işletme sahipleri (girişimciler) tarafından yönlendirildiği zaman başarıya ulaşılabileceği vurgulanmıştır. Bu alanda, Gundry, Kickul ve Prather'ın (1994) çevre karakterleriyle ilgili yapmış oldukları çalışmada, diğer çevresel faktörler yanında çevreyle ilgili olarak; güven, açıklık, var olan mizahi yapı ve diğer tartışmalı konuları ele almışlardır. Bunun yanında Engelbretch (1993) iş çevresindeki yaratıcılıkla ilgili yaptığı çalışmada; bireylerin içinde buldukları sistemde açık iletişimin gerekliliğinin ve doğruluğunun önemi üzerinde durmuştur. Buna ek olarak bireylerin kendi hedeflerini oluşturmalarına yardımcı olacak yeterli kaynak ve başarımlarına ulaşabilmesi için iş yerindeki bireysel özgürlüğün yukarıdaki listeye eklenmesi gerektiğini de belirtmiştir (Mass vd. 1999: 40).

## 1. EĞİTİM ÇEVRESİ VE YARATICILIK

Geleneksel eğitimde eğitimciler, eğitimin özünde hiyerarşik bir yapının olduğunu savunmaktadırlar. Öğretici bilgi ve deneyim açısından üst bir konumda olsa bile, ancak öğrettiği kitleyi katılımcı konuma getirilebiliyorsa, bireylerin yaratma duygularının da gelişmesine katkıda bulunacaktır. Öğreticinin kendisini, yaratıcılığı engelleyici tek doğrulu sistemden uzak tutması gerekir. Bir bilginin yorumsuz olarak aktarılmasının ve öğrenci tarafından da aynen alınmasını isteyen eğitim sistemlerinin adı ezberci sistemdir. Bu tür eğitim sistemleri bireyde araştırmacı ve yaratıcı kişiliğin gelişimini engelleyici temel faktörlerdir. Buna ek olarak, bu tür eğitim sistemleri sabit fikirli ve tutucu (muhafazakâr) insanların gelişmesine yol açmaktadır. Öte yandan, geleneksel eğitim sisteminde de öğretici eğitimi daha etkin kılacak kimi yollara başvurulabilir (Eriç, 1998: 144). Öğreticiye düşen bir başka görev ise, yaratıcı gücün, evrensel anlamda insanlık yararına kullanılma amacını işlemek, özellikle temel eğitimden itibaren kültür, anlayış, hatta yaş açısından farklı olan bireyleri ekip çalışmasına yöneltebilmektir. Böylece bireylerin kendileri çevresinde oluşturdukları dar halkalar kırılmış olacaktır. Öğretici, karşısındaki öğrenciyi hem eğlenmeye hem de yaratıcı olmaya yönlendirmelidir. Eğitim sisteminin temelini, öğrencinin merakını perçinleyerek, bir işi kendisinin başarmasından duyacağı gururun özendirilmesi oluşturur (Eriç, 1998: 149).

Eğitim sisteminde yaratıcılıkla ilgili önemli duygusal etmenlerinden biri de, özel yaşamın gizliliğinin korunmasına ilişkin olandır. Okul yaşamı göz önüne alındığında her zaman var olan bir kıyaslama göze çarpmaktadır. Kısaca bu sistemde bireyin özel yaşamındaki gizliliğin olmadığı görülmektedir. Basketbol, futbol takımının seçmelerinden, derslere ilişkin bütün notlara kadar her şey panolarda listeler halinde sergilenmektedir. Bu, bireylerin risk alarak yeni bir şeyler denemesi için ciddi bir engel oluşturmaktadır. Bu nedenle, okuldaki bazı faaliyetleri öğrencilerin kendi yeteneklerinin farkına varacakları ve değerlendirmelerini kendilerinin yapacağı şekilde düzenlemek yaratıcılık açısından oldukça önemli olacaktır (Yanık, 2007: 80).

Eğitim sistemleri arasında yaratıcılık bakımından farklılığın değerlendirilmesi için Tayvan iyi bir örnek olacaktır. 2000’li yıllardan önce Çin’den ayrılan ve rejim değişikliği yaşayan Amerikan güdümünde yaşamını sürdüren Tayvan’da işçilerin yaratıcılığı ile ilgili bir çalışma yapılmıştır. Çin’deki eğitim sistemi, taklitçi ve ezberci bir öğrenime dayanır ve

öğrencilerin eğitimciler tarafından oluşturulan standartlara uymasını zorunlu kılar. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki eğitim sistemi ise öğrencilerin kendi başına karar verme ve kendilerini bireysel olarak açıklamaya destekleyici yönde tasarlandığı, için yenilikleri arttırıcı bir eğilime sahiptir. Tayvan'ın Amerika ile olan bu kültürel etkileşimi, *kimliklerin entegrasyon ortaklığı* olarak da bilinir. Bu entegrasyon, Tayvanlılar için geçici olarak alınan ancak orada kalan en önemli ve en büyük değerdir. Tayvan'da yaşayan ve eğitim alan, belli süre boyunca ikinci kültüre maruz kalan kişiler üzerinde yaratıcılıkla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda Amerikan kültürel değerlerini alan işçilerin yaratıcılığının pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, Amerikan kültüründen etkilenen Tayvanlı işçilerin yaratıcılık kimliklerinin (yeteneklerinin) ön plana çıktığı görülmüştür. Buna ek olarak diğer kültürlerin bilgi ve enformasyonuna maruz kalan kültürler, Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemindeki değerleri içine alan sistemi veya sistemleri benimserler ise kendi bireylerinin farklı açılardan problem çözme yeteneklerini güçlendireceklerdir. Böylece bu toplumların yaratıcılık yetenekleri de artacaktır. Bununla birlikte, ikinci bir kültür içinde yaşayan kişilerin yaratıcılık karakterlerini belirleyen risk alma ve statükocu yapılarıyla ilgili standart sapmaları da daha fazla büyüme eğilimindedir. Kısacası, bu durum, kişilerin yaratıcı kişi olmaya yönelik mantıklarını kuvvetlendirmektedir (Farmer vd. 2003: 620-621).

## 2. DIŞ ÇEVRE VE YARATICILIK

Çevre, yaratıcı kişilerin risk alma kabiliyetinin en önemli belirleyicisidir. Bu alanda çalışmaları ile tanınan Daniel Kahneman ve Amos Tversky; kişilerin riskten kaçışları ve seçimleri sonucunda elde ettikleri kazançlar, risk alma isteği ve potansiyel zararlardan kaçınma ile ilgili konularda araştırma yapmışlardır. Bu konuya örnek olarak işletmenin pazarlamayla ilgili müdürü 600 hedef müşteriye iki gösteriyle ulaşmak istemiş; katılımcılara “Bu gösterilerden acaba hangisini seçersiniz?” diye bir soru yöneltilmiştir. Birinci gösteride 200 müşteriye sunum yapılacak, ikinci gösteride 1/3 olasılıkla 600 müşteriye sunum yapılacak ve 2/3 müşteriye sunum yapılmayacaktır. “Bu seçeneklerden hangisini tercih edersiniz?” diye bir soru sorulduğunda katılımcıların birinci seçeneği daha fazla seçtikleri görülmüştür. Aslında birinci seçenекle ikinci seçenек arasında bir fark yoktur. Çünkü  $1/3 \times 600 = 200$ 'dür. Hangi seçenек seçilirse seçilsin 200 müşteriye sunum yapılacaktır. Birinci seçeneğin seçilmesinde “Eldeki bir kuş ağaçtaki iki kuştan iyidir” yaklaşımı yatmaktadır. Eğer pazarlama müdürü gösteri bir ve iki ile ilgili yeni bir önerme getirseydi, acaba sonuç ne

olurdu? Gösteri birde 600 müşterinin 400'ü dışında, gösteri ikide ise 600 müşteriden 2/3'ü dışında sunum yapılacağını söyleseydi izleyicilerin seçimi hangi yönde olurdu? Bu kez de izleyicilerin ikinci seçeneği tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Gerçekten de ikinci gösteri daha cazip (çekici) duruma gelmemiş midir? Gösteri birde çoğu müşteriye ait olan iddia kaybedilmiştir. Burada gösteri birde çoğu müşterinin kaybedildiği bilinmektedir. Fakat gösteri ikide; bu oyun (iskambil) kâğıdında 1/3 olasılıkla da olsa kaybedilmeyen müşteri değerini gösterdiği için tercih edilecektir. Aslında ikinci durumun da istatistikî olarak birinci durumdan farkı yoktur. Buradaki iki işlemin  $600 - 400 = 600 \times 1/3$ , sonucu da 200'dür. Buradaki seçimlerdeki farklılık kazanç ve kayıp sözcüklerinden kaynaklanmaktadır. Kazanç ve kayıp sözcüklerine verilen önem ise kişilerin analitik olmayan algılama yapılarından kaynaklanmaktadır. Herhangi bir konuda, kazanç ve kayıplar birlikte değerlendirilerek iddiaya girilmesi gerekmektedir (Sternberg vd. 1997: 14).

Önceleri, geleneksel toplumlardan modern topluma geçiş aşamasında, ticaretle olan ilişkiler toplamına bakıldığında ticaretin toplumda etnik azınlıklar tarafından yapıldığı görülmektedir. Çünkü toplumda başka hiç kimse bu işi yapmıyordu. Ticaret bu (geleneksel) toplumlarda kirli bir iş olarak düşünülüyordu ve belirli kültürel farklılıklarıyla tanınan kişiler bu işi yapıyordu. Modern etnik girişimcilikle ilgili çalışmayı Max Weber yapmıştır. Weber, kapitalizmdeki rekabetin temellerini; yenilik, kendini adama, belirli bir dinsel felsefe altında büyüme ve kapitalizmin var olan işletme aktivitesinden ayrılmamasının oluşturduğunu belirtmiştir. Weber kapitalizmin Avrupa'daki Protestan düşüncesindeki kritik unsurlarından örnek olarak Calvin ve Luther'in desteklediği görüşlerden etkilendiğini belirtmiştir. Bu düşünce sayesinde Avrupa'daki geleneksel Lonca teşkilatından uzaklaşmaya başlanmıştır. Aynı şekilde, Weber Katolikliğin Almanya'da etnik bir azınlık olduğunu fakat girişimcilik kültürünün çok kuvvetli gelişmediğini görmüştür. Weber, Protestanlığın neden daha fazla girişimci davranışları sergilediğini bulmaya çalışmıştır. Weber, Katolik inancın; kilisede birlikte olma, dünya ve dünya sonrası ödülleri için birlikte çalışma gerektiğini vurguladığını, bunun da girişimciliği azalttığını belirtmiştir. Buna karşın Protestanlıkta, üzerinde önemle durulanın dünyada elde edilen ödüller olduğunu belirtmiştir. Weber böylece girişimcilikte sosyal gruplar ve din üzerindeki çalışmasını açıklamıştır (Sexton ve Smilor, 1997:268-269).

Yoksul ve gelişmekte olan toplumlarda, fonksiyonel teorideki motivasyon araçları olan biyolojik ihtiyaçların karşılanması, güven ve sosyalleşme ihtiyaçları, yaratıcılığı belirleyen en önemli etkenlerdendir. Fonksiyonel teorideki bu ihtiyaçlar bürokratik modelin kalbini oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar insanların yüksek derecede kendi kendini

gerçekleştirme ve saygı ihtiyacını tatmin etmede bireylerin ya da grupların motivasyonunu açıklamada çok az kullanılır. Çünkü yaratıcılık kişilerin düşük seviyedeki zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaktan daha çok kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyacıyla daha çok ilgilidir (Suojanen ve Brooke, 1971:18).

Yaratıcı kimselerin değer sisteminin odağında kendilerini tatmin eden davranışların oluşturduğu kararlar vardır. Bu kişiler kararlarının kendileriyle ilgili olduğunu düşünür ve kararlarını kendi yaşamlarına hizmet etmek için alırlar. Burada gizli olan değer, kültürel süreç sonucunda yaratıcı kişinin fikri ne diğer kişilerin fikirleri içine geçerek absorbe (yok) olur, ne de diğer kişilerin görüşlerinin iyi olacağı yönünde bir yaklaşımı benimser. Yaratıcı kişilerin hareketlerindeki odak kendi yaşamları içindir ve bunlar kendi metotlarını kullanarak çevreye bu metotları uyarıcı olarak entegre ederler. Açıktır ki, bu yaklaşıma sahip olan insanların dünyası, kişilerin kendilerini biyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları için motive ettikleri dünyadan çok farklıdır. Yaratıcı kişiler Ortodoks Düşüncesi dahilinde kendi sezgi ve anlayışlarını ikame edebilirler. Onlar bireysel sezgi ve anlayışlarını problemin tipine göre *farklılaştırarak* yaratıcı şekilde ele alırlar. Yaratıcı kişilerin ele aldığı problemlerin çözümleri kategorize edildiği zaman bunların başarıma olasılığı düşük olmakla birlikte yüksek riskli yapıda olduğu görülür. Geleneksel düşüncedeki problemlerin çözümleri kategorize edildiğinde ise, bunların risk kategorisinin Ortodoks Düşünceye göre daha mantıklı (problemlere bulunan çözümlerin gerçekleşme olasılığının daha yüksek olduğu) olduğu, ancak problemlere daha etkin çözüm bulmada başarısız olduğu görülür. Geleneksel analitik düşüncenin hatası, yenilikçi yapıdaki düşünceye nadiren yer vermesidir (Suojanen ve Brooke, 1971: 20).

Geleneksel toplumlarda düşünceden daha çok inançların egemen olduğu görülür. Bu inançlar, ister dinsel kökenli olsun, isterse de gelenek ve göreneklerden kaynaklansın bu toplumlarda yaşamın bütününe hakimdir ve bunlar toplumların benliklerinde binlerce yıl içinde oluşmuş iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru ve yanlış kavramalarını içerir (Morton vd., 1987:3). Bu toplumlarda işlerin yapılmasına dair bir yol ya da çok az sayıda yol vardır. Bireylerin işlerin farklı şekilde yapılacağına dair düşünceleri körelmiştir. Bunlar işin toplumda yapıla geldiği sürecin dışına çıkmazlar. Bunun sonucunda bu toplumlarda girişimcilikteki yaratıcılık süreci etkin çalışmadığı için gelişmişlik ve kalkınmışlık düzeyleri düşük olacaktır.

Ülkemizdeki girişimciliğin en önemli sorunu, geleneksel düşünce tarzında, yapılan işlerin bilgidan ziyade görgüye dayalı şekilde yapılmasıdır. Girişimciler babaları ve ustaları

işleri nasıl yapıyorlarsa onlardan öğrendikleri işleri değiştirmeden, dar bir görüş içinde yapmaya devam etmektedirler. Türk girişimcilerinin en önemli özelliklerinin, işleriyle ilgili plan yapmamaları, geleneksel düşünce yapısı (işlerin nasıl öğrenildiyse öyle yapılmaya devam etmesi), teknolojik gerilik ve sözleşme yapmama alışkanlığı olduğu söylenebilir (Fidan, 2002: 16). Genelde gelenek, görenek, örf ve adetlerin baskın olduğu toplumlarda; girişimciler işlerin yapılmasında yeni yollar bulurlar ise bu toplumlarda bulunan bu yenilikler “eski köye yeni adet getirilmesi” şeklinde değerlendirilir. Bu tür toplumlarda girişimcilerin eski köye yeni adet getirmesi de istenmez. Gelenek ve görenek örf ve adetlerin baskın olduğu toplumlarda yaratıcılığın özendirilmesi çoğunlukla hayal olarak kalmaktadır (Gürol, 2006: 44). Oysa girişimciler mal ve hizmetlerin üretilmesindeki ve kullanımındaki kısıtlara bakarak, bunlarla ilgili yeni olanakları kafalarında canlandırmalıdır. Girişimcilerin kafası, işlerin nasıl yapıldığından (mal ve hizmetlerin nasıl üretildiğinden veya kullanıldığından) daha çok niçin yapılmadığıyla (mal ve hizmetlerin niçin farklı yollarla üretilmediği, yada niçin farklı mal ve hizmetlerin üretilmediği ile) meşgul olmalıdır (Kreitner, 2004: 27).

Aynı zamanda geleneksel toplumlardaki aile yapısı da ataerkil yapıdadır. Bu yapıda aile reisleri ailedeki diğer fertleri adına karar alır ve uygular. Ailenin diğer bireylerinin kararlara katılmadığı bir ortamda yetişen çocuklar ya da nesiller çoğunlukla aile reisinin verdiği kararlara uymaktadırlar. Bu durum çocuğu bağımsız olarak karar vermeye ve düşündürmeye yöneltmediği için çocuk ailenin bir fotokopisi olmakta; çocuğun girişken olması beklenirken aile çekingen ve itaatkâr yapıda bir çocuğa sahip olmaktadır (Morton vd. 1987:16-19).

Bir yerdeki kırsal nüfusun çokluğu da girişimciliği belirleyen önemli bir etmendir. Kırsal nüfusun güçlü sosyal ilişkilerle birbirine bağlı olması, girişimciliği engelleyen en önemli etmendir. Bu kişiler gördüklerine inanır ve/veya aynı zamanda inandıklarını görürler. Bu döngü entelektüel bir zanaatkârlığın döngüsü değildir. Geleneksel otorite geçmişten bu zamana kadar devam ettirilen ve kutsal sayılan bir emir gibidir. Bu otoriteye uyulması istenir. Çünkü bu otorite kişilerin kırsal yaşamda nasıl mutlu yaşayacağı üzerine kurulmuştur. Kırsal nüfusta sosyal ilişkilerdeki bağlılık kişilerin mevcut kurallara uymasını sağlamaktadır. Kurallara olan aşırı bağlılık da yaratıcılığı azaltacaktır (Scott ve Anderson, 1992: 108-113). Günümüzde, şehirde yaşayanların kırsala dönme isteği ve hatta kimi zaman kırsal alanda turizmi artırmak için çabalar vardır. Bu çabalarla kırsal alandaki geleneksel düşüncede değişimler yapılmak istenmiştir (Dollot, 1991: 77).

Kişilerdeki yaratıcı davranış farklılıkları, bireyin yapısına ve içinde bulunduğu kültür ortamına ve aldığı eğitime göre değişmektedir. Bu alanda araştırma yapan Eisenberg'e göre, kültürel ortamları bireyci ya da kolektif olan toplumlarda yaratıcılık kavramı da farklılık göstermektedir. Bireyci toplumlarda yaratıcılığı etkileyen unsurlar; bireylerin yaşları, yaptıkları iş veya görevlerin karışıklığı ve belirli bir ödüllendirme sistemi içinde bir ödülü elde etmek için maruz kalacakları baskıları içerir. Kolektif toplumlarda bu faktörler bireyci toplumlardan çok farklı bir yapıdadır. Bireylerin toplumun diğer fertleri için örnek olması ve bireylerin kendilerini ön plana çıkarmak (bireysel çıkarlar) yerine toplumla birlikte hareket etmeyi (toplumsal çıkarları) tercih etmesi kolektif toplumlarda yaratıcılığı etkileyen en önemli unsurlardır (Yellioğlu, 2007: 135). Bireyci toplumlara en iyi örnek olarak Amerika verilebilir. Buna karşılık, kolektif toplumlara en iyi örnek olarak Asya ülkeleri gösterilebilir. Avrupa ülkelerinde bireycilik ön planda olsa bile, bu ülkelerin kolektif toplumları içeren unsurları da barındırdığı söylenebilir (Döm, 2006: 38-43).

Girişimcilerin toplumdan başarısızlık damgası yemek ile ilgili yaptıkları çalışmaların kanıtları çoğunlukla sözeldir. Fakat bu girişimci atılımların sayısı ile başarısızlık damgası yemek arasında bir ilişki olduğu da açıktır. Avrupa Birliği Komisyonu raporunda; Asya ya da Avrupa ülkelerinde başarısızlığa uğramanın Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğundan daha aşağılayıcı ve küçültücü olduğunu belirtmektedir. Çünkü başarısızlığın Asya ve Avrupa'da getireceği sonuçlar yalnızca ciddi parasal sorunlarla kalmaz, aynı zamanda çevrenin bireye işe yaramazlık damgasını vurmasına yol açar. Bununla birlikte, Amerika'da başarısızlık çok kabul edilen bir durum değildir ve bu ülkede de damgalanma olasılığı vardır. Girişimciler sırf bu damgayı yememek için yanlış fikirlere yada kötü sonuç veren fikirlere yapışıp kalmaktadırlar. Ne yazık ki damgalanma korkusu, dünyayı sarsabilecek fikirler üretmeyi ve fikrin peşinden gitmeyi engellemektedir (Johansson, 2007: 196-197).

### **3. İŞ ÇEVRESİ VE YARATICILIK**

İşletme içinde çalışanların girişimci olmalarını sağlayan yapı, iç girişimcilik olarak adlandırılmaktadır. İç girişimcilik, işletme içinde çalışan veya çalışanların bir fikri risk alarak karlı bir mal ve hizmete yenilik yaparak dönüştürmesidir. Girişimcilik kadar, iç girişimciliğin de işletmenin rekabet etme gücü ve etkinliğini arttırdığı yadsınamaz bir gerçektir. Örgütler iç girişimciliği geliştirmek için yenilik yapmaya eğilimli etkin bir örgütsel iklim oluşturmalıdır (Döm, 2006: 14).



Yaratıcılıkla ilgili yapılan araştırmalar; örgütsel iklimdeki çeşitlilik yaratıcılığın ortaya çıkmasını kolaylaştırırken daha fazla bürokratik yapıdaki örgütlerde yaratıcılığın oluşmayacağını göstermiştir. Yaratıcı örgütlerin özellikleri; yalın ya da uyarlanmış hiyerarşi, güç dağılımı ve karar alma ile içsel motivasyona yönelik ödüllendirme, yeni fikirlerin kabul edilmesine önem verme ve örgüt içindeki uygunsuzluğu azaltma ile ilgilidir. Yaratıcı örgütler değışen koşullara göre kendi faaliyetlerini yada uzmanlık alanlarını değıştirirler. Kendi yapılarındaki bu değışim onları belirsizliğe ve zıtlamalara yöneltir (Rotondi, 1974: 53).

Literatürde örgüt iklimi ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelendiğı görülmüştür. Literatürde en fazla bilinen tanımına göre örgüt iklimi; iş çevresinde çalışanlar tarafından dolaylı yada dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediğı kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir (İşcan ve Karabey, 2007:182). Bu çalışmada örgüt ikliminin örgütsel cesaretlendirme, iş grubunun desteğı, otonomi ve özgürlüğün sağlanması, işin önemli olması gibi teşvik edici değışkenleri ve baskılar gibi engelleyici değışkenlerinin örgüt yaratıcılığı ile ilişkisi incelenecektir (Eren ve Çekmecilioğlu, 2002:889).

### 3.1. ÖRGÜTSEL CESARETLENDİRME

Araştırmalar göstermiştir ki, işçilerin yaratıcılık çabalarını geliştirmek için örgütsel sistemde ve prosedürler tarafından desteklenmelerine ihtiyaçları vardır. Bu alanda çalışma yapan Andrews ve Farris, eğer yöneticiler işçileri ilgilendiren konuları dinler ve işçileri etkileyen kararlarda işçilerle ilgili verileri onlardan isterler ve alacakları kararlarda bunları kullanırlarsa, örgütsel yaratıcılığın bilimsel olarak artacağını ya da yükseleceğini belirtmişlerdir. Aynı alanda çalışanların denetçilerle kuracağı açık iletişim ve bu açık iletişimin yönetimce özendirilmesi ve desteklenmesi yaratıcılığı ve yeniliğı artıracaktır. Öte yandan, iş yeri çevresinde işlerin yapılması aşırı kurallar ve kontrollere bağlandıysa bu çevrede yaratıcılık engellenmiş olacaktır. Örgütsel birimlerde uygulanan prosedürlerde sıkı kontroller yapılıyorsa ya da gizli bir şekilde işçiler izleniyorsa veya izlenmesi gereken kurallar üzerinde vurgu güçlü ise, bu özelliklere sahip örgütlerdeki işlerle ilgili yaratıcılık artırılmaz. Ancak, işlerdeki yaratıcılık bu faktörleri kaldırmakla mümkün olacaktır (Shalley vd. 2000: 216). Örneğın, bir projede çalışan kişilerin projenin gereklerine harfi harfine uymalarının istenmesi, süre sınırlamaları ve bütçe harcamalarına aşırı hassasiyet göstermelerinin onlardan beklenmesi, bu kişilerde yaratıcılık unsurunu önemli ölçüde azaltacaktır. Bu projedeki kişilerden işitilmesi olası olan “bu işleri daha önce böyle

yapmamıştık”, “bu işin bütçede karşılığı yok”, “bu işin yapılışı politikamıza aykırı” türündeki ölümcül bazı deyişlerdir. Ölümcül deyişler ile yaratıcı fikirler ortaya çıkmadan engellenmiş olacaktır. (Gürol, 2006: 45).

Kanıtlar ve teori birkaç iyi fikrin etrafında birçok kötü fikrin toplandığını göstermiştir. Former Time Warner başkanı Steve Ross çalışanların - yeterince hata yapmadıkları - zaman işten atılması gerektiği fikrini savunmaktadır. Bu alışılmadık dışında bir olaydır. Gerçekte birkaç şirket çalışanların hatalarını hoş görmekte, bunlardan çok azıda çalışanlarını ödüllendirmektedir. Eğer yaratıcı bir örgüt kurulması isteniyorsa, örgütlerdeki hareketsizliğin en kötü hata çeşidi olduğunun ve yalnızca bu çeşit hataların cezayı hak ettiğinin bilinmesi gerekir. Araştırmacı Dean Keith Simonton’un yaratıcılığın hareketlerden kaynaklandığına ilişkin çok güçlü kanıtları vardır. Ünlü dâhilerden Pisacco’nun, De Vinci’nin ve fizikçi Richard Feymann’ın başarı dereceleri kendi akranlarından (meslektaşlarından) fazla değildir. Yalnızca bunlar daha fazla üretmişlerdir. Bunun anlamı kendilerinden haberdar olmayan arkadaşlarından daha fazla hata yapmışlar ve başarı yakalamışlardır. Çünkü yaratıcılık, aynı zamanda kişilerin ne kadar çok ürettiğinin de bir fonksiyonudur. Başka bir deyişle; kişiler ne kadar çok şey yaparlarsa yaratıcılıkları da onların performansları gibi o kadar çok artacaktır (Sutton, 2001: 101-102).

Araştırmalar göstermişti ki risk almaktan kaçmakta olan bireyler, problemleri çözerken daha fazla belirli sonuçları (gerçekleşme olasılığı yüksek) olan çözümleri seçmektedirler. Oysa bilinmelidir ki, yaratıcılık kendiliğinden meydana gelmez. Yaratıcılık, deneme ve hata sürecindeki risklerin alınmasıyla ilgilidir; ancak hata başarıyla sık sık birlikte oluşur. Çoğu insan, hataları başarısızlıkla eş tutarak başarısız olanları eleştirmenin, aşağılamanın ve hatta cezalandırmanın kendilerine verilmiş bir hak olduğunu düşünür. Bu düşünce şekli, çalışanların ya da insanların kendi potansiyellerini fark etmemelerine ve onlarda güvensizlik duygusuna yol açar. Eğer işçiler riskten kaçıyorlar ise yaptıkları işleri yeni şekilde yapabilme şanslarından ve daha iyi yapılması yönünde potansiyellerinden daha çok rutin şekilde yapmayı sürdürürler. Bu nedenle, burada işçilerin yeniliğe doğru yönetilmesinde, motivasyon anahtar bir rol oynamaktadır. Yönetim motivasyon yaklaşımlarını kullanarak işçilerin risk almasını desteklemeli ve onların yaptıkları işleri rutin şeklin dışında yapmasını sağlamalıdır. İşçiler bunları yaparken kendilerinin güvende olduğunu bilmelidirler (Bentley, 2006: 84; Shalley ve Gilson 2004: 37) Motivasyon yaklaşımları, içsel ve dışsal motivasyon olarak aşağıda irdelenmiştir:

### 3.1.1. İÇSEL MOTİVASYON

Yaratıcılıkla ilgili yürütülen araştırmaların çoğu davranışsal laboratuarda içsel motivasyonla ilgilidir. Araştırmalarda içsel motivasyona sahip bireylerin yaratıcılıkta daha çok başarı gösterdiklerini kanıtlanmıştır. Bireylerin içsel motivasyon derecesinin yüksek olması ile ilgili tecrübeleri varsa, onlardan daha fazla yaratıcılık beklenebilir. İçsel motivasyonunun yüksek olması ile ilgili tecrübeler; işe ait faaliyetlerin yapılmasından bireyin heyecanlanması ve bireyin iş yaparken işin içinde bulunmaya ilgi göstermesiyle ilgilidir. Bu koşullar altında bireyler özgürce başka alanlarla ilgilenebiliyorsa, risk alabilme olasılıkları varsa, yeni bilişsel yolları araştırabiliyorlarsa ve fikirler ve materyallerle ilgili şaka yapabiliyorlarsa yaratıcılıkları artacaktır. Aynı zamanda, odak aldıkları içsel görevlerinin onları bir problem ya da fikir hakkında uzun zaman ayakta tutabilmesi gerekir. Bununla birlikte, yapılan çalışmalarda sanatsal yönü (rutin olmayan işin yapılması için kişilerin aktif düşünce ve çabalarına ihtiyaç duyulan iş) olan görevlerde bireysel yaratıcılıkla motivasyon arasında pozitif ilişkiye rastlanmıştır. Burada önemli olan, örgütte bireylerin yaratıcılığını artırıcı içsel motivasyonu destekleyen ya da yükselten örgüt yapısının kurulması gereğidir. Buna karşın bireylerin işle ya da işle ilgili çevrede bireysel heyecanı azaltılırsa, örgütteki bireylerin yaratıcılık kapasitesi de azaltılmış olur. Bireylerin içsel motivasyon belirleyicileri, işin karmaşıklığı ve denetleme biçimiyle de ilgilidir (Oldham ve Cumming, 1996 :611).

İşyerinde yaratıcılık performansını artırmak için, işçilerin içsel motivasyonuna katkı verecek yolların bulunması gerekir. Bunun için, çalışanların işleri, rutin ve basit olmaktan daha çok kompleks (karmaşık) ve çalışanlar tarafından talep edilen işler olmalıdır. Eğer bu tür işler çalışanlara sunulursa, çalışanlar kendi içsel motivasyonunu geliştirerek yaratıcılıklarını artırabilirler. Eğer bireyler yaptıkları işlerle içsel olarak ilgilenebiliyorlar ise, onlar tüm dikkatlerini ve çabalarını yaptıkları iş üzerine odaklayabilirler. Bu da onların yaptıkları işleri daha ısrarlı yapmalarına neden olur ve yaptıkları işlerle ilgili farklı uygulanması mümkün olan alternatifleri düşündürmeye yöneltir. Uygulanması mümkün olan alternatifler de bireylerin yaratıcılık düzeyinin artmasına yol açar (Shalley vd. 2000: 216).

### 3.1.2. DIŞSAL MOTİVASYON

Dışsal motivasyon, bir kişiyi motive etmek için ona “Ya havuç yada sopa” seçeneğini sunan ve kişinin dışındaki ortamlardan empoze edilen bir motivasyon şeklidir. Bu

ödüllendirmeye tabi olan çalışanlar işlerinde başarısız olursa, işten atılmakla tehdit edilebilir. Bunun için yaptıkları işlere motive olmaları gerekir. Bu çeşit dışsal motivasyonlar herhangi bir işin daha istekli yapılması yada acı verecek herhangi bir şeyden kaçınılması için verilmelidir. Açıktır ki, yöneticiler tarafından en iyi bilinen dışsal motivasyon aracı paradır. Bir motivasyon aracı olarak paranın kişilerdeki yaratıcılığı durdurduğu görülmüştür. Birçok durumda, bu tür motivasyon araçları yardımcı olmadığı gibi, özellikle çalışanların kendilerini rüşvet alan olarak ya da kontrol edilmiş olarak hissedebilmelerine neden olur. Daha önemlisi para, kişilerin işlerini daha tutkulu yapmalarını sağlamaz. Peşin para ödülleri kişileri büyüleyerek ya da aşırı derecede etkileyerek yaptıkları işlere ilgi duymalarına neden olmazlar. Çalışanlar, gönüllerinden yaptıkları bir işin gerçekte saçma olduğunu hissedebilirler (Amabile, 1998:79).

Yalnızca bir aktiviteyi taahhüt ederek yapılan ödüllendirme için bir sözleşmeye sahip olmak yaratıcılığa zarar verir. Örneğin, satışlarımız belli bir rakamı geçtiğinde yada verimliliğimiz belli bir oranda arttığında ödüllendirme yapılması gibi. Yaratıcılık beklenen ödüllendirme metodunun kullanımıyla artırılabilir. Bunun için çalışanlara almış olduklar ücretlerin yanında bonus (ek ya da artı değer) verilmesi gerekir. Eğer bir alanda çalışılan kişi yetenekli görülüyorsa ya da çalışanlar işi daha iyi yapabilme yolunu bulmuşlarsa, veya gelecekte işin daha ilginç kılınması yönünde bir çalışma girişimi varsa ödüllendirme yapmak yaratıcılığı artıracaktır (Amabile vd. 1996:1160).

### 3.2. İŞ GRUBUNUN DESTEĞİ

Yaratıcı bireyler yüksek düzeyde teknik yeteneğe ve başarı yönelimine sahip insanlardır. Buna ek olarak yapılan araştırmalar yaratıcı bireylerin grup sürecini kullanarak yeniliklere ve hedeflere ulaşabilmesi için diğer grup üyeleriyle aralarında yüksek derecede koordinasyonun ve uyumun sağlanması gerektiğini göstermiştir. Yaratıcı insanların sahip oldukları özellikler ve işyerinde uyumlu çalışma için istenen çalışma şartları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütte var olan diğer personel karakterleriyle örnek olarak düşük yetenekli ve yüksek sosyal izolasyona sahip kişilerle yaratıcı insanların arasında uyumsuzlukları açık şekilde ortaya çıkaracaktır. Düşük yetenekli insanların yeniliklere karşı direnç gösterdiğine ilişkin ampirik olarak sağlam bulgular vardır (Rotondi, 1974: 54). Yukarıda anlatılan personel karakterlerinin bir çalışma grubunda olduğu düşünülürse; Yenilikleri isteyenlerle yeniliklere direnç gösterenler, yüksek teknik yeteneğe sahip olanlarla düşük teknik yeteneğe sahip olanlar

ve yüksek başarı yönelimlerinden dolayı fikirlerinde ısrarlı olanlar ile fikirlerini başkasıyla paylaşmak istemeyenler arasındaki ilişkinin çok iyi şekilde koordine edilmesi gerektiği de yadsınamaz bir gerçektir.

Aynı zamanda işletmeler takımları kurarken aşırı samimiyete de müsaade etmemelidirler. Yaratıcılığı destekleyen en iyi fikirler yaratıcılık yönetiminde mutlu insanları bulmak (kendileriyle barışık), daha sonrada onların birileriyle kavga (mücadele) etmelerini sağlamak ile ulaşılır. Buradaki kavganın, fikirlerin nedenini bulma ihtiyacından kaynaklanması ve fikirlerin bütününe ilişkin olması gerekir. Burada başarının ödüllendirilmesinden daha çok başarının ve hataların birlikte ödüllendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Sutton, 2001:100-101).

Örgüt liderleri yaratıcılığı geliştirebilmek için bilgi paylaşımı ve birlikte çalışmayı zorunlu kılmalı ve politik problemler sorun oluşturmadan çözümlenmelidir. Yaratıcılığın üç önemli unsurunu; *bilgi paylaşımı, ortaklaşa hareket etme ve uzmanlık* oluşturmaktadır. Fikir ve verilerin birlikte çalışılan iş arkadaşlarıyla değiştirilebileceği bir ortam oluşturarak, çalışanların daha fazla bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. İşçilerin problemi çözerken değişik yaklaşımlara maruz kalmaları onların yaratıcılık yeteneğini artırır. Bilgi paylaşımı ve birlikte hareket kişilerin işten zevk almalarını sağlar. Bu da çalışanların içsel motivasyonunu yükseltir (Amabile, 1998: 84).

Ekiplerde yaratıcılık düzeyini yükseltmek için izlenecek en önemli strateji; ekip üyelerini geniş bir beceri ve geçmiş (deneyim) yelpazesinden seçerek, konulara ya da problemlere çok çeşitli yönlerden bakılabilmelerini sağlamaktır. Yeni bakış açıları, kaçınılmaz biçimde yeni düşüncelerin üretilmesini sağlar. Ekip üyelerinin, birbirlerinin bakış açısını anlaması ve sorgulaması da gerekebilir. Burada ekip üyelerinin örgütün farklı bölümlerinden gelmesi ve birbirini tamamlayan kişilik yapısına uygun olması, düzenli olarak yeni üyelerle desteklenmesi ve gerektiğinde dışarıdaki uzmanların bilgisinden yararlanabilecek nitelikte olmaları gerekir. Ekip üyeleri, kişilik yapıları, yaşam deneyimleri, kültürel geçmişleri, sorun çözme tarzları hatta kişilik tiyolojileri açısından ne kadar farklı olursa, yaratıcılığın da o kadar artacağına inanılır. Buradaki temel düşünce, farklı yapıda insanlar bir arada bulunursa, örgütte bir yaratıcı gerginlik atmosferi oluşacağı ve bunun sonucunda da bu ortamda daha iyi yaratıcı fikirler ortaya çıkacağıdır. Yaratıcı ortamı geliştirmek için yönetimce yapılması gerekenlerse şunlardır ( Gryskiewicz, 2000: 92-103):

- *Sıkı ilişkilerin desteklenmesi:* Ekiplerdeki bireyler arasındaki ilişki düzeyi artıkcça yaratıcılık da artacaktır. Bunun için en azından ekiplerin günde bir kez bir araya getirilmesi gerekir.
- *Resmi olmayan toplantı yerlerinin oluşturulması:* Bazı şirketler resmi olmayan, genelde anında gelişen sohbetler için köşeler yada ufak alanları ayırırlar.
- *Teknolojiden yararlanılması:* e mail, sesli posta konferans gibi araçları kullanarak insanların daha sıkı ilişki kurması sağlanır.

### 3.3. OTONOMİ VE ÖZGÜRLÜK

Çalışanların enerjilerini yaratıcı fonksiyonlar üzerine yoğunlaştırması için; onların yaptıkları işi içselleştirmelerinin yanı sıra örgütün hedeflerini de benimsemelerine izin verilmelidir. Eğer çalışanlar işletmedeki otoriteye ya da işletmenin kontrolüne katılmazlar ise bu içselleştirmeyi yapamazlar. İşletmenin yaratıcılığı örgüt içindeki tüm çalışanların yeniliklere ve ilerlemeye karşı gösterdikleri davranışlara ve hatta gösterdikleri alçak gönüllüğe bağlıdır. Bu davranışlarla, çalışanların örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak görmeleri ima edilmektedir. Onlar kendilerini işletme ile özdeşleştirmektedirler. Bu çeşit içselleştirme onlara ilerlemeye ait anlık hedeflere kendilerini uyarlama olanağı da verir. Kişilerin örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak içselleştirmeleri onları, örgütteki güç sisteminin kabul edilebilirliğine ve pozitif davranışlara doğru yönlendiren bir etmendir. Sosyal bilimlerdeki bu tanımlama, özgürlük ve kontrol temasıyla ilgilidir. Örgütsel psikoloji alanında çalışan psikologların görüşleri, örgütün çalışanlara; kendi hedeflerini tanımlamayı ve onlara ulaşma yolunu seçmeyi, hedeflerine ulaşabilmeyi mümkün kılmayı, kendi hedeflerine örgütün hedeflerini bağlayabilmeyi müsaade etmeyi sağlamaları yönündedir. Böylelikle çalışanların, etkinliği geniş bir çerçevede değerlendirilmiş ve örgütsel sorunlara özgürce kendi dinamik cevapları da gösterilmiş olacaktır. Bu girişimcilikle ilgili katılma şekli doğrudan işletmeyi kontrol etme ve etkileme şeklini de belirleyecektir (Woot, 1971: 128-129). Yöneticiler örgütün hedeflerini sık sık değiştirirler yada iyi açıklayamazlar ise, örgütteki özgürlük yanlış anlaşılmiş olur. İşçiler süreçlerde özgürdür; ancak onlar özgürlüğün sınırsız olmadığını da bilmeleri gerekir. Yönetim tarafından kabul edilen özgürlüğün tüm boyutlarının yerine getirilmesi örgütteki yaratıcılık için çok önemlidir (Amabile, 1998: 82). İş yerindeki özgürlüğün derecesi yükseldikçe, yaratıcılık derecesinin de artacağı bilimsel olarak

kanıtlanmıştır. Ayrıca, otonomi ile işçilerin öneri programlarına sunmuş oldukları yeni fikirler arasında pozitif anlamda ya da aynı yönde bir ilişki de bulunmuştur (Shalley vd. 2000: 216).

Örgüt içinde olumlu zıtlaşmalara uygun bir yapının kurulması; örgütün özgürleşmesi için çok önemlidir. Bunun için, örgüt üyeleri tarafından benimsenen fikirler, davranışlar ve varsayımlar ile ilgili şiddetli tartışmaların örgüt üyelerince yapılması gerekir. Yenilik sürecinde bu tartışmalar çok önemlidir. Örgüt içinde olumlu zıtlaşmaların kurulması örgütsel iklimde, fikirlerin çeşitlilik miktarını artırır ve fikirler arasında çapraz döllenmeye (farklı fikirlerin birbirlerinden etkilenmesine) yol açarak verimli değişimlere neden olur. Tam tersi olarak, bu zıtlaşmalar örgüt içindeki bilginin anlamını saptırarak ya da saklayarak görevlerin yapılmamasına da neden olabilir. Burada da önemli olan, örgüt içindeki fikirlerin ve onlara ait varsayımların özgürce örgütte hareket etmesidir. Ancak, böylelikle farklı bakış açıları arasındaki bağlantılar kurulabilir ve yenilikler keşfedilebilir. Bu da yaratıcılık açısından çok önemlidir. Olumlu zıtlaşmalar örgüt içinde işlerlik kazanmaya başladığında örgüt üyelerinin örgütteki temel ilkelerle tutarlı olan, daha fazla yeni bağlantıları kurması beklenir. Bu tür bir örgütte yaratıcılık var olan tüm ürün dizinlerinde görülür (Danneels ve Sethi, 2003: A3).

### **3.4. YETERLİ KAYNAKLARIN SAĞLANMASI**

Yeterli kaynak ve teknolojiye ait araçların örgütün içine yerleştirilmesi çok önemlidir. Bu kaynaklar, çalışanlar, sermaye, araç ve gereçler, materyaller, patent ve telif hakkı gibi örgütün faaliyetlerini yürütürken kullanmaya ihtiyacı olan her şeydir. Örgütün varlıkları içinde en önemli olanı kuşkusuz olarak entelektüel sermayedir. Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklar ve kullandığı teknoloji örgüt içindeki bireylerin davranışlarını ve hislerini etkileyebilir ve hatta çalışanların örgüt içinde uygun davranışı göstermesini kolaylaştırabilir ya da engelleyebilir. Örgütte yeterli kaynakların olmayışı sıklıkla kızgınlığa yol açar. Bu da yaratıcı düşünce önünde ve inisiyatif alma yönünde engel oluşturur. Var olan kaynakların etkin kullanımı, değişim ve yaratıcılık için gerekli olan örgütsel iklimi geliştirir (Isaksen, vd. 2000-2001: 174). Yaratıcılığı zaman ve para gibi iki temel kaynak etkiler. Yöneticilerin kaynakları dikkatli şekilde dağıtması gerekir. Kişilere doğru ödevler verilmeli, takımın ne kadar para ve zaman harcayacağı iyi hesaplanmalıdır (Amabile, 1998: 82).

### 3.5. İŞİN İDDİALİ VE ÖNEMLİ OLMASI

Yapılacak işin zor ve karmaşık olması, yerine getirilmesi için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması, rutin işlerin aksine kişilerin sorumluluk almaları ve inisiyatif kullanmaları gerekmektedir. İddialı iş, yapılmasından hoşnutluk duyulan (zevk alınan), çalışanlara tanınma ve saygınlık hissi veren karmaşık yapıya sahip (sofistike) iştir. İddialı işin çalışanların motivasyonunu ve yaratıcılığını artırdığı saptanmıştır. İş zenginleştirme programlarıyla çalışanların yapmış oldukları işin tamamını bir bütün olarak yetki ve sorumluluklarıyla devredilmesi işidir. Böylelikle çalışanların işten almış oldukları sorumluluklar artarken, iş tatminleri de yükselecektir. Bu konuda yaptığı çalışmalar ile tanınan Herzberg'in çift faktör teorisinde, çalışanları motive etmek için; tanınma, farkına varma ve beceri geliştirme gibi içsel faktörler kullanıldığı zaman onların iş tatminini artırdığı saptanmıştır. Başka bir açıdan, üst yönetimin, güçlü sosyal ilişki ağı gibi sosyal faktörlerin cesaretlendirilmesi de iş tatminsizliğini azaltarak kişilerin içsel motivasyonunu artırmaktadır. İş tasarımı ile ilgili yapılan birçok çalışmada çeşitlilik, otonomi ve geri besleme gibi iş özelliklerinin kullanılarak çalışanların iş tatminini ve performansını artırdığı belirlenmiştir. Bu faktörler de çalışanların işten ayrılma oranını düşürmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 27).

Örgütteki işler yüksek yaratıcılık derecesi gerektirdiği kadar önemli ve iddialı ise, bu işleri yapanların çalışma davranışlarının işin çevresindeki yaratıcılığı doğrudan desteklediği görülmüştür. Böylelikle, işin yaratıcılık isteklerini (gerekliklerini) tamamlayan çevresel özellikler olduğu zaman, çalışanların davranışları da daha iyi (olumlu) yönde olmaktadır. Aynı çevresel özellikler, düşük yaratıcılık gerektiren işlerin sorumluluğunu çalışanların üzerine alması istenildiğinde ise örgütte kızgınlığa yol açmaktadır. Bunun sonucunda da daha az pozitif davranışlar görülmektedir. Böylelikle işin çevresinin (işin yaratıcı veya daha düşük yaratıcılıklı işleri desteklemesi), işten istenenleri tamamlaması yaratıcılık ve psikolojik sonuçları arasında orta dereceli bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki birbirini daha fazla tamamlaması sonucunda işten tatmin ya da işten ayrılma sonuçları görülür (Shalley vd. 2000: 217).

### 3.6. İLETİŞİM

Örgütsel iletişim yapısal açıdan ele alındığında, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılır. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallara göre hazırlanan hiyerarşik



konumlar ile belirlenmiş ilişkilerdir. Biçimsel olmayan iletişim ise, örgütteki statüleri dikkate almayan örgütte çalışanlar tarafından kurulan gruplar ve gruplar arası ilişkilerdir. Örgütte biçimsel ilişkinin bir boyutunu hiyerarşik yapı ile belirlenmiş dikey ilişkileri oluşturur. Yatay iletişim de biçimsel ilişkinin bir boyutudur. Bu ilişki de aynı düzeyde ya da aynı birimde bulunanlar tarafından gerçekleştirilen ilişkilerdir. Çapraz iletişim ise, örgütte farklı uzmanlık alanlarında ya da farklı birimler tarafından geliştirilen ilişkilerdir. Örgüt içindeki dikey, yatay ve çapraz, biçimsel ya da biçimsel olmayan ilişkilerin dışında örgüt; müşteriler, tedarikçiler, kaynak ve kredi sunanlar ile yerel yönetimlerle iletişim kurmak mecburiyetindedir. Örgütün yaratıcılığı artırmak amacıyla yatay, dikey, çapraz ve biçimsel ve biçimsel olmayan tüm iletişim kanallarını mümkün olduğunca çok kullanmalıdır. Böylelikle örgütte ekip ruhu oluşturulur ve çalışanların gelecek hakkında daha iyimser olmaları sağlanır. Bunun sonucunda örgütteki yaratıcılık artacaktır (Kocabaş, 2005: 249-250). Örgütte farklı bölümlerden gelen insanlar belirli bir konu üzerinde çalışmak için bir araya getirildiğinde (çapraz iletişimli takımlar kurulduğunda) işletmelerin tek bir bakış açısıyla bulacakları çözüm yollarını, farklı bakış açılarından yararlanmak suretiyle geliştirmek mümkün olacaktır. Bu da örgütü daha fazla yenilikçi ve yaratıcı yapacaktır (Gryskiewicz, 2000 : 164).

Grupsal iletişime etki yapmanın ve artırmanın bir başka yolu da yönetici ve grup üyelerinin etrafta dolaşmalarına müsaade etmektir. Böylelikle iletişimde açıklık görülür. Hatta gruptaki teknisyenler kendini denetleyenlerle ve yöneticilerle doğrudan iletişim kurabilirler. Yöneticiler gruptaki kişilerin kendilerini açıkça ifade etmelerini, onların kendi fikirlerini güçlü biçimde savunabilmelerini, aynı fikirde olmadıkları yada zıtlasmalar olduğu zaman bunları açıkça belirterek bunları çözümünün grup üyelerince geliştirilmesini desteklemelidirler. Ayrıca, bu zıtlasmaların çözümünde her zaman üst yönetiminin katkısının aranılmayacağı da bilinmesi gerekir. Etrafta dolaşma tarzı doğal yollarla (herhangi bir zorunluluktan ya da zorlamaya maruz kalmaksızın) yapılırsa örgüt içindeki iletişimsizlikten doğan tehlikeleri azaltacaktır (Wright, 1992 : 198).

### **3.7. BASKILAR**

Yaratıcılığı engelleyen baskılarla ilgili yapılan çalışmalar iş yükü ve zaman baskısı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, iş yükü ve zaman baskısı yaratıcılığı artırırken bazılarına göre de yaratıcılığı azaltıcı yönde etkileri olmaktadır. Aşırı iş yükü ve zaman baskısı yaratıcılığı azaltırken, bazı araştırmacılar baskının çok aşırı derecelere

ulaşmadıkça kişinin işe önem vermesini sağlayacağını bunun da problemin kendisine entelektüel bir bakış açısı sağlayarak, yaratıcılığı pozitif olarak etkileyeceğini savunurlar (Eren ve Çekmecilioğlu, 2002:892). Elde edilen bulgularda, aşırı ve düşük iş baskısının yaratıcılığı kısıtladığı, orta derecedeki baskının ise yaratıcılığı artırdığı kanıtlanmıştır. Yaratıcılık zamanın bir fonksiyonu olarak ele alınırsa, yaratıcılık eğik doğrusal ve ters çevrilmiş U yapısında olacaktır (Baer ve Oldham, 2006: 964).

## SONUÇ

Birey ile bireyin, işletme ve eğitim çevresini oluşturan unsurlar sürekli etkileşim içindedirler ve bu etkileşimin bireyin yaratıcılığını belirlemede çok önemli bir payı vardır. Geleneksel eğitim sistemleri, tek doğrulu ve ezberci bir yapıda olduğu için bireyde araştırmacı ve yaratıcı kişiliğin gelişimini engelleyerek sabit fikirli ve muhafazakâr insanların gelişmesine yol açmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemi kişilerin kendi başına karar verme ve kendilerini bireysel olarak ifade edebilmelerini destekleyici yönde tasarlanmıştır. Farklı kültürlerle sahip ülkeler Amerika Birleşik Devletleri'nin eğitim sistemindeki değerleri içine alan eğitim sistemini uyguladıkları ise bu ülkelerdeki kişilerin yaratıcılıkları da artacaktır.

Çevre, yaratıcı kişilerin risk alma kabiliyetinin temel belirleyicisidir. Yoksul ve gelişmekte olan toplumlarda bireyleri en çok biyolojik, güven ve sosyalleşme ihtiyaçlarının karşılanması motive eder. Yaratıcılığın, kişilerin düşük seviyedeki zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaktan daha çok kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyacıyla çok yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Yaratıcı kişiler Ortodoks düşünceyi benimseyerek, bu düşünceye kendi sezgi ve anlayışlarını ikame ederler. Geleneksel toplumlarda bilimsel düşünceden daha çok, inançların hakim olduğu bir yapı vardır. Bu toplumlarda, bireylerin işlerin farklı şekilde yapılacağına ilişkin düşüncelerinin azalması, girişimcilikteki yaratıcılık sürecinin yeterince iyi işlemediğini gösterir. Gelişmişlik ve kalkınmışlık düzeylerinin neden düşük olduğunu da açıklar. Aynı zamanda geleneksel toplumlardaki ataerkil aile yapısı da, bu ailelerde yetişen çocuğu bağımsız karar vermeye ve düşündürmeye yöneltmediğinden dolayı çocuk yaratıcı ve girişimci olmaktan ziyade çekingen ve itaatkâr yapıda olmaktadır. Kırsal nüfusun güçlü sosyal ilişkilerle birbirine bağlı olması, girişimciliğin önündeki en önemli engeldir.

Örgütler iç girişimciliği geliştirmek için yenilik yapmaya eğilimli dinamik bir örgütsel iklim kurulmalıdır. Yaratıcılıkla ilgili yapılan araştırmalar, bürokratik yapıdaki örgütlerde

yaratıcılığın gelişmeyeceğini belirtmiştir. Eğer yöneticiler işçileri ilgilendiren konularla ilgili işçilerin görüşlerini alır ve bunları verecekleri kararlarda kullanırlarsa, örgütsel yaratıcılığın artacağı bilimsel olarak saptanmıştır. Araştırmalarda içsel motivasyona sahip bireylerin dışsal motivasyona göre yaratıcılıkta daha çok başarı gösterdiği saptanmıştır. Yaratıcı bireylerin oluşturdukları takımların hedeflerine ulaşabilmesi için yüksek derecede desteğe ihtiyaçları vardır. Örgütün çalışanlara, kendi hedeflerini tanımlama ile onlara ulaşma yolunu seçme hakkını vermesi ve işlerinde hata yaparken güvende olduklarını hissettirmesi çalışanları, daha fazla yaratıcı yapacaktır. Bilimsel olarak iş yerindeki özgürlük ve otonomi arttıkça, yaratıcılığın da artacağı da beklenmektedir. Örgütte yaratıcılığı artırmak amacıyla; çalışanlara iddialı işler sunulmalı, örgütteki bütün iletişim kanalları açık tutulmalı ve örgütte çapraz iletişimli takımlar kurularak, bunlar iyi yönetilmelidir.

## KAYNAKÇA

- ALPUGAN, Oktay (1998), *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, 3.Basım, Özgün Matbaacılık, Ankara.
- AMABİLE, M. Terasa., CONTI, Regina., COON, Heather., LAZENBY, Jeffrey., HERRON, Michael (1996), "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No. 5, s.1154- 1184.
- AMABİLE, M.Terasa. (1998), "How to Kill Creativity" *Harvard Business Review*, September - October, s. 77-87.
- BAER, Markus. ve OLDHAM, R. Greg (2006), "The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, s. 963-970.
- BENTLEY, Trevor (2006), *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları: 33, İstanbul.
- ÇEKMECELİOĞLU, Gündüz, Hülya (2005) "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 2., s. 23-39.
- DANNEELS, E. ve SETHI, R., (2003), "Antecedent of New Product Program Creativity: The Moderate Role of Environmental Turbulence", *Academy of Management Best Conference Paper, BPS*, s.A1-A6.
- DOLLOT, Louis (1991), *Kitle Kültürü ve Bireysel Kültür*, (Çev. Özlem Nudralı), İletişim Yayınları, Cep Üniversitesi.
- DÖM, Serpil (2006), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- ISAKSEN, G. Scott., LAUER, J. Kenneth., EKVALL, Goran., BRITZ, Alexander (2000-2001), "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire" *Creativity Research Journal*, Vol.13, No.2, s.171-184.
- EREN, Erol ve ÇEKMECİLİOĞLU, Gündüz, Hülya (2002), "Örgüt Yaratıcılığı Ve Verimliliğinin Sağlanmasına Örgüt İkliminin Rolü, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Biliri Kitabı, 23-25 Mayıs, s.885-901.
- ERİÇ, Murat (1998), *Kültür ve Yaratıcılık: Düşünce, Bilim ve Sanatta Ortak Payda*, Kazancı Yayınları No:161, İstanbul.
- ERLAÇIN, F. Şükrü (1969), *İşletme Ekonomisi*, Cilt I, 7. Basım, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir.
- FARMER, M. Steven., TIERNEY, Pamela., MCINTYRE, Kung, Kate (2003), "Employee creativity in Taiwan an Application of Role Identity Theory" *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.5, s. 618-630.
- FİDAN, Yahya (2002), *Girişimci ve Girişimci Özellikleri (Sivas İli Örneği)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- GRYSKIEWICZ, Stanley (2000), *Pozitif Dalga Yaratıcılığı, Yenilikçiliği ve Yenilenmeyi Destekleyecek Ortamlar Oluşturmak*, (Çev. Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul.
- GÜROL, Ali, Mehmet (2006), *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- İŞCAN, Faruk, Ömer ve KARABEY, Nur, Canan (2007), "Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*" 6 (2), s. 180-193.
- JOHANSSON, Frans (2007), *Yaratıcılık ve İnovasyon Medici Etkisi Yaratmak* (Çev. Dinç Tayanç) MediaCat Kitapları, İstanbul.
- KREITNER, Robert (2004), *Management*, Ninth Editions, Houghton Mifflin Company, Boston.
- KOCABAŞ, Füsün (2005), "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Grekliliği", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13), s. 247-252. <http://yoram.manas.kg/ekitap/pff/manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf> (01.05.2008)
- MASS, P.J.G., CONING, J.T. and SMITH, E. vd M., (1999), "Identifying indicators that can play a meaningful role in promoting creativity in SME's- a South African Study", *South African Journal of Business Management*, 30 (2), s. 39-47.
- MORTON, Kenan., GÜCELİOĞLU, Ömer., ALPASLAN, Toromon (1987), *Türkiye'de Girişimcilikle İlgili Sorunlar ve Çözümler*, Yayın No:TÜSİAD-T/87.10.103, İstanbul.
- OLDHAM, R. Greg. ve CUMMING, Anne (1996), Employee Creativity: Personal and Contextual factors at Work, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.3, s. 607-634.

- ROTONDI, Thomas (1974) "Creativity and Organizational Identification in Research and Development Environments", *Public Personnel Management*, January - February, s. 53-58.
- SHALLEY, E. Christina ve GILSON, L. Lucy (2004), "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity" *The Leadership Quarterly* 15, s. 33-53.
- SHALLEY, E. Christina., GILSON, L. Lucy., BLUM C. Terry (2000), "Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave" *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, s. 215-223.
- SCOTT, G. Micheal ve ANDERSON, R. Alistair (1992), "The Environment for Rural Entrepreneurship: The Commodifications of The Countryside" BİRLEY, SİE., MACMILLAN, C. IAN., SUBRAMONY, Sarasa (Ed.), *Entrepreneurship Research: Global Perspectives, Proceeding of Second Annual Conference on Entrepreneurship Research, London, 9-11 March, s.108-113.*
- SEXTON, L.Donald ve SMILOR, W. Raymond (1997), *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago.
- STERNBERG, J.Robert., O'HARA, A. Linda., LUBART, I. Todd (1997), "Creativity as Investment" *California Management Review*, Fall, Vol.40, No.1, s. 8-21.
- SUOJANEN, W. Waino ve BROOKE, Stephen (1971), "The Management of Creativity", *California Management Review*, Fall, Vol.14, Issue.1, s. 17-23.
- SUTTON, I. Robert (2001), "The Weird Rules of Creativity", *Harvard Business Review*, September, s. 94-103.
- WOOT, Philippe de. (1971), "The Goal of The Business Firm: Creativity as a Working Concept", *International Study of Management and Organization*, Summer, Vol.1, Issue:2, s. 114-149.
- WRİGHT, F. Richard (1992), "Practice: Fostering Creativity an Innovations in New Product Research Group" *Reading in Innovation*, s. 195-209.
- YANIK, Onur (2007), *Yaratıcılık, Reklam Yaratıcıları Derneği*, BAMM, İstanbul.
- YELLİOĞLU, Okan, Hakkı (2007), "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Çalışmaları" *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, , 7 (1), s. 133-152.