

## İŞ ÇEVRESİNİN YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

**Erol EREN**

*Doğuş Üniversitesi İşletme Bölümü*

**Hülya GÜNDÜZ**

*Kocaeli Üniversitesi İşletme Bölümü*

**ÖZET:** Geleneksel yaratıcılık teorileri yaratıcı bireyin kişisel özellikleri ile ilgilenirken, çağdaş yaratıcılık teorileri sosyal çevrenin yaratıcılık üzerindeki etkileri ile ilgilenmektedirler. Geleneksel yaklaşıma göre, yaratıcılık yaratıcı bireyin ürünüdür. Geleneksel yaklaşımın tersine, çağdaş yaratıcılık teorisi tüm bireylerin sosyal çevre uygun olduğu sürece bazı alanlarda yaratıcı çalışmalar üretebilecek normal kapasitelere sahip olduğunu iddia eder. Çünkü iş çevresi yaratıcı davranışın sıklığını ve seviyesini etkileyecektir.

Bu araştırmada iş çevresinin teşvik edici ve engelleyici karakteristiklerinin işteki yaratıcılığı nasıl etkileyeceği incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmadaki veriler Türkiye'nin en büyük 500 firmasında yer alan 126 firma yöneticisinden elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yaratıcılık, Yenilikçilik, İş Çevresi.*

**ABSTRACT:** While the conventional theories of creativity deal with personal traits of creative individuals, contemporary theories of creativity deal with the impact of social environment on creativity. According to conventional wisdom, creativity is something done by creative people. In contrast to the traditional approach, the componential theory of creativity assumes that all humans with normal capacities are able to produce creative work in some domain as long as social environment is appropriate. The social work environment can influence both the level and the frequency of creative behavior.

In this research, we try to examine how the characteristics of the work environment (stimulants and obstacles) affect creativity at work. The data for this research were gathered from the managers of 126 firms selected from managers among the largest 500 firms of Turkey.

**Keywords:** *Creativity, Innovation, Work Environment.*

### 1. YARATICILIĞIN TANIMI VE KAPSAMI

Yaratıcılık birçok değişik yolla tanımlanmış kompleks ve ayrıntılı bir yapı arz etmektedir. Yaratıcılık konusu ile ilgilenen pek çok teorisyen ve araştırmacı yaratıcılığı bazı küçük farklılıklara rağmen, genelde benzer şekillerde tanımlamışlardır.

Yaratıcılığın en kabul görmüş tanımında yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, 1996: 1154). Bir diğer benzer tanımda yaratıcılık, üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler,

süreçler, ve prosedürler olarak ifade edilir (Shalley, Gilson, Blum, 2000: 216). Woodman, Sawyer, Griffin (1993) ise örgütsel yaratıcılığı, kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamışlardır.

Yaratıcılık düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneğidir (Robbins, 2002: 354).

Diğer bir ifade ile yaratıcılık düşünce ve fikir üretme becerisidir. Birçoğu önceden mevcut olan fikirlerin geliştirilmesi ya da orijinal bir bileşiminin yapılması sürecini kapsar (Eren, 1982: 17).

Yaratıcılık tipik olarak faaliyet sonuçları kavramları ile tanımlanmıştır. Yaratıcı insanlar bu faaliyetleri sergilerler. Yaratıcı insanlar yaratıcı ürün üreten kişilerdir. Bu yaratıcı ürünlerin farklılıkları nelerdir? Yenilik yaratıcı ürünün ayırt edici özelliklerinden olup bir diğer özelliği, yararlı olması ya da kullanışlı olması veya başkalarına göre sosyal bir değerinin olmasıdır. Nickerson yaratıcılığı insanın problem çözme kapasitesi veya yeni ve kendi kültüründe kabul edilebilir bir ürün üretme kapasitesi olarak tanımlar (Nickerson, 1999: 392).

Etkili ve iyi bir karar vermenin birinci koşulu yaratıcı olmayı ön plana çıkarmaktır. Böylece, yaratıcılık bireysel veya örgütsel karar verme sorununa orijinal ve yeni fikir, düşünce ve alternatifler geliştirme çabalarının olmazsa olmaz bir koşulu olacaktır (Dessler, 2001: 109). Günümüzün çevresel koşullarında yaşanan hızlı değişimler, rekabetin şiddetlenmesi özellikle örgütsel kararların daha belirsiz (ambiguity) koşullarda verilmesini zorunlu kılmıştır. Yeni ürünlerin, süreç yeniliklerinin ve her düzeyde alınacak örgütsel kararların süratle, orijinal fikir ve alternatifler üreterek yapılması yaratıcılığın her ölçüde gerekli önemli bir unsur olduğunu anlatmak için yeterlidir.

Yaratıcılıkla üretilen düşünce ve fikirlerin uygulanarak yaşama geçirilmesi icad ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Her yeniliğin ve icadın kökeninde yaratıcılıkla elde edilmiş fikirler vardır. Ancak yaratıcılık sonucu elde edilen fikirler her zaman sorunların çözümünde uygulanabilirlik niteliği taşımaz veya ekonomik olarak uygulanma olanağı hiç bir zaman ya da o an için mümkün değildir (Eren, 1982:17).

Yaratıcılık örgüt hayatı açısından uygulanabilir yenilikçi çözümler getirebilecek düşünceler oluşturduğu ölçüde değerli ve önemlidir (Mullins, 2002: 367). Bu amaçla yaratıcılığı örgütün algılanmış ihtiyaç ve sorunlarını karşılayan veya çevresel değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilen uygulanabilir yeni fikirler üretmek için gerçekleştirmeliyiz (Daft, 2000: 367).

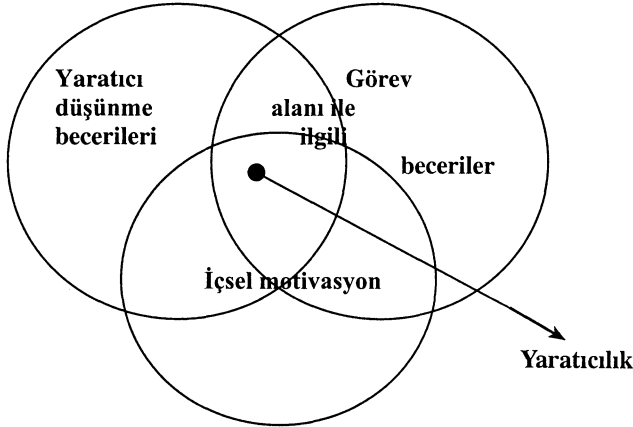
Yaratıcılık örgütlerde tasarlanabilir. İşletmeler ve örgütsel birimleri değişimi başlatmak ve yaratıcı olmak için organize olabilirler. Her birimiz uzmanı olduğumuz alanda yeni, orijinal ve yararlı fikirler üretebilir ve yaratıcı olabiliriz (Amabile, Conti, Lazenby, Herron, 1996: 1154). Yaratıcı bireyleri dışarıda aramamak gerekir. Her örgütün içinde örgütsel ortam ve koşullar elverişli olduğu ölçüde orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, araştırmadan bıkmayan, ısrarcı, sorun çözmeye odaklanmış, yeni fikirlere açık kimseler arzulanan yaratıcılığı gerçekleştirecektir. Ancak yöneticiler yaratıcılığı yeşertecek, ona imkan verecek çalışma ortamını

hazırlamalılardır. Katı hiyerarşik disiplin ve kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımlarının bulunduğu örgütsel ortamlarda yaratıcılık oluşturulamaz, hatta bu tip örgütsel nitelikler yaratıcılığın düşmanıdır. Aksine yaratıcı örgütler, gevşek bir hiyerarşik yapı, görev tanımlarının katı ve kesin olmayıp, içiçe geçip keşiştiği müşterek çalışmaların özendirildiği ve takım çalışmalarının yapıldığı ortamlar gerektirir (Daft, 2000: 368).

Yaratıcı örgüt belirsiz (ambiguity) çevre koşullarında ve rekabetin güçlü olduğu endüstri ortamlarında, çalışanlarını hata yapmaya ve risk almaya cesaretlendirir, onlara sorunları bulma çözüme insiyatifini vererek güçlendirir. İletişim kanallarını daima açık tutar, yaratıcı fikirleri oluşturmak ve bunları yenilikler olarak ticari yaşama geçirmek ve uygulamak için planlı şekilde örgütün ana fonksiyonel bölümlerinden (ar-ge, üretim, pazarlama, v.b.) yetkililerin oluşturduğu heterojen iş takımları kurarlar (Harvey, Allard, 2002: 51).

## 2. BİREYSEL VE TAKIM YARATICILIĞININ BİLEŞENLERİ

Yaratıcılığın örgütlerde güçlendirilmiş bireyler tarafından ya da takım çalışanları ile gerçekleştirildiğini biliyoruz. Bu çalışmaların etkinleştirilmesi için yaratıcılık için görevlendirilecek birey ve takımların gözönünde bulundurulması gereken üç bileşene dikkat etmek gereklidir. Bunlar görev alanı ile ilgili beceriler, yaratıcı düşünme becerileri ve kişinin bu işi yapmaktan duyduğu içsel haz ve motivasyondur. Aşağıdaki şekilde görüleceği üzere yaratıcılık başarıları, birey ve takımların bu bileşenleri üst üste çakıştırdığı ölçüde artmaktadır (Greenberg, 2002: 319).



**Şekil 1: Bireysel ve Takım Yaratıcılığının Bileşenleri**  
(J. Greenberg, 2002: 319)

Görev alanı ile ilgili becerileri bireyin bir işi kavraması, onu daha etkin ve verimli süreçler ve metotlar geliştirerek hatasız ve ekonomik biçimde yapabilmesini gerektirir.

Yaratıcılığa ilişkin becerilere gelince, bunlar bireyin belirli düşünce yapılarına sapanıp kalmaması, bunları kırabilmesi ve yeni görüş açıları geliştirebilmesi, bir sorunu, olayı veya durumu analiz ederek buradaki karmaşıklıklar ve bağlılıkları anlayabilmesi, olgunlaşmamış yargılardan kaçınarak yeni tercih veya seçeneklere açık olması, bunları araştırması ve izlemesi, akla gelmemiş ve ihmal edilmiş olan üretici düşünceleri ortaya çıkarmasına ilişkin olan becerilerdir.

İçsel görev motivasyonu, bireyin bir işi yapmaktan ve başarmaktan, merak gidermekten duyduğu kişisel haz ve tatmindir. Bu içsel dürtüler, bireyi bu alanda çalışmaya yönlendirecek ve yaratıcı kılacak en önemli güdüdür.

### 3. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİ

Yaratıcılığın örgütler açısından ne ölçüde yaşamsal bir nitelik taşıdığını açıkladıktan sonra, şimdi de yaratıcılığın örgüt bünyesinde geliştirilmesi için yapılması gereken hususları açıklayalım.

Yaratıcılığın bireylerde bir takım beceriler gerektirdiğini biliyoruz. Ancak yine biliyoruz ki, her çalışanda yaratıcı bir yetenek de mevcuttur. Çalışanları yaratıcı olarak eğitmenin birinci yolu onlara düzenlenen sürekli geliştirme seminerleri ile yeni fikirlere açık olma, düşüncelerini açıklama cesaretleri göstermelerine, güven duygusunu geliştirmelerine destek olma, takım çalışmasında liderlik, beyin fırtınası, sorun tanımlama ve olaylarda farklı düşünmeyi geliştirmek için yaratıcı grup yöntemlerinden, gordon tekniği, philips 66 tekniği, sinektik, v.b. hususlarda eğitim vermektir (Eren, 2001: 156-158; Greenberg, 2002: 320). Hatta, toplam kalite yönetimini uygulayan işletmeler bu yaratıcı karar verme seminerlerine firmanın ana müşterilerini ve dağıtıcılarını firmaya mal satan tedarikçilerini çağırabilirler. Seminerler sonrasında onlarla biraraya gelerek veya doğrudan ilişki kurarak yaratıcı fikirlerinden yararlanabilirler (Mullins, 2002: 889).

Yaratıcı iş ortamını geliştirmek için çalışanlara ve ilgililere faaliyet konusu dışında çeşitli alanlarda fikir sahibi olmalarına imkan verecek bilgilendirme seminerleri de düzenlenebilir. Çalışanların yaptıkları işlerinde içsel motivasyonları açısından daha çekici kılacak önlemler alınabilir. Üst örgütsel düzeylerde karar yetkisine sahip yöneticilere yaratıcılık konusunda seminerler verilebilir, bu kişilere kendilerine bağlı çalışanlarla takım halinde yaratıcı karar verme teknikleri şeytanın avukatlığını yapma yöntemi öğretilir. Çalışanların nasıl güçlendirileceği konusu örnek olaylarla ve rol oynama yöntemleri ile gösterilip pekiştirilebilir. Güçlendirilmiş (empowered) kişilere kendi davranışlarını kontrol etme otonomisi verilebilir, yapacakları hatalar, hoşgörü ile karşılanabilir. Asıl önemlisi, bireysel ve örgütsel düzeylerde çalışanlara ve yöneticilere kendi bireysel yaratıcı amaçlarını oluşturma imkanları hazırlanabilir (Greenberg, 2002: 321).

### 4. İŞ ÇEVRESİNİN KAPSAMI VE YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yaratıcılığın doğuştan geldiğini öne süren bir kesim olmasına rağmen, araştırmacıların genel olarak fikir birliğine vardığı kanı, yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu yeteneğin pratik sayesinde zamanla geliştirilebileceğidir.

Yaratıcılık her ne kadar yaratıcı kişinin farklı kişiliği ve eylemlerinin bir sonucu olsa da yaratıcılık esas olarak iş çevresi koşullarının negatif ve pozitif özelliklerinin

etkisi altındadır. Bu nedenle yaratıcılığın oluşumu, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için iş çevresinin yaratıcılığı teşvik edecek şekilde düzenlenmesi gereklidir.

Örgüt iş çevresi kavramı bazı yazarlar tarafından iş iklimi ya da iş ortamı olarak da kullanılmaktadır. İş çevresi örgütün amaçları, yapısı, motivasyon sistemi, liderlik tarzı, ödül sistemleri, sahip olduğu kaynaklar, bireyler ve takımın özellikleri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Araştırmacılar yaratıcı eylemi etkileyen iş çevresinin unsurlarının bireylerin bir algılayışı olduğunu ve iş çevresinin unsurlarının çalışanlarca algılanışının yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkilerinin önemli bir inceleme konusu olduğunu ifade ederler.

Bireysel düzeyde, iklim “psikolojik iklim olarak” adlandırılan, örgütsel durumun bilişsel bir yorumudur. İş iklimi ya da iş çevresi olarak adlandırabileceğimiz örgütsel ortam birey davranışının belirleyicisidir ve daha önceki araştırmalar iklimin örgüt ya da departman yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir (Scott, Bruce, 1994: 583). Genellikle kişinin iş iklimini destekleyici, ödüllendirici ve yaratıcılığa kaynak sağlayıcı olduğunu algılaması onun yaratıcı davranışını arttırmaktadır.

Örgüt iklimi organizasyonun içsel çevresinin niteliğine dayanır ve organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur. Örgüt iklimi, organizasyon üyeleri tarafından algılanır; durumun yorumlanmasına temel olarak hizmet eder ve faaliyetin yönetilmesinde baskı kaynağı olarak hareket eder. Abbey ve Dickson örgüt iklimi ile yenilik arasındaki ilişkiyi değerlendirirken örgüt iklimini, iletişim, ödül, yapı ve başarı oryantasyonundan oluşan birkaç boyutta incelenmişlerdir. Yenilik ve yaratıcılık için örgüt ikliminin geniş bir tanımını yapan ve bu iki unsur arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar oldukça azdır (Abbey & Dickson, 1983: 362).

Bu araştırmada, Şekil 2’deki araştırma modelinde de belirtildiği gibi iş çevresinin örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetimin teşviki, otonomi ve özgürlük, iş grubu desteği, iletişimin kuvvetlendirilmesi gibi teşvik değişkenleri ile baskılardan oluşan engelleyici değişkenlerinin yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmektedir. Buna göre hipotezlerimiz aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

**Hipotez 1:** Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik değişkeninin yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Yönetimin yaratıcılığı teşvik etmesinin, yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

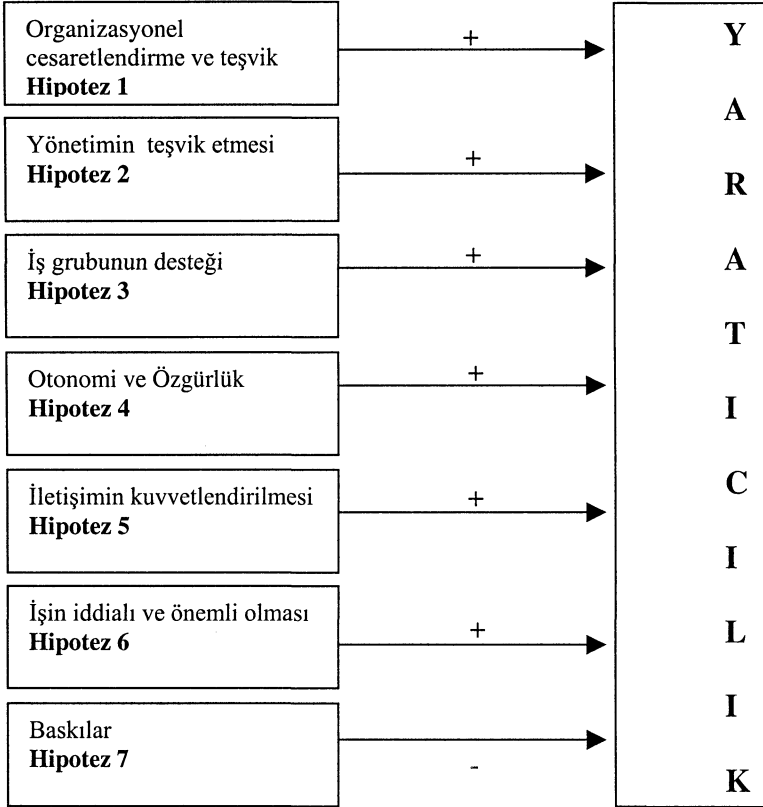
**Hipotez 3:** İş grubunun desteği değişkeninin yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**Hipotez 4:** Otonomi ve özgürlüğün sağlanmasının yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**Hipotez 5:** İletişimin kuvvetlendirilmesi değişkeninin yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**Hipotez 6:** İşin iddialı ve önemli olması yaratıcılığı pozitif yönde etkilemektedir.

**Hipotez 7:** Engelleyci değişken olarak tanımladığımız baskılar değişkeni yaratıcılığı negatif olarak etkiler.



**Şekil 2. Araştırma Modeli: İş çevresine Ait Algılayışların Yaratıcılık İle İlişisini Deęerlendiren Kavramsal Model**

#### 4.1. Yaratıcılığı Teşvik Eden İş Çevresi Değişkenleri

##### 4.1.1. Örgütsel Cesaretlendirme ve Teşvik

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik değişkeni yaratıcılığı teşvik eden değişkenler arasında yer alan önemli unsurlardan birisidir. Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, organizasyonun baştan aşağı tüm basamakları ile yaratıcılığı teşvik edecek bir iş çevresi yaratılmasına yönelik eylemlerin bütünüdür.

Organizasyonların çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesi için, çalışanların fikirlerine değer vermesi, fikirleri objektif değerlendirmesi, çalışanların farklılığının korunduğu eşitlikçi bir iş ortamı yaratması, fikirlerin özgür dolaşımını sağlamaı ve

daha iyi fikirlerin geliştirilmesi için çalışanlara eğitim olanakları sağlaması gerekmektedir.

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, 4 temel faktörün düzenlenmesinden oluşmaktadır (Amabile Teresa, 1996: 1159).

- 1- Örgütsel cesaretlendirme için, ilk olarak risk almanın ve fikir yaratmanın cesaretlendirilmesi ve yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar yeniliğe önem verilmesi gerekmektedir. Yaratıcılık üzerinde yapılan psikolojik araştırmalar insanların sıra dışı ve yararlı fikirler üretmesi için onlara serbestiyet tanınması veya açık ve kesin talimatlar verilmesi durumunda yaratıcılığın teşvik edileceğini göstermektedir.
- 2- Yeni fikirlerin destekleyici bir şekilde değerlendirilmesi örgütsel desteğin sağlanmasının ikinci unsurunu oluşturmaktadır. Fikir geliştiren insanların tehdit ile karşılaşacaklarına ilişkin beklentileri ve fikirlerin çok ciddi ve katı bir şekilde değerlendirilmesinin laboratuvar çalışmalarında yaratıcılığı engellediği saptanmıştır. Üstelik alan araştırmaları destekleyici, bilgilendirici bir değerlendirmenin içsel motivasyonu yani yaratıcılığın en önemli belirleyicisini artırdığını göstermektedir.
- 3- Ödül ve yaratıcılığın tanınması ve farkına varılması örgütsel cesaretlendirme ve teşvik değişkeninin, üçüncü önemli faktörünü oluşturur. Fakat faaliyetin sadece ödül için yapılması yaratıcılığı azaltabilecekken, yaratıcılığın artırılması kişinin ödül beklentisi tarafından yönlendirilecektir; bu ödül alınması, kişinin bir yeteneğinin doğrulanması veya bir şeyi daha iyi yapabilme iktidarı, gelecek için daha ilgi çekici iş anlamlarına gelebilir.
- 4- Organizasyonda baştanbaşa ortak bir işbirliğine dayalı fikir akışı, katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması örgütsel cesaretlendirmenin en önemli yönlerinden birisidir.

Bazı şirketler yaratıcılığı arttırmak için çalışanlarının üst yönetimin geliştirdiği fikirlere karşı gelebilecekleri ve alternatif üretebilecekleri bir ideolojiyi organizasyona yerleştirmeye çalışmaktadırlar. Marriot “yöneticilerin çalışanlara onlardan yapmalarını istedikleri işlerin nedenlerini anlatmamaları durumunda onların bunları yapmak zorunda olmadıklarını” ifade eder. Du Pont, çalışanlarına kendi projelerini yapmaları için kaynak ayırır. Hewlett Packard çalışanların yönetime bazı konularda karşı gelmelerini kurumsallaştırmıştır. Örneğin David Packard bilgisayar grafikleri projesi ile karşı bir fikir ürettiğinde bu fikirden büyük miktarda bir para kazanmıştır (Nemeth, 1997: 68).

#### 4.1.2. Yönetimin Teşvik Etmesi

Araştırmalar, yöneticinin çalışanlarını teşvik etmesinin ve bağlı olduğu yöneticiler ile çalışanları arasında açık bir etkileşimin sağlanmasının, yaratıcılık ve yenilikçiliği artırdığını göstermektedir (Shalley, Gilson, Blum, 2000: 216).

Örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde çalışanın ilk yöneticisinin önemi çok büyük olacaktır. Yöneticilerin çalışanları farklı fikir geliştirmeye teşvik etmeleri, kişilerin ulaşacakları hedefi açık ve net bir biçimde belirlemek, çalışanlar ile aralarında açık

bir iletişim oluşturmak, kişilere ve takıma işleri konusunda destek vermek olarak ifade edilebilir (Amabile, 1996: 1160).

Farklı ortamlarda hangi yönetim tarzının etkili olduğuna dair çok net bir tablo olmasa da yine de uzmanlar katılımcı ve işbirliğine dayalı yönetim tarzının yada katılımcı liderliğin yaratıcılık ile yenilikçiliğin belirleyicisi olduğu üzerinde fikir birliğine varmışlardır. Karar almada katılımcılık çalışanların alınan kararlar üzerine sahiplik duygusu hissetmesini sağlamakta ve kararların yerine getirilmesinde daha gelişmiş ve yeni yollar bulmalarını sağlamaktadır. Çalışanlara işleri hakkında geri besleme verme ve yaptıklarının farkına varma, tanıma bireysel yaratıcılığı pekiştirmektedir. Bu nedenle grup ve örgütsel faktörler gözönüne alındığında grup ikliminin faktörleri olan; grup iş tasarımı, karar almada katılımcılık, liderlik tarzı, bireysel yaratıcılığı etkilemektedir (Axtell, Holman, Unworth, Wall & Wareson, 2000: 268).

Yaratıcılıkta belirleyici olan destekleyici yönetim tarzı, çalışanlarının düşüncelerine önem veren, pozitif destek veren, onlara işleri ile ilgili geri besleme veren ve çalışanlarının becerilerini geliştirmeye çalışan yönetim tarzıdır. Böyle bir yönetim tarzı, yaratıcılıkta çok önemli bir unsur olan içsel motivasyon düzeyini arttıracaktır (Cummings & Oldham, 1997).

#### 4.1.3. İş Grubunun Desteği

Yaratıcılık için bir iş çevresinin oluşturulmasında ele alınması gereken bir diğer unsurda çalışma grubu ve bu grubun özellikleridir. Yaratıcılığı, takım veya çalışılan departman üyelerinin özellikleri, birbirleri ile iletişimi, organizasyonları ve üyelerin birbirine olan bağlılıkları çok yakından etkilemektedir.

Woodman, Sawyer, Griffin (1993), grup yaratıcılığının, grup üyelerinin çeşitliliği tarafından teşvik edileceğini savunur. Aynı şekilde grubun yaratıcı performansı grubun bağlılığı tarafından da pozitif olarak etkilenecektir. Grup yaratıcı performansını arttıran diğer unsurlarda yüksek katılımcı yapılar ve kültürlerdir.

Yaratıcı fikirler geliştiren ekipler oluşturmak için, farklı bakış açıları ve geçmişleri olan, karşılıklı olarak birbirini destekleyen gruplar oluşturmalıyız. Çünkü, ekipler işe ilişkin değişik entelektüel temellere ve yaklaşımlara yani farklı uzmanlık ve yaratıcı düşünme üsluplarına sahip insanlar içerdiğinde, daha yaratıcı fikirler ortaya çıkar. Ekip üyelerinin çeşitliliği dışında, ikinci olarak üyeler ekibin hedefine ilişkin heyecanı paylaşmalıdır. Üçüncüsü, üyeler zor dönemde ve başarısızlıklarda ekip üyelerine yardım etmeye istekli olmalıdır. Dördüncüsü, her üye öteki üyelerin gündeme getirdiği benzersiz bilgi ve bakış açısını tanımalıdır. Bu faktörler çalışanların içsel motivasyonunu ve yaratıcı düşünme becerilerini artırır (Amabile, 2000: 23).

Başarılı buluşlar yapmak için kendimize benzemeyen insanları işe almamız, onlarla çalışmamız onları terfi ettirmemiz gereklidir. Aynı tarzda insanları işe alan kuruluşların, rahatlatıcı kopyalama sendromu adı verilen tutumun kurbanı olmakta ve bu tutumda tüm üyelerin benzer düşünceleri, ilgileri paylaştıkları ifade edilmektedir. Oysa yaratıcılık ve buluş yaratıcı sürtüşme dediğimiz bir üretken süreç sonucunda gelişmektedir. Bu sürtüşmeyi yönetecek olan yönetici farklı insanların farklı düşünceleri olduğunu bilir ve bu insanların birbirlerinin düşüncelerine saygı



duyacakları bir çalışma ortamının kurallarını belirler ve bu süreçte kendisinin de rolünü irdeler (Drucker, 2000: 143).

#### 4.1.4. Otonomi ve Özgürlük

Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili bazı özgürlük alanlarının tanınması onların hareket serbestiyetini arttıracak ve yaratıcı düşüncelerinin eyleme geçmesini sağlayacaktır. Bu nedenle, yaratıcılık için bir iş çevresi oluşturulurken çalışanlara otonomi ve özgürlük tanınmasına önem verilmelidir.

Otonomi; kişinin işin başından sonuna kadar kontrole sahip olması olarak tanımlanmaktadır. Otonomi ikiye ayrılarak incelenebilir. Bunlardan ilki stratejik otonomi ikincisi ise, operasyonel otonomidir. Stratejik otonomi, kişinin kendi gündemini belirlemesindeki özgürlük, operasyonel otonomi ise; problemleri çözmeye özgürlüğü ifade etmektedir. Operasyonel otonomi, kişinin projesinin tamamlanmasındaki başarı duygusunu yükseltmekte ve girişim ruhunu cesaretlendirmekte iken, stratejik otonomi; bireysel araştırmacıların ilgilerini örgütsel ilgilerle birleştirerek bir düzene koyar.

Amabile (2000) yaratıcılık için insanlara hedeflere ulaşma konusundaki araçlara ilişkin özgürlük verilmesi gerektiğinin vurgular. Yani hedeflerin saptanmasındaki özgürlük ve katılımcı yapıdan çok insanlara görevlerini nasıl gerçekleştireceklerine ilişkin özgürlük tanınması gerektiğini yaptığı araştırmalar ile test etmiştir. İnsanlara amaca nasıl ulaşacaklarına ilişkin, yani sürece ilişkin özgürlük tanınmasının onların işsel motivasyonlarını arttıracığını ve bu yolla yaratıcılıklarının da artacağını ifade eder. Ayrıca özgürlük veya özerklik konusunda, yöneticilerin hedefleri açık ve net bir biçimde saptamaları, bunları çalışanlara iletmeleri, gerektiğinde ise hedefleri çalışanlarla birlikte saptamaları yapmaları gereken sorumluluklar olarak ifade edilmektedir.

Parker (1997) takım yenilikçiliğinin, takım üyelerinin görevleri üzerinde daha fazla kontrole ve geniş bir sorumluluk alanına sahip olduklarında yeniliğin artacağını bulmuştur (Axtell, Holman, Unworth, Wall, Waterson, 2000: 268).

Örgütlerde otonomi uygulamaları ve verilen otonomi düzeyleri dikkate alındığında, firmanın çalışanlara aşırı serbestiyet tanıyıp, ulaşacakları hedefleri onların belirlemesini sağladığında, iyi sonuçların elde edilemediği saptanmıştır. Çok yenilikçi birimlere sahip olan Biocere' de, yöneticiler araştırmacıların spesifik hedeflerini saptamak konusunda oldukça çaba harcamış olmalarına rağmen, araştırmacılara hedeflere ulaşma yollarını belirleme konusunda oldukça fazla serbestiyet tanımıştır. Bunun sonucunda ise, bu birimin çok yenilikçi çıktılar ürettiği görülmüştür (Judge, Frxell, Dooley, 1997: 77). Bu örnek bize özgürlüğün hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda tanınmasının, yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırdığını göstermektedir.

#### 4.1.5. İletişim

Organizasyonların etkinliği ve yaratıcılığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi de iletişim unsurudur. İletişim sürecini kullanarak insanlar birbirleri ile ilişki kurarlar. Doğru ilişkilerin kurulması ve insanların birbirlerini anlaması aralarındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Bir işletme ortamında yöneticinin çalışanlara

istediklerini yaptırması onun doğru iletişim kurması ile mümkündür. O halde, bu denli önem taşıyan iletişim kavramını tanımlamak ve nasıl olması gerektiğini üzerinde durmak gerekmektedir.

İletişim, bir kişinin diğer bir kişiye bilgi, haber, veri aktarmasıdır. İşletme ortamında ise iletişim, bölümler arasında veya personel arasındaki birbirine bilgi, veri aktarma işlemidir. Bu işlemin amacına ulaşması için hem vericinin hem de alıcının, aktarmak istediğini doğru bir biçimde tanımlaması, alıcıya doğru bir ortamda haberi iletmesi gerektiği kadar, işletmenin de iletişim teknolojisindeki gelişmelerden faydalanması ve çalışanlarının bu teknolojinin kullanımı ile çevre ile iletişimlerinin sağlanması gerekmektedir.

İletişim kanallarının açık ve akıcı olduğu bir örgütte çalışanlar gereksinim duydukları veri ve haberleri kolaylıkla elde edecek ve bu da onların yaratıcı fikirler geliştirmelerini ve bunları uygulamalara dönüştürmelerini sağlayacaktır.

Yaratıcı ve yenilikçi örgütün yatay ve dikey iletişim kanalları açıktır, fikir ve teklif sistemleri bulunur, ayıca örgüt, dış kaynaklarla olan ilişkileri teşvik eder. Yaratıcı kişiler hem örgüt içi hem de örgüt dışından sağlanacak bilgilere gereksinimlidir. İletişim ağı yeterli olgunluğa erişmemiş bulunan yada gereksiz bilgilerle fazlasıyla yüklenmiş bulunan iletişim sistemleri amaca hizmet edemezler (Budak, 1998:93). İyi bir iletişim yapılması gerekenlerin açıkça belirtilmesini sağlayacak, eleştirilerin kabulünü sağlayarak şirketin başarısında temel oluşturacaktır (Bentley, 1999: 45).

#### 4.1.6. İşin İddialı Olması

Yaratıcılığı teşvik eden iş çevresi özelliklerinden birisi de yapılan işin kendisiyle ilgilidir. Yapılan iş ne kadar iddialı, cezbedici, zor ve karmaşık olursa kişi o kadar motive olacak ve yaratıcı performans artacaktır. Bunun nedeni ise, kişinin önemli projelerde çalıştığını hissetmesi ve görevlerini yerine getirmek için çok sıkı bir çalışma içine girmesidir.

Aralarında Roe (1952,1953), McClelland (1962) ve Golann (1963) olan araştırmacılar “zor işin “ yaratıcılığın önemli bir yönü olduğunu bulguladılar. Zor iş görev motivasyonunu sağlamaktadır (Nickerson Raymond, 1993: 412).

Shalley, Gilson ve Blum (2000), yaptıkları araştırmada işin talep eden iş olması ile yaratıcılık düzeyi arasında yüksek oranda bir ilişki bulmuşlardır. Yani kişi talep eden (demanding work) bir işte çalıştığı zaman yaratıcılık artmaktadır. Burada talep eden iş unsurunun ölçümünde 4 soruluk bir skala kullanılmış ve bu skalada, kişilerin inandıkları bir işi yapmaları, işin karmaşık ve zor olması ve iş miktarının çok olması gibi özellikler kullanılmıştır.

İşin iddialı olması yada talep eden bir iş olması, o işin zor, karmaşık, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektirmesi anlamına gelmektedir. Bu tip işler, rutin işlerden farklı olarak sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektiren işlerdir, bu nedenle de yaratıcılığı ve içsel motivasyonu gerektirirler.

Yöneticilerin yaratıcılığı harekete geçirmek için kişilere kolay iş vermesinin yanıltıcı olacağı ifade edilmektedir. Yöneticiler kişileri uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine göre uygun işlere verebilir ve içsel motivasyonlarını

ateşleyebilirler. Kişi-iş uyuşmasının kusursuzluğu çalışanların becerilerini zorlar. Ancak zorlama derecesi çok önemlidir. Bu oran sıkılmalarına yol açacak kadar az, yılmalarına ve denetimi yitirme korkusu yaşamalarına yol açacak kadar da yıldıracı olmamalıdır (Amabile Teresa,2000:19).

Yapılan iş ile kişinin yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılardan olan Cummings ve Oldham (1996), işin yapısının çalışanların performansını etkileyeceğinin, yönetsel uygulamalarda da farkına varıldığını ifade ederler. Çalışanların yaptıkları iş daha zor (complexity) olduğunda çalışanlar daha fazla motive olmakta, tatmin duymakta ve daha verimli olmaktadır. Daha zor iş çalışanların daha fazla yaratıcı olmaya cesaretlendirmektedir. Zor iş çalışanların baştanbaşa işin tüm parçaları üzerindeki sorumluluklarını ve önemini görmelerini sağlamakta, işin ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkin uygulamalarda özerklik vermekte ve işteki gelişmelerin izlenerek geri besleme almalarını sağlamaktadır (Cummings; Oldham, 1996: 27).

## 4.2. Yaratıcılığı Engelleyen İş Çevresi Değişkenleri

### 4.2.1.Baskılar

Baskılara ilişkin araştırmalar paradoksal sonuçlar üretmiştir. Bazı araştırmacılara göre iş yükü baskısı yaratıcılığı engellerken bazı araştırmacılar ise baskının bazı derecelerinin aciliyeti sağlamakta olduğunu, bunun da problemin kendisine entelektüel bir bakış sağlayarak, yaratıcılığı pozitif olarak etkileyeceğini savunurlar. Benzer olarak Andrews ve Farris (1972) genellikle zaman baskısının bazı arzu edilmeyen yüksek seviyeleri dışında Ar& Ge bilim adamlarında yüksek yaratıcılık sağladığını bulmuşlardır. Bu çalışmada baskı, aşırı iş yükü baskısı ve zaman baskısı olmak üzere iki farklı şekilde ifade edilmiştir. Bunlardan ilki, yaratıcılığı negatif etkilerken ikincisinin de yaratıcılığı negatif etkileyeceği varsayılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar işin yapılması için yeterli zamanın olmasının yaratıcılığı arttırdığını göstermektedir. Fakat zaman baskısı özellikle aciliyeti olan projelerde işle ilgili bir iddiayı gerektirdiğinden, yaratıcılık ve içsel motivasyonla bağlantılı olarak görülmekte ve buda bazı durumlarda yaratıcılığı arttırmaktadır.

Özellikle, baskının dış kaynaklı olması ve dışarıdan gelen bir kontrol mekanizması olarak algılanması durumunda, iş yükünün fazla olması ve zamanın az olmasının getirdiği baskı yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyecektir.

## 5. YÖNTEM

Araştırma, İSO'nun yapmış olduğu çalışmalar sonucunda tesbit ettiği Türkiye'nin ilk 500 büyük firmasında yapılmıştır. Araştırmanın bu firmalarda yapılmasının bazı nedenleri bulunmaktadır.

Yaratıcılıkla ilgili yapılan araştırmaların, Batı'da daha çok ileri teknolojinin kullanıldığı ve yeniliğin önemli olduğu elektronik, kimya, ilaç gibi sektörlerde yapıldığı görülmüştür. İmalat ve benzeri sektörlerde de bu tip araştırmalar yapılmıştır. Ancak yapılan incelemeler Türkiye'de elektronik, kimya, bilişim gibi teknolojinin ve yeniliğin önemli olduğu düşünülen sektörlerde yer alan firmaların çoğunun yurt dışındaki firmaların birer temsilcisi olduğu ve üretici firma sayısının az olduğunu göstermiştir.

Yaratıcılık, yeni ve yararlı fikir, ürün, hizmet, süreç ve prosedürler olarak tanımlandığından araştırmanın, yaratıcılığın yeni bir ürün yada üründe farklılık yaratacak bir çıktıya dönüştürülebileceği firmalarda yapılması uygun görülmüştür. Gerçekte yaratıcılık oldukça geniş bir kapsama sahip olan ve birçok firmada ve firmanın her departmanında uygulama alanı bulan bir kavramdır.

Bununla beraber, iş çevresi ile yaratıcılık arasındaki ilişkilerin incelendiği pek fazla araştırmanın olmamasından dolayı önemli bulgular tesbit edileceği düşünülmüştür.

Türkiye'nin ilk 500 büyük firma sıralamasına giren şirketler, Türkiye'nin değişik bölgelerinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu araştırma İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılı verilerine göre yapmış olduğu sıralama baz alınarak yapılmış ve İSO'dan alınan firma adreslerine bu 500 büyük firmadan adresleri belirlenen 400 tanesine mektup yoluyla anket formu gönderilmiştir.

Anketlerin uygulanmasında mektup ve faks olmak üzere iki farklı yöntem uygulanmıştır. Mektupla uygulanan anketlerde, 400 büyük firmaya anket gönderilmiştir.

Bütün firmalarda anketin tek bir yönetici tarafından doldurulmasına çalışılmış ve böylelikle ortaya çıkabilecek önyargılı değerlendirme (bias) engellenmeye çalışılmıştır.

Yaratıcılık için iş çevresinin düzenlenmesi adlı ölçekte sorular beşli likert ölçeğine göre derecelenmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım) (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum. Ölçekte yer alan sorularda, çoktan seçmeli seçeneklerin yer alması (1 ile 5 arasında) kişilerin bu seçeneklerden birisini seçmesini gerektirmektedir. Kişinin her soru için seçeneklerden sadece birisini seçmesi önemle rica edilmiştir. Çoktan seçmeli soruların açık uçlu sorulara göre birçok avantajı mevcuttur. Çoktan seçmeli sorular, cevap verenin ön yargısının yapacağı etkiyi ve veri işleme için gerekli süreyi azaltmakta ve kişilerin soruları daha kolay algılamaları ve cevaplandırmalarını sağlamaktadır.

Anket formunun son kısmında yanıtlayanın ismi, ünvanı, cinsiyeti, çalıştığı departmanı gibi sorulara da yer verilmiştir.

Mektupla yollanan anketlerin yanısıra faks yoluyla da yönetici ismine faks çekilerek cevaplandırma oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Gönderilen anket formlarından 100 tanesi mektup yoluyla geri gelmiş, bunlardan iki tanesi iyi doldurulmadığı için değerlendirilme dışı bırakılmış ve faks yoluyla da 28 tane anket formu elde edilmiştir. Mektupların geri dönüş oranı 126/ 400 (%32) olarak gerçekleşmiştir.

## 6. ANALİZLER

Bu çalışmada uluslararası alanda kabul görmüş dergilerde (örneğin Academy of Management Journal, Academy of Management Review gibi) yayınlanan makalelerdeki yaratıcılıkla ilgili araştırmalarda kullanılmış ölçek sorularına yer verilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada 8 değişken kullanılmıştır. Bunlardan yaratıcılık değişkeni bağımlı değişken olup diğer değişkenler olan örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetimin

teşvik etmesi, iş grubunun desteği, otonomi ve özgürlük, iletişim ve işin iddialı olması değişkenleri ile baskılar değişkeni bağımsız değişkenlerdir.

Anket içerisinde bulunan her bir sorunun beklendiği şekilde ilgili faktörlere ayrıldığını görebilmek amacıyla, SPSS 10.0 programı kullanılarak, keşifsel (exploratory) faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi, Principal Component analiz yöntemi ile yapılmış, rotasyon ise, Varimax (Kaiser Normalizasyon) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Faktör yapılarının beklendiği şekilde olduğu görüldükten sonra her bir faktörün güvenilirlik derecesi tespit edilmiştir.

Araştırmamızda yer alan yaratıcılık bağımlı değişkeni 4 sorudan oluşmakta olup değişken faktör analizinde tek faktör altında toplanmakta ve yaratıcılık değişkeninin güvenilirlik katsayısı 0.77 olarak tesbit edilmektedir. Yaratıcılık ölçeğinde içinde bulunan örgüt, birim yaratıcılığı ve iş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkilerine yer verilmektedir.

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik değişkeninde 13 tane soru yer almaktadır. Bu değişken faktör analizine tabi tutulduğunda üç alt değişkene bölünmektedir. Bunlardan ilk değişken, örgütün yaratıcılığı teşvik etmesi olarak adlandırılmakta ve 6 sorudan oluşmaktadır. Bu alt değişkende örgütün vizyonu tüm çalışanlarla paylaşması, örgütün farklı ve yeni fikirleri teşvik etmesi, işbirliği ve katılıma dayalı bir yapı oluşturması gibi konular sorgulanmaktadır. Bu değişkenin cronbach alfa katsayısı 0.84 olarak tesbit edilmiştir. İkinci alt değişken ise risk almanın cesaretlendirilmesidir. Bu alt değişkende örgütün risk almayı teşvik edip etmediği sorgulanmakta ve değişken 3 sorudan oluşmaktadır. Bu değişkenin cronbach alfa katsayısı 0.87 olarak tesbit edilmiştir. Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik alt değişkeninde yer alan üçüncü alt değişken ise yaratıcı çalışmaların tanınması adı verilen değişkendir. Bu değişkende 4 tane soru yer almaktadır. Burada yaratıcı çalışmalara saygı duyulması, ödüllendirilmesine ilişkin sorulara yer verilmekte olup bu değişkenin cronbach alfa katsayısı 0.70 olarak tesbit edilmiştir.

Yönetimin teşvik etmesi adlı değişken 12 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekte yönetimin yaratıcılığı destekleme ile ilgili tavrı ve yöneticilerin niteliklerine ilişkin sorular sorulmuştur. Bu ölçek faktör analizine tabi tutulduğunda tüm sorular tek faktörde toplanmakta olup güvenilirlik katsayısı ise 0.90 olarak tesbit edilmektedir.

Araştırmamızda yer alan iş grubunun desteği adlı değişkende 7 tane soruya yer verilmekte olup, bu değişkende iş grubunun nitelikleri ile yaratıcı fikirleri destekleme konusundaki tutumu sorgulanmaktadır. Bu değişkende yer alan sorular faktör analizi sonucunda tek faktörde toplanmakta ve güvenilirlik katsayıları 0.86 olarak tesbit edilmektedir. Araştırmada yer alan iletişim değişkeninde 6 tane soru yer almaktadır. Bu sorularda örgüt içi iletişimin canlı ve aktif olup olmadığı, organizasyonun çevresi ile iyi bir iletişim kurup kurmadığı ve yeterli bir iletişim teknolojisine sahip olma durumunu içeren sorulara yer verilmektedir. Bu değişken faktör analizine tabi tutulduğunda faktörde yer alan soruların tümü tek faktör altında toplanmış ve bu değişkeninin güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.66 olarak tesbit edilmiştir.

Baskılar adlı değişkende aşırı zaman baskısı, iş yükü baskısının yaratıcılık üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Değişken 4 sorudan oluşmaktadır. Bu

sorular faktör analizi sonucunda tek faktörde toplanmakta ve güvenilirlik katsayısı 0.77 olarak saptanmaktadır.

Modelde yer alan değişkenlerden örgütsel cesaretlendirme ve teşvik değişkeninin önce üç alt faktörünün ortalaması alınmış, daha sonra bu değişkenin ve tüm diğer değişkenlerin ortalaması alınarak regresyon ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

### 6.1.Hipotez Testi

Çalışmamızın teorik modeli ve hipotezlerin test edilmesi, lineer (doğrusal) regresyon yöntemi ile yapılmıştır. Bağımlı değişken olarak yaratıcılık değişkeni alınmış ve tüm değişkenlerin her biri için hesaplanan ortalama değerleri kullanılarak regresyon uygulanmıştır. Teorik modelimiz doğrultusunda, aşağıdaki regresyon denklemi kullanılmıştır.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$$

Burada  $Y_1$  firmanın yaratıcılığını,  $X_i$ 'ler ise bağımsız değişkenleri göstermektedir. Örgütsel cesaretlendirme adlı değişkende, önce örgütsel cesaretlendirmeyi teşkil eden alt bileşenlerin ortalaması alınmış daha sonrada bu ortalamaların ortalama değeri alınarak analizlerde son değer kullanılmıştır.

Öncelikle yaratıcılık bağımlı değişken olarak seçilmiş ve modelden engelleyici değişken olan baskılar değişkeni çıkarılarak SPSS programı ile teşvik değişkenleri regresyon analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra baskılar değişkeni de eklenerek tüm bağımsız değişkenler ile yaratıcılık değişkeni regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 1 ve Tablo 2'de regresyon analizinin sonuçları olan beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Analiz sonucunda  $R^2$  değeri 0.45 olarak tesbit edilmiştir. Bu  $R^2$  değeri modelimizde bulunan bağımsız değişkenlerin yaratıcılığı % 45 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu oranın konu ile ilgili literatür izlendiğinde, sosyal bilimlerde kabul edilebilir bir oran olduğu görülmektedir.

**Tablo 1 Engelleyci değişken(baskılar) çıkarıldığında yaratıcılığı etkileyen değişkenler**

Bağımsız değişken	Beta	Anlamlılık(p)
Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme	.193*	.04
Yönetimin desteği	-.128	.09
İş grubunun desteği	.404**	.00
Otonomi ve özgürlük	.156*	.03
İletişim	-.192*	.03
İşin iddialı olması	.335**	.00
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) * .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) $R^2 = 0.43$ $F = 13$ Not: hipotezlerin hepsi tek taraflı olduğundan tek taraflı p değerleri alınmıştır		

Regresyon analizleri sonucunda (tablo 1 ve tablo 2), yaratıcılığı  $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$  anlamlılık seviyelerinde etkileyen değişkenlerin örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, iş grubunun desteği, otonomi ve özgürlük, iletişim, iddialı iş ve baskılar değişkenleri olduğu tesbit edilmektedir.

Tablo 1’de baskılar adlı engelleyici değişken çıkarılarak regresyon analizi yapılmış, R kare değeri 0.43 olarak tesbit edilmiştir. Tablo 2’de bu değer modele baskılar değişkeninde eklendiğinden 0.45’e çıkmıştır. Buradaki R kare artışı şu şekilde açıklanabilir:

Denkleme, eklenecek olan her bir bağımsız değişken  $R^2$  matematik karekteri nedeniyle  $R^2$  değerini arttırmaktadır (Greene, 1990: 165-166).

Tablo 1’de elde edilen sonuçların tablo 2’de korunduğunu görüyoruz. Bu da bize yaratıcılığı etkileyen değişkenler hakkında daha ayrıntılı bilgi elde etmemizi sağlamakta ve hipotezlerimizi test etmemiz için dayanak oluşturmaktadır.

**Tablo 2. Yaratıcılığı Etkileyen Değişkenler**

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık(p)
Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme	.195*	.04
Yönetimin teşviki	-.105	.13
İş grubunun desteği	.410**	.00
Otonomi ve özgürlük	.187*	.02
İletişim	-.215*	.02
İşin iddialı olması	.299**	.00
Baskılar	.140*	.03
** .01 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) * .05 seviyesinde anlamlı (tek taraflı) R <sup>2</sup> = 0.45 F = 13		

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik değişkeninin tablo 2’de görüldüğü gibi 194 gibi bir beta katsayısı ve  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde yaratıcılık üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu değerler bize hipotezimizde de iddia ettiğimiz gibi örgütsel cesaretlendirme ve teşviğin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle hipotezimiz kabul edilmiştir.

Dikkat çekici diğer bir noktada otonomi ve özgürlük değişkeninin (Beta .187 ve  $p < 0.05$ ) yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğudur. Bu nedenle otonomi ve özgürlüğün sağlanmasının yaratıcılığı pozitif yönde etkileyeceği şeklinde kurulan hipotezimiz kabul edilmiştir.

İş grubunun desteği adlı değişkeninin .410 gibi çok güçlü bir beta katsayısı ve  $p < 0.01$  gibi bir anlamlılık seviyesinde yaratıcılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç bize iş grubunun desteğinin yaratıcılıkla çok yakından ilişkili olduğunu ve iş grubunun desteğinin sağlanması durumunda yaratıcılığın artacağını göstermektedir. Bu nedenle teşvik değişkenlerinden biri olan iş grubunun yaratıcılığı pozitif yönde etkileyeceği doğrultusundaki hipotezimiz doğrulanmıştır.

Yaratıcılık üzerinde etkili olan en önemli değişkenlerden birisi de işin iddialı olması değişkenidir. Tablo 2’ye baktığımızda işin iddialı olması değişkeninin 299 gibi güçlü bir beta katsayısı ve  $p < 0.01$  anlamlık seviyesinde yaratıcılığı etkilediğini ve bu etkinin pozitif yönde olduğunu görmekteyiz.

Bu çalışmada ortaya çıkan bir diğer ilgi çekici bulgu iletişim değişkeni ile ilgilidir. Modelimizde iletişimin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğine ilişkin bir hipotez geliştirilmiş ve savunulmuştur, ancak araştırma sonuçlarından yola çıkılarak yapılan



regresyon analizi bize iletişimin yaratıcılığı negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Tablo 2’de (  $\beta = -.215, p < .05$  ) saptanan değerler iletişim ile yaratıcılık arasında bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin yönünün negatif olduğunu göstermiştir. Bu sonucu şu şekilde açıklayabiliriz: yaratıcılık üzerinde etkisi olan diğer değişkenlerin iletişim üzerinde bir negatif etkisi vardır. Bu da bize örgütün yaratıcılığı teşvik ettiği ve cesaretlendirdiği, yönetimin yaratıcılığı desteklediği, içinde bulunulan iş grubunun kişileri desteklediği, otonomi ve özgürlüğün verildiği, işin önemli olduğu bir ortamda iletişimin yaratıcılık üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizleri sonucunda, yönetimin teşvik etmesi ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu saptama tablo 2’deki değerlere bakılarak görülebilir. Bu nedenle yönetimin teşvik etmesinin yaratıcılığı arttıracığına ilişkin kurduğumuz hipotezimiz desteklenmemektedir.

Yapılan regresyon ve korelasyon analizlerine dayanılarak kurulan hipotezler test edilmiş, beta katsayıları ve (p) anlamlılık seviyelerine bakılarak hipotezlerimiz red yada kabul edilmiştir. Ancak, tablo 3’te bulunan korelasyon analizine bakıldığında bağımsız değişkenler arasında da güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dolayısı ile, bağımsız değişkenler arasında ki bu yüksek oto korelasyon kurulan hipotezlerin kabul edilmesinde rol oynayan etkenlerden birisi olarak ta görülebilir.

Baskılar değişkenini irdelediğimizde ise baskılar değişkeninin yaratıcılıkla arasındaki ilişkinin tablo 2’de  $p < .05$  seviyesinde gerçekleştiği ve beta katsayısının .140 olduğu görülmektedir. Bu nedenle baskılar değişkeni ile yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Fakat model kurulurken varsayılan hipotezimiz baskıların yaratıcılığı negatif yönde etkileyeceğine ilişkin, bu nedenle baskılar değişkenine ait hipotezimiz ise bu sonuçlardan sonra red edilmektedir. Ancak literatürde baskıların yaratıcılığı pozitif mi yoksa negatif mi etkileyeceğine dair bir tartışma sözkonusudur. Araştırma sonuçlarından bazıları baskıların yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Nitekim bu araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. İş yükünün ve zaman baskısının yaratıcılığı pozitif yönde etkileyeceğini düşünen araştırmacılar bunu şu şekilde savunmaktadır. Baskı kişiyi göreve odaklandırır. Dikkatin işe yönelmesini sağlayarak kişiye aciliyet duygusunu ve işin önemini hissettirir. Buda kişinin yaratıcılığını sergilemesini sağlayabilir.

## 7. TÜM DEĞİŞKENLERE AİT ORTALAMA, STANDART SAPMA VE PEARSON KORELASYONLARI

Tablo 3’te yer alan korelasyon katsayıları, hipotezlerimizde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi görevini görür. Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları , iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Tablo 3’te yer alan değerlere ( $p < 0.01$  yada  $p < 0.05$  anlamlılık seviyelerine) bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığı ve ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilir. Tablo 3’e bakıldığında ikili düzeyde baskılar değişkeni hariç tüm ilişkilerin  $p < 0.01$  veya  $p < 0.05$  anlamlılık seviyelerinde hipotezlerimizde öne sürdüğümüz yönde doğrulandığı görülmektedir. Bununla beraber, diğer bağımsız değişkenler ile yaratıcılık arasında pozitif bir korelasyon olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları**

Ort.	Std.S.	ÖC.	YT.	İŞD.	OÖ.	İL.	İD.	B.	YR.	
3.52	0.59	<b>ÖC</b>	-	.66**	.63**	.53**	.65**	.36**	-.065	.44**
3.74	0.63	<b>YT</b>	.66**	-	.53**	.44**	.51**	.24**	-.15	.26**
3.89	0.53	<b>İŞD</b>	.63**	.53**	-	.36**	.56**	.39**	-.02	.53**
3.76	0.60	<b>OÖ</b>	.53**	.44**	.36**	-	.51**	.31**	-.15	.35**
3.55	0.63	<b>İL</b>	.65**	.51**	.56**	.51**	-	.42**	-.04	.32**
4.25	0.45	<b>İD</b>	.35**	.24**	.39**	.31**	.42**	-	.20*	.50**
2.12	0.67	<b>B</b>	-.06	-.15	-.02	-.15	.04	.20**	-	.15
3.72	0.60	<b>YR</b>	.46**	.26**	.53**	.35**	.32**	.50**	.15	-

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

\*\*0.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

**ÖC:** Örgütsel Cesaretlendirme; **YT:** Yönetimin Teşviki; **İŞD:** İş Grubunun Desteği ; **İL:** İletişim; **OÖ:** Otonomi ve Özgürlük ; **İD:** İddialı İş ; **B:**Baskı; **YR:** Yaratıcılık.

## 8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Organizasyonların yaratıcı olmaları, yaratıcı ürün, fikir, hizmet verebilmeleri uzun ve kapsamlı bir çalışmayı gerektirir. Yaratıcılık bir süreçtir ve bu süreç kendiliğinden gerçekleşmez. Organizasyonların yaratıcı olmaları ancak iş çevrelerini yaratıcılığı sağlayacak şekilde düzenlemeleri ile mümkün olacaktır. Örgütlerin yaratıcı olmalarını sağlayacak olan, çalıştırdıkları bireylerdir. Yaratıcılık, yaratıcı bireyin bir ürünü ve faaliyetidir. Bu nedenle insan kaynağı organizasyonlarda çok önemli bir varlık olarak görülmeli, onların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmalarını ve geliştirmelerini sağlayacak iş ortamları hazırlanmalıdır.

Araştırma sonuçları bize örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, otonomi ve özgürlük, iş grubunun desteği, işin önemli ve iddialı olması gibi unsurların yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ve bu değişkenlerin örgütsel yaratıcılığı artıracağını göstermiştir. Araştırmamızda istatistiksel olarak oldukça yüksek bir anlamlılık payı ile doğrulanan ve en çok dikkati çeken bulgu, işin önemli ve iddialı olması ile iş grubunun yaratıcılığı desteklemesinin yaratıcılık üzerinde pozitif yönde çok büyük bir etkisinin olduğuna ilişkindir. Yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesi için en

belirleyici koşul kişileri ilgileri ve yeteneklerine uygun işlere yerleştirmek ile kişinin içinde bulunduğu takım yada iş grubunu yaratıcılığa yönlendirmek olacaktır.

Elde edilen bu sonuçlar bize yaratıcılık ile örgüt iş çevresi arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Organizasyon rekabet avantajı kazanmak ve yaşamını sürdürmek için yaratıcılığı bir araç olarak kullanabilecektir. Bu nedenle organizasyon yaratıcılığı teşvik eden ve cesaretlendiren bir anlayışa sahip olmalı, kişileri hedeflere ulaşma konusunda seçecekleri yol ve yöntemler konusunda özgür bırakmalı, takım çalışmasının önemini kavramalı ve yaşama geçirmelidir.

#### KAYNAKÇA

- ABBEY, A., DICKSON, J. (1983). “ R&D Work Climate And Innovation In Semiconductors”, *Academy of Management Journal*, 26 (2), 362-367.
- ALLARD, H., JUNE, C. (2002). *Understanding and Managing Diversity*, Second Edition, Prentice Hall.
- AMABILE, T.M. (1997). “Motivating Creativity In organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do”, *California Management Review*, 40 (1), 39-57.
- AMABILE, T.M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J., HERRON, M. (1996). “Assessing The Work Environment For Creativity”, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1169-1184.
- AXTELL, C.M., HOLMAN, D.J., UNSWORTH, K.L., WALL, T.D., WATERSON, P.E. (2000). “Shopfloor Innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73 (3), 265-287.
- BENTLEY, T. (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- BUDAK, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- COLLINS, M.A., AMABILE, T. (1999). “Motivation and Creativity”, *Robert Sternberg, Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, (297- 308).
- CUMMINGS, A., OLDHAM, G.R. (1996). “Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For the High Potential Employee”, *California Management Review*, 40 (1), 22-37.
- DRUCKER, P. (2000). “Buluşçuluk Disiplini”, *Çığır Açıcı Düşünme*, Harvard Business Review, MESS Yayın No: 326.
- DAFT, R. (2000). *Management*, Fifth Edition, Dryden Press.
- DESSLER, G. (2001). *Management*, Second Edition, Prentice Hall.
- EREN, E. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınevi.
- . (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası*, Fakülteler Matbaası, İstanbul
- FORD, C. M. (1996). “A Theory Of Individual Creative Action In Multiple Social Domains”, *Academy Of Management Review*, 21 (4), 1112-1142.
- GREENBERG, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*, Third Edition, Prentice Hall.
- JUDGE, W.Q., FRYXELL, G.E., DOOLEY, R.S. (1997). “The New task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities For Innovation”, *California Management Review*, 39 (3).
- KAO, J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity & Organization*, London: Prentice Hall International Limited.
- MULLINS, L.J. (2002). *Management Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall.

- MCFADZEAN, E. (1998). "Enhancing Creative Thinking Within Organizations", *Management Decision*, 36 (5), 309-315.
- MUMFORD, M., CONNELLY, M., BAUGHMOND, W., MARKS, M. (1994). "Creativity And Problem Solving: Cognition, Adaptability and Wisdom", *Rooper Review*, 16 (4), 241- 247.
- NEMETH, C.J. (1997). "Managing Innovation: When Less Is More", *California Management Review*, 40 (1), 68.
- NICKERSON, R. (1999). "Enhancing Creativity", *Robert Sternberg, Handbook of Creativity*, Cambridge University Press.
- OLDHAM, G., CUMMINGS, A. (1996). " Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work", *Academy Of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- ROBBINS, S.P., COULTER, M. (2002). *Management*, Seventh Edition, Prentice Hall.
- RUNCO, M. (1991). *Divergent Thinking*, Fullerton: California State University.
- SCOTT, S., BRUCE, R. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovaton In The Workplace", *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- SHALLEY, C., GILSON, L. (2000). 'Matching Creativity Requirements And The Work Environment', *Academy Of Management Journal*, 43 (2), 215-223.
- WOODMAN, R.W., SAWYER, J.E., GRIFFIN, R.W. (1993). "Toward A Theory Of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.
- YAVUZ (YAVUZER), H.S. (1996). *Yaratıcılık*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, Yayın No: 451.