

87377

YARATICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM

Halil TAŞ

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönergesi'nin

Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
olarak hazırlanmıştır.

Malatya

Temmuz, 1999

**Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması)'nda **BİLİM UZMANLIĞI TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: _____
Üye : _____
Üye : _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../1999

Enstitü Müdürü

**"İki güzel insan;
Annem Bessî ve Babam Eniş'e..."**



ÖNSÖZ

Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan kurumlardır. Bu nedenle örgütsel bir çözümlenmede, örgüt ve yönetim olgusunun karmaşık yapısının anlaşılıp açıklanabilmesi için söz konusu kavramların bireysel ve kurumsal boyutlarıyla ele alınması ve araştırılması gerekir. Çağdaş yaklaşımlarda örgütler, insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşimden doğan, mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu, sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak görülmektedir. Eğer örgütler, içinde yer aldıkları toplumun birer küçük örneği olarak düşünülürse, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde, örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir. İnsanlar kültürlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip olabildikleri gibi örgütlerin kişiliği de onların sahip oldukları farklı kültürel özelliklere göre açıklanabilir. İnsanları benzersiz kılan bazı davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi örgütler de zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu durum “örgüt kültürü” olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 1994: 5).

Rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, örgütlerin dış pazarlara açılması, globalleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması gibi gelişmeler sonucunda örgütlerin geleneksel metotların dışında bazı arayışlara girmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşte örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve yaygınlaşması bu arayışın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ekonomik ve teknik alanda rekabetin keskinleştiği, kaynak kıtlığının önemli boyutlara ulaştığı, nitelikli işgücü ve teçhizat maliyetlerinin sürekli olarak arttığı günümüz iş dünyasında daha verimli ve etkin iş yöntemlerine yol açan her yaratıcı eylem, örgütün varlığını sürdürme ve başarılı olma şansını yükseltmede etkili bir rol oynar. Yaratıcılık, ayrıca, örgütün kendisini sürekli olarak yenileme ve değişim yapma yeteneğini de yükseltir. Böyle bir yetenek ise, yeni tekniklerin, ürünlerin ve üretim yöntemlerinin hızla demode olduğu günümüz iş dünyasında son derece önemli bir unsur haline gelmiştir (Şimşek, 1987: 28).

Çağcıl yaşamın bir zorunluluk haline getirdiği; yenilik, değişim, üreticilik, girişimcilik, sorun çözme vb. temeller üzerine oturtulan yaratıcılığın, örgütsel ortama yansımada çağcıl örgüt ve yönetim kuramlarından haberli ve bu kuramları benimsemiş yöneticilerin rolü yadsınamaz. Genel görünümüyle örgüt ortamı, işgörenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemler denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştirilerini açıkça bildirmelerine, sorunlarını çözmelerine olanak tanıdığı oranda örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütlerin çağın gereklerine uygun olarak yaşatılması için yöneticilerin başarılı yönetsel eylemlerde bulunmaları gerekir. Başarılı yönetsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da, örgüt yöneticisinin her şeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından temel bilgilere, kısaca yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına bağlıdır.

Örgütte yaratıcı bir kültürün yerleşip gelişebilmesi için, yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek isteğe sahip, bilgili, kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresiyle bütünleştiren örgüt yöneticilerine gereksinim vardır. Bütün örgütlerde yöneticiler vardır ve örgütler bunlar tarafından yönetilmektedir. Özellikle yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, örgütleri birbirlerinden farklı kılan ve başarılarını sürekli devam ettiren ve örgütlerin önderliğini yapan sıradan yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Yöneticinin bu anlamda bir lider yönetici olabilmesi yönetsel süreçlerdeki becerisiyle orantılıdır. Yönetim süreçlerini iyi analiz edebilen ve bu süreçleri örgütün değişmesi, gelişmesi, yeniliklere açık hale gelmesi ve yaratıcı örgüt kültürünün oluşması yönünde kullanabilen yöneticiler bu başarıyı sağlayabileceklerdir.

Bu araştırmada, yöneticinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri yönetsel süreçler (karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme) açısından ele alınmış olup; yöneticinin bu süreçlerdeki yeterliği ile yaratıcı örgüt kültürünün oluşumu arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Kuşkusuz bu çalışmanın yürütülmesinde ve raporun hazırlanmasında birçok kişinin katkısı olmuştur. Bu kişileri anmaktan mutluluk duyarım.

“İnsanlara olabileceklerini olma fırsatı tanıyın” diyen ve farklılıklara tahammül edilmesi gerektiğine sürekli vurgu yapan; yaratıcı düşünce ve eylemleriyle Lisans ve Yüksek lisans öğrenimim süresince üzerimde derin etkiler bırakmış olan değerli öğretmenim ve tez danışmanım *Prof. Dr. Mustafa AYDIN*'a araştırma konusunun saptanıp planlanmasından, kaynaklara ulaşıp araştırmanın gerçekleşmesine kadar geçen her aşamada gösterdiği içten ilgi, yardım ve desteğinden dolayı teşekkürü bir borç biliyorum.

Ayrıca, bu araştırmanın oluşum sürecine değişik görüşleri, özgün fikirleri, amaca yönelik yol göstericilikleri, kaynak sağlamadaki çabaları, yakın ilgi ve destekleriyle katkıda bulunan İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğretim üyelerinden *Prof. Dr. Battal ASLAN*, *Doç. Dr. Mualla Bilgin AKSU*, *Yard. Doç. Dr. Burhanettin DÖNMEZ*, *Yard. Doç. Dr. Necdet KONAN* ve *Yard. Doç. Dr. Mahire ASLAN*'a sonsuz teşekkürler eder, saygılar sunarım.

Bütün katkılara karşın, bu araştırmanın tüm sorumluluğu, kuşkusuz, araştırmacıya aittir.

Temmuz 1999
Malatya

Halil TAŞ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY.....	II
İTHAF.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VII

BÖLÜM

I GİRİŞ

Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	56
Alt Problemler.....	56
Sayıtlar.....	56
Sınırlamalar.....	57
Tanımlar.....	57

II İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	59
-----------------------------	----

III YÖNTEM.....	66
-----------------	----

IV BULGULAR VE YORUM

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	67
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	85
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	94
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	110

Sayfa

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	118
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	124
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	137

V ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Özet ve Yargılar.....	143
Uygulamacılar İçin Öneriler.....	155
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	160

KAYNAKÇA.....	162
----------------------	------------

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, Problem Durumu, Problem Cümlesi, Alt Problemler, Sayıltı, Sınırlamalar ve Tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Günümüzde, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişmelere bağlı olarak bilgi, deneyim, yetenek ve gelişme potansiyeli ile işletmenin kıt kaynağı durumuna gelen insan faktörüne yönelik yeni yaklaşım ve hedeflere ihtiyaç vardır. Çünkü kalite ve yeniliğe dayalı endüstriyel mantığın en önemli boyutunun insan olduğu şüphesiz herkesçe kabul edilmiştir. Öyle ise, işletmelerin yeni hedefi ve stratejisi: İnsan kaynakları yaklaşımı ve bu kaynakların harekete geçirilmesidir. Bu hareketliliği gerçekleştirmek için ise, ortak amaçlar doğrultusunda kişileri birleştirici bir eksene ihtiyaç vardır. bu eksen “Örgüt Kültürü”dür (Doğan, 1997: 53).

Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan kurumlardır. Bu nedenle örgütsel bir çözümlemede, örgüt ve yönetim olgusunun karmaşık yapısının anlaşılıp açıklanabilmesi için söz konusu kavramların bireysel ve kurumsal boyutlarıyla ele alınması ve araştırılması gerekir. Çağdaş yaklaşımlarda örgütler, insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşimden doğan, mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu, sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak görülmektedir. Eğer örgütler, içinde yer aldıkları toplumun birer küçük örneği olarak düşünülürse, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde, örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları

söylenebilir. İnsanlar kültürlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip olabildikleri gibi örgütlerin kişiliği de onların sahip oldukları farklı kültürel özelliklere göre açıklanabilir. İnsanları benzersiz kılan bazı davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi örgütler de zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu durum, “örgüt kültürü” olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 1994: 5).

Örgütün başat ögesini insanlar oluşturduğundan insanın olmadığı yerde örgüt ve yönetimden de söz edilemez. Bir örgütü, içinde yer aldığı dış çevreden ayrı düşünmek ve çözümlenmek olanaklı olmadığı gibi bir kültür ürünü olan örgüt içindeki insanı ve onun sorunlarını da içinde yaşadığı ortamların kültürel özelliklerinden ayrı düşünmek ve anlamak olanaklı değildir.

Son yıllarda çalışma hayatını etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeler, örgütlerde insan faktörüne verilen önemin artmasına neden olmuştur. Gerçekten de bir örgütün en güçlü yanı, sahip olduğu insan potansiyelidir. Bugün iş hayatının etkinliğine katkıda bulunan nitelikli personelin örgütten beklentileri ve çalışma ilişkilerine bakış açısı önemli gelişmeler göstermiştir. Yapılan iş karşılığında örgütten elde edilen özdeksel (maddi) çıkarın birey için önemsiz olduğunu söylemek olanaklı değildir. Ancak bugün bireyler, çalışma hayatındaki ilişkilere, örgüt içindeki kurallara ve çalışma şekillerine, çalıştıkları örgütün etiksel değerlerinin neler olduğuna en az özdeksel çıkarları kadar önem vermektedirler. Yani bugün sadece kişilerin bir örgütten elde ettikleri özdeksel çıkarlar değil, tinsel (manevi) çıkarlar veya değerler de çok önemli hale gelmiştir. Özellikle toplumlarda gelişen iş etiği ve sosyal sorumluluk prensipleri, örgüt içinde çalışan bireylerin davranışlarına yani kültürlerine kadar girmeyi başarmıştır.

Endüstri ötesi toplum aşamasına ve bilgi çağına geçildiği günümüzde, örgütlerin rekabet gücü artık yalnızca verimlilik artışına ve kaliteye bağlı değildir; rekabet üstünlüğünün belirleyici faktörü yeniliktir. Örgütlerin başarıları, yeniliği bir değer olarak benimseyen kültürel yapıya ve bunu sağlayacak, sürekli öğrenen, bilgiyi kullanabilen, yaratıcı bir işgücüne sahip olmaya bağlıdır. Bunu sağlayacak temel etken ise yaratıcı bir örgüt kültürüdür.

İnsanlar yaşamak ve gereksinimlerini karşılayabilmek için başka insanlarla ilişkide olmak zorundadırlar. Bu nedenle, her birey, yaşamını herhangi bir toplumun, grubun, ailenin, örgütün ya da tümünün bir üyesi olarak sürdürmektedir. Herhangi bir toplumun benimsenen bir üyesi olabilmek ise, o toplumun kural ve koşullarına uymakla olanaklıdır. Bireylerin uyum gösterdiği ortak tutum, davranış, alışkanlık, felsefe, ideoloji vb. öğeler, bir tür işbirliği sistemi oluşturmaktadır. Böyle bir sistemin varlığı toplumun, grubun ya da örgütün hedeflerine ulaşabilmeleri için gereklidir.

Örgüt kültürünün, örgüt içindeki bireylerin davranışları üzerinde çok büyük etkileri vardır. Örgüte katılan yeni üyeler hem örgüte kendi değerlerini getirmekte, hem de örgütte varolan değerlerden, o örgütün kültüründen etkilenmektedirler. Ayrıca, örgütün çalışanlarını seçen, onları eğiten, örgütün politika ve kurallarını oluşturan, liderlik özellikleriyle örgüt içinde etkili bir örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunan üst yöneticilerin davranış ve değerlerinin bireyler üzerindeki etkisi büyüktür.

Bugün yaşanan hızlı değişime etkin cevap verme yeterliği, örgütün kültürel özelliklerine bağlıdır. Örgüt kültürü, değişim konusunda bir motor veya bir fren olabilir. Bir kültürün değişimlerde motor işlevini görebilmesi için hem güçlü, hem de esnek olması gerekmektedir. Bir örgütün esnek olarak yapılandırılmış olması, örgütte geçerli olan kültürün yaratıcı olmasına zemin hazırlayacaktır.

Ulaşılan çağdaş yönetim kuramları, örgüt içinde insanı özeğe (merkeze) alıp, ön plana çıkarmıştır. İnsanın karmaşıklığını, özgünlüğünü (orijinalliğini), değişkenliğini ve kültürel yaşamını vurgulamıştır. Çağdaş yönetim felsefesi, insanın sadece kendi çevresinde var olduğunu, insanın, insan için ürettiği, doğanın bütünlüğü içinde ayrıcalıklı bir yeri olup olmadığını tartışmaya açmıştır (Açıkalın, 1996: 33).

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan örgütler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur.

Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi için ise örgütte ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Özdevecioğlu, 1993:11).

Rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, örgütlerin dış pazarlara açılması, globalleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması gibi gelişmeler sonucunda örgütlerin geleneksel metotların dışında bazı arayışlara girmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşte örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve yaygınlaşması bu arayışın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde insansal yönün zamanla önem kazanması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin ön plana çıkması ve uluslararası örgütlenmenin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır. Günümüzde yönetim bilimcilerin birçoğu, yönetimin kültüre bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Bu da farklı toplum ve farklı çevrelerde örgüt yapılanmasının ve yönetim uygulamasının değişik olacağı anlamına gelmektedir. Örgütleri yapı ve süreç olarak bu derecede etkileyen kültürün; bağımsız düşünmeyi, özgürce karar almayı, yeni fikirler üretmeyi kuram düzeyinden uygulama düzeyine çıkaracak hale dönüştürülmesi gerekir. Bir anlamda örgütü etkileyen kültürün yaratıcı bir yapıya kavuşturulabilmesi için yönetilmesi gerekir. Burada, örgütü belirlenen amaçlar doğrultusunda yaşatmak görevini üstlenmiş olan yönetime önemli görevler düşmektedir.

Örgütlerin de insanların olduğu gibi değerleri, inançları, tutumları ve normları vardır. Bunlar insanı diğerlerinden nasıl ayırıp onu benzersiz kılıyorsa, bir örgütün de üyeleri tarafından paylaşılan değerleri, inançları, tutumları ve normları, onu diğer örgütlerden farklı ve benzersiz kılar. İşte örgüt üyelerince paylaşılan, ortak değerler, inançlar, tutumlar takımına o örgütün kültürü denir. Bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri, örgüte özgü bir kültür geliştirmektir. Yönetici, örgütün amaçlarına uygun yaşatılmasından sorumludur. Bu sorumluluğun, ancak örgütün çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirilebileceğinin bilincinde olan çağdaş yönetici, öncelikle örgüt çalışanlarının ortak inançlar ve değerler takımına sahip olmasına ve bu değerlerin geliştirilmesine çalışacaktır. Davranışı değiştirmenin en emin yolu, kültürü değiştirmektir. Kültür belki zor değişir; ama kalıcı ve ortak davranışlar geliştirmenin en emin yoludur (Akçay, 1997: 21). İşte burada yöneticinin yapması gereken; var olan

kültür üzerinde basit rötuşlar yaparak aktarımını sağlamak değil; bir değişim ajanı olarak, örgüt kültürünü, yaratıcı, ileriye dönük düşünebilen bireyler yetiştirecek şekilde değiştirmek olmalıdır.

Örgütler, toplumsal sistem içinde yaşamlarını sürdürmeye çalışan sosyal alt sistemlerdir. Bir başka deyişle örgütler toplumdan girdiler alan, topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendilerine özgü kültürleri olan açık sistemlerdir. Her toplumun kendine göre nasıl bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Örgüt tarafından oluşturulan bu kültür (Organizational Culture) personelin örgütsel davranışına önemli etkilerde bulunur (Çelik, 1993b: 6). Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Yöneticinin, bu tutum ve değerlerin statik hale gelmesini engelleyici rol oynayarak, bu tutum ve değerlerin değişebilirliğini vurgulaması, işgörenleri farklılıkları kabullenebilir hale getirmesi ve bu esnek değerleri ileriye dönük açık simge, tören ve mitolojilerle işgörelere iletmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün meydana gelmesini sağlayacaktır.

Bir organizasyonda insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelenir. Organizasyonların üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetimsel politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Organizasyonun her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün “örgüt kültürüdür” (Berberoğlu, 1990:155).

Yönetimsel politikalar, ilkeler, roller daha çok örgütlerin amaç ve gereksinimlerinden etkilenir; tutum, davranış, değer, norm, gelenek ve alışkanlıklar ise örgütün faaliyetleriyle ilgili olmakla birlikte, ulusal kültür özelliklerinden büyük ölçüde etkilenir. Her örgütün örgüt kültürü farklı özellikler yansıtır. Bu farklılığın temel kaynağı, amaç ve gereksinimlerin farklı oluşudur. Yönetici, örgüt üyelerinde yeni şeyler ortaya koyma, sorunlara alışılmışın dışında daha etkili çözümler üretme ve uygulama,

bürokratik yapıya saplanmadan özgürce davranma amaç ve gereksinimi oluşturduğu taktirde örgütte yaratıcı bir kültürünün meydana gelmesi olasıdır.

Örgütü belirlenen amaçlar doğrultusunda yaşatmakla görevli yöneticinin, örgüt üyelerini zihinsel açıdan zorlayan, onları düşünmeye iten, neden-sonuç ilişkisi kurduran, fikir ve olguları değişik biçimlerde ilişkilendirmeye yol açan, zekalarını kullanmayı gerektiren ve içinden geldikleri ve çalışacakları çevredeki toplumsal değerleri yaşatmanın gerekliliğini anlamalarına yardımcı olacak örgütsel bir ortam yaratması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşup gelişmesi için bir gerekliliktir.

Örgütler birer sosyal sistemdir. Bunun doğal bir sonucu olarak, dış çevreyle sürekli bir alış veriş içindedirler. Bu alış veriş, teknik ve ekonomik kaynaklarda olduğu kadar insansal kaynaklarda da söz konusudur. Örgütleri oluşturan en önemli öge insan ögesidir. Özdevecioğlu (1995: 121)'na göre, örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla ya da kısaca "kültür" leriyle örgüte gelir, kabul görür ve çalışırlar. Örgütler de bu farklı kültür mozayikine sahip bireylerden oluşmuştur. Bu bireyler, birtakım mesleki kriterlerle bir araya gelmişler, grup olmanın tabii bir sonucu olarak, diğer işletmelerden farklı, ama, kendi içlerinde nispeten ortak, inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, işletme bünyesindeki değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve "organizasyon kültürü" olarak bilinir. Makro açıdan, yani, toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, bir alt kültürün oluştuğu görülür.

İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman, kendi değerlerini, inançlarını ve düşüncelerini de beraberinde getirmektedirler. Bununla beraber, sıklıkla bu değerler veya inançlar kişinin o örgütte başarılı olmasına yardım etmede yetersiz kalmaktadır. Kişi katıldığı bu özel kurumun faaliyetlerini nasıl yaptığını öğrenmeye de ihtiyaç duymaktadır. Her örgütün kültürü farklı özellikleri yansıtmaktadır. Bu farklılığın temel kaynağı amaç ve gereksinmelerin farklı oluşudur. Örgüt kültürü pek çok özelliklere sahip olmasına rağmen, bunlardan en çok bilinen birkaçı aşağıdadır (Luthans, 1992: 563):

1. Gözlenen Düzenli Davranışlar (Observed Behavioral Regularities): Örgüt üyeleri birbirleriyle ilişkide bulduklarında, davranışlarında ortak bir dil, terminoloji, adet kullanmaktadırlar. Bu tür davranışlar onlar için zamanla bir alışkanlık haline gelmektedir.

2. Normlar (Norms): Örgüt üyelerinin standart davranışlarda bulunmalarını sağlayan klavuzlardır. Örneğin; ne kadar iş yapılacak veya “çok fazla iş yapma; çok az iş de yapma” gibi.

3. Başat Değerler (Dominant Values): Bir örgüt tarafından benimsenen ve üyelerince paylaşılan değerler vardır. Örneğin; yüksek ürün kalitesi, yüksek etkinlik gibi.

4. Felsefe (Philosophy): Bir örgütün çalışanlara ve/veya müşterilere nasıl davranılacağı konusundaki inançlarını gösteren politikasıdır.

5. Kurallar (Rules): Örgütte anlaşmayı sağlayan kurallardır. Örgütün yeni üyesi, bu ikna edici kuralları, örgütteki gruplar tarafından kabul edilmek için öğrenmelidir.

6. Örgüt İklimi (Organizational Climate): Fiziksel yerleşim, üyelerin birbirleriyle anlaşma şekilleri ya da örgüt üyelerinin müşteriler ya da örgüt dışındaki kişilerle ilişki kurma şekli gibi konularda oluşan genel hislerdir.

Yukarıda sayılanlardan hiçbirinin tek başına örgüt kültürünü yansıtmadığını söylemek yanlış olmaz. Bununla beraber, örgüt kültüründen söz edebilmek için yukarıdaki özelliklerin hepsinin birden anlaşılmasına gerek vardır. Yöneticinin, örgüt kültürünün bu özelliklerini bilmesi, örgütte yaratıcı bir kültür yaratması için kendisine iyi bir rehberlik yapacaktır.

Gareth'e göre; örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve aynı zamanda satıcılar, müşteriler ve örgütün dışındaki tüm insanlarla ilişkilerini kontrol eden, örgütte

paylaşılan değerlerdir (Doğan, 1997: 58). Bazı örgütlerde kültürün çok güçlü olduğunu görürüz. Herkes örgütün temel amaçlarını bilir ve paylaşır, birbirlerine bağlı ve uyumlu davranır, hedefler doğrultusunda şevkle çalışır. Kültürün etkileri örgütün her seviyesinde hissedilir. İşe ne tip kişilerin alınacağı, kimlerin terfi ettirileceği, haberleşme ve karar mekanizmalarının nasıl işleyeceği, hatta işte nasıl giyinileceği ve iş haricinde kişilerin sosyal hayatlarının boyutları gibi konularda bile etkileri görülür. Bu açıdan kültürün örgütün başarısını etkileyen en önemli etkenlerden biri olduğunu söyleyebiliriz (Kozlu, 1986: 73). Bundan dolayı, örgüt kültürünün oluşumunda birinci derecede etkin olan örgüt kurucusu veya yöneticisinin, bağımsız düşünebilmeyi, farklı yöntemler denemeyi, değişik düşünceleri ileri sürmeyi destekleyici ve ödüllendirici bir örgüt kültürünün oluşumuna ortam hazırlayıcı tutum içinde bulunması örgütün geleceği için yönetimsel bir zorunluluktur.

Örgütler son yıllarda fiziksel dünyadan olmayan bir benzetmeyle ele alınmıştır. Örgütler, kültür üreten yapılar ya da birer kültür olarak düşünülmektedir. Örgüt ve yönetim kuramlarının tarihsel gelişimi içinde örgütler, insanlardan ve onların ilişkilerinden bağımsız objektif bir gerçeklik alanı olarak, yani yapılardan, sistemlerden, teknolojik unsurlardan, insanlardan ve onların gözlenebilir davranışlarından oluşan bir alan olarak görülmüştür. Oysaki, örgütler sadece böyle bir gerçeklik alanından oluşmamaktadır. Örgütlerde bu objektif gerçeklik alanının dışında bir de subjektif gerçeklik alanı vardır. Bir başka deyişle, insanların karşılıklı etkileşiminin sonucu ortaya çıkan bir sosyal gerçeklik alanı vardır. İşte bu sosyal gerçeklik, örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Kırçıl, 1984: 21). Örgütsel kültür yaklaşımı, sosyal gerçeklik temeline dayalı olarak örgütün yeterince anlaşılmasını da aydınlatmaktadır.

Yönetim ve kültür, evrensel iki olgudur. Yönetim ve kültür insana özgüdür. Toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilen kültür toplumdan topluma farklılık gösterir. Toplumlar kültürel yapılarıyla birbirlerinden ayrılır. Her toplum kendi geleneklerini, adetlerini, değerlerini ve kültürlerini oluşturur. Makro açıdan bakıldığında, toplumsal kültür içinde bir alt kültür olarak nitelendirilen örgüt kültürü de örgütlere özgü inanç, değer, adet ve geleneklerden oluşur. Barnabe'ye göre; örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından

paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgüte bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Çelik, 1997: 35).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanda otorite olan E. Schein'e göre, örgütte hemen hemen her şey yönetici tarafından etkilenmektedir. Örgütsel kültür, çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır. Örgütsel kültürü anlayabilmek için kültür düzeylerini bilmek gerekir. Hoy ve Miskel, kültür öğelerini gizli sayılıtlar, değer ve normlar olarak belirlemiştir (Çelik, 1997:36).

Bir örgütsel kültür yaratma süreci karışıktır. Örgütsel kültür yaratmada, örgütsel kahramanlar, törenler, alışkanlıklar ve iletişim ağı (network) anahtar roller oynar (Lunenburg, 1996: 62).

Gizli Sayılıtlar: İşgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü (gizli) inançlardır. Gizli sayılıtlar soyut olmakla birlikte, işgörenlerin davranışlarının temelinde bulunur. Gizli sayılıtlar işgörenin örgütsel davranışını derinden etkiler. Gizli sayılıtlar, doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir.

Bozkurt'a göre sayılıtlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme süreçlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinçdışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilkeler sisteminin değerler sisteminden farkı, sayılıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayılıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayılıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verirler (Çelik, 1997: 37).

Değerler: Paylaşılmış kavramlardır. Değerler işgörenlerin başarısını belirlemede çok sık başvurulan bir ölçüttür. Paylaşılmış değerler, örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir.

Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha soyut kavramlardır. Normların haklılayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu işgönerlerce uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1991: 246).

Davis'e göre; değerler, kişileri, grupları ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili topluluklardır. Değerler, insanlara öncülük eden genel yönelimlerden ayrılır. Her toplum bir değer sistemine sahiptir ve bu değerler birliği, bir araya gelerek değerler topluluğunu oluşturan, toplumdan topluma değişen kavramları doğurur (Erdoğan, 1994: 133).

Örgütlerin kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarıdır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Üçok, 1989: 317):

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüş onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendileri ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak, liderin, davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, deneyime dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması olasıdır. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılacaktır.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu belirginleşir.

4. Sorgulanmadan benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından olağanlık kazanır.

Grup normları ve değerleri yönetilen bireylerden çok liderler tarafından belirlenir. Grubun ideolojisi de liderler tarafından belirlenir. Liderlerin bu ideoloji belirleme özelliği, özellikle bir endüstriyel örgütün kültürü değişirken ve yönetilen bireyler izlenecek formal yol konusunda bir rehberlik kaynağı olarak lidere dönecekleri zaman önemli olabilir (Kelly, 1969: 109). Liderin bu özelliğini yaratıcılık yönelimli bir ideoloji belirleme yönünde kullanması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması açısından önemli olacaktır. Yaratıcılığın, örgütsel bir ideoloji haline gelmesi, örgütsel yenileşme, değişme ve gelişme açısından çok önemli bir aşamadır.

Normlar: Owens ve Steinhoff'a göre normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Çelik, 1997: 38). Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1991: 247).

İşgörenlerin rol davranışları, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, örgüt içindeki ahlaki tutumlarını, otoriteye boyun eğmelerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir işgörenden beklenen rolleri belirlediği gibi, işgörenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir işgörenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, bir işgörenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir (Başaran, 1991: 248).

Normlar daha ziyade belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel kurallar (normlar) kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir.

Kurallar, adetlere ve örflere ayrılır. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan, zorlayıcı vasıtaları belli olmayan kurallara adetler denir. Örf olan kurallar ise; toplum için önemli davranışları belirler. Örfler toplumun üyelerince ya yasal takibat ile ya da sosyal yaptırımlarla etkin bir şekilde uygulanır (Erdoğan, 1994: 134).

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Çelik, 1997: 39).

Kültür işgörelere çeşitli yollarla aktarılabilir. En etkili olanlar hikayeler, merasimler, maddesel semboller ve dildir (Robbins, 1994:316).

Hikayeler, Masallar ve Efsaneler: Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995: 49).

Gordon'a göre; hikaye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik, 1997: 39).

Hikayeler birçok örgütte dolaşır. Bu hikayeler örgütün kurucuları hakkında, mevcut yöneticileri hakkında ve örgütün gelecekteki akışını etkileyen kararlar hakkındaki olayları kapsar. Hikayeler bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk kazandırır (Robbins, 1994: 316).

Hikayeler, masallar ve efsaneler tam doğru olmasalar bile, işgörenlerin “kıssadan hisse” çıkarmaları bakımından benzeri olayları motive edici, örgütle özdeşleştirici etkide bulunurlar. Bunlar temel değerlerin yeni bireylere aktarılması, bir başka deyişle, yeni elemanların sosyalleştirilmesi bakımından işlev görürler. Hikaye, masal ve efsaneler, genellikle örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılı ve ünlü üyelerine ilişkindir. Lunenburg (1996: 62)’a göre, kahramanlar örgütün temelini oluşturan değerleri devam ettirir, roller geliştirir, diğerlerine karşı örgütü sembolize eder ve katılımcı başarıyı motive edici performans standartları oluştururlar.

Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler, masallar ve efsaneler, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve örgütün verimliliğini olumlu yönde etkilemektedirler.

Törenler: Örgüt üyeleri tarafından alışılmış ve rutin olarak sürdürülen seremoniler de örgüt kültürünün taşıyıcılarındandır. Törenler ve seremoniler belli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş hareketler şeklinde açıklanabilir. Tören ve seremonilerin her biri her örgüt tarafından yapılmadığı gibi, bunların uygulanmasına ilişkin bazı farklılıklar da söz konusudur.

Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Üst yönetim tarafından gerçekleştirilen toplantılar, yarışmalar ve örgüte yeni giren bireyler için yapılan tanışma toplantıları, örgütsel törenlere ilişkin örneklerdir.

Törenler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren ardarda tekrarlanan hareketlerdir.

Maddesel Semboller: Örgütsel kültürü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış biçimlerini (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır.

Dil: Örgüt üyeleri arasında kullanılan dil örgütü tanıtıcı önemli ipuçları sağlar. Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığıyla gerçekleşir. Birçok örgüt ya da örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirtmek amacıyla kullanırlar. Üyeler bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar.

Birçok örgüt zamanla işleriyle ilgili ekipmanı, kilit personeli, tedarikçileri, müşterileri ya da ürünleri tanımlamak için özel terimler geliştirir. Yeni işgörenler genellikle bu jargon ve kısaltma sözcükler karşısında ezilirler. Örgütte belli bir süre geçtikten sonra, bunlar işgörenin dilinin bir parçası haline gelir. Bu terminoloji bir kere özümseindikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir (Robbins, 1994: 319).

Kültürel yönü düşünülmesi bile dil, insanlığın temel kurumu şeklinde düşünülür. Bu temel kurum, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dili; konuşulan, kelimelerle oluşan dil ve konuşulmayan, yani jest ve mimiklerden oluşan dil olarak ikiye ayırabiliriz. Kültürler arası farklılığın en önemli göstergesi olarak tanımlanabilecek olan dil, kültürlerin değerleri ve özellikleri hakkında önemli bilgiler verir.

Örgütü kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürünün oluşumundaki önemi büyüktür. Örgütün ne tür bir kültüre sahip olacağı konusunda çerçeveyi çizen girişimci konumundaki kişi veya kişilerin sahip olduğu temel değerler, inançlar gizli sayılılar ve normlar örgüt kültürünün oluşumunda temel belirleyicilerdir.

Örgüt kültürünün zaman içinde bir takım değişikliklere uğraması söz konusu olsa da başarılı bir girişimcinin örgüt kültürü üzerinde kalıcı bir iz bırakacağı kuşkusuzdur. Örgüt kültürünün temel unsurları konusunda ilgili literatürde farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır. Temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, davranışlar, törenler, gelenekler, ayinler efsaneler, masallar, dil, söylentiler, alışkanlıklar vb. gibi olguları ele almaktadır.

Wever'e göre; örgüt kültürü ile ilgili olarak başvurulan ikili ayırım ve bu ayırım çerçevesinde açıklanan kültürel unsurlar son olarak aktörlerin de eklenmesiyle daha anlamlı hale gelmektedir. Gerçekten liderler ve kahramanlar örgüt kültürünü oluşturan önemli unsurlardan biridir. Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün temelini oluşturan değerler ve inançları simgeleyen örnekleri ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir. Kahramanlar, örgütün herhangi bir kademesinde çıkabilecekleri gibi gerçek veya hayali, canlı veya ölü olabilirler. Burada önemli olan bu kişilerin kültürel karakteristikleri ortaya koymaları ve davranış modelleri oluşturmalarıdır (Unutkan, 1995: 50-51).

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, örgütün amaçlarıyla çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesi, bir anlamda, özdeşleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü, insanların amaçları çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Her şeyden önce, örgüte gelen bireylerin farklı çevrelerde yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar (Baykal, 1978: 136). Bu sebeple farklı kültürlerle bir örgüte çalışmaya gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte, böyle bir kültürün oluşması durumunda, çalışanlar, kendilerini bu bütünün bir parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmektedir (Özdevecioğlu, 1995: 122).

İnsanlar, kendilerini kabul eden bir örgütle, kendisini iten bir örgüte göre ve kişisel amaçlarını karşılama olanağını veren bir örgütle bunu kısıtlayan bir örgüte göre daha fazla özdeşleşme eğilimindedirler (Simon, 1975: 85). Bu bakımdan, işgörenleri örgüte bağlamanın bir yolu da kültürel bir birliktelik sağlamaktır. Bu birlikteliğin amacı herkesin aynı fikri paylaşması değil; ayrı fikirlerin, oluşturulacak rahat ve açık bir ortamda tartışılarak bir sonuca bağlanmasıdır.

Örgütlerde bulunan bireylerin, o örgütte kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak, her bireyin mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı da söylenemez. Bazı durumlarda, insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. Bu tür psikolojik rahatsızlıklar, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yapar ve bu da örgütsel etkililik ve verimliliği olumsuz yönde etkiler. İşte örgüt kültürü, bu tür rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir faktördür.

Örgütlerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün, örgütlerde yöneticiler ve işgörenler açısından önemli yaraları vardır. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetişmesinde olumlu etkiler yapar. Yetişen yöneticiler, ilgili örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun tarzda yetişebilirler.

Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde, örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, birliktelik sağlar, "biz" duygusunu geliştirir, bireyleri birbirine ve örgüte bağlar; bununla birlikte, örgütsel iklimi olumlu yönde geliştirir (Özdevecioğlu, 1995: 125).

Örgütlerde çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların neden olduğu çatışmalar, algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar gibi (Eren, 1993: 364). Örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yolu ile bu çatışmalar rasyonalize edilebilir veya yumuşatılabilir.

Örgüt kültürü örgüte süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi örgütlerde de kültür, kuşaktan kuşağa aktarılır. Bir toplum hakkında genel çıkarımlar nasıl ki o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa, bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler de o örgütün kültürü ile yapılır. Kültür, toplumlar için olduğu gibi örgütler için de bir kimlik gibidir.

Örgütsel kültürün temel öğeleri olarak değerler, normlar, inançlar, gelenekler, törenler ve semboller, işgörenlerin örgüt içindeki davranışını temelden etkilemektedir. Hiçbir insan yaşadığı toplumun kültüründen bağımsız olarak davranmadığı gibi, hiçbir işgören de örgütsel kültürden bağımsız olarak davranamaz.

Örgütsel kültürün özelliklerinin belirlenmesi, öğrenmeye, ilerlemeye ve değişmeye dönük nasıl bir dinamik kültürün oluşturulması gerektiği konusunda yöneticilere yardımcı olabilir. Örgütsel değişimde nasıl bir strateji izleneceği örgütsel kültürü tanıyarak belirlenebilir. Yenilik, örgütsel davranışın değiştirilmesiyle gerçekleşebilir. Geleceğe yönelik olarak örgütsel davranışın yönlendirilmesi, özellikle dinamik bir kültürün varlığına ve yönetimine bağlıdır. Örgütsel kültür, hem örgütsel yapıya hem davranışa yönelik olarak yapılacak yeniliklerde, dikkat edilmesi gereken kritik bir faktördür. Etrafını bir hava gibi saran örgüt kültürünü görmezlikten gelen hiçbir örgüt, başarılı olamaz (Çelik, 1997: 1).

Toplumların olduğu gibi örgütlerin de yeni üyelerine aktaracakları kültürel mirasları vardır. Her örgütün kendi tabularını, gelenek, görenek ve buna dayalı örgüt iklimini oluşturduğu söylenebilir. Örgüt kültürü, formal örgütün değer ve normlarını ve bunların üyeler üzerindeki etkisini yansıtır (Varol, 1989b: 24). Örgüt kültürü işgörenlerin sosyalizasyonunu sağlar. İşgörenlerin uyumu, örgüt kültürünü öğrenerek bu kültürün değer ve normlarına göre davranmasıdır. Örgüte uyum etkinlikleri bir örgütten diğer bir örgüte göre farklılık göstermekle birlikte, bu etkinliklerin temel amacı işgöreni örgütün etkili bir üyesi konumuna getirmektir (Can, 1991: 278). Örgüt kültürü işgörenler arasındaki iletişimi de yakından etkilemektedir. Örgüt kültürünce oluşturulan iklim, işgörenler arasındaki ilişkileri, işdoyumunu ve morali, örgütsel çatışmaları anlamamıza yardımcı olur.

Örgüt toplumunun kendine özgü geliştirdiği kültürel yapı, işgörenlerin örgütsel sorunlarını çözmede; işgörenleri ortak değer ve düzgüler çevresinde bütünleştirmede; onları değerler yoluyla örgüte bağlamada; yönetimin gücünü artırmada; işgörelere rollerini benimsetmede; örgüte uyumlarını sağlamada kullanılır (Başaran, 1991: 46).

Kültürel çevrenin ürettiği çalışan insan, etkinliğini artırmak için örgütlere girer. Çağımızda insanların çalışmak için girdikleri ya da başka bir deyişle iş yaratan örgütler, onların ikinci ailesi olma özelliğini kazanmışlardır. Genelde örgütlerin, özelde de işletme örgütlerinin çağdaş insanın yaşamındaki önemi iki aşamada belirginlik kazanmaktadır. Birincisi örgütlerin içinde yaşanan süreye ilişkindir. Çalışan insan, uyku dışında kalan zamanın yarısından çoğunu işletme örgütlerinde ya da diğer örgüt yapılarında çalışarak, diğer insanlarla etkileşerek geçirmektedir. Bu süre, ailesiyle birlikte olduğundan fazladır. İkincisi, örgütlerin çalışan insanın gelişmesine yaptığı katkılardır. Bu katkı küçük yaşlarda aile ve eğitim örgütleri tarafından paylaşılmaktadır. Sonra, giderek örgütlerin ve çalışma örgütlerinin, bireyin gelişmesindeki payı hızla artmaktadır. Böylece bireyin yaşamında örgütlerin önemi hızla artarken aile bağımlılığı azalmaktadır (Sargut, 1994: 72).

Örgütlerde bulunan insanların doğal etkileşimleri sonucunda oluşan sosyal doku ve bunun ürünü olarak ortaya çıkan kültür dokusu, insanlara paylaştıkları bir sosyal gerçeklik sunar. Bu sosyal gerçeklik, insanlara ortak bir dünya kurarak onları tek tek bireyler olmaktan çıkarıp bir sosyal bütünlük haline getirir. Bu ortak dünya bir sistem olarak terimlerden, kavramlardan ve kategorilerden oluşmakta ve sembolik düzeyde var olmaktadır. Böyle bir ortak dünya ya da kültür sistemi içerisinde yaşayan insanlar, içinde buldukları durumu bu sosyal gerçekliğin kavramlarıyla yorumlamakta ve değerlendirmektedir. Böyle oluşumların var olduğu örgütlerde insanların çeşitli uyarıcılara tepkileri, paylaştıkları bu “sosyal bilgi” temelinde olmaktadır. Örgüt kültürü, bir anlamda endüstri öncesi toplumun sosyal organizasyonunun bir benzerinin endüstriyel organizasyonlarda yeniden kurulması olmaktadır (Kırçıl, 1984: 22).

Örgüt kültürü, insanların amaca yönelik rasyonel davranışlar yerine değere yönelik rasyonel davranışlara yönelmesini sağlamaktadır. Örgütsel kültür, anlamlar

üretmek ve bir değer çerçevesi oluşturarak ulaşılması gereken amaçları, anlam taşıyan ya da bir sosyal değer taşıyan amaçlara dönüştürmektedir. Bu da, amaçların paylaşılmasını ve amaçlara bağlılığı olanaklı hale getirmektedir.

Kısaca, belli bir grubun dış çevreye uyum sağlayabilmek ve kendi iç bütünlüğünü kurabilmek için bulduğu, geliştirdiği ve gruba yeni katılan üyelere öğrettiği temel kavramlar ve varsayımlar olarak tanımlayabileceğimiz örgüt kültürü, grup üyelerinin çevrelerini belli bir biçimde algılamalarını ve düşüncelerini sağlamakta, onlara dünyanın nasıl olduğu konusunda bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Örgütler, kültür üreten kurumlardır. Her örgüt kendi kültürünü oluşturmak, yaşatmak ve gerektiğinde değiştirmek zorundadır. Örgütsel mirasın aktarılması, kültürün aktarılmasıyla gerçekleşir. Örgütün felsefesi, değerleri, normları, gelenekleri ve misyonu, örgütsel kültürün paylaşılmasıyla aktarılabilir (Çelik, 1997: 59).

Örgüt kültürü anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan, yazılı kurallar dizisi değildir. Örgüt kültürü, planlanabilir, eşgüdümünebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürü yönetilebilir. Gerçekten örgüt kültürü, tamamen kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmeyip, çoğu zaman ekonomik ve sosyal amaçlar doğrultusunda gelişir. Örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması, tanıtılması ve değiştirilmesi, örgüt kültürünün yönetimini örgüt yönetiminin güncel bir alanı haline getirmektedir.

Örgütler, günümüzde yaşanan hızlı değişimin getirdiği sorunları aşmak veya fırsatlardan yararlanmak için yaratıcılığa en fazla gereksinim duyulan ortamlara dönüşmüştür. Başarıyı arayan yöneticiler, geleneksel yaklaşımların aksine, örgütte çalışan bireylerden tek başına veya grup olarak yeni fikirler üretmelerini veya örgüt içi girişimciliklerini (intrapreneurship) artırmalarını beklemeye başlamışlardır. Bu amaçla, öncelikle yaratıcı düşüncüyü teşvik edecek bir örgüt iklimi oluşturulması ve sonra bu uygulamaların örgüt kültürüne dönüştürülmesi için yeni strateji arayışları ortaya çıkmıştır. Yaratıcı bir örgüt kültürünün nasıl geliştirilebileceğine ilişkin olarak çeşitli

öneriler, yazında birer reçete biçiminde sık sık karşılaşılır hale gelmiştir (Sungur, 1997: 231).

Değişim hızlı ve sorunlar çok olduğu zaman, toplumlar ya yaratıcı biçimde değişime uymak, ya da yok olmak durumunda kalırlar. Bu seçim, günümüz örgütlerinin yazgısını belirlemektedir.

Bugünkü yöneticiler, on yıl önce karşılaşmadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetim bir sorun çözme süreci; sorun çözmede başarı ya da yönetsel etkililiğin temeli olarak düşünülürse örgütlerin çevresel koşullarına uyum sağlaması, yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır (Sungur, 1997: 85).

Personel yönetiminde, belli düşünce kalıplarına hatta kuramlara bağlı kalmak, bu alanda tutuculuğu simgeler. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramcıları, insanı, çevreyi ve bunlara uygun olarak ortaya konulan amaçları, dikkate alan bir yönetim biçimi geliştirme yollarını aramaktadır. Örgütün yönetim biçimi, yöneticilerin örgüt üyelerine karşı tutumları, çalışanların örgüt ve yönetime karşı tutumlarının belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle insanı özeğe alıp, onu ön plana çıkaramayan bir yönetim anlayışı, yönetimde çağcılışmanın önemli bir engeli olarak değerlendirilebilir. Örgütün, sürekli değişimlere ve gelişmelere açık olması, örgüt yönetiminin gelişmelerin, değişmelerin devamlı ve istekli izleyicisi olması; örgütün her alanda esnek olarak yapılandırılması, örgüt ortamında bireylere önem verilmesi ve bireylerin kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamlar bulmaları, ulaşılan çağcıl örgüt ve yönetim kuramlarına uygun olarak örgütte yaratıcı bir örgüt kültürü sürecini başlatacaktır.

Değişim doğal bir olgudur ve belirli gereksinimleri daha iyi karşılamak için ortaya çıkar. Onu yönlendirebilen ya da en azından uyum sağlayabilenler için fırsatlar yaratır. Ona uyum sağlayamayanlar ise kaybeder. Çünkü her yenilik, beraberinde çoğu zaman çözümü bilinmeyen sorunlar getirir. Son yıllarda bütün dünyada büyük bir değişim yaşanmakta, iş dünyasından kültür ve politikaya kadar her alanda yeni

gereksinimler, sorunlar ve istekler oluşmaktadır. Bu eğilimin gelecekte de artarak devam edeceğini düşünürsek, bireysel ve örgütsel yaratıcılığa her geçen gün biraz daha fazla gereksinim duyacağımız sonucuna varabiliriz.

Örgüt kültürü, örgütte ortak değerler, normlar, uygulamalar, yaşantılar, varsayımlar, semboller yaratma ve geliştirmeye kazanılır, geliştirilir. Sonuçta, kültürünü yaratan ve geliştiren örgütlerde kendine özgü uygulamalar, kurallar, inançlar, tutumlar gelişir. Bu kendine özgünlük, hikayeleriyle, kahramanlarıyla, müzikleriyle, fıkralarıyla, çalışma ve eğlenme biçimleriyle hissedilir ve ayrı bir örgüt kişiliği oluşur (Akçay, 1997: 21). Örgüt kişiliğinin oluşum sürecinde yöneticinin davranış biçimi örgütün kültürünü önemli oranda etkiler. Yönetici örgütü aşırı kurallarla sınırlamaktan kaçınarak veya örgütte var olan kuralları esnek bir yapıya kavuşturarak, örgüt işgörenlerini inançlarını sorgulayıcı, tutumlarında tutuculuktan uzak, sürekli söylenen değil söyleyebilen bireyler haline getirerek örgütte yaratıcı bir kültür oluşturabilir.

Bundan dolayı yöneticinin, örgütü yeteneklerin keşfedilip geliştirildiği bir yer haline getirmesi, örgütü bireylerin ilgi ve yeteneklerinin ortaya çıktığı ve geliştirildiği bir ortama kavuşturması ve örgüt üyelerine yeteneklerini kullanma ve geliştirme fırsatı vererek örgütte yaratıcı bir iklim oluşturması gerekir.

Bilgi çağı örgütlerinde her bireye potansiyelini maksimum düzeyde geliştirebilme olanağı sağlamak ön plana çıkmaktadır. Örgütün gelişip çağı yakalayabilmesi ancak yaratıcı, düşünen, geniş perspektifli insanlar ile olanaklı olabilir. Problemleri derinlemesine irdeleyebilen, kendi potansiyelini hem kendisi hem de içinde bulunduğu örgüt için kullanabilen insanların varlığı örgütsel bir zorunluluktur. Örgütler bireyleri belli kalıpların içine soktukları zaman, bireyler bütün yaratıcılıklarını yitireceklerdir. Çünkü yaratıcı düşünce ve ona dayalı yaratıcı üretim bürokrasiyle, kalıplaşmışlıkla, baskı ile bir oranda zıtlık ifade eder. Bu bağlamda, örgütün amacı belli kalıpların içerisine sıkıştırılmış insanlar yetiştirmek değil, potansiyellerini optimum düzeyde kullanabilecek insanlar yetiştirmek olmalıdır. Çünkü, örgütlerin geleceği bireysel potansiyellerini en üst noktasına kadar kullanabilen bireyler tarafından çizilecektir.

İnsanların tek başlarına çözemedikleri sorunları örgütlenerek çözmeleri sonucu, yaratıcı sorun çözme örgütlerin temel gereksinimi haline gelmiştir. Bir örgütte sorunların çözülmesi için gerekli uslamlama, imgelem ve yaratıcılık gibi nitelikler, sadece yöneticilerde değil, birçok üyelere bulunabilir. Tersini düşünmek, bu üyelerin fikir güçlerinden yararlanmayı engeller.

Örgütleri yaratıcı ve yaratıcı olmayan örgütler olarak iki kategoride incelemek mümkündür. Steiner yaratıcı bir örgütte yaratıcı olmayan bir örgüt arasında bazı ayrımlar yapmış, bu ayrımda örgütün sahip olduğu işgörenlerin özellikle de yaratıcı yöneticilerin varlığını kriter olarak kullanmıştır. Yöneticiler yaratıcı nitelikler taşıyorlarsa ya da grubun en yaratıcı üyeleri iseler ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yaratıcı kişilerden azami düzeyde yararlanıyorsa bu örgüt yaratıcı bir örgüttür (İlgar,1996: 158).

Yaratıcı örgütlerin yaratıcılık özellikleri yöneticilerinden ve diğer işgörenlerden kaynaklanmaktadır. Örgütün yöneticilerinin ve diğer işgörenlerin yaratma yetenekleri örgütün tümünü yöneltme açısından yetersiz kalıyorsa ya da diğer üyelere kendi yaratıcılığını destekleyecek gücü alamıyorsa o örgütün yaratıcı olma olanağı ortadan kalkacaktır. Yaratıcı örgütlerin özelliklerine bakıldığında, bu örgütlerin önemli beyin adamları vardır. Böylelikle yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına ve bu fikirlerin uygulanmasına çaba gösterilir. Bu örgütlerde bulunan herkesin düşüncelerini özgürce ifade etmelerine ve tartışmalarına izin verilir. Bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan her bireyden en üst düzeyde yararlanılır. Bu örgütlerde işgörenler liyakat esasına göre seçilir ve terfi ettirilir. Bürokratik örgütlerde sıradizinsel (hiyerarşik) yapının güçlü oluşu yaratıcılığı engellediği için bürokratikleşmeden kaçınılması uygun bir örgütsel davranış olacaktır.

Yaratıcılık, bireye farklı ve üretici düşünce zincirlerini kullanarak alışılmış düşünce zincirlerinden kopma gücü veren, sonuçları bireye ve muhtemelen başkalarına da yararlar sağlayan düşüncelerdeki esneklik, özgürlük ve duyarlılığın bir toplamıdır.

Yaratıcı kültüre sahip örgütlerin en belirgin özelliği; düşünen, konuşan fakat kavga etmeyen, haklarını savunan ancak zor kullanmayan, onurunu koruyan, başkalarının onurunu gözeten, üreten ve aşırı tüketimi körüklemeyen, bilgi dağarcığını sürekli zenginleştiren, ama öğrendikleriyle yetinmeyen, doğruyu bulmanın en güzel yollarından biri olarak eleştiriye açık olan ve özeleştiri yapabilen, şefkati, sevgiyi, mutlu olmayı bilen, önyargılara, dogmalara yenilmeyen, bilimsel sağduyunun serin kanlılığıyla hareket edebilen, olayları ve olguları aklın ve vicdanın mahkemesinde yargılayabilen insanların oluşturduğu sağlıklı ve mutlu örgütler olmalarıdır.

Günümüzde, yaratıcılık örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. Fonksiyonel çatışma gibi, yaratıcılık da işlerin yapımında daha yeni ve etkili yol ve yöntemlerin geliştirilmesinde örgüte yardımcı olmakta ve onu yeterli hale getirmektedir. Ekonomik ve teknik alanda rekabetin keskinleştiği, kaynak kıtlığının önemli boyutlara ulaştığı, nitelikli işgücü ve teçhizat maliyetlerinin sürekli olarak arttığı günümüz iş dünyasında daha verimli ve etkin iş yöntemlerine yol açan her yaratıcı eylem, örgütün varlığını sürdürme ve başarılı olma şansını yükseltmede etkili bir rol oynar. Yaratıcılık, ayrıca, örgütün kendisini sürekli olarak yenileme ve değişim yapma yeteneğini de yükseltir. Böyle bir yetenek ise, yeni tekniklerin, mamullerin ve üretim yöntemlerinin hızla demode olduğu günümüz iş dünyasında son derece önemli bir unsur haline gelmiştir (Şimşek, 1987: 28).

Yaratıcılık, en iyi şekilde dinamik ve özgür bir iklimde yaygınlaşabilir. Yaratıcılığı teşvik ve yönetmek için yöneticilerin yaratıcılık sürecinin nasıl işlediğine ilişkin doğru bilgiye sahip olmaları, yaratıcı bireyleri nasıl seçecekleri ve sonuç olarak içinde yaratıcılığın beslenip gelişebileceği bir ortamın nasıl oluşturulabileceğini bilmeleri kesin bir zorunluluk haline gelmiştir.

Utterback'a göre; bireyler yeteneklerini yaratıcı ve yenilikçi davranışlara dönüştürmede nasıl önemli farklılıklar gösteriyorlarsa örgütler de üyelerinin sahip oldukları yetenekleri yeni mamul, süreç ve hizmetlere dönüştürme yönünden aynı şekilde anlamlı farklılıklar gösterirler. Yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini en etkili biçimde kullanmalarını sağlamak için, yöneticiler, örgütlerindeki yaratıcı sürecin

farkına varma ve bunu teşvik etmede gerekli adımları atmak durumundadırlar. Örgütlerdeki yaratıcı süreç birbirini mantıksal olarak izleyen üç kademedir meydana gelir. Bunlar; fikir üretme, sorun çözme veya fikir geliştirme ve uygulamaya koyma şeklinde özetlenebilir (Şimşek, 1987: 30). Yönetim , sorun çözmek için gerekli bilgileri örgüt içinden sağlamaya karar verdiği takdirde, ortam yaratmak durumundadır. Bu amaçla, örgüt yapısında esneklik sağlayıcı bir yetki devrine gitmek ve fikirlerin özgürce akışına olanak verecek çok yönlü bir iletişim sistemi kurup işletmek zorundadır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, yaratıcılık, en iyi olarak yeni fikirlerin ortaya konulmasını ve yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesini teşvik eden hoşgörülü bir ortamda gelişebilir. Böyle bir ortam ise, çok az yöneticinin kabul edebileceği veya hoşgörü gösterebileceği bir çalışma ortamı niteliği gösterir. Çünkü, örgüt yöneticilerinin büyük bir kısmı, yeniliğin ayrılmaz bir parçası ve hatta kaynağını oluşturan sürekli değişim sürecinden büyük rahatsızlık duyarlar. Ayrıca, bu kişiler, örgütte disiplin ve maliyet denetiminin olumsuz biçimde etkileneceği kaygısıyla, özgür bir çalışma ortamının yaratılmasına yönelik çabaları olumsuz olarak karşılayabilirler. Yöneticilerin kaygı duydukları sakıncaların oluşumuna meydan vermeyecek, fakat aynı zamanda yeni fikirlerin de ortaya konmasına olanak sağlayacak bir örgüt ortamının yaratılmasında ve teşvik edilmesinde yöneticilere ve dolaylı olarak da işgörelere önemli görevler düşmektedir.

Değişimi yakalayamayan örgütlerin yaşama şansları yoktur. Yaratıcılık başarılı bir örgütün gerekleri arasındadır. Yaratıcılık, örgütün karşı karşıya bulunduğu sorunlara çözüm getirilmesiyle birlikte insan ilişkileri gibi konularda da orijinal fikirler geliştirilmesini sağlar. Yaratıcılığın geliştirilmesinde yaratıcı kişilerin varlığına gereksinim vardır. Yaratıcı kişilerin diğer kişilerle temas ettirilmesini sağlamak, başarı ve başarısızlıkları tartışarak bir kültür ortamı oluşturmak gerek birey gerekse örgüt açısından önemli yararlar sağlayacaktır.

Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları sorunların çözümünde her bireyin katkısına önem veren bir yönetim anlayışı, aynı zamanda onların gizli kalmış yeteneklerinin de ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bireylerin davranışlarında kalıtım kadar çevre de

önemli etkilere sahiptir. Örgütün çevresi tüm üyelerinin davranışlarını etkiler. Bireyler yaratıcılık özelliklerine sahip olsalar bile yeni fikirlere duyarsızlığın olduğu veya düşmanca bir tavrın sergilendiği örgütsel ortamlarda kendilerini yetersizlik içinde hissedeceklerdir. Bu olumsuz his, bireylerdeki sorunlara alışılmışın dışında çözümler bulma istek ve yeteneğini körelterek örgütte yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşumunu engelleyecektir. Bundan dolayı, Stoner'e göre; en üstten en alt düzeye kadar, bütün yöneticilerin örgütte girişilecek yenilikçi değişimleri olumlu bulduklarını ve desteklediklerini açıklıkla belirtmeleri gerekir. Astlarını çok sıkı biçimde denetleyen yönetici nezaretçiler, astlarına yeni fikir ve düşüncelerini açıklıkla ortaya koyma ve uygulamaya aktarmaya çalışmalarından çok, emirlere gözü kapalı uymalarını örgütler ve onları bu yönde teşvik ederler (Şimşek 1987: 32). Oysa bir örgütte yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşviki, yöneticilerin astlardan gelebilecek görüş ve önerileri dinleme ve bunlardan samimi olarak yararlanmaya çalışmalarını gerektirir. Ayrıca, yöneticilerin, astlardan gelen yeni görüş ve düşünceleri üst yönetim kademelerine götürmeye istekli olmaları da yaratıcı düşün ve eylem açısından büyük önem taşır.

Örgüt üyelerinin gerek kendi gruplarındaki gerekse diğer gruplardaki kişilerle karşılıklı ilişkilere girmelerine fırsat verildiği zaman örgütte hoşgörü ve yaratıcı bir kültürün oluşması hızlandırılmış olur. Üyeler arasındaki böyle bir etkileşim, karşılıklı olarak yararlı bilgi alış-verişini, düşüncelerin serbest akışını ve sorunlar üzerinde yeni bakış açılarının ortaya konmasını teşvik edecektir.

Kendilerine açıkça verilmiş hedefler ile bu hedeflere nasıl varacaklarını bilen örgüt üyeleri ancak amaç yönünde çalışmaya teşvik edilebilir. Yaratıcılığın bir gayesi ve yönü olmalıdır. Varılacak hedefler ile bu hedeflere varmak için izlenecek yol ve yöntemlerin önceden ve açık-seçik biçimde ortaya konması, yöneticilere, yenilik faaliyetlerine yatırılacak kaynakları da etkili biçimde denetleme olanağı verecektir.

Örgütlerin büyümesi ve yaşamasında yaratıcılık özellikleri fazla olan bireylerin etkisi büyüktür. Yaratıcı güçlerini harekete geçiremeyen bir örgütün başarılı olma şansı azalmakta ve zamanla yaratıcı yönetici ve bireylere sahip diğer örgütlerin gerisinde

kalmak kaçınılmaz olmaktadır. İstenilen ilerleme ve gelişmenin sağlanabilmesinde yaratıcılık önemli bir etkidir.

Yaratıcılık insanlarda bulunan en önemli özelliklerdendir. Yaratıcı bireyler toplumsal gelişme ve değişmeyi sağlayıcı konumda bulunan bireylerdir. Hızlı değişim ve gelişmeler örgütlerin sorunlarının artmasına ve boyut değiştirmesine neden olmuştur. Bu sorunların çözümü yaratıcılık ve yaratıcılığın yönetimi ile mümkündür.

Yaşamını sürdürmek, kalıcı olmak; yalın bir yapıyla yüksek amaçlarını ve özdeğerlerini korumak; sorunlarını en aza indirerek güven altına almak, örgütün yaşama gereksinmesindedir. Düzenli yenilikler aramak; yeni amaçlar edinerek ürünler üretmek; sorunlarını etkili olarak çözmek; “küçük güzeldir” felsefesiyle dirikliğini yitirmeyecek bir büyüklükte kalmak, girişimciliği destekleyen gereksinmelerdir. Kemikleşmekten kaçma; alışkanlıkları kırma; tutuculuğun gerileticiliğinden kurtulma; sürekli yeniden örgütlenme gereksinmeleri, örgütün güçyitimini azaltarak ya da durdurarak yaşamasının sürekliliğini sağlar (Başaran 1989: 249).

Edgar H. Schein örgüt kültürünü şöyle tanımlamaktadır: “Kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevre uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır.” Bu bakış açısına göre, kültür belirgin liderlik fonksiyonları ile izleyenlere öğretilen davranış biçimleridir (Üçok, 1989: 310).

İnsanın bilişsel ve duyuşsal gücünün, dolayısıyla yaratıcılığının sınırı yoktur. İnsan bu gücünü gereksinmelerini doyumak için kullanır. Bu gereksinmelerin en yüksek basamağı insanın kendini, tüm gizilgücünü işleyip geliştirerek ulaşacağı özgerçekleştirme basamağıdır. Her insan bu basamağına ulaşmak için uğraşır. İnsanın bu uğraşısında başarıya ulaşma güdüsü önemlidir. İnsan uygun ortamda başarının doruğuna ulaşır. Örgütün amaçlarıyla işgörenin amaçlarını dengelemek ve bağdaştırmak olanaklıdır. Bunun sağlanabilmesi için yönetmenin örgütsel önderlik davranışı göstermesi gerekir. Örgütsel amaçlar için işgören, yüklenim yaptığı; sorumluluk aldığı;

özdenetim, yeterlik ve yetkisine kavuştuğunda örgütle özdeşleşerek, vargücünü salıvermektedir (Başaran, 1992: 91). Bundan dolayı örgüt yönetiminin, işgörelere örgüt ortamında kendilerini gerçekleştirebilecekleri yaratıcı bir ortam hazırlaması örgütsel bir zorunluluk olmaktadır. Bunun için ise; örgüt yönetimi, işgörelere yeterli yetki aktararak onların daha özgür çalışmalarını sağlamalı, işgörelerin girişimde bulunmalarını ve yaratıcı eylemlerini desteklemelidir. Böylece, yaratıcı bir kültüre sahip olmayı yeğleyen bir örgütün merkezci olmaktan çok yerelci olmayı yeğlemesi, etkili bir özendirme sistemi kurarak işgörelerin sorun çözücü yaratıcı buluşlarını ödüllendirmesi, işgörelerin çalışma kusurları için yeterli düzeyde bir kusurluluk hoşgörüsü geliştirmesi gerekir. Yaratıcı kültüre sahip örgütler, benzerlerine bakarak yenileşmeye daha istekli, değişime daha açıktırlar. Bu örgütler, varolan yapılarını yenileştirmekle kalmaz, aynı zamanda yeni ürünler üretmeye, ürünlerde çeşitlilik yaratmaya, yeni işlemler, yöntemler bulmaya ve ürünlerini sürekli geliştirmeye çalışırlar. Bu örgütler, sürekli yenilikleri takip etmekle kalmaz yetiştirdikleri yaratıcı ve önder kişilerle yeniliklerin oluşumunda aktif rol alırlar.

Çağcıl yaşamın bir zorunluluk haline getirdiği; yenilik, değişim, üreticilik, girişimcilik, sorun çözüme vb. temeller üzerine oturtulan yaratıcılığın, örgütsel ortama yansımada çağcıl örgüt ve yönetim kuramlarından haberli ve bu kuramları benimsemiş yöneticilerin rolü yadsınamaz. Genel görünümüyle örgüt ortamı, işgörelerin yaratıcılığına; yeni yöntemler denemelerine; önerilerini özgürce söylemelerine; eleştirilerini açıkça bildirmelerine; sorunlarını çözmelerine olanak tanıdığı oranda örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Burada yöneticiye düşen önemli görevlerden biri; örgüt ortamında katılımcı bir liderlik anlayışıyla hareket ederek örgütte demokratik bir atmosfer oluşturmasıdır.

Bilgi çağındayız ve artık mevzuat koruyuculuğu ve rutin işler dönemi geride kalmıştır. 2000'li yılların örgüt yöneticisine yeni bir soluk ve yeni bir elbise gerekmektedir. Geleceğin yönetimini tam olarak kestirmek bugünden gerçekten güçleşmiştir. Ancak bilinen bir şey vardır ki o da bilgi çağı örgütlerinin daha esnek yapılandırılacağıdır. Örgüt yöneticisinin , mevzuat bekkiliğini esas alan gelenekçi bir yönetim anlayışıyla bu yeni değişime uyum sağlaması mümkün değildir. Yeni örgüt,

örgütsel öğrenme kültürüne dayalı yeni bir kültür gerektirmektedir. Bu kültürü oluşturacak ve yayacak kişi, yeni örgütün yöneticisi olacaktır.

Bilgi çağı örgütlerinde iletişim sistemi iyi düzenlenmiştir. İletişim kanalları açık olup hem dikey hem de yatay iletişim kullanılır. Her yeni düşünce yöneticiler tarafından sonuna kadar desteklenir. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyici olan grup baskıları ortadan kaldırılmıştır. Bu örgütlerde yeni fikirler uygulamaya konur ve risk almaktan çekinilmez. Yanlışların düzeltilmesi için çaba ve zaman harcanır. Bu örgütlerin bilgi çağının gereklerini benimsemiş yöneticiler tarafından yönetilmesi, yaratıcı düşünce temeline dayalı yaratıcı bir kültürün gelişmesini sağlayacaktır.

Yaratıcılığı olumsuz olarak etkileyen faktörlerin başında, bireylerin kendilerine güven duymamaları ve eleştirilmekten korkmaları gelmektedir. Yaratıcı bireyler kendilerine güven duydukları ve eleştirilmekten korkmadıkları sürece bu özelliklerini ortaya koyabileceklerdir. Burada hem bireye hem de yöneticiye önemli görevler düşmektedir. Geçmiş alışkanlıklar ve yerleşik bilgiler yeni şeyler yaratmada olumsuz etkide bulunabilir. Bu etki bireyin yeni bir sorunla karşılaştığı zaman önceden uygulanan çözüm yollarını uygulama eğilimi ile kendini gösterir.

Eleştirinin niteliği ve dozu da yaratıcılık açısından önemlidir. Yapıcı nitelikte eleştiri genellikle kişiyi yeni çalışmalara iterken yıkıcı ve yoğun eleştiri ise geri çekilme ve vazgeçmeye itebilir. Bireyin yakın çevresindekiler tarafından övülmesi ve cesaretlendirilmesi de yaratıcılığın ortaya çıkmasında veya artmasında önemli rol oynayabilir.

Bireyin yaratıcılık yeteneğinin ortaya çıkarılmasında ve kullanılabilir hale getirilmesinde çevre ve ortam etkilidir. Yönetici çalışanların davranışlarını hem kendilerinin hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yöneltmeli ve kontrol etmelidir. Yönetici orijinalliğin kabul ve destek gördüğü bir ortam oluşturmalı, yaratıcılık yeteneği bulunan bireyleri seçmeli, onları diğerlerinden gelebilecek baskıya karşı koruyarak onlardan yararlanmalıdır. Böylece, örgüt ortamında sorun çözme süreci olarak da tanımlanan yaratıcılık gelişebilir.

Yaratıcılık değişime giden yoldur kuşkusuz. Çünkü yeni bir şey yaratmak geleceğe doğru atılmış bir adımdır; olağanı değiştirme, yenileme isteğidir. Yaratıcılık, değişimi doğuran bir süreç ise de, gelişip etkin olabilmesi için sürekli değişen, geleneksel çizgilerin dışına çıkan bir ortama gereksinim vardır.

Uyum yapma yaratıcı süreç içinde en büyük engel olarak tanımlanmaktadır. Çünkü yaratıcılığın en belirgin özelliği çevreyle çatışma ve uyum yapmamaktır. Her şeye evet demek yeni atılımları yok eder. Yaratıcı kişi ise yeniliğe giden yolda bir takım uğraşlar vermek zorundadır. Bunu yaparken çevresiyle ve üstleriyle çatışır. Hicks, konformizmin yaratıcılığın karşıtı olduğu kanısındadır. Ona göre bu karşıt durum örgüt içinde bir uzlaşmaya varmalı, dengede tutulmalıdır. Çünkü her örgüt için ikisi de gereklidir (Sargut, 1974. 466).

Hicks'e göre yaratıcı ortamın oluşturulması için öncelikle yaratıcı bir yönetime gerek vardır. Yaratıcı yönetici bu ortamın oluşmasında birinci koşuldur. İkinci koşul ise uyum yapma engelini ortadan kaldırılmasıdır. Hicks'e göre yaratıcılığın karşıtı uyum yapmadır (Sargut, 1974: 472).

İşgörenlerin inançları, birikimleri, ilgi alanları veya alışkanlıkları konuyu farklı boyutlarıyla düşünmelerini engellediği gibi, bir konuda derinlemesine uzmanlaşma da görüş alanlarını daraltabilir. Bu nedenle yöneticinin işgörenlerin uğraşı ve ilgi alanlarını genişletmesi gerekir. Dünyaya hep aynı pencereden bakarak farklı şeyler görmek olanaklı değildir. Olayları farklı açılardan değerlendirmek beyinde daha çok sayıda yeni ilişkinin kurulması ve daha yaratıcı düşüncelerin oluşmasını sağlayacaktır. Bu yüzden yöneticinin farklılıkları ödüllendirici bir tutum içinde bulunması, yaratıcı örgüt kültürünün oluşması için örgütsel bir gereklilik olmaktadır.

Steiner (1965: 16-18)'a göre,yaratıcı örgütün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Yaratıcı örgüt düşünce adamlarına sahiptir.
- Örgütün iletişim kanalları açıktır.
- Düşünce önerme sistemi olarak beyin fırtınası (Brain-Storming) kullanılır.
- Bu örgütlerde diğer sorumluluklardan kurtulmuş düşünce birimleri oluşur.

- Yaratıcı örgütte dış kaynaklarla ilişki kurma çabaları desteklenir.
- Örgütte sıradışı bireylere yer verilir.
- Sorunların çözümü için uzman olmayan bireyler görevlendirilir. Farklı davranışlar sınırlandırılmaz.
- Yaratıcı örgütte nesnel, gerçeklere dayalı yaklaşımlar söz konusudur.
- Başarı ödülleri, yaratıcının örgütteki bulunduğu düzeye göre değil, ortaya attığı düşüncenin değerine göre verilir.
- Bu örgütlerde başarıya göre yükselme ve seçim vardır.
- Ürünlere ve yönetim politikalarına finansal ve özdeksel açıdan yaklaşılmaz.
- Temel araştırmalara yatırım yapılır; esnek ve uzun süreli planlar yapılır.
- Yeni düşüncelere denenme şansı verilir.
- Yönetim merkezci değildir.
- Yönetimde esneklik; hataları ortadan kaldırmak için zaman ve kaynaklar vardır.
- Bu örgütlerde riskler göze alınır. Sonu kesin olarak belli olmayan girişimler hoş görülür.
- Bu örgütlerde çok sıkı yönetim uygulanmaz.
- İşgörenlerin zevkle çalışmaları sağlanır.
- İşgörene istediği sorunla uğraşma özgürlüğü verilir.
- Düşünce tartışmalarına izin verilir.
- Örgüt kendi başına buyruktur.
- Örgüt için orijinal ve değişik amaçlar saptanmıştır.

Yaratıcı örgüt öncelikle yaratıcı düşünceye ortam hazırlayan bir yapılanmadır. Bu örgütler katı sıradizinsel kalıpların dışına çıkmıştır. Örgütün başındaki kişilerin hayal güçlerinin geniş olması gerekir. Hayal gücü kısır kimseler düşünce sınırlarını genişletemezler. Hayal edebilme gücü olan yöneticiler yaratıcı kültür sürecinin oluşmasına yardımcı olacaklardır. Kalıplaşmış, geleneksel çizgilerde düşünmeyen yöneticiler yaratıcı bir örgütü oluşturabilirler. Örgütler için yaratıcılığı bu denli önemli hale getiren, çağımızda başdöndürücü bir oluşuma dönüşen değişim hızıdır.

Teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişimine paralel olarak yönetim kavramında, anlayışında ve özellikle kontrol fonksiyonunun uygulanmasında zaman

içerisinde önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır (Kurtulmuş, 1994: 12). Geleneksel örgütlerin gücü, üretim kapasitesinden kaynaklanır. Halbuki günümüzde bu güç, sahip olunan bilginin eline geçmiştir (Dinçer, 1994: 193). Bilgi çağında örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarın ve telekominikasyon araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi, örgütsel yapıları önemli ölçüde değiştirmektedir. Bilgi çağında ovalleşen örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi ile, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri (uzmanlar) daha ön plana çıkmakta ve sayıları artmaktadır (Türkmen, 1994: 528).

Hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş daha esnek bir yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Kendi kendini değerlendirme yeteneğine sahip, uyum kabiliyeti yüksek ve çatışmaları çözebilen örgütler kurmak, hayatta kalabilmenin ön şartı haline gelirken onların iç ve dış sınırları yöneticilerin karşısına önemli birer sorun olarak çıkmaya başlamıştır.

Örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla dikey hiyerarşik yapı, yatay network'la; geleneksel fonksiyonlar, fonksiyonlararası takımlarla; birbiriyle bağımlı birimler, bağımsız stratejik iş birimleriyle; iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmeler, örgüt içindeki hiyerarşik yapıyı aşındırırken astla üst arasındaki mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde kesin olarak belirlenmiş kurallar yerine, daha kuramsal yapılar gerektirmektedir (Dinçer, 1994: 193).

Yaratıcı insanlar düşünce ve inançlarında daha esnektir, kural ve sınırları diğer insanlar kadar katı değildir. Yaratıcılık olaylar ve kavramlar arasında yeni ilişkilerin kurulması demektir. Önceden belirlenmiş, kabul edilmiş veya bilinen ilişkiler yeni fikirlere yol açmaz. Dolayısıyla bu sınırların dışına çıkabildiğimiz oranda yaratıcı olabiliriz. Düşünce ve inançları katı olanlar, bunu başaramadıkları için yaratıcı olamamaktadırlar. Esneklik, gerek bireysel, gerekse örgütsel anlamda olsun temel ilke

ve kurallarımızın olmayacağı anlamına gelmez. Kurallar ve inançlar genelde düşünmemizi kolaylaştırır, tutum ve davranışlarımızın sonuçlarını önceden tahmin edebilmemizi sağlar, yaşamımıza süreklilik kazandırır. Ancak bunlar tek ve değişmez doğru haline geldiğinde yaratıcılık engellenir. May (1998: 48)'in de belirttiği gibi; "kendi tavırlarından mutlak bir şekilde emin olduklarını iddia edenler tehlikelidirler. Böylesine emin olma sadece dogmatizm değil, yıkıcılıkta onu geçen kuzeni fanatizmin de özüdür. Girişimin yeni doğruyu öğrenmesine set çeker ve bilinçdışı şüphenin cansız hayaleti olur. Yeni doğruya karşı kendini hendeklerle çeviren fanatiğin tersine, hem inanabilme, hem de kendi şüphelerini kabul etmeye cesareti olan kişi yeniden öğrenmeye açık ve esnektir".

Esnek düşünmek yaratıcılık için üç açıdan önemlidir. Birincisi, esneklik yeni koşullara uyum sağlamamızı ve yeni durumları düşünmemizi kolaylaştırır. Nitekim yaratıcılık, ya koşulları değiştirmek ya da değişen koşullara uygun çözümler üretmek için gereklidir. İkincisi, esneklik çözümsüzlük durumunda daha kolay yön değiştirmemizi, yeni arayışlara girebilmemizi ve başka seçenekler üretebilmemizi sağlar. Üçüncü ve en önemlisi, esnek düşünebilirsek, olaylar ve kavramlar arasında daha önceden kurduğumuz ilişkileri kırabilir, çıkardığımız sonuçlardan vazgeçebilir veya bunları yenileriyle değiştirebiliriz. Görüldüğü gibi esnek düşünmek adeta yaratıcılığın tanımı gibidir (Yıldırım, 1998: 63). Bu durumda, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını isteyen yöneticinin esnek bir örgütsel yapılanmaya gitmesi ve bürokratik yapının kısıtlayıcılığından kaçınması gerekir.

Örgütlerin etkililiğini sağlamada kullanılan düşünce türlerinden biri de yaratıcı düşüncedir. Yaratıcı düşünce, bir kimsenin hayal gücünü sonuna kadar kullanarak yeni fikirler üretmesine, değişik sorunlara değişik çözümler getirebilmesine olanak sağlayan düşünce biçimidir. Yaratıcı düşünce örgüte birtakım yeni kavramlar getirerek statükoyu azaltarak bireylerin özgür davranmalarına olanak hazırlar.

Yaratıcılık konusunda önemli olan sadece yeni ve yaratıcı fikirlerin üretilmesi değil, aynı zamanda bu fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Yeni fikirler de ancak eyleme dönüştürülmekle değer kazanırlar. Aksi taktirde bu fikirlerin değerini anlamak mümkün

değildir. Her yeni fikrin uygulamaya konması ilk etapta bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir. Ancak gelişmeyi sağlamanın tek ve en önemli yolu yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulamaya konmasıdır. Fikirler yaratıldıktan sonra gerçeklerin akılcı ışığında değerlendirilmeye tabi tutulmalı ve uygulanabilir olanlar pratiğe geçirilmelidir (İlgar, 1996: 157).

Yaratıcılık yeteneği fazla olan bireyleri diğerlerinden ayıran birtakım özelliklerin bilinmesi örgüt yöneticileri açısından önemli yararlar sağlayacaktır. Bu özellikler yöneticiler tarafından bilinirse, yaratıcılık yeteneği yüksek olanların tanınması, seçilmesi ve istihdamı ile birlikte karar verme sürecinde onlardan yararlanılması ve eğitim örgütüne yeni bir dinamizm getirilmesi sağlanabilir. İlgar (1996: 157-158)'a göre yaratıcı bireylerin özellikleri şöyle sıralanabilir:

Yaratıcılık yeteneği fazla olan bireylerin kendileri hakkında geniş, derin ve esnek görüşleri vardır. Kendilerini diğerlerinden farklı olarak görür ve algırlar. Her fikre hemen katılmazlar. Her konuya karşı şüpheci bir tutum gösterirler. Sorun veya konuya farklı açılardan bakarlar. Meraklıdırlar ve hayal güçleri geniştir.

Yaratıcı bireyler alaycı değil üretici, aynı zamanda sosyal ilişkilerinde uyumludurlar. Esnek ve uyum sağlayıcı bir düşünme ve espri yetenekleri vardır. Eleştiri ve önerileri kabullenirler ancak son kararı kendilerinin vermelerini isterler. Zengin ve fantezi bir yaşantıları vardır. Çevre ve dünyayı biçim ve mekan ilişkileri ile çok yönlü etkileşimler içinde görüp algırlar. Duygu ve düşüncelerini rahat ifade ederler. Statükoyu ve sınırlayıcı bazı şeylerin etkilerini reddederler.

Yaratıcı bireyler sorunlara duyarlı, akılcı ve özgün düşüncelere sahip, düşüncelerinde, esneklik olan girişimci, hırslı ve risk almaya yatkındırlar. İlgipleri oldukça geniştir. Sürekli olarak öğrenme arzusu duyarlar ve çoğunlukla başkaları yerine kendileriyle rekabet ederler. Herhangi bir problemle sonuna (çözünceye) kadar uğraşırlar. Yeni, ilginç ve orijinal fikir oluşturmada zorlanmazlar. Kavrama yetenekleri ve hafıza kapasiteleri fazladır.

Yaratıcılık yeteneği fazla olanların zekalarının da yüksek olduğunu gösteren bazı araştırmalar vardır. Bu kişiler renkli bir çocukluk çevresine sahiptirler. Kendi yaşama düzeylerini düzenleme konusunda serbest davranırlar. Genellikle hayalcilik suçlamalarıyla karşı karşıya kalırlar. Yer aldıkları örgüt ve grup sayıları sınırlıdır.

Yaratıcılık, daha önce kurulmamış ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde yeni tecrübeler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme kabiliyetidir. Yaratıcılığı olan bireyler, bir fikirden diğerine kolaylıkla geçerler, aynı konuda pek çok görüş ve buluş ortaya atarlar; alışılmış yollardan geçerek sonuca varmazlar, herkesin geçtiği yollardan başka yollar ararlar, değişiklik peşindedirler; tek doğru çözümle yetinmezler, probleme birkaç çözüm bulurlar, yeni çözümlere yatkındırlar; gerekli gördüklerinde, yeni ve ilginç buluşlar için ellerindeki malzemeyi değişik bir biçimde kullanırlar, ortaya koydukları ürün de genellikle alışılmışın dışında ve ilgi çekicidir. Öğrenmeye hazır olma, ilgili olma, çağrışımlarda, düşünme alanında ve anlatımda akıcılık, düşüncede esneklik ve hürlük, merak, sezgi, hayal gücü, deneme, araştırma, test etme, bulma, kalıplardan kurtulma ve yeni fikirler üretme yaratıcı bireylerin en belirgin özellikleridir.

Yaratıcılık, çağın yönelimlerine uygun olarak yaşamak isteyen bütün örgütler için daima en önemli konular arasında yer almıştır. Yakın zamana kadar yaratıcılığın çok az sayıdaki insana özgü bir nitelik olduğu kabul edilmekteydi. Genel olarak icat etmek, bulmak, yenilik oluşturmak, bilgi sınırlarını genişletmek, sorun ve konulara farklı açılardan yaklaşımlarda bulunmak anlamına gelen yaratıcılığı bilim insanları farklı şekillerde tanımlamışlardır.

Fromm yaratıcılığı, "görebilme ve tepki gösterebilme yeteneği" olarak tanımlar. Ancak bu görme ve tepki göstermenin gerçekleşebilmesi için kişinin içsel olgunluğa erişmesi, diğer bir ifadeyle zihinsel ve psikolojik engelleyicilerden arınmış olması gerekir. Torrance ise yaratıcılığı "boşlukları, rahatsız edici ya da eksik öğeleri sezip, bunlar hakkında düşünceler geliştirmek, varsayımlar kurmak, bunları sınamak, sonuçları karşılaştırıp değiştirmek ve yeniden sınamak ve sonuçları iletmek süreci" olarak

tanımlamıştır. Torrance'a göre, bu sürecin her aşamasının temelini insan ilişkileri oluşturur (İlgar, 1996: 155).

Yaratıcılık yeteneği, sorunlara değişik gözle bakma yeteneğidir. Yaratıcılık sadece entelektüellerde veya sanatçılarda bulunan bir özellik değildir. Yaratıcılık bütün insanlarda bulunan ve geliştirilmesi gereken bir potansiyeldir. Yaratıcılık birkaç seçkin kişinin ayrıcalığı olmayıp gereksinim duyan her insanın başvuracağı çok önemli bir davranıştır.

Yaratıcı kişi, sade insanların sandığı gibi ne tanrısal bir varlıktır, ne de psikotiktir. Onu sade insandan ayıran özellik, nitel değil; yalnızca niceldir. Her insanda varolan yaratma potansiyeli aktive edilebilir. Yeter ki koşullar hazırlansın. İşte o vakit, ölümün elinden birşeyler kurtarılabilir (Velioğlu, 1987: 62-65).

Fritz'e göre; tarih boyunca neredeyse her kültürde sanat, müzik, dans, mimari, şiir, öykü anlatma, çömlekçilik ve heykeltıraşlık vardı. Yaratma tutkusu inanışlarla, milliyetle, itikatla, eğitim durumu veya dönemle sınırlı değildir. Bu dürtü hepimizin içinde vardır, sadece sanatla sınırlı değildir, dünyeviden derinde olana kadar hayatımızın tümünü kapsayabilir (Senge, 1998: 157).

Yaratıcı olmayan birey yoktur. Sadece az ya da çok ketlenmiş, engellenmiş, dondurulmuş ve uzun ya da kısa süreli eğitime gereksinimleri olan bireyler vardır. Eğer yaratma, bilim adamı ve sanatçıların tekelinde olabilen yarı mistik ve rastlantısal bir tanrı vergisi güç ya da olağanüstü bir yetenek olarak görülebiliyorsa, bunun tersi yaratıcılık, sosyo-kültürel çevreyle çok yakından ilgili, her yaştaki tüm bireylerde bulunan gizli güç olarak kabul edilebilir. Böylece yaratıcılık teriminin kullanımı onu tanrısal boyutundan ayırıp, tüm insanların farklı derecelerde doğasında varolan ve geliştirebilecek özel bir yetenek olarak değerlendirilip yaratma eyleminin insanlaştırılması olarak ortaya çıkmıştır (Sungur, 1997: 45). Dewey'in dediği gibi, yaratıcı bireylerin, olağanüstü yeteneklerle dünyaya geldiğine sadece aptal kitleler inanır.

Genellikle “yaratıcılık” kelimesi bir eser yaratmak, özellikle bir sanat eseri yaratmak anlamında kullanılır. Gerçekten de, gerçek bir sanatçı yaratıcılığın en iyi örneğidir. Şu var ki, bütün sanatçılar yaratıcı değildir; sözgelişi, alışlagelmiş türden bir resim, bir insanın kopyasını tıpkı bir fotoğraf makinasının yaptığı gibi tuval üzerine geçirmek için gereken teknik beceriden fazla bir şeyi dile getirmeyebilir. Oysa bir insan, görülebilen ya da başkasına açıklanabilen bir şey yaratma yeteneğine sahip olmadan da yaratıcı bir şekilde yaşayabilir, yaratıcı bir şekilde görebilir, hissedebilir ve düşünebilir. Yaratıcılık akıl ve duygu bakımından sakat olmadıkça, her insanın gerçekleştirebileceği bir tavidir (Fromm, 1997: 106).

Yaratıcılığın, herkesin aklında lacivert ceket ve kravatla değil de uzun saç ve kirli tırnaklarla birleşmesi tuhaf ve mantıksız bir şeydir. Yaratıcılık, telepati ya da çok oynak eklemli diz gibi az rastlanan bir özellik değil, beş yaşında çocuklara bakan herhangi bir öğretmenin de söyleyebileceği gibi, çocukların çoğunda belli bir ölçüde bulunan, zeka ya da el ustalığı gibi normal bir özelliktir (Jay, 1994: 90).

Yaratıcı düşünce düzeyinde cinsiyete göre önemli bir fark yoktur. Kadınlarda yaratıcılığı yakın ilişki gereksinimi belirlerken; erkekler için başarı gereksinimi yaratıcılığın önemli bir belirleyicisidir. Kadınlar için, yaş, eğitim ve sıradizinsel düzey yaratıcılığın olumlu; örgütsel ayrıcalık ve risk alma olumsuz belirleyicileridir (Chusmir, 1986: 240).

Yaratıcı süreç sayrılığın (hastalık) sonucu olarak değil, duygulanımsal (emotional) sağlığın en yüksek derecedeki betimi, normal kişilerin kendilerini gerçekleştirme edimlerinin bir dışavurumu olarak keşfedilmelidir. Yaratıcılık, sanatçının olduğu kadar bilim adamının, estetin olduğu kadar düşünürün emeğinde görülmeli ve yaratıcılığın erimi, ola ki modern teknolojinin kaptanlarında ya da bir annenin çocuğuyla normal ilişkilerinde ortaya çıksın, çizilip sınırlandırılmamalıdır. Yaratıcılık Webster’in yerinde belirtisi ile, yapma, varlığı ortaya çıkarma sürecidir (May, 1998: 63).

Osborn'un dediği gibi; yaratıcılık çok özen isteyen bir çiçeğe benzer. Övgü onun yetişip serpilmesine; yergi ve ilgisizlik ise daha gonca iken kurumasına yol açar. Çabalarımız desteklenirse pek çoğumuz daha fazla ve daha etkin fikirler üretebiliriz (Gel, 1991: 37).

Yaratıcılık yeteneği yönünden bireyler önemli yetenek farklılıklarına sahiptirler. Yüksek yaratıcı güç ve yeteneğe sahip olan bireyler, genellikle tersi durumdaki kişilere oranla çok daha orijinal düşünce ve görüşler ortaya koyarlar. Yaratıcı insanları diğer durumdaki insanlardan ayıran bir diğer önemli fark da yaratıcı olanların daha çok özgür düşünebilme ve esnek davranabilmeleridir. Bu kişiler, genellikle, yaratıcı fikirlerin üretiminden kaynaklanan karmaşıklığı, yaratıcı hiçbir düşünce veya fikrin üretilmediği basit ve kararlı durumlara yeğlemekte ve daha az yaratıcı bireylere oranla çok daha bağımsız olma eğilimi sergilemektedirler. Yaratıcı bireyler, çoğu kez otoriteyi de tartışma konusu yapmakta ve kendilerine anlamlı gelmeyen kural ve düzenlemelere uymama yönünde bir davranış içine girmektedirler.

Bütün bu özelliklere sahip yaratıcı bireyleri iyi yetiştirmek belli şartlara bağılıdır. Yaratıcılığı geliştiren şartlar olduğu gibi onu engelleyen ortamlar da vardır. “Sosyal kurallara ve durumlara uyma mecburiyeti, belli kalıplara uyma, bunların dışına çıkamama, rahatına düşkünlük, bağımsız karar vermeden yoksun olma, dış ilişkilerde güvenli olmama, yanlış yapmaktan, yenilgiye düşmekten ve alay edilmekten korkma, belli bir otoriteye bağımlı olma, aşırı mükemmelci olma, akıl ve mantıktan yana bir eğitimden geçmiş olma” yaratıcılığı engelleyen faktörlerdir (Aydın, 1993: 148).

Yaratıcı bireyler yetiştirmek için katı ve kısıtlayıcı örgütsel anlayışları bir kenara bırakmak, işgörenlere belli sınırlar içinde özgürlük tanımak, işgörenlerin kabiliyet, ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verecek bir ortam hazırlamak, güven duyacakları ve başarı duygusunu tadacakları deneme fırsatları hazırlamak; gerekmektedir.

Örgütler sürekli olarak dışarıdan yaratıcı işgören bulma yerine kendi üyelerinin sahip oldukları yaratıcı potansiyeli kullanmalarına yardımcı olmak yönünde çabalarını yoğunlaştırdıkları takdirde daha başarılı olacaklardır. Bununla beraber, günümüzde çok

yüksek düzeyde yaratıcılığı gerektiren ve oldukça spesifik reklam, araştırma ve geliştirme gibi alanlarda dışarıdan yaratıcı işgören seçmeye çalışmak hala yaralı görülmektedir. Fakat, bir bütün olarak örgütün yaratma ve yenilik yapma kapasitesini geliştirmek ve iyileştirmek için yeni işgörenler bulmaya çalışmak yerine, varolan işgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi davranış ve yeteneklerini yükseltecek biçimde yönetmek çok daha akılcı ve pratik bir yoldur.

Örgütler bireylerden oluşur. Örgütlerde yaratıcı bir kültür oluşturmanın yolu yaratıcı kültüre sahip bireylerden geçer. Bundan dolayı örgüt yöneticisinin yaratıcı bireylerin özelliklerini dikkate alarak örgütsel yapılanmaya gitmesi gerekmektedir. Yaratıcı kişiler kurulu ve değişime kapalı düzenlerden hoşlanmazlar. Yaratıcı bireyler konformizme karşı bağımsızlığı savunurlar. Yaratıcı insanlar genellikle akıllı insanlar olup hem ilkel, hem uygar; hem yıkıcı, hem yapıcı özellikler taşırlar. Aşırı standardizasyondan hoşlanmazlar ve yaratıcı bireyler geleneksel düşünce çizgisinin dışındadırlar. Yaratıcı bireyler düşündüklerini söyleme eğilimindedirler. Yaratıcı kültüre vurgu yapan bir örgüt kurmak ve örgütü bu ilkeler üzerinde yaşatmak isteyen yöneticinin, örgüt ortamındaki yaratıcı bireyleri bir tehdit olarak değil, örgütsel bir zenginlik olarak görmesi ve örgütteki diğer bireyleri de içlerinde bulunan gizil yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmaları için cesaretlendirmesi ve bunun için de özgür bir örgütsel ortam yaratması gerekir.

Yaratıcı bireyler, yaratıcılığın, örgütsel sorunları çözücü bir süreç olarak kabul edildiği örgütler için önemli öğelerdir. Yaratıcı kişilere yüksek yönetim düzeyinde gerek olduğu gibi, üretim işlevinin yerine geldiği alt birimlerde de gerek vardır. Yaratıcı bireylerden oluşan yaratıcı gruplar, bir işletme veya devlet örgütü içinde değişimin en önemli öğeleridirler. Yaratıcı düşüncenin gelişip serpilmesi için örgüt ortamını düzenleyen örgüt yöneticileri, örgütte yaratıcı bir kültürün gelişmesi için katalizör görevi görmektedirler. Yaratıcı örgüt kültürünün oluşumunda yöneticinin yönetsel süreçleri kullanma becerisi, onu örgütsel değişimin başlatıcı değişkeni konumuna getirecektir.

Örgüt yöneticileri, örgüt üyelerine yaratıcı olmayı öğretmezler. Fakat yaratıcı olmanın ne olduğunu keşfetmelerine yardım edebilirler. Burada yöneticiye düşen görev, insanların yaratıcı olmaları için, içlerinde varolan gizilgüçleri bulmalarına yardımcı olmaktır. Bunun için yapılması gereken; işgöreni serbest bırakmak, onu standartlaştırmadan kaçınmak, doğal ve içten olmaktır.

Dinçer (1996: 24)'e göre; kişilere, yaratıcı olmalarına yardım etmek için yeni şeyler öğretmek gerekmemektedir. Fakat onların, çocuk akıllarının, endişe ve meraklarının yeniden canlandırılmasında yardıma ihtiyaçları vardır. Ne yazık ki hepimiz on yaşından beri böyle düşünmekten ve meraklı olmaktan uzaklaştırılmışız.

Örgüt kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev üst yönetim kadrolarına düşer. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılması öncelikle istenen değer, tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen çevre koşullarının etkisiyle, uzun bir zaman diliminde de olsa, örgüt kültürünün kısmen ya da tümüyle değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır.

Organizasyon, bireylerin koordine edilmiş çabalarıyla amaçlarına ulaşmaya çalışırken, bazı sorunların çözümlenmesi gerekmektedir. Her şeyden önce, amaçların gerçekleştirilebilmesi için bir programın geliştirilmesi ve organizasyon için bir hareket planının oluşturulması, yani tespit edilen amaçların yorumlanması ve operasyonelize edilmesi, araçların belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, belli fonksiyonel faaliyetler için gerekli olan sorumlulukların belli bireylere dağıtılması, bu fonksiyonel faaliyetlerin koordine ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu ve benzeri sorunlar sürekli olduğundan, bunların çözümlenmesinin de sürekli olması gerekir. Organizasyonların işleyişini sürdürebilmesi için gerekli olan, bu sorunların çözümlenmesi doğrultusundaki faaliyetler, yönetim süreçleri olarak tanımlanmakta ve yöneticiliğin tanımı da bu süreç temelinde yapılmaktadır (Kırçıl, 1984: 9).

Başaran (1989: 211)'a göre; bir örgütün yönetimi, örgüt var olduğu sürece kesintisiz, aralıksız süreklilik gösterir. Bu süreklilik içinde yönetim, örgütün sorunlarını çözerek yaşamasını, büyümesini ve yenileşmesini sağlar. Bu süreklilik aynı anda bir süreçtir. Bu süreci yönetmen işletir. Yönetim süreci bir bütündür. Ama bu süreç, o denli büyük bir oluşumdur ki, kendi içinde kimi alt süreçlere ayrılır. Bu alt süreçler birbirine bağımlı, eşgüdümlü olarak yönetim sürecini oluşturur.

Gross'a göre, bütün bunlar için yönetim, sorun çözme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme süreçlerini; üretime, bütçelemeye, işgörelere ve genel hizmetlere ilişkin teknik süreçleri ve hizmetleri en etkili biçimde işletmek zorundadır (Başaran, 1989: 17).

Yönetim, örgüt içinde, fakat ona yön veren bir süreçtir. Yönetimin görevi bilimsel ve töresel değerler yönünde, örgütün gelişmesini sağlamaktır. Bu görev aslında örgütü yaşatmaktır. Fakat önceden de belirtildiği gibi, amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1994: 29).

Öyleyse yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur. Bu yaratıcı güç, zeka, çözümleyici yetenek, tarafsızlık ve yöneticilik isteği gibi nitelikler gerektirir (Konntz-Donnel, 1964: 423-424).

Örgütlerin çağın gereklerine uygun olarak yaşatılması için yöneticilerin başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmaları gerekir. Başarılı yönetimsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da, örgüt yöneticisinin her şeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından temel bilgiler, kısaca yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına dayanır. Bundan dolayı örgüt yöneticilerinin çelişkili beklentileri uzlaştırıcı bir değişim ajanı olması önemli bir yönetimsel gerekliliktir.

Örgütte yaratıcı bir kültürün yerleşip gelişebilmesi için, yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek azme sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş ve

kendisini çevresiyle bütünleştiren örgüt yöneticilerine gereksinim vardır. Bütün örgütlerde yöneticiler vardır ve örgütler bunlar tarafından yönetilmektedir. İşte özellikle yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, örgütleri birbirlerinden farklı kılan ve başarılarını sürekli devam ettiren ve örgütlerin önderliğini yapan sıradan yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Yöneticinin bu anlamda bir lider yönetici olabilmesi yönetsel süreçlerdeki yeterliğiyle orantılıdır. Yönetim süreçlerini iyi analiz edebilen ve bu süreçleri örgütün değişmesi, gelişmesi ve yeniliklere açık hale gelmesi yönünde kullanabilen yöneticiler bu başarıyı sağlayabileceklerdir. Osmay (1985: 85)'a göre; statükoyu muhafaza etmek kolaydır, fakat dünyanın her tarafında iş yapan, başarı elde eden, meşhur olan insanlar gelişmeye inanan, gelenekleri, eski metotları değiştiren insanlardır. Bu güç bir şeydir, fakat her yenilik güçtür ve insanların taassup, alışkanlık ve cehaletine karşı kazanılan bir zaferdir.

Örgütündeki olanakları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmekle yükümlü olan yöneticinin, formal ve tabii yetkisine dayanarak, yönetim süreçleri diye adlandırılan bazı temel idari faaliyetleri başlatıp yürütmesi nedeniyle örgütteki diğer üyelere göre avantajlı bir konuma sahip olduğu gözden uzak tutulmamalıdır (Kaya, 1993: 131).

Gregg'e göre; örgüt, sağlıklı karar vermeyi sağlayıcı, yaratıcı planlamayı özendirici, özgür ve etkili iletişimi kolaylaştırıcı, ortak amacın bireyler ve grup tarafından doğru olarak anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayıcı, istenilen amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda birey ve grup kararlarını eşgüdümleyici, işgörenlerin kişilik ve mesleki gelişmelerini destekleyici ve tüm bireysel ve örgütsel çabaların sürekli olarak değerlendirilmesini garanti edici bir yapıya sahip olmalıdır (Aydın, 1994: 141).

Bütün bunların sonucu üst düzey önder, kaçınılmaz olarak mevcut yapının değişmeyen kullanımından çok, gerektiğinde yeni bir yapı yaratmak durumundadır. Mevcut yapıya bağımlı olmamanın anlamı, önderlerin mevcut yapının gereklerinden özgür olması demektir. Üst düzey önderler, mevcut yapının örgütsel amaçları

kullanmasından çok, yapıyı örgütsel amaçların başarılmasında bir araç olarak görmek durumundadırlar (Can, 1991:182).

Geleneksel hiyerarşik organizasyonlarda kimse vizyonun yukarıdan gelmesini sorgulayamazdı. Çoğu zaman firmaya rehberlik eden büyük resim paylaşılmazdı bile. İnsanların bütün bilmeleri gereken şey “yürüyüş emirleri”ydi. Böylece büyük vizyonun desteğinde görevlerini ifa edebilirlerdi. (Senge, 1998: 234).

Hepimiz problemlere bildik çözümler uygulamaya, en iyi bildiğimiz şeye sarılmaya yatkınyızdır. Bazen anahtarlar gerçekten sokak lambasının altındadır, ama çoğu kez de öte karanlığın içindedir; öyle ya, eğer çözümün görülmesi kolay olsaydı ya da herkes için açık olsaydı, zaten o zamana kadar çoktan bulunmuş olurdu. Temel sorunlar duruyor veya kötüleşiyorken bildik çözümlerde diretmek sistemsiz düşüncenin güvenilir bir göstergesidir (Senge, 1998: 71). Yöneticinin başarısız olmasının en bilinen nedeni, yeni bir konumun gereklerine göre kendini değiştirmedeki yeteneksizliği veya isteksizliğidir. Daha önce başarılı olarak yapmakta olduğu bir şeyi devam ettirmekte ısrar eden yönetici başarısızlığa mahkumdur (Drucker, 1967: 58).

Yaratıcı örgüt kültürünün amacı, diğer kuşakların yaptıklarını yineleyen değil, yeni şeyler yapabilme yeteneği olan insanlar yaratmaktır. Piaget’ye göre yaratıcı, buluşçu, keşfedici insanlar denetleyici bir kafaya sahip olan ve kendilerine sunulan her şeyi olduğu gibi kabul etmeyen insanlardır. Örgütünde yaratıcı bir kültürün oluşmasını isteyen bir yönetici, sadece oyunun kurallarını bekleyen bir görevli olmaktan çıkarak örgütün her alanında yeni değer sistemleri, yeni teknikler, modeller, düşünceler geliştirmek amacıyla, örgütte yeni oyunlar planlamalı, oyunların oynanmasını, denenmesini ve tartışılmasını sağlamalıdır. Çünkü, yaratıcılık, önceden birbiriyle ilişkisi fark edilmeyen malzeme ve düşünceler arasında bağlantılar kurma, algılama, görebilme; bilinenin ve bilincin sınırlarını aşarak düşünceleri estetik biçimde yeniden düzenleyebilme; bunların yanısıra düşünce ve eylemde özgünlüktür.

Buna göre, yaratıcılık yeteneğinin yüksek olduğu bireyler, problemlere karşı açık ve duyarlı olma ve farklı çözümler getirebilmenin yanısıra, yeni ve değişik

problemler üretme, esnek ve bağımsız düşünme, karar verme, karmaşaya, çelişiklere ve belirsizliklere hoşgörü gösterme, bilinenlere ve standartlara rağbet etmeme, meraklı ve araştırmacı olma, şeklinde belirlenen özelliklere sahiptirler (Aktan, 1998: 56). Bireyler, ancak özgür düşünebilme ve düşüncelerini davranışlara yansıtabilme hakkına sahip iseler, yaratıcılıkları gelişebilir. Soru sorarak merakını giderebilme, yeni deneyimlerde bulunarak yaşantısını zenginleştirebilme gibi olumlu uyarıcılar alabildiği ortamda, bireylerin yaratıcılık yetenekleri gelişebilir. Her şeye “Evet” diyen, kurallara ve üstlere karşı koymayan itaatkar bireyler yetiştirme anlayışına sahip bir örgüt, bireylerin yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Bundan dolayı, yöneticinin bireylerden şartsız bir itaat beklemek yerine, hata yaptığı zaman, kendisinin rahatça işgörenler tarafından eleştirilebileceği bir ortam oluşturması gerekir. Bunun için karar verme ve planlama süreçlerine işgörenlerin aktif katılımının sağlandığı bir örgüt ortamı oluşturmalıdır. Örgütün esnek olarak yapılandırılması, örgüt ortamında çift yönlü etkili bir iletişim sisteminin kurulması gerekir. Bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirici yönde etkilenmeleri ve bu amaçla iyi eşgüdümlemeleri gerekir. Örgüt üyelerinin örgütsel performanslarının, amaçların gerçekleştirilmiş olması kriterine göre değerlendirilmesi ve örgüt ortamında sürekli yaratıcı ve girişimci eylemlere vurgu yapılması gerekir.

Yaratıcı yeteneğin körelmesine kültürümüzde çok sık rastlanılmaktadır. Bir insan, nesnelere olduğu gibi (ya da kendi kültürünün kabul ettiği gibi) görebilir, ama algılarını kendi içinden gelen bir güçle canlandırmayı başaramaz. Böyle bir insan kusursuz bir “gerçekçi”dir, olayların yüzeyde kalan özelliklerinde görülecek ne varsa hepsini görebilir, ama bu yüzeyin altına inerek temeldeki şeyi ya da özü kavramayı, henüz ortaya çıkmamış olan şeyleri gözlerinin önünde canlandırmayı beceremez. Bütünü değil ayrıntıları, ormanı değil ağaçları görür. Gerçek, onun için, madde biçimine girmiş şeylerin toplamından başka bir şey değildir. Böyle bir insanın hayal gücünden yoksun olduğu söylenemez, ama onunki hesap tutmaktan, varolan ve bilinen bütün etkenleri bir araya getirmekten ve bütün bunların gelecekte nasıl bir etkide bulunacakları konusunda çıkarsamalar yapmaktan öteye gidemeyen bir hayal gücüdür (Fromm, 1997: 111). Halbuki yaratıcılık, insan yaşantısının her alanında bir ilişki kurma biçimini ifade eder. Başkalarına, kendine ve nesnelere karşı aklıyla, duygularıyla tepki

göstermeyi gerektirir. Yaratıcılık, insanın kendi güçlerini kullanma ve kendisinde var olan olanakları gerçekleştirme yeteneğidir.

Her örgüt kültüründe, her işgören için yaratıcı olabileceği bir alan mutlaka vardır. Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar, yaratıcı olan ve yaratıcı düşünceyi sürekli destekleyen bir yönetici ve yaratıcılığın kolayca gelişebileceği yaratıcı bir ortamdır.

Örgütlerde yaratıcılık için en iyi koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilme ortamıdır. Örgütte çalışan bireylerin, trajedisi bireyin örgütçe özümlemiş (assimile edilmesi) olmasından değil, tam tersine kendisini bireysel özgürlük girişimi ve yaratıcı ifade girişiminden yoksun bırakan zeki, kendisine saygısı olan, yeterli bir insan olarak doğasıyla çatışan bir rol yüzünden örgütsel yapıya uydurulamamasında yatmaktadır (Sungur, 1997: 89).

Bireylerine yaratıcılık olanağı tanıyan örgütlerin, nerede olursa olsunlar içsel ödülleri, dışsal ödüllerden daha fazladır. Yapılan işe bireyin kendinden bir şeyler katması ya da kendini ifade etme duygusu ödüllendirmenin etkili bir yoludur. Bu tür örgütlerde bireyler kendi yaratıcı enerjilerini işe uygulamaktan zamanın nasıl geçtiğini bile fark etmezler. Tümüyle işlere kendisini verip kendi kendilerini keşfetme olanağı bulurlar.

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

Önemli diğer bir nokta kültürün yaratıcılığa olanak sağlayarak desteklemesidir. Kültür, kişinin iş yapmasını, araştırma özgürlüğünü, çevre olanaklarını kısıtlar; duygularını, fikirlerini başkalarına ileticeği gerekli araçları öğrenmesini engellerse yaratıcı katkıların olasılığı azalmış olur. Yaratıcı bireyin özünde esneklik vardır.

Yaratıcı süreçleri başlatmak için, birey ve çevre arasındaki iletişim kadar, insanın kişiliğindeki iç yaşamı ile de bu alışveriş gereklidir.

Bu konuda Stein, iç ve dış deneyimlere açıklığı desteklediği derecede kültürün yaratıcılığı beslediği ve gayretlendirdiğini vurgular. Yeni sorunlara basma kalıp çözümler isteyen ya da kişiyi pasifleşmeye zorlayan, kişiliği esneksizlik durumlarına götüren eğilimler ve yöneltmeler yaratıcılığı baltalar. Yaratıcılık özerk ve bağımsız araştırmaya bağlıdır (Yavuzer, 1989: 21).

Yaratıcılığı, ancak değişiklik ve yeniliği hoş gören değer sistemini destekleyen bir örgüt geliştirebilir. Şöyle ki, doğrudan doğruya cezalandırma ya da dolaylı olarak örgütten geri itme, ayırma, ilişkiyi kestirme biçimlerinde örgüte uyma baskılarının şiddet derecesine göre yaratıcılık ketlenir. Başka bir deyişle, çok şiddetli örgütsel baskılar yaratıcılığı bastırır. Bu tür olumsuz davranışlar, yaratıcı kişilerin girişimci ruhlarına ket vurur. Oysa bu kişiler, yaratıcılıklarını sürdürmeleri yönünde desteklenmelidirler. Böylece, yaratıcı bireylerin çalışmalarını yürütmeleri ve daha genç kuşaklara da bir model oluşturmaları sağlanabilir.

Baskı mekanizması geri iticidir. Daha az ketlenmiş, daha az biçimsel, daha az geleneklere bağlı, ve daha az yetkeci bir örgütsel yapı, yaratıcı örgüt kültürünün oluşumunda yadsınamayacak bir öneme sahiptir. Çünkü, yaratıcı insan bağımsız ve özerktir. Duygu ve heyecanlara açıktır.

Örgüt yöneticisinin önemli bir görevi, birey veya gruptan gelen herhangi bir düşünce ya da çözümü ele alarak, değerlendirmesidir. Yeni düşüncelere olduğu kadar bireyin yaratıcı kişiliğine de aynı hoşgörü gösterilmelidir. Gerçek yaratıcı kişiliği olan birey, alışlagelmiş kavramları bırakarak yaşam içinde zengin ve yeni olanaklar bulabilir. Örgüt için bir zenginlik kaynağı olarak değerlendirilebilecek bu bireylere örgüt yönetiminin gereken anlayışı göstermesi, örgütte yaratıcı kültürün oluşması için gereklidir. Yöneticilerin, örgütsel kurallara aşırı bağlılığı sağlama sevdasından vazgeçmeleri gerekmektedir. Bu, çağcıl örgüt ve yönetim kuramlarının da bir gereğidir.

Ayrıca bilinmelidir ki, örgütsel normlara herkesin körü körüne itaat etmesi yersiz ve verimsizdir.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyumak ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma, insiyatif kullanma gereksinimine önem verirler. Bu kişi, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, birşeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder (Baykal, 1974: 162).

Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörelere sınırsız bir özgürlük vermek anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa, örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Endüstri devrimi öncesi ve bugün hala varlığını koruma savaşı veren küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyumak, kolay olmasına karşın, günümüzün gelişen teknolojisi içinde bu duyguyu doyumak ne yazık ki kolay olmamaktadır. Bununla birlikte, işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığıyla saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımada yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç kolaylıkla ortaya çıkarılabilir (Sabuncuoğlu, 1995: 116).

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da yönlendirilmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışan kişilerin pek yaratıcı olmadıkları ve buna bağlı olarak da o örgütlerde yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşmadığı gözlenmektedir.

Yaratıcılık, düşünce ve davranışta çeşitlilikle belirlenir. Bir örgüt, çeşitliliği azaltıp çoğaltabilir. Bu da sadece çeşitliliğe izin veren değil, onu isteyen bir yöneticiyle gerçekleşebilir. Çeşitliliğin uyarıcı etkeni, karşıt düşünceye sahip olmaktır. Karşı çıkma (muhalefet) olmaksızın gelişme ve yenileşme gerçekleşemez. Bilindiği gibi yaratıcı birey, yeniye karşı tutku duyan, kendisini çevreleyen gerçeklikte tam anlamıyla huzur

bulamayan, yer ve zaman içinde olan varlığının sınırı ve çevresini, hatta kendi gerçekliğinin sınırını aşmak ve kırmak için uğraş veren, dünyaya açık olan bireydir.

Yönetici olmak, ne görüş sahibi olmayı, ne de deha olmayı gerektirir. Yöneticinin başlıca özellikleri; dirayet, çok çalışma, zeka, analiz yeteneği ve daha da önemlisi hoşgörü ve iyi niyet gerektirmesidir. Geis'e göre yaratıcı yöneticinin özellikleri şöyle sıralanabilir (Sungur, 1997: 90-91):

- Yüksek düzeyde özerklik ve bağımsız yargılama yeteneğinin bulunması,
- İçinde bulunduğu örgüt kültürünün insanları keşif yapmaya ve sorun çözmeye yöneltmesi,
- Bireyin içsel motivasyonunun dengede tutulması için dışsal ödülleri en düşük düzeyde tutması,
- Amaca yönelik risk almaya istekli olması,
- Yaratıcı potansiyeli olan kişileri işe alması,
- Bireyleri örgütün amaçlarına yönlendiren stratejiler kullanması.

Örgütün amaçlarına yönelik işgören yaratıcılığının eşgüdümlemesi, desteklenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi yöneticinin görevidir. Bu ihmal edildiği takdirde işgören yaratıcı yeteneğini ve enerjisini başka gruplara veya alanlara yöneltebilmektedir. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını isteyen yönetici, örgütteki bireylerin yaratıcılıklarının gelişmesine yardım eder ve onları bu konuda cesaretlendirir. Örgütsel yaratıcılığı yeğleyen yönetici, yalnızca tüm fikirlere açık olmakla kalmaz, örgütteki bireylerin en çok istenen şeyin yaratıcı düşünce olduğunu hissetmelerini sağlar. Yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşması için yaratıcı bir yöneticiye gereksinim vardır. Çünkü yönetici, aldığı kararlar, uyguladığı yönetim biçimi, geliştirdiği örgütsel ortam ve işgörenler kanalıyla örgütü etkiler.

Liderler, etkili bir ekip oluşturmada başarılı olmak istiyorlarsa, çalışanların seslerini yükseltmelerine, öneriler getirmelerine, sorun çözmeye etkin olarak katılmalarına ve liderlerinin düşüncelerini eleştirmelerine izin veren bir ortamın yaratılmasına yardımcı olacak becerileri öğrenmelidirler. Üstünlük sergileyen ve kendini beğenmiş davranışlar, keyfi güç kullanımı gibi çalışanlarıyla aralarındaki statü

farklılıklarını artırmaya eğilimli, prestij-arayıcı tutumlardan kaçınmalıdırlar (Gordon, 1997: 41). Etkili lider, davranış biçimiyle gruptan biri gibi algılanmalı, aynı zamanda tüm grup üyelerinin, kendilerini grup içinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olmalıdır.

Lipham'a göre, liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır (Erçetin, 1998: 7). Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, edim göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.

Yaratıcılık eğiliminde olma, örgütün işleyişindeki değişimin getireceği sorunların örgütün başarısı için gerekli olduğunu kabullenebilme, sorunlara farklı çözümler bulabilme, örgüt üyelerini yeni düşünceler üretme ve davranışlar göstermeye güdüleyebilme, örgütte yaratıcı düşünce ve eylemleri geliştirici yenilikçi bir ortam oluşturabilme, örgütün amaçları için riske girebilme eylemlerini içermektedir.

Bu nedenle, vizyon sahibi liderler riske giren ve riski yöneten kişilerdir. Onlar, çağcıl bir kusur olarak tanımlanan korkaklığı taşımazlar (Nietzsche, 1997: 34). Vizyoner liderler, başkalarını cesur olmaya cesaretlendirecek kadar korkusuz; sonuçlarına katlanacak kadar sorumlu ve riske girmeye yönelimlidirler.

Yeni yüzyıla girerken, toplumların ve örgütlerin yönetimi ve yöneticileri, günümüzün karmaşık, dirik dünyasında, doğaya ilişkin çokluğu, zamansallığı ve belirsizliği içeren yeni paradigmalardan açısından irdelenmeye, tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalarda karmaşıklığı karşılayacak kadar, yalın ve açık, dirikliği ve zamansallığı yakalayacak kadar, dönüşüme hazır ve esnek, çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar, yaratıcı ve paylaşımcı, belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar, öncü örgütlenmeler ve liderler ön plana çıkmaktadır. Bu nedenlerle vizyon sahibi olmak, liderlerin en önemli özelliği, vizyon ise, yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesidir.

Günümüz yönetim anlayışı, bilinçlenmeye ya da yeniden yapılanmaya izin veren daha zorlayıcı bir liderlik tipi, daha profesyonel bir yaklaşım gerektirmektedir. Profesyonel kişi ile yöneticinin geleneksel rolleri karşı karşıya geldiği zaman örgütsel bir kuşak çatışması ortaya çıkmaktadır (Silverman, 1975: 146). Bu çatışmanın örgütsel amaçları gerçekleştirici yöne kanalize edilebilmesi için ölçüt olarak yaratıcılık yönelimli bir kültürün benimsenmesi uygun olacaktır. Profesyonel kişi ile yöneticinin ortak bir yaratıcılık anlayışında buluşması, çatışma, sorunun ortadan kaldırılması için değil, sonuç alıcı olarak yönlendirilmesi açısından önemlidir. Holman (1984, 24)'ın belirttiği gibi, yaratıcılığı teşvik eden bir iklim geliştirmek, eğitimsel liderliğin bir sorumluluğudur. Yaratıcılığın bu yükselişi, örgütlerde en göz kamaştırıcı bazı problemler için yanıtlar bulmada yararlı olacaktır.

Egemen paradigmayı bilmek fakat onun tarafından esir alınmamak önemlidir, ancak bu tür insanlar alternatifleri kolayca düşünebilir veya görebilir, paradigma tarafından esir alınmış bireylere doğal gelen birçok şey bu birey tarafından normal karşılanmaz (Şimşek, 1997: 168). Bu bireyler var olan paradigmanın tutsağı olmanın kısıtlayıcılığını aşarak yeni paradigmalara ulaşabilen insanlardır. Yaratıcı örgüt kültürünün oluşumunda da bu bireylerin etkisi yadsınamaz. Bundan dolayı örgütün bu anlayışta bireylerle donatılması yaratıcı kültür oluşturma açısından önemlidir.

Yaratıcı kültürün genel amacı, örgütün sorunları üzerinde yaratıcı düşünceler geliştirmeyi özendirmek, hiçbir düşüncenin örgütün düşüncesi olmadan engellenip bir yana atılmasına izin vermemektir. Bu kültürü yaratmak ve yaşatmak, örgütte bulunan herkesin görevi olmakla beraber, başta en üst yöneticinin görevidir. Yönetici açık bir tavırla, örgütsel sorunlara köklü ve yeni çözümler getirmeye olumlu baktığını göstermelidir. Yönetici, yaratıcı örgüt kültürünü özgül sorunlara ve amaçlara doğru yönlendirerek örgütte daha iyi işler yapabilir.

Bir örgütün yazgısı, o örgütteki bireylerin yaratıcılığına bağlıdır. Yaratıcı sorun çözmeyi öğrenmek, demokrasi ve yenilik isteyen örgütler için son derece önemlidir. Etkili ve yaratıcı kararlar verebilen bireyler, demokratik örgütün yaşamında kilit faktörleri oluştururlar. Örgütte yaratıcılığın engeli, değişmeden kalmaya direnen bir

yönetim, eski modellerin baskısı, katı bir sıradizin, üst düzeydekilerin astlarına güvensizliği ve kurulu düzene olan bağlılıktır. Bu tür örgütlerde moda olan şey, tartışılması güç toplumsal uyumculuğun savunmasını yapan basmakalıp yargılardır. Halbuki, yaratıcı kültüre sahip bir örgüt, sorunları standart alır ve disiplinlerden ayrı bir şekilde inceler. Bu sorunlara özgün ve disiplinlerarası yaklaşımlarla, klasik sınıflama ve bilgiyi dışlayarak yaklaşır.

Örgütte yaratıcı bir örgütsel kültürün yerleşmesini isteyen yönetici, bireylerde güven geliştirebilen ve bu kanalı kurup geliştirebilen yöneticidir. Yaratıcı yöneticiler, yenilikleri tasarlamalı, yönetmeli, özendirmeli, esinlendirmeli ve uygulamalıdır. Yaratıcı yönetici için ilk gerekli olan kendisinin gerçekten yeni düşünceleri istemesidir. Yani kendisinin değişen yeni düşüncelerle değişebilecek bir kapasiteye sahip olması gerekir. Yöneticinin yeni, köktenci önerilere açık ve içtenlikle ilgi gösteren biri olması gerekir. Yenilgiden ya da felaketlerden sonra örgütü toparlaması ve örgütsel morali yükseltmesi, yaratıcı bir yöneticinin özellikleri arasında sayılabilir. Çünkü, yanılma ve başarısız olma özgürlüğü yaratıcı kültürün önemli bir parçasıdır. Deneyimlerden yeni sonuçlar çıkarıp geçmişe değil; geleceğe bakabilen ve geçmişle oyalanmadan yeniden ileriye atılabilen yöneticiler, yönetsel süreçleri kullanma becerileriyle örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayabilirler.

En parlak fikirler bile ilk ortaya atıldığında mükemmel değildir ama çevrenin katkıları ve yorumlarıyla (olumsuz bile olsa) geliştirilebilir. Bunları mükemmelleşmeden önce ortaya atmamak, aynı zamanda başta engellemek anlamına gelebilir. Zaten yaratıcılık uzun çabalar, denemeler ve başarısız adımlarla gelişir. Buna katlanamayan kişiler, mükemmelliği başkalarından çok istedikleri halde, asla ona ulaşamazlar (Yıldırım, 1998: 52). En küçük başarısızlığın, tüm kariyerini düşürebileceğini bilmek kadar, hiçbir şey çalışanların moralini bozamaz. Etkin yöneticiler, altlarında çalışan insanları sadece fırsatlardan yararlanmaya değil, hataları rahatlıkla kabul etmeye teşvik etmelidirler. Örgütün geleceğinin büyük ölçüde yeni yolları denemeye bağlı olduğunu, bu bakımdan riskten kaçılmaması gerektiğini elemanlarına benimsetmeye çalışmalıdırlar (Labich, 1995: 98).

Etkili liderliğin temeli, organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri tespit eder, öncelikleri tespit eder, standartları da tespit eder ve bozulmamasına dikkat eder. Tabii, uzlaşmalara da girer; gerçekten, etkin liderler evrenin hakimi olmadıklarının farkındadırlar; bundan üzüntü de duymazlar. İşte bundan dolayıdır ki, etkin bir lider, nihai sorumluluğun başka hiç kimsede değil de yalnız kendisinde olduğunu bildiği için, yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmez. Yanıltıcı liderler ise çekinir; bunlar hep etraflarında kadro temizliği yapmak meraklısıdır. Etkin bir lider güçlü mesai arkadaşları ister; onları cesaretlendirir, teşvik eder, aslında onların mevcudiyetinden zevk duyar. Mesai arkadaşlarının ve astlarının hatalarından dolayı kendisini nihai sorumlu olarak gördüğü için, mesai arkadaşlarının ve astlarının zaferlerini kendisine yönelmiş bir tehdit olarak görmez, tersine kendi zaferi gibi görür. Etkin bir lider, tabii, bunun birtakım riskleri olduğunu da bilir. Becerikli insanlar ihtiraslı olur. Ancak, lider, etrafında düşük kaliteli kimseler bulunmasından doğacak riskin daha büyük olacağını da farkındadır. Kendisi ayrılır ayrılmaz veya ölür ölmez organizasyonun çökeceğini bilmesi bir lider için en vahim olaydır (Drucker, 1996c: 130-131). Bundan dolayı, örgütsel yaratıcılığa vurgu yapan liderler etraflarında becerikli, bağımsız düşünebilen, kendine güven duyan, değişime açık, yaratıcı ve yenilikçi bireyler olmasına dikkat etmelidirler.

Bütün toplumlarda toplumsal gerekliliklerimiz başattır, çünkü, toplumlar, bütün canlı yapılar gibi, varlıklarını sürdürebilmek için, bireyi kendi önyargılarına, reçetelerine, yasalarına, “değerler”ine boyun eğdirerek, buldukları hali savunma eğilimindedirler. Böyle bir bireye çevresiyle uyumlu denir, çünkü o hiçbir ayaklanmaya öncülük etmeyecektir. Artık düşünmesi de gerekmeyecektir, çünkü toplum ona çocukluğundan başlayarak, yalnız yaşadığı toplumsal küme için bir değer taşıyan değer yargılarıyla koşullanmış bir dizi koşullu tepke kazandıracaktır. Dolayısıyla bir değer yargısı bize, önceden belirlenmiş bir çözüm anahtarına dayanarak herhangi bir bütünün iki ögesi arasında yapılan yalınlaştırılmış seçim gibi gözüküyor; tepke yoluyla bu seçime ayak uydurmak yeterlidir. Hemen bütün eylemlerimizin değer yargılarına dayandığını kabul etmek zorundayız; insanların çoğu, birer robota dönüştüklerinin ayırımına bile varmaksızın, böyle davranmakla övünürler (Laborit, 1996: 12-13).

Yaratıcı örgüt kültüründe bireylerin robotlaştırılmasına yer yoktur. Farklı olmak ve farklılıklara tahammül edebilmek yaratıcı bir kültürün temelini oluşturmaktadır. Zaten yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşumunda bireylerin sorun çözme sürecine katılımı örgütsel bir zorunluluktur. Yöneticinin işgörenlerin yerine düşünmesi, yaratıcılığın bulunmadığı, değişime kapalı statik örgütlerin özelliğidir. Yaratıcı kültüre sahip örgütlerde, yöneticiler işgörenlerin yerine düşünmez işgörenlerle birlikte düşünürler. Drucker (1996a: 175)'ın tanımladığı gibi, "liderlik bir insanın görüşünü daha yükseklerle ulaştırmak, performansını daha yüksek standartlara çıkarmak, kişiliğini normal sınırlar ötesinde inşa etmektir". Böyle bir liderlik anlayışına sahip bir yöneticinin, yönetsel süreçleri, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması yönünde kullanması başarısını artıracaktır.

Örgüt stratejisi ile örgüt kültürü ne kadar çok uyum içinde ise, stratejik yönetim kabiliyeti de o derece yükselir. Örgütler en yüksek düzeyde yaratıcı kültürü ancak sıradizinsel unsurları en aza indirerek ortaya çıkarabilirler. Ayakta kalan örgütler, genellikle görüşleri, örgüt felsefeleri ve stratejileri özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir örgüt kültürü ortaya çıkarabilen mükemmel girişimci ve yöneticilerin ürünüdür. Gerçekten günümüz örgütlerinde yaratıcı düşünceleri pasifize etmek için müthiş bir eğilim bulunmaktadır. Onları daha vasat, daha geleneksel veya daha tehlikesiz hale getirme çabası gösterilmektedir. Aslında düşünceler, yaratıcılığın, gelişmenin ve ilerlemenin ruhudur. Her alanda olduğu gibi örgütsel çalışmadan da zevk almanın birinci şartıdır. Uygulamaya geçirebilecekleri düşüncelerinin fazlalığı oranında işgörenlerin üretimden kaynaklanabilecek tatmin dereceleri de yükselecektir. Bu da örgütsel ortamda iyi bir motivasyon fırsatıdır.

Örgütlerdeki yaratıcı düşünce, sınırsız hayal kurma ve riskli fikirleri teşvik eden ortam, aynı zamanda dinamik gelişmenin de zeminini teşkil eder. Oscar Wilde'nin dediği gibi, tehlikesi olmayan fikirler, gerçek fikir sayılmaz (Mattar, 1995: 99).

Her yeni fikrin mutlaka ürün vermeyeceği bir gerçekse de, daha yeni, daha parlak ve daha değerli fikirlerin anası yine başka fikirlerdir. Daha gelişmiş düzeylerde fikirler ortaya çıkarabilmek için, yöneticinin formal, yaratıcı problem çözme

seminerlerine, biçimsel beyin fırtınası oturumlarına veya benzeri karmaşık tekniklere başvurması uygun bir yönetimsel davranış olacaktır. Yaratıcı düşünce, dogmatik anlayıştan uzak mekanlarda gelişir. Yaratıcı bir örgütsel kültürün gelişmesi için, tanımı gereği en insanca eylem biçimi olan düşünce ve anlatım özgürlüğünün bulunduğu ve desteklendiği ortamlara gereksinim vardır. Bu ortamı sağlamak ise yöneticinin yönetimsel görevlerinden biri belki de en önemlisidir. Yönetici bu görevini, yaratıcılığı örgüt için bir lüks değil, kesin bir örgütsel beklentiye dönüştürerek yerine getirebilir.

Geleceğin yöneticisinin özellikleri açıkça ortaya çıkmaktadır: Uzmanlık yerine genellemecilik, sert yönetim uygulamaları yerine daha yumuşak davranış biçimleri öngörülmekte, başka bir deyişle, iletişim kurabilen, yönlendirebilen, uluslararası özellikleri hazmetmiş, vizyoncu, sorun ve çatışmaları ortadan kaldıracı, strateji kurabilen yöneticiler aranmaktadır (Neubeiser,1996: 26).

Yenilikçi olmak, mevcut duruma, değişim gerektiği zaman yapıcı bir şekilde meydan okuyan bir tutum sergilemektir. Dünyanın gerisinde kalıp kaybolmamak için, yenilikçi yönetim şarttır. Çünkü dünya hızlı değişimler yaşıyor. Duruma ayak uyduramayanlar, yöneticilik sahnesini terk etmek zorunda kalırlar. Arnold Toynbee'nin dediği gibi, "bir yol alıştan başka bir şey olmayan uygarlık sürecinde, geride kalmamak için birlikte yaşadıklarınızın seviyesini mutlaka yakalamak zorundasınız." Örgüt yönetimi, sınırlayıcı güçleri engelleyip, itici güçleri desteklemedikçe, bir değişim programının başarıya ulaşması imkansız hale gelebilir (Genç, 1997: 43-143).

Mekanik, statik, doğalcı, derinliği olmayan bir bilinç görüşüne dayanan örgütsel anlayış, işgörenleri pasif alıcı nesnelere dönüştürür. Düşünmeyi ve eylemde bulunmayı, sürekli olarak yakından denetlemeyi yeğleyen yönetim anlayışı, işgörenleri varolanlara uymaya iter ve işgörenlerin yaratıcı yeteneklerini etkisizleştirir. Hoffer (1993: 56)'in belirttiği gibi, "fertlerin yaratıcı güçleri kayboldukça, bir kitle hareketine katılma eğilimlerinin gittikçe belirli bir şekilde arttığını görmek enteresandır. Burada, faydasız benliğinden kaçıp kurtulmak ile kitle hareketlerine karşı duyulan yakınlık arasındaki bağlantı açıkça görünür. İçindeki yaratıcılığın gittikçe kurumayı nedeniyle gerileyen yazar, sanatçı ve bilim adamı ergeç ateşli vatanperverler, ırkçılık simsarları ve

mukaddesatçılar kamplarından birine sürükleneceklerdir.” Bundan dolayı yöneticinin, işgörenlerin yaratıcı yeteneklerini örgütsel amaçları gerçekleştirici yönde kullanmalarını sağlayıcı iyi bir örgütsel ortam hazırlaması gerekir. Aksi durumda işgörenler, içlerinde bulunan yaratıcı potansiyeli insanın doğası gereği kullanmak isteyeceklerdir ve bu enerjinin örgütsel amaçlara yöneltilmemesi durumunda ise önemli bir işgücü kaybı oluşacaktır.

Yaratıcı örgüt kültürü, fikirlere değer verilen, fikir alışverişinin gerçekleştiği, okumanın ve kendini geliştirmenin yaygın olduğu, farklı düşüncelere yer verilen, girişkenliğin teşvik edildiği ortamlarda gelişir. Bu değerlerin egemen olduğu örgüt kültürünü oluşturmak, örgüt yöneticisinin en önemli görevidir. Bunun için, yöneticinin savunduğu değerlerin modeli olması gerekir. Herkes bulunduğu örgütte kendisinden nelerin beklendiğini, nelere bakıldığını, nelere değer verildiğini bilir ve ona göre davranır. Fikirlere, yaratıcılığa, üretkenliğe, girişimciliğe değer veren örgüt kültürü, bu yeteneklerin zemin bulacağı ve yerleşeceği yerler olacaktır.

Örgüt yöneticisinin yapacağı ilk önemli iş, örgütteki işgörenlerin kendi kişisel vizyonlarını geliştirebilecekleri bir ortam yaratmaktır. İşgörenin ilgi ve gereksinimlerinin örgütün odak noktası olması, program ve örgüt türünde çeşitlilik, bilgi üreten, girişimci, esnek düşünen ve birlikte çalışma yeteneklerine sahip, küresel düşünüp yerel hareket edebilen bir işgören ve yönetici profili bugünün örgütsel beklentileri arasındadır.

Örgütte yaratıcı bir kültürün gelişebilmesi için, yöneticinin örgütteki iş tanımlarını çağın yönelimlerine göre yeniden yapması, işgörenleriyle yeni iletişim biçimleri geliştirmesi, örgütü toplumsal değerlerin yansımaya olanak sağlayacak şekilde düzenlemesi, işgörenler arasındaki kültürel, etnik ve cinsiyet farklılıklarına karşı daha duyarlı ve hoşgörülü olması gerekir.

Kanter'e göre, yeni fikirler üretme sınırları zorlar. İcatlar beklenmedik, sürpriz hatta sayısız zihinsel bağlantılar sonucunda ortaya çıkar. İcatlar örgütün değişik kısımlarının ve diğer örgütlerle işbirliği ve birbirlerine intibaklarıyla gerçekleşir.

Kurumlar kendilerini duvarları arasına hapsettikçe insanların yeni bir şeyler denemek için kutularının dışına çıkma ihtimali azalır. Çalışanların zihinlerini, hem örgütleri içindeki hem de diğer örgütlerdeki kaynak ve fırsatları değerlendirmeye açmaya teşvik etmek kozmopolit liderlere kalmaktadır. Kozmopolit liderlerin en büyük özelliği, liderin geleneksel duvarları aşarak diğer sektör, disiplin, fonksiyon ve kültürlerdeki fırsatları yakalamasıdır (Özden, 1998: 121). O halde, örgüt yöneticilerinin sınırların ötesini görebilecek zihinsel esnekliğe sahip olmaları gerekmektedir. Aksi durumda, yöneticiler yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturamayacakları gibi, var olan kültürü de koruyamayacaklardır.

Yaratıcı anlayışa sahip yöneticiler, başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk çeken insanlar değil, yapılması gerekeni bizzat yapan insanlardır. Bu yöneticiler, cevapların hep kendilerinde olmadığını bildikleri için işgörenleriyle sıkça beyin fırtınası benzeri düşünce üretme ve cevap arama seansları düzenlerler. Örgüt yöneticisi işgörenlere karmaşıklığı anlama, sorunları çözme, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini sürekli olarak artırma fırsatı sağlamakla yükümlüdür. Yaratıcı yöneticiler, değişiklikler peşinde koşan, gözleri hep gelecekte, sürekli daha iyinin, daha mükemmelin arayışında olan, asla mevcutla yetinmeyen insanlardır. Bu yöneticiler, daha önce hiç kimsenin dalmadığı alanlara belirli bir model ve yol haritası olmaksızın, az bir rehberlik fakat daha çok yeniliklere olan merakları, farklı bir şeyleri deneme tutkuları, ve onları motive eden ve yol gösteren güçlü vizyonları sayesinde dalabilen insanlardır. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını isteyen yönetici, eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, bilimsel düşünme, ilişkisel düşünme, akıl yürütme gibi becerileri işgörenlerine kazandıracak bir örgütsel yapılanmaya gitmek zorundadır. Zaten yaratıcı yöneticinin sanatı örgütü inşa etmektir, insan kaynaklarını ve teknolojik malzemeyi işleyerek yeni ve dayanıklı değerleri benliğinde toplayan örgütler yaratmaktır.

Problem Cümlesi

“Yöneticinin Yönetimsel Süreçlerdeki Yeterliğinin Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etkileri Nelerdir?” sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Problem daha ayrıntılı olarak aşağıda, alt problemler halinde düzenlenmiştir.

Alt Problemler

1. Yöneticinin karar verme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?
2. Yöneticinin planlama sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?
3. Yöneticinin örgütlenme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?
4. Yöneticinin iletişim sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?
5. Yöneticinin eşgüdümleme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?
6. Yöneticinin etkileme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?
7. Yöneticinin değerlendirme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?

Sayıtlar

1. Yöneticinin yönetimsel süreçlerdeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri vardır.
2. Yönetici davranışı, örgüt kültürünü ve iklimini etkileyen önemli bir etkidir.

Sınırlamalar

Bu çalışmada, yöneticinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri sadece yönetsel süreçler açısından ele alınmıştır.

Tanımlar

Bu araştırmada geçen kavramlar, aşağıdaki anlamları ile kullanılmıştır.

Kültür (Culture): Taylor'a göre kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek vb. yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Güvenç, 1984: 102).

Örgüt (Organization): Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın eylemlerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1978: 11).

Örgüt Kültürü (Organization Culture): Bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünüdür (Şişman, 1994: 61).

Yaratıcılık (Creativity): Torrance'a göre yaratıcılık, sorunlara; bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınaama, daha sonra da sonucu başkalarına iletme (Sungur, 1997: 13).

Yeterlik (Adequacy): Bursalıoğlu'na göre yeterlik, bireyin görevleriyle ilgili rollerini amaçlarına uygun olarak yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumlardır. Kısa bir ifadeyle, bireyin rollerini oynayabilmesi için sahip olması gereken güçtür (Taymaz, 1993: 41).

Yönetici (Manager): Belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişidir (İlgar, 1996: 30).

Yönetim (Management): Belli bir amacı gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının eşgüdülenmesi sürecidir (Aydın, 1994: 152).

Lider (Leader): Lider, ortak amaçlar belirleyen, bireyleri belirlenen ortak amaçlar etrafında toplayan ve ortak amaçlar etrafında topladığı bireyleri amaçları gerçekleştirici yönde eyleme geçiren kişidir.

Liderlik (Leadership): Liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçlarını gerçekleştirmeye etkileme sürecidir (Başaran, 1992: 53).

Süreç (Process): Süreç, bir süre içinde bir nesnenin, bir olayın bir durumdan başka bir duruma geçmesini, oluşum yoluyla ortaya çıkan değişmelerini anlatır. Süreç bir oluşumdur (Başaran, 1989: 16).

Yönetim Süreci: Birden fazla insanın belli bir hedefe ulaşmak için işbirliği etmeleri halinde yapılan işlerin toplamıdır (İlgar, 1996: 31).

Yönetimsel Süreçler: Örgüt yapısının, amaca ulaşmak için belli bir yöntemle çalıştırılması ile ilgili etkinliklerin tümüdür (İlgar, 1996: 35).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Konu ile ilgili kaynaklar araştırmacı tarafından taranmış ve araştırılan konuyla ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalara öz olarak değinilmiştir.

Mehmet Şişman (1994) tarafından Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler evren alınarak yapılan, “İlkokullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin, insan ve insanın içinde yaşadığı çevreyle ilgili konularda paylaştıkları temel sayılılar yönünden ve söz konusu grupların okullardaki bazı uygulamalara ilişkin algılarına bağlı olarak bu okul kademesinde ne düzeyde ve nasıl bir örgüt kültürü oluşmuştur?” konulu araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

1. İlkokullarda egemen kültür, gelişme ve uzlaşmadan yana bir kültür özelliği göstermektedir. Çevreyle ilişkiler kapsamında, mesleki gelişme konusunda çevreden destek görme beklentisi, grup kararının tercih edilmesi , kültürün toplumcu bir kültür olma özelliğiyle açıklanabilir. Çevreyle ilişkilerin doğasına ilişkin olarak ilkokullarda ortak ve güçlü bir kültürün oluşmadığı, ortak bir algı dayanağının gelişmediği ve birtakım farklı eğilimlerin bulunduğu sonucu çıkarılabilir.

2. Sosyal yaşamda, toplumun genel kültürü içinde çok önemli bir yer tutan özdeksi değerler ve bireyselliğe rağmen, ilkokullardaki egemen kültürde paraya verilen değer son sırada yer almaktadır.

3. Yönetici ve öğretmenler insan doğasına ilişkin farklı sayılılara sahip olmakla birlikte, genelde insan iyi, güvenilir ve eğitimle iyi yönde geliştirilebilir bir varlık olarak

görülmektedir. Bu yönüyle öğretmen ve yöneticilerin insan doğasına ilişkin ileri sürülen kötümser görüşten çok iyimser görüşü benimsedikleri ortaya çıkmaktadır.

4. Elde edilen bulgulara göre, ilkokullarda egemen örgütsel kültürün, gerçeğe ulaşma konusunda çağın ön plana çıkardığı özelliklere daha uygun; geleneksellik özelliğinin ise daha zayıf olduğu söylenebilir.

5. İlkokullarda egemen kültürün insan ilişkileri yönünden de toplumculuk özelliğinin ağır bastığı; görüş alış-verişi, işbirliği, dostluk, güven gibi özelliklerin öne çıktığı, kültürün bireycilik özelliğinin ise zayıf olduğu söylenebilir.

6. Araştırma bulgularında hareketle, güçlü kültürlerin temel özellikleri arasında yer alan risk üstlenme, başarıyı ödüllendirme, hatalara hoşgörü, yarışma, sosyal yaşama ilgi, sonuç merkezli olma gibi durumların, ilkokulların örgütsel yaşamında ikinci planda kaldığı sonucuna varılabilir. Bu bulgular ışığında, örgütsel uygulamalar yönünden de genel olarak ilkokulların güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmadıkları söylenebilir.

Nuray Sungur (1985) tarafından, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü'nde okuyan toplam 51 öğrenci deney ve kontrol grubu seçilerek yapılan "Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği" konulu araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

1. Değişen çevre ve dünya koşullarına uyum sağlamak zorunda olan yöneticilerin yetiştirilmesinde olgusal ve kuramsal içerikli derslerin yanında rehberliğe, kişilik psikolojisi, ruh sağlığı, sağaltım tekniklerine ilişkin derslerin kredileri artırılmalıdır.

2. Yönetim bilimi ve spor yönünü dengelemek amacıyla programdaki sanat ve spor uygulamalarına ilişkin ders sayısı artırılmalı ve ders dışı etkinliklere kredi verilmelidir.

3. Yaratıcı düşünceye ilişkin yapılacak deneme çalışmaları, düşüncede esneklik kategorisi üzerinde yoğunlaşmalıdır.

4. Araştırma, EYP Bölümü öğrencilerinin uygun ortamlarda, yeterince güdülendiği ve psikolojik güvenlik içinde olduğunu anladığı zaman, kendisine ve çevresine ilişkin sorunları tanımlayabileceğini, sorunlara özgün çözüm önerilerini duygu ve düşünce boyutunda ifade edebileceğini, çözüm önerilerini sınaama olanaklarını arayacağını diğer bir deyişle yaratıcı güçlerini ortaya koyabileceğini göstermektedir.

Kadir Varoğlu ve Baransel Atçı tarafından, Kara Harp Okulu'nda öğrenim gören 338 ikinci sınıf, 116 dördüncü sınıf olmak üzere toplam 454 öğrencisi örneklem alınarak yapılan "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları" konulu araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

1. Özellikle bürokratik yapılarda yaratıcı örgüt kültürü yaratmak için sistemli ve bireye dönük çabalar, mutlaka yönetici tutumlarının değiştirilmesi sürecinden sonra öngörülmesi gereken aşamalardır. Diğer bir deyişle, özellikle üst yönetimin tutumları yeni bir örgüt iklimi yaratacak şekilde yaratıcılığa yönetildikten sonra personelin bu konuda eğitimi ve yapısal düzenlemelere (yetki devri, denetim niteliğinin değiştirilmesi, iletişim süreçlerinin düzenlenmesi, başarı değerlendirme sisteminin yenilenmesi vb.) gitmek anlamlı olacaktır. Aksi takdirde, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak çabaları sonuçsuz kalacağı gibi, örgütten ayrılmalar ve tatminsizlikler artacaktır. Yönlendirmenin en önemli faktör olarak ortaya çıkması, liderin sistemden daha önemli işlevlerinin ve belirleyiciliğinin olduğu örgütsel ortamlardaki beklentiler ile uyumlu bir sonuçtur.

2. Karar verme süreçlerine ilişkin olarak merkeziyetçi olmayan yapısal düzenlemelerin yapılması, ödül sistemlerinin tasarımı ve uygulanması, bireysel başarıların ön plana çıkarılması veya takım çalışmasının teşvik edilmesi, örgüt içi iletişimin kolaylaştırılması ve hızlandırılması gibi uygulamalarla örgütte yaratıcı bir kültür oluşturulabilir.

3. Yöneticinin bireysel girişimi özendirici, yenilikleri destekleyici, işgörenlerin kendilerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanıyıcı, örgütü dar bürokratik kalıplardan kurtarıcı yönetsel tutumlar göstermesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayabilir.

Kadir Varoğlu ve Demet Varoğlu tarafından, 800 kişilik Kara Harp Okulu üçüncü sınıf öğrencisi arasından rastgele seçilen 250 öğrenci örneklem alınarak yapılan “Yaratıcı Düşünmeye Yönelik Tutumların Eğitimle Değiştirilebilirliği ve Verimlilik Üzerine Etkileri” konulu araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

1. Geleneksel eğitim sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları insanların yaratıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece, işgören kendisinden yaratıcı düşünmenin beklenmediği kanısı veya yaratıcı düşünmenin doğuştan getirilen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle varolabilecek potansiyelini dahi kullanmamaktadır.

2. İşgörenlerin yaratıcı düşünce üreten yöntemlere direnç göstermeleri doğaldır. Bu direnç, işgörenler bu konuda eğitilmiş olsalar bile ortaya çıkabilir; çünkü, uzun yıllardır uyguladıkları ve problem çözmeye kullandıkları yöntemler, yaratıcılık ilkeleriyle uyumlu olmayabilir. Aynı zamanda işgörenler yerleşik alışkanlıklarını kırmak istemeyebilirler. Günümüzde uygulanan yönetici eğitim uygulamaları, hayal kurma ve yaratıcılık konularını ikinci plana itmektedir. Halbuki, eğitim sürecinin etkililiğini artırmanın ön koşullarından biri de yaratıcı düşünceye dönük tutumların olumlu hale getirilmesidir.

3. Eğitim yaratıcı düşünceye yönelik tutumların değişiminde ve yaratıcılık yönelimli tutumların daha hızlı kazanılmasında etkilidir. Ancak, tutum değişikliği davranış değişiminin ön koşulu olmasında rağmen, tutum değişikliğinin tek nedeninin eğitime bağlanması sakıncalar yaratabilir. Bu nedenle, bireyin kişilik özellikleri, gereksinimleri ve eğitim düzeyinin bu tutum değişiminde çok büyük etkileri vardır.

4. Yaratıcı düşünmeye yönelik tutumların kazanılması örgütsel verimlilik üzerinde etkilidir. Yaratıcı düşüncenin yeni çözümler bulma, yeni yöntemler deneme olanağı sağlama, var olanla yetinmeme ve daha fazlasını isteme, sıradışı alternatifler üretme ve girişimde bulunma, özerk olma vb. gibi özellikleri dolaylı olarak örgütsel verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

Elif Aras (1995) tarafından, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda, Yüksek lisans düzeyinde yapılan "İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Tekstil Sektöründen Bir Uygulama" konulu araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

1. İşletmeler yönetim tarzlarını, içinde yer aldıkları toplumun kültürel özellikleri doğrultusunda düzenlediklerine göre, toplumun kültürel yapısında meydana gelebilecek değişikliklerde, işletmede faaliyet gösteren bireyler de aynı toplumun parçası olup, o toplumun özellikleriyle işletmeye geldiklerine göre, işletmenin de kültürel yapısı ve dolayısıyla yönetsel yapısı üzerinde de yeniden düzenlemelere ve değişikliklere gidilmesi gerekir.

2. Hem işletme içinde hem de işletme dışında kültürel olguların değişeceğini dikkate alarak, bu değişikliği işletmenin uygulayabilmesini sağlayacak planlar hazırlamak önemli ve gereklidir.

3. Örgütlenme fonksiyonu ile işletme, bir toplumun kültürüne benzer bir örgütsel kültür oluşturabilecektir, ancak bunun oluşturulması ve devamlı olabilmesi için işletme içindeki biçimsel olmayan grup üyelerinin hem birbirleriyle hem de örgüt kültürüyle sürekli bir uyum içinde olmaları şarttır. İşletmedeki biçimsel olmayan gruplar ve özellikleri dikkate alınarak, biçimsel grupların da bu grupların üyelerinden oluşturulmasına yönelik bir örgütlemeye gidilmelidir.

4. Toplumun değişen yapısına uygun hizmeti vermek için gerekli olan faaliyetler, bu koşullarda saptanan amaçlar ve amaçları gerçekleştirmede ihtiyaç

duyulacak araç ve kaynakların belirlenmesi, örgüt sisteminin yeniden düzenlenerek, çalışanların yeni hedefler doğrultusunda yönltilmesi gerekir. Tüm bu sayılanların da uyum ve düzen içinde gerçekleştirilebilmesi için, örgütün kültüründe yavaş ve dengeli bir değişim ve düzenlemeye gidilmesi, çalışanların da bu yeni yapıya adapte ettirilmesi gerekir.

5. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak, işletmedeki biçimsel olmayan gruplar arası koordinasyon kadar biçimsel grupların ve işletmenin çevresiyle de koordinasyonun sağlanmasında etkili olacaktır. Değişen iç ve dış koşullar paralelinde, düzenli bir koordinasyon sağlanamazsa, işletmenin faaliyetlerini, bu yeni koşullara uygun olarak sürdürebilmesi de çok güç veya imkansız olacaktır.

Nurgün Erkan (1995) tarafından, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Yüksek lisans düzeyinde yapılan "Örgüt Kültürü İle Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmada şu bulgular elde edilmiştir:

1. Birçok lider değişik miktarlarda da olsa hem kurumsal hem de dönüştürücü yapı gösterebilirler. Bu iki tarz arasındaki fark kurumsal liderin örgütü tarihi geleneklere göre yönetmesi, dönüştürücü liderin örgütü yarına taşımaya çalışmasıdır. Burada kuramsal liderin geçmişle olan bağlantısı, dönüştürücü liderin ise geleceğe olan yakınlığı önemlidir.

2. Dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen yönetici, değişime olan ihtiyacı anlamak ve işgörenleri örgütteki bu değişim ihtiyacına ikna edebilmek yeteneğine sahiptir. Dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen yönetici, örgütün kültürünün örgütsel amaçlar doğrultusunda değişiminde önemli rol oynar. Dönüştürücü liderlik tarzını benimsemiş yönetici değişime açık, yenilik ve gelişmelerin takipçisi olma konusunda diğer liderlerden ileridedir.

3. Dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen yönetici, ortak bir vizyon yaratır. Bu vizyonerlik, örgüt kültüründe geleceği kestirme konusunda işgörenlere bir yol gösterir. Bu tür yöneticilerin en belirgin özelliği dinamik ve yeniden yapılandırıcı olmalarıdır. Bu tarz, örgüt kültüründe değişimi ve yeniliği olağanlaştırarak işgörenler tarafından kabulü kolaylaştırır.

4. Dönüştürücü lider yarattığı değişimi kurumsallaştırmalıdır. Değişimin kurumsallaştırılması zaman alıcıdır. Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için çalışanlara yeni ödül sistemi gereklidir. Bu ödül sistemi yeni ücret artışı ve çeşitli promosyonlar olabilir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu araştırmada, yöneticinin yönetimsel süreçlerdeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri irdelenmiş olup; yöneticinin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme süreçlerindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkilerinin neler olduğu konusunda alanyazın taraması yoluna gidilmiştir. Çalışma bu yönüyle betimsel bir araştırma niteliği taşımaktadır.

Betimsel araştırmaları tarama modelleri arasında ele alan Karasar (1995: 77), bu yöntemle yapılan araştırmaları, geçmişte ya da halen varolan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı olarak değerlendirmektedir.

Betimsel araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir. Bu araştırmalarda amaçların ifade edilişi genellikle, soru cümleleriyle olur. Bunlar: “Ne idi?”, “Nedir?”, “Ne ile ilgilidir?” ve “Nelerden oluşmaktadır?” gibi sorulardır (Karasar, 1995: 77).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde; araştırma probleminin çözümüne yönelik olarak toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulgular ve onlara ilişkin yorumlar, araştırma alt problemlerinin düzenlenişindeki sıraya uyularak verilmiştir.

Araştırma problemini çözmek için; yaratıcılık ve örgüt kültürü kavramları ile birlikte yönetsel süreçler ile ilgili alanyazın taranmış, ulaşılan bilgiler, alt problemleri yanıtlayabilecek içerikte verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi, **“Yöneticinin Karar Verme Sürecindeki Yeterliğinin Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etkileri Nelerdir?”** biçiminde düzenlenmiştir.

Sözlük tanımı itibariyle karar “...bir iş ya da sorun hakkında düşünülüp tartışılarak verilen yargılar”ı ifade etmektedir (TDK Sözlüğü, 1983: 649). Örgüt yönetiminin bir kavramı olarak karar bir “seçim”i ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “karar”dır. O halde “seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme” ile “karar verme” çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder. Dikkat edileceği üzere, iyi veya kötü, doğru veya yanlış, karar

verme daima seçim yapmaya eşdeğerdir. Kararsızlık, karar vermeme seçim yapmamayı ifade eder (Koçel, 1995: 35).

Yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bundan dolayı, yönetim kuramı, yapma kadar karar verme süreciyle de ilgilenmelidir (Simon, 1957: 1).

McCamy karar vermeyi, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlar. Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar vermeyle örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır (Aydın, 1994: 126).

Örgüt içinde benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar çoğu kez işletmenin geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutar. Amaçlar belirlenirken, plan ve programlar oluşturulurken işletmelerin izleyebilecekleri birden fazla yolun olduğu kuşkusuzdur. Söz konusu bu alternatifler arasında seçim yapılması, ilgili analizlerin gerçekleştirilerek yorumlanması kadar yöneticilerin sahip olduğu değer sistemi, düşünce tarzı ve felsefenin de bir sonucu niteliğini taşır. Diğer bir ifadeyle karar alma durumunda olan bir kişi ve organların alacakları kararlar, bu kişilerin benimsediği değer, norm ve davranışların ışığında şekillenir. Karar organlarının kararlarını etkileyecek değer, norm ve davranışlar ise bunların içinde bulunduğu örgüt kültürü ve örgüt kültürünün bir parçasını oluşturduğu “toplum kültürü”nün bir sonucudur. Yöneticilerin işletmenin geleceğini etkileyecek ve sürekliliğini belirleyecek önemli kararların alınmasında rol oynayan örgüt kültürünün, yönetim açısından taşıdığı anlam açıktır (Unutkan, 1995: 78). Karar almada yöneticilere bir çerçeve çizen, çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini teşvik eden ve bu faaliyetlerin iç içe geçerek birbirlerini tamamlamalarını sağlamaya yardımcı olan örgüt kültürü, bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı niteliği taşır ve yönetimi büyük ölçüde etkiler.

Örgütlerde, örgüt üyelerinin davranışları, belirli yönetim biçimleri, örgüt yapısı vb gibi unsurlar sonucu şekillenir. Örgütlerdeki gündelik faaliyetlerle yönetim biçimi

örgüt içinde bazı temel değer, norm ve inançların yerleşmesini de beraberinde getirir. Örgüt kültürünün yönetimin bir sonucu olarak düşünülmesi halinde yöneticiye önemli görevler düşmektedir.

İki bin’li yılların eşiğinde yönetimde gözlenen en önemli yönelimlerden birisi yönetim kademelerinin azalması ve yerinden yönetimin önem kazanmasıdır. Bugün, birçok örgüt, yönetim kademelerini azaltma yoluna gitmekte ve kararların çoğunlukla sonuçlarından en çok etkilenen kişi ve birimler tarafından alınmasına özen göstermektedir. Her alanda bilgi patlamasının yaşandığı günümüzde yöneticilerin her alanda kendi başlarına karar alamayacağı ortadadır. Her şeyi bilmeye ve herkese ne yapacağını söylemeye çalışan bir yönetici, bugünün şartlarında kendini başarısızlığa tutsak eder. Bir işin yapılması için kendi bildiğinden başka bir yolun olmadığını düşünen yöneticinin başarılı olma şansı yoktur.

Gerektiğinde başkalarını izlemenin etkili yöneticiliğin koşulları arasına girmesi, insan tekiline verilen önemin gittikçe artmasından kaynaklanmaktadır. Sanayi çağında verilen görevleri yapması yeterli olan insandan, bugün yeni fikirler üretmesi, yaratıcılık göstermesi, girişimci olması beklenmektedir. Çağcıl örgütlerde başarı, bireylerin potansiyellerini ne ölçüde değerlendirebildiğine bağlı hale gelmektedir. Geleceğin en başarılı örgütleri, insanın en değerli hazine olduğunu bugünden görebilenler olacaktır. Böyle örgütlerdeki yöneticiler herkese yöneticilik potansiyelini geliştirme ve örgütün amaçları için kullanma fırsatı verme görevini üstlenecektir. Örgütlerin başarılarının orada çalışan işgörenlerin potansiyellerinin yaratıcı yeteneğe dönüştürülmesine bağlı olduğu gerçeğine kimse karşı çıkamaz.

Her geçen gün hızlanan değişim, yeni örgütsel sorunlar, yeni seçenekler ve bakış açıları getirmektedir. Bu yüzden gelecekte yaptıklarımızı daha iyi yapmanın yanında, yeniliği arama ve bulma becerimize, yani yaratıcılığımıza daha çok gereksinim duyacağız. Çağcıl anlayışa sahip bir örgüt yöneticisi, oluşturacağı ortamla işgörenlerin diğer düşünsel becerileri gibi, yaratıcılıklarını da bilinçli olarak geliştirebilir. Bunun için özel yöntem ve yaklaşımları kullanmaktan, bazı tutum ve davranışları benimsetmeye, işgörenlerin yaşam biçimlerini değiştirmekten eğitime kadar çeşitli yolların kullanılması

olasıdır. Yöneticinin bilinçli çabalarının her işgöreni dahi yapma garantisi olmasa bile, aralarında bulunan gizli dahileri ortaya çıkaracağı, diğerlerini ise olduklarından çok daha yaratıcı ve yenilikçi yapacağı kesindir. Çünkü dünyayı yerinden oynatan büyük yeniliklerin yanında, özel, iş ve sosyal yaşamımızla ilgili küçük ama sürekli yenilikler getirmeye de ihtiyacımız vardır.

Katılma ve tercihte bulunma hakkına sahip olmak, varlığını ortaya koyma ve önemsenme açısından işgörenler için büyük önem taşır. Gerçekten de önemsenmek, insanın sürekli tutkularından biridir. İnsanın gerçek korkusu, yok olmaktan çok önemsiz bir biçimde yok olmaktır.

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konuda fikirlerinin sorulmasını istemektedirler.

Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin çeşitli nedenleri vardır. En önemlisi, gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir. Ayrıca, iş güvenliği ve asgari ücretle ilgili yasal tedbirler de çalışan ve yönetilen grupların yetke (otorite) kabul sahalarını daraltmaktadır. Bu durum, Galbraith’in de ifade ettiği üzere, yeni sanayi toplumları yetkenin kişiselliğe bağlı olmadan daha anonim bir biçimde icra edilmesini zorunlu hale getirmektedir. Şu halde, yönetime katılma, karar verme ve uygulama yetkisini belli ölçüde uygulayıcıları da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemidir (Eren, 1996. 362).

Karar verme sürecine katılmalarına izin vermekle işgörenlerin motivasyonu sağlanabilir. Profesyonel ve becerikli işgörenler, işlerini nasıl yapacaklarına etki edecek kararlarda söz sahibi olmaya özellikle duyarlıdırlar (Robbins, 1983: 85). Uygulamadaki aksaklıkların en önemli nedenlerinden biri, personeli kendisini etkileyecek kararlara

katmamak, alınan kararları uygulama anına kadar ondan saklamaktır. İşgörenlerin çıkarlarını gözeten plan ve programlar dahi, onlara layık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmazsa, aksine bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez.

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat gerçekleştiren bireyler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kamsındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada işgören kişiliğine saygı gösterilmesini istemektedir. Bir işgören göreceği işlerin planlamasına aktif katıldığı zaman, onları daha istekli olarak yapar. İşgörenlerin bu konudaki istekleri, kendilerine güvenleri arttıkça daha çok ortaya çıkar. Bu duygu, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yolları aramalıdırlar. Bu yönetsel davranış, örgütte birlikte çalışma atmosferi yaratacak ve ortak fikirlerin uygulanması daha kolaylaşıp ortaya çıkan "biz" fikri güçlü bir özendirme öğesi haline gelecektir.

Yönetime katılma, tanımından da anlaşılacağı üzere üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise, yönetici (veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkililik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 1996: 363).

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması, alınan kararların doğruluğuna bağlıdır.

Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, probleme ait informasyon toplanması, informasyonun çözümlene ve yorumu, çözüm yollarının formülleştirilmesi, en verimli çözümün seçimi, uygulama ve değerlendirmedir. Yönetici aynı zamanda karar sürecinin olumlu olumsuz etkenleri, karar basamakları ve tipleri, birey ve grup kararları, karar sürecinde yönetici ve maiyetin rolü konularında iyi yetişmiş olmalıdır (Bursalıoğlu, 1994: 82).

Hazır olan gerekli bilgi ve olguların ışığında verilen kararlar, önyargılara ve bireysel önseziilere dayalı kararlardan daha üstündür. Kuşkusuz, karar için gerekli tüm olguları elde etmeden de karar vermek söz konusu olabilir. Böyle bir karar verildiğinde, kararın verildiği koşullar, kararın sınırlı bilgilere dayandığı unutulmamalıdır (Aydın, 1994: 129). Alınan bir karar, genel amaçlar tarafından yönlendirilen ve belirlenmiş örgütsel amaçları gerçekleştireci alternatifini seçtiği oranda ussaldır. Bundan dolayı ussal bir karar verebilmek için, karar vermeyi gerektiren sorunla ilgili bilişimin sağlanması gerekir.

Çağcıl bir örgütte alınan bir karardan etkilenecek tüm bireylerin, bu kararda söz sahibi olmaları örgütsel bir gerekliliktir. Gerçekte, tüm örgüt üyeleri verilen kararları etkilemekte ve bu kararlardan etkilenmektedirler. Çağcıl yönetim anlayışı, yönetimde hiçbir bireye tek başına karar verme yetkisi tanımaz. Her bireye örgütsel yaşama aktif katılma hakkı tanır.

Örgütsel ortamda karar verme sürecine bireylerin aktif katılımının sağlanması çeşitli yararlar sağlayacaktır. Her şeyden önce, seçeneklerin ve olası çözüm yollarının farklı bireylerce görüşülüp tartışılmasıyla daha sağlıklı, daha ussal kararlar verilebilir. Karara katılma örgüt üyelerinin örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşerek bunları gerçekleştirme isteklerini artırır. Verilen kararların anlaşılıp benimsenmesinde ve etkili olarak teorik düzeyden uygulama düzeyine geçirilmesinde karara katılma önemli bir rol oynar.

Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenemeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumu (tatmini) için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi kişiye küçümsenemeyecek bir doyum sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi geleceğini belirleme konusunda bağımsız hareket etme arzusu da mevcuttur. Yönetime katılma, bu arzunun doyumu konusunda da önemli bir araçtır ve kişilerin kendilerine bu olanağı tanıyan örgüte daha fazla bağlanma duyguları oluşacaktır. Bu duyguyu hızlandıran veya kuvvetlendiren diğer bir olay da, yönetime katılmanın astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından gelen övgülerin, oluşturduğu doyumları sağlamasıdır. Doğal olarak, kişilerin hizmetinden övgülendikleri, konulara ilgileri daha da artacaktır. Şu halde, yönetime katılma, kişisel amaçları için çalışan personelin bu amaçlarını “en uygun koşullarda” gerçekleştirebildikleri örgüte ve onun amaçlarına da bağlanmış olmaları sonucunu sağlayacaktır (Eren, 1996: 368).

İşgörenlere kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanıyarak klasik yönetim sisteminin katı ve biçimsel (sıradizinsel) yapısından uzaklaşmak, verimi artırıcı bir yarar sağlamaktadır. Çünkü, yönetime katılma, psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmesini sağlamaktadır.

Yönetime katılma, işgörenlerin örgütsel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine yardımlarının sağlanmasıdır. Yönetime katılmayı sağlama, işgörenlerin örgütsel sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektir. Yönetmenin işgörenlerin yönetime katılmasını sağlama, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin salıverilmesine olanak hazırlaması demektir. Yönetime katılma, gereği gibi yapıldığında, işgörenlerin sorunlara seçenek bulmada; en elverişli seçeneği seçmede yeterlikleri giderek artmaktadır (Başaran, 1992: 323-324).

Katılımcı yönetim kültürünün örgütte yaygınlaştırılması halinde, sorun çözme işlemi çalışanların bir sorumluluğu haline gelecek ve çözümler çalışanlar tarafından üretilecek ve dolayısıyla sahiplenilecektir. Örgüt sorun üreten yapıdan çözüm üreten örgüte dönüşmüş olacaktır.

Karar sürecinde astların rolü çözümlenirken dikkate alınacak ilk ilke, örgütün yapısı oranında, bunlara katılma olanağının verilir verilmediğidir. Ancak karar sürecine katılmak yoluyla, yöneticinin astları, onun aldığı kararları daha iyi anlayabilir ve uygulayabilir. Aynı zamanda, bu olanak sayesinde, astların yönetim yeterliği ve deneyimi de artmış olur. Yönetici açısından düşünülünce, böyle bir katılma, kararların doğruluğunu, astların bağlılığını ve moralini, örgütün de verimini artırır. Yönetim sürecinin her aşamasında yöneticinin buna rehber ve yardımcı olması, fakat tekeline almaması beklenir (Bursalıoğlu, 1994: 96). Yöneticinin, karar verme sürecini tekeline alma eğilimi, astların kişisel çalışmalarını engelleyecek ve bu durum, örgüt ortamında otoriter bir yapı meydana getirecektir. Otoriter örgütsel yapılar, uyguladıkları baskıcı yönetim anlayışıyla da örgüt ortamında bireysel ve buna bağlı olarak örgütsel yaratıcılığı engelleyecektir. Çünkü, yaratıcı düşünce ve buna bağlı olarak gelişecek olan yaratıcı kültür, özgür ve esnek yapılanmaları tercih eder.

İşgörenlerin yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri ve dolayısıyla örgütte yaratıcı bir kültürün gelişip yerleşebilmesi için kendilerini ilgilendiren konularda üst tarafından karar verilmeden önce, görüşlerini açıklama ve önerilerde bulunma fırsatının verilmesi gerekir. Bu katılım işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında bilgi sahibi olmalarını ve var olan sorunlara çözüm önermelerini sağlayacaktır. İşgören, sorunlara çözüm bulunmasında kendi görüşlerinin dikkate alındığını görerek, gerçek bir doyuma ulaşır. Bu doyum, işgörenlerin örgütsel sorun çözme sürecine daha aktif katılımını sağlayacaktır. İşgörenlerin karar verme sürecine yaratıcı yetenekleriyle katılmaları için, yönetici tarafından bir güven ortamının oluşturulması gerekir. Örgütte yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşması için, yöneticinin örgütte yalancı bir katılım değil, işgörenlerin görüşlerinin önemsenip değerlendirildiği gerçek bir katılım sağlaması ve bunu da işgörene hissettirmesi gerekir.

Yönetime katılmanın işgörenlerin tavır ve alışkanlıklarını değişime uğratici etkileri vardır. Yönetime katılma, alt birimlerde yenilik ve değişiklik oluşturmada, fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır. Bundan dolayı, yöneticinin, yönetime katılma sürecini, işgörenlerde varolan potansiyel yaratıcı güçlerini ortaya çıkarıcı yönde kullanması, uygun bir yönetsel davranış olacaktır. Örgütte oluşturulacak yenilik ve değişim, işgörenlerin yaratıcı yeteneklerini harekete geçirici yönde olduğu sürece olumlu olarak değerlendirilebilir. Karara katılma süreci, yönetici tarafından, işgörenlerde yeni fikirlere açıklık oluşturabildiği, tutumlarını sorgulayıcı bir davranış geliştirebildiği ve işgörenlerde gizil olarak bulunan yaratıcı düşünce ve yaratıcı eylem gücünü ortaya çıkarabildiği oranda ussal olarak kullanılmıştır denebilir.

Yönetime katılacak bireyler eşit ve yeterli oranda yetkiyle donatılmalıdır. Bireylere yetki vermek, onların örgütsel ortamda daha özgür olmaları anlamına gelir ki bu da yaratıcılığı geliştirici bir davranıştır. İşgörenlerin yönetime aktif katılımı, sorun çözme sürecine, bilişsel, devimsel, duyuşsal katılmaları anlamına gelmektedir. Örgüt yönetimine düşen görev, işgörenleri yönetime katılmaya motive edici bir ortam yaratmasıdır. Bir yönetici, işgörenleri yönetime katmak için ne denli motive edici bir ortam yaratabilirse, örgütsel liderliğinde o oranda başarıya ulaşabilir. Böyle bir ortam, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gizil güçlerini ortaya çıkarmasını sağlayacaktır. Yönetime katılmaya elverişli bir örgütsel ortam, işgörenlerin yeterliklerini geliştirmelerine; değişik önerilerde bulunmak için cesaretlenmelerine; örgütsel sorumluluk almalarına yardımcı olacaktır.

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için kararlar almak durumundadırlar. Bu kararlar liderler tarafından, grup tarafından, yasal güçler veya bir başka yolla verilebilir. Burada önemli olan, alınan kararların uygulanmasıdır. Çünkü alınan kararlar uygulanmadıkça örgütler yaşayamazlar. Covey (1998: 153)'in de belirttiği gibi, etkili yönetim, öncelikli işleri öne almaktır. Öncelikli işlerin neler olduğuna liderler karar verir. Ama bunların günbegün öncelikli olarak gerçekleşmesini sağlayanlar yöneticilerdir. Yönetim disiplindir, kararları uygulamaktır.

Yaratıcılık için uygun bir ortam sağlamayı düşünen bir yönetici, her fikrin değerli olduğunu kabul etmekle işe başlayabilir. Bu önkabul yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve yöneticiye ulaşmasını sağlayacaktır. Yönetici, yaratıcılığın değer verilmesi ve ödüllendirilmesi gereken bir şey olduğunu örgütte çalışan herkese açıklayabilir. Böylece grup normlarının bu yönde gelişmesini sağlayabilir. Bu ise, grupların bireyler üzerinde yaratıcı eylemlerini artırıcı nitelikte bir baskı haline gelir. Bu da, örgütte yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşması için istenen bir gelişmedir.

Yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmak ve bu kültürü devam ettirmek isteyen bir yöneticinin, yaratıcı yeteneklerini daha ileri düzeyde kullanarak yeni birşeyler üreten işgörenleri eleştirirken kullanacağı üsluba dikkat etmesi gerekir. Yöneticinin yapacağı şey; yeni bir düşünce getiren bireyin moralini bozmadan, kırıcı olmadan o düşüncenin varsa olumsuz yanlarını belirterek daha da geliştirilmesi için bireyi yönlendirmek olmalıdır. Bu şekildeki bir yönetimsel davranış, yaratıcı birey tarafından kendisinin desteklendiğiyle, düşüncesinin gerçekten değerlendirildiğine inanmayla ve yeni fikirler üretmeyle sonuçlanacaktır. Burada önemli olan nokta eleştiri yapmaktan sakınmak değil, yerinde yapıcı ve yöneltici eleştiri yapmaktır.

Yönetici yeni fikirlere hayır dememekle, fikirlerin eksik ve kusurlu yanlarını ortaya çıkarmaya çalışmamakla, iletişimi reddetmemekle, örgütsel ortamda yaratıcılığı teşvik edebilir. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayıcı çalışmaların desteklenmesi ve uygulanması ancak yönetime, özellikle de yaratıcı yöneticilere bağlıdır. Yaratıcılık özellikleri bulunmayan yöneticilerin yeni fikirlerin farkına varması ve onları desteklemesi oldukça zordur. Yöneticinin sadece kendi fikrinde diretmesi, örgütsel sorunların çözümünde tek alternatif önermesi anlamına gelir ki, bu da örgütsel sorunların tanısı ve tedavisi için uygun bir yol değildir. Kontz-Donnel (1964: 135)'in de belirttiği gibi, "bir karara varmak için sadece bir alternatif görülüyorsa o alternatifin yanlış olma olasılığı çok yüksektir."

Yönetici yeni fikirlere açık olmalı ve bunu da göstermeli ya da hissettirmelidir. Kilit personelin kendisiyle doğrudan konuşabileceği, ulaşabileceği ortamı yaratmalıdır. İşgören yeni bir fikir ortaya attığı zaman yönetici açık fikirli, kabule hazır ve titiz bir

değerlendirmeci olmalıdır. Alışılmış tepkiler olan “biz bunu daha önce denemiştik”, “bu olmaz, yürümez” ya da “bu çok saçma” kalıplarını kesinlikle kullanmamalıdır. Her fikir önemli bir katkı ve önemli bir dönüt olarak kabul edilmelidir (Sungur, 1997: 91). Bu kalıpların kullanılması durumunda bireylerdeki yaratıcı gizilgücün ortaya çıkmasını sağlayıcı motivasyon ortadan kaldırılmış olur.

Mevcut sorunlara yeni çözüm önerileri geliştirmek, daha önce üzerinde hiç durulmayan alternatifler oluşturmak yaratıcılığı gerektirmektedir. Bunun tersi ise, aynı sorunlara bilinen ve daha önce kullanılan çözüm yollarını uygulamaktır. Bir yöneticiyi başkalarından farklı kılacak olan, geliştirdiği yöntemler yeni fikirler, alternatifler ve insan ilişkileridir.

Yaratıcılık sadece bir avuç insanın sahip olduğu bir ayrıcalık veya şans değildir. Herkesin belli ölçüde yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olduğu bilinmektedir. Burada önemli olan, bireylere, sahip oldukları bu yeteneği geliştirebilecekleri ve ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturmaktır. Bu ortamı oluşturmak da büyük oranda yöneticinin yönetsel sorumluluğu altındadır.

Yöneticiler çoğu zaman işgörenlerin örgütte yapacakları işleri planlar ve onlara neleri, nasıl ve ne şekilde yapacaklarını bildirirler. İşgörenler, işin yürütücüsü olduklarından, birçok pratik deneyime ve işin yapılma olanak ve koşulları hakkında önemli bilgilere sahiptirler. Bundan dolayı, yöneticiler tarafından bir robot gibi yönetilmekten hoşlanmazlar. Özellikle kendilerini ilgilendiren konularda fikir ve eylemlerine başvurulmasını şiddetle isterler. Yöneticiler örgütte yaratıcı bir kültürün gelişip yerleşmesi için işgörelere ,onların bireysel yeteneklerine, örgütü amaçlarına uygun, örgütsel ve bireysel beklentilerine ters düşmeyecek direktifler vermelidirler. İşgörenler psiko-sosyal bakımdan, yöneticilerle ilişkilerde şüphelidirler. Onların bu psikolojik havadan kurtulabilmeleri için yöneticilerin kişiliklerini tanımaları, örgütsel amaçları bilmeleri ve yaptıkları çalışmaların doğruluğunun takdir edildiğini görmeleri gerekir. İşgörenler ayrıca, kendilerine emin ve üstün bir gelecek vadeden istikrarlı bir disiplin ile kendilerini ilgilendiren karar konularına ve örgütsel sorunlara katılmayı isterler. Yöneticiler ise davranışlarında işgörenlerin yasal ve töresel, hak ve değerlerine

saygılı olmalı, işgörenlere görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı tanınmalı, işgören gruplarının yapılarını ve grup normlarını bilerek hareket etmelidirler. Ayrıca, işgörenlerle yüz yüze ilişkileri geliştirmeli, grup içi ayrılık ve çatışmaları çözümlenmeye yönelmelidirler.

Karar vermede sonul yetki en üst yönetime aittir. Ama bu yetki kullanılıncaya dek uygulama seçeneklerinin irdelenmesi, eleştirilmesi yeterince yapılmalıdır. İrdeme ve eleştirme elverdiğince baskısız, serbest bir ortam içinde olmalıdır. Örgütün yönetim biçimine göre, kimi kez, seçenek oylama ile karara bağlanabilir (Başaran, 1989: 243). Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını isteyen bir yöneticinin, karar seçeneklerinin özgürce tartışılıp değerlendirilebileceği bir örgütsel ortam oluşturması gerekir. Bunun da yolu baskısız, eleştiriye açık bir örgütsel yapılanmadan ve çağcıl bir yönetim anlayışından geçer.

Karar verme merkezleştiği ölçüde, yalnız örgüt siyasasına ilişkin değil, aynı zamanda uygulamaya yönelik kararların da üst kademelerde alındığı görülür. Bir örgütte, işgörenlerin işlerini ayrıntılı olarak saptayan ve denetleyen yazılı kurallar geliştirilebildiği ölçüde, astların karar verme yetkisi sınırlandırılmış olacak ve merkezleşme eğilimi artacaktır (Öncü, 1982: 89). Standart usuller tanımlanarak kalıplaştırılmış işlerin yürütülmesi durumunda, yaratıcı bireylere değil, uygulama için teknik bilgi ve yazılı kuralları iyi bilen bireylere gereksinim olacaktır. Buna karşılık uygulama süreci sürekli değişen, her defasında yeni bir dizi seçeneğin tanımlanıp değerlendirilmesini gerektiren türde sorunların çözümü için, yaratıcı potansiyelini harekete geçirebilecek bireylere gereksinim olacaktır. İşgörenin yapacağı işlerin en ince ayrıntısına kadar yazılı kurallarla saptanarak tekdüze bir dizi işleme dönüştürülmesi, işgörenleri robotlaştırarak kendilerini ifade etmelerini ve yaratıcı yeteneklerini kullanmalarını engelleyecek ve bu oluşum da örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını önleyecektir. Bir örgütte hangi konularda, ne zaman, nasıl karar verileceğini belirten kurallara uyulması zorunluluğu, işgörenlerde aşırı katılık, sorumluluktan kaçma ve kuralların kutsallaştırılmasına yol açmakta; işgörenlerin yenilikçi, yaratıcı, değişim yönelimli eylemlerini engellemektedir. Yöneticinin buna dikkat etmesi çağcıl yönetim anlayışının bir gereğidir.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için öncelikle yönetim anlayışının yetkeci olmaktan uzaklaşması gerekir. Çünkü, yetkeci yönetim anlayışına sahip bir yönetici, ilke olarak, tek adam yönetimini benimser. Kararlarına başkalarının karışmasını bir tehdit olarak algılar ve kendini emirlerinin gerekçelerini açıklamak zorunda hissetmez. İnandığı ilkelere aykırı yapılandırılmış örgütsel yapıları kuşkuyla karşılar ve genellikle astlarının görüş ve düşüncelerine kapalıdır. Yetkeci bir yönetici, işgörenleri ussal-ekonomik insan modeline göre değerlendirerek onların genellikle çıkarlarına göre davrandıkları sayılısıyla hareket eder. Yeğlemeleri ekonomik değerlere dayandırır. Fişek (1977: 17)'in belirttiği gibi, işletme yönetimindeki en ilkel otorite sistemi, tek kişinin veya tek ailenin egemenliğidir. Bu türden bir önderlikte, örgütün kurucusu, astlarını çelikten bir yumrukle yönetip denetler. Mal sahibi olduktan başka, kendisini başmühendis, başsaticı, işletme müdürünün, personel şefinin ve vardiyeye nöbetçisinin yerinde görür. İşletmenin her işine kendisi bakar. Oluşup gelişebilmesi için özellikle özgür, esnek, katılımcı, eleştirel bir ortama gereksinim duyulan yaratıcı örgüt kültürünün, yetkeci bir yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde oluşması beklenemez. Bundan dolayı, örgütsel ortamda yetkeci bir yönetim anlayışından çok, demokratik bir yönetim anlayışıyla hareket etmek, yaratıcı bir kültürün oluşması için ortam hazırlayacaktır.

Üst yönetim, hizmeti alan ve hizmeti sunan cephelerin her ikisinde de insan mutluluğunu temel amaç olarak benimsemelidir. Zira insanı öze alan bir yönetim, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim tarzıdır. İnsana saygının temel alındığı bir sistem yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların yönetime katıldığı bir yönetim sistemi olacaktır. Tüm dünyadaki değişim de bu yönde olmaktadır.

İşgörenlerin katılımının ötesinde, müşterilerle yönetim çabalarının yaşanmaya başladığı günümüz rekabet ortamında, henüz çalışanların katılımını sağlayamamış örgütlerin yaşama şansları yok denecek kadar azdır. Örgütler yaşamak için yaratıcı, yenilikçi, üretici, yeniden oluşturucu işgörelere gereksinim duymaktadırlar. Bu gereksinimlerin en pratik ve ussal karşılanma yolu katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanmasıdır.

Yaratıcı bireyin önemli ve ayırıcı bir özelliği olan bağımsızlık, yaratma sürecinin de önemli bir ögesidir. Yaratıcı birey resmi tezleri güçlükle kabul eder, otoriteyi ve hiyerarşiyi; sosyal statüyü ve standart değerleri geçici sayar. Fakat, onun bağımsızlığının doğası, bir güçsüzlük ve bir gücün karışımından oluşur. Buna saldırganlık, korku ve güçlü bir “ego” eklenir. Yaratıcı birey, değer yargılarından bağımsız, davranışlarını kendi değer ölçüleri ile belirleyen, adaleti farklı anlamıyla yorumlayan bireydir. Kişiliğini yönetim altına alanlara şiddetle karşı çıkar. Ait olduğu toplumun ya da mesleki grubun yargılarından çok kendi yargılarıyla hareket eder. Yaratıcı bireylerin oluşturduğu topluluğun üyeleri belli bir ideoloji, ahlak sistemi, bir dogmaya bağlanmaları ile değil; ait oldukları kültüre bağlanma biçimleri yani uç (marjinal) bireylerle sınıflanabilirler. Yaratıcı bireyin bağımsızlığı, büyük ölçüde onun özerk davranışlarına bağlıdır. Karar alma, karar ölçütleri ve kendini ifade etmek için kendi güven-güvensizlik sınırı içinde düşünmeyi seçen birey, özerk bireydir. Özerk olmak aynı zamanda bağımsız olmak demektir (Sungur, 1997: 72).

Özgürlük kavramı ne sonsuz bir sınırsızlık ne de tümüyle bir kısıtlılık içerir. Bir işgören için özgür yaşamak, özgürce düşünüp özgürce eylemde bulunmak; işgörenin yapmak istediğini istediği zaman ve yerde yapması anlamına gelmez. İşte, yaratıcılık bu farklı iki boyutun bütünleştiği yerde ortaya çıkar. Yöneticinin yapması gereken, bu farklı boyutların çatışmasına yaratıcı örgüt kültürü oluşturacak şekilde dahice bir çözüm bulmaktır.

Farklı alternatifler dikkate alınmadıkça doğru bir karara ulaşma olasılığı azalacaktır. Yöneticinin vermesi gereken bu tür kararlar, oybirliğiyle kabul edilerek verilmez. Ancak birbiriyle çelişen görüşlerin çatışmasına, farklı bakış açıları arasındaki diyaloga ve farklı muhakemeler arasında yapılan seçime dayandığı takdirde iyi bir karar verilebilir. Dolayısıyla, karar vermenin ilk kuralı, bir anlaşmazlık olmadığı sürece, karar verilmediğidir (Drucker, 1967: 148). Herşeyden önce bu, kararverici durumda olan yöneticinin karar verme üzerine tam ve basit bir uzlaşmadan ziyade farklılık ve uzlaşmazlık yaratması gerektiğini ifade eder.

Bu nedenle, etkili karar veren kişi, fikirsel tartışmaları bilinçli olarak başlatır. Bu, kendisinin akla yakın görünen, ancak hatalı ya da yersiz olabilecek şeylere karşı korunmasını sağlar. Aynı zamanda, seçebileceği ve bir karara varabileceği alternatifler sunar. Böylelikle, kişi, karar uygulamaya konduğunda, yanlış ya da eksik olduğu ortaya çıkarsa, yolunu kaybetmeyecektir. Fikirsel tartışmalar, yöneticinin aynı zamanda (hem kendisinin hem de yardımcılarının) hayal gücünü zorlar. Zira, tartışmalar akla yakın görüneni doğruya, doğruyu ise iyi karara dönüştürür (Drucker, 1967: 153).

Farklı fikirlerin ortaya atılması, her şeyden önce hayal gücünün harekete geçmesi için gereklidir. Kuşkusuz bir problemin doğru cevaplandırılması için mutlaka hayal gücü gerekli değildir. Ancak yöneticinin ele aldığı sorunlar gibi (siyasal, ekonomik, toplumsal veya askeri bir alanda olsun) gerçek belirsizliğin olduğu bütün konularda, kişi yeni bir durum yaratabilmek için yaratıcı çözümlere gereksinim duyar. Bu da, kişinin hayal gücüne (yeni ve farklı bir algılama ve kavrama) gereksinim olduğu anlamına gelir (Drucker, 1967: 152). Hayal kurabilmek, sorunlara hayali çözümler bulmak, senaryolar üretebilmek yaratıcı yeteneğin gelişmesi ve örgütsel sorunlara daha etkili çözümler bulunabilmesi açısından önemlidir. Örgütte yaratıcı bir sorun çözme sürecinin işlemesi için sadece yöneticinin hayal gücünü geliştirmesi yetmez. Yöneticinin işgörenlerini de örgütsel sorunlara hayal güçlerini çalıştırarak etkili çözümler üretecek düzeye getirmesi gerekir. Le Bon (1997: 55)'un belirttiği gibi, kitlelerin hayal gücü üzerine tesir etme sanatı, onları idare etme sanatıdır.

Karar verme sürecini, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için kullanmak isteyen bir yöneticinin, gelişmelere açık bir ruha sahip olması, esnekliğe izin vermesi, bir yönde körlemesine gitmekten kaçınması, farklılıklara tahammül etmesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ortam hazırlaması gerekir. Her yöneticinin sahip olması gereken özelliklerden biri de düşünsel dürüstlüktür. Onun kafası bilimsel bir davranışa tabi olarak işlemeli, insanlar ve maddelerle iş görürken en üst düzeyde objektiflik sağlamalıdır. Kendisinin hoşuna gitmeyen gerçekleri kabul etmeli ve kararlarını, kendi kişisel sempati veya antipatilerinden ziyade durumun gereklerine göre vermelidir. Bulabildiği her yerde bilgi, fikir ve teklifleri iyi niyetle karşılamalıdır. Gerçekleri arayan bir kişi olarak işgörenlerini “evet efendimci” yapmak yerine serbestçe düşünmeleri ve

fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri için teşvik etmelidir. Bu tavır, yöneticiye örgütte güç kazandıracaktır. Alain'in dediği gibi, "Sezar'ın ya da Büyük İskender'in gücü, kuşkusuz, faklılıkları sevmelerinden, armut ağacına erik vermediği için sitem etmemelerinden kaynaklanıyordu."

Etkili yöneticiler sorun çözme becerileri olan kişiler olarak düşünülünce, onların, sorun çözme sorumluluğunu tümüyle tek başlarına üstlenmelerine gerek yoktur. Tersine, işgörenlerin yaratıcılıklarını kullanabilmeleri gerekir. En azından kuramsal olarak ideal bir örgüt, sorunlarla karşılaşınca ve onlara en iyi çözümleri ararken, her işgörenin yaratıcılığından yararlanmalıdır. Her sorun çözümüne tüm üyelerin katılması gerekmez, ancak örgütte, gerektiği ya da uygun olduğu zaman, tüm üyelerin yaratıcılıkları kullanıma hazır olmalıdır.

Öyleyse etkili bir grup liderinin sorunları çözmesi gerekmez, ama onları çözdürmelidir. İyi bir sorun çözücü olma yerine, sorun çözmeyi kolaylaştırıcı olmalıdır. Etkili liderliğe bu noktada yoğunlaşmak, liderin, sorun çözmenin bir işlem olduğunu anlamasını ve o işlemi başlatıp başarıyla sonuçlandıracak bazı becerileri öğrenmesi gerekir (Gordon,1997: 45). Şayet yönetici, kendisini örgütün tek karar verici kişisi olarak değil de, karar verme sürecinin denetleyicisi olarak algılsa, karar daha etkili olur (Griffiths, 1959: 91).

Karar alma süreçlerinde yeterli iletişime, herkesin düşüncelerini açıklamasına izin veren, bunun mekanizmalarını/kanallarını oluşturan ve ifade edilen düşünceleri dikkate alan, gelişme ve öğrenmeye açık ve yetenekli olan bir demokraside çoğunluk kuralı anlamlıdır (Coşar, 1997: 19). Bundan dolayı, örgütte yaratıcı bir kültür geliştirmek isteyen yöneticinin, örgütte, düşüncelerin önemsenip değerlendirildiği gerçek bir katılım ortamı oluşturması gerekir. Örgütte demokratik bir yapılanma, yaratıcı yeteneklerin ortaya çıkmasına önemli bir olanak sağlayacaktır. Özel (1997: 40)'e göre; işyerinde insanları etkin biçimde örgütlemenin anahtarı, katılım ve yetkilendirmedir. Katılım, insanca bir eylemdir. Hem iş tatmini, hem de çalışanların verimliliğini azamiye çıkarır. Katılma imkanı vermeyen işletmeler, sadece sermaye

gücüyle ayakta kalabileceklerini vehmeden dinazorlardır. Ve tıpkı uzak ataları gibi tarihe karışacakları zaman yakındır.

İşgörenleri, kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak görmenin yanısıra, onları, örgütün en büyük ve en önemli özkaynağı olarak değerlendirmek, işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya koymalarına fırsat vermek ve yaratıcı girişimlerini desteklemek, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için uygun bir davranıştır. Hiçbir örgütün insan kaynağının, çoğunluğu itibarıyla üstün insanlardan oluştuğunu düşünmemesi gerekir. Bunun yerine, ortalama niteliklere sahip, sıradan insanlarla çalışıldığı düşünülmesi ve kabul edilmelidir. Önemli olan da, bu tür insanlardan olağanüstü çabalar elde ederek başarıya ulaşmaktır. Her insanın başarıya ulaşma olasılığı vardır ve bunun ortamını hazırlamak yönetime düşer.

Yaratıcılığın gelişmesini sağlayacak ortamın en önemli özelliği ise farklılığa karşı hoşgörülülük ve saygılı olmaktır. Bunun kültürel boyutu da çok önemli olmakla birlikte, atılabilecek en kolay adım, gerçek katılımın sağlandığı demokratik bir ortamdır. İlk bakışta, demokratikleşmenin yaratıcılıkla ilgisi ve üstelik ilk adım olarak tanımlanması yadırganabilir. Nitekim, birçok kişi yeni bir ürün, teknoloji veya buluş getirmeye hiçbir engel olmadığını düşünebilir. Oysa, yaratıcılık bir davranış biçimidir. Yani bir insan istese bile sadece belirli konularda yaratıcı olup, diğer konularda belirli kalıplara giremez. Burada yaratıcılığı destekleyen bir ortamın kargaşaya neden olabileceğini düşünmek yersizdir. Unutulmamalıdır ki, yaratıcılık sadece düşüncenin ikinci evresidir ve onu takip eden mantıksal düşünce tarafından dengelenir. Hatta yaratıcılığı destekleyen ortam, mantıksal düşüncenin daha sağlıklı biçimde gelişmesini sağlar. Diğer taraftan her şeyi doğru/yanlış mantığıyla değerlendiren bir örgüt yenilik getiremez ve yıllarca aynı şeylerin doğruluğunu veya yanlışlığını tartışarak bir kısır döngüye saplanır. Lider yöneticiler, insanlar arasındaki farklılıklara karşı aşırı derecede anlayışlı kişilerdir. Onlar hiçbir zaman kendilerinin fotokopilerini aramazlar. Onlar başkalarına ne yapacakları konusunda nutuk çeken insanlar değil, yapılması gerekeni bizzat yapan insanlardır. Lider yöneticiler, karşıt görüşlere cesaret verirler. Böylece yaratıcı bir ortam, yeni fikirler ve aykırı düşünceler için gerekli olanaklar ortaya çıkmış olur. Kağıtçıbaşı (1996: 220)'na göre; demokratik bir örgüt oluşturmayı başarmış

demokratik liderler kararları kendileri vermezler. Tartışma özgürlüğü içinde grup bir bütün olarak karar verir. Lider her üyenin düşüncelerini açıkça söylemesini olağan karşılar, üyeleri ödüllendirmekte ise tamamen tarafsız kriterler kullanır.

Güvenleri olmayan insanlar bütün gerçeklerin kendi paradigmalarına uyması gerektiğini düşünürler. Başkalarını kendilerine benzetmeye müthiş gereksinimleri vardır. Diğerlerini kalıba sokmayı ve onların kendileri gibi düşünmesini sağlamak isterler. İlişkinin gücünün aslında başka bir bakış açısının varlığına bağlı olduğunu anlayamazlar. Aynı olmak, bir olmak değildir. Tekdüze, tek biçim olmak birlik olmak anlamına gelmez. birlik ya da bir olmak, birbirini tamamlamak demektir, aynı olmak değil. Aynı olmakla yaratıcı bir şey yapılamaz ve bu sıkıcı bir şeydir. Sinerjinin özü, farklılıklara değer vermektir (Covey, 1998: 292). İnsanlar arasındaki bilişsel, duyuşsal ve psikolojik farklılıklara değer vermenin anahtarı da, herkesin dünyayı, olduğu gibi değil, kendilerinin olduğu gibi gördüğünü kavramaktır. Bu gerçeklerden hareketle, yöneticinin işgörenlerin algılarının farklı olduğunu bilmesi; örgütsel yaşamın her zaman “ya şu/ya bu” ikilemini izlemediğini, her zaman bir üçüncü seçeneğin olabileceğini düşünmesi gerekir. Yöneticinin bilmesi gereken önemli bir nokta da, iki kişi aynı fikirdeyse, onlardan birine gerek olmadığıdır.

İşletmenin kendi değer sistemini personeline empoze etmesini varsayarsak, böyle bir işyerinde, personelin karar verme ve girişim yetenekleri zayıflatılabilir, bireyin örgüte yeni bir şey katması şöyle dursun, normal verim gücü de azalabilir. Dinamizm ve yenilikçi gücünü kaybetmiş olan personelden ancak statik, taşlaşmış, yenilenen ve değişen çevreye uyum sağlama gücü yok olmuş bir örgüt ortaya çıkar. İşte bu düşüncelerdir ki, örgüt ve personeli arasındaki kültürel çatışmada, her iki taraf için yaşama ve gelişme imkanı sağlayan bir bağdaştırma ve optimal bir denge sağlamaya çalışmak gerekir. İşletmede çalışanlar yaptıkları işten zevk alacak hale getirilmelidir. Kendilerini gerçekleştirmeye, yeni şeyler ortaya çıkarmaya, yaptıkları işi her gün daha da güzel yapmaya teşvik edecek ilkeler oluşturulmalıdır (Gümüş, 1995: 264). Yaratıcı kültürün oluşması için yöneticinin öncelikle empoze edici yönetimsel anlayıştan paylaşımcı, danışıcı anlayışa geçmesi gerekir.

Örgütler, bilincinde olsun veya olmasınlar bir kültüre sahiptirler. Örgüt kültürü; kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, ve güçlendirmeye yardım eden ve sıradizindeki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder. Örgüt kültürünün, örgütü daha olumlu olarak etkileyebilmesi için bu kültürün yaratıcılık yönelimli hale getirilmesi örgütsel bir gerekliliktir. Bu da, yöneticinin en temel görevi olmalıdır. Örgüt yöneticileri, zaman zaman, daha önce verilmiş kararları, değişim karşısında esnetebilmelidirler. Kararlar ve kurallar zaman ve zemine göre esneyebilecek nitelikte olmak zorundadırlar. Çevrenin değişmesi veya süreçlerde değişikliklerin olması bazı önlemleri zorunlu kılacaktır. Bir Çin atasözü “Görüşlerinde çok fazla ısrar edenler, anlaşabilecek çok az kişi bulabilirler” demektedir.

Kurallar erkek veya kadın işgörelere ne yapmaları ya da yapmamaları gerektiğini bildiren açık beyanatlardır. İşgörelere neyi, nasıl, ne zaman yapabileceklerini açıkça belirtmek, kuralların karakteristik özelliğidir. Kurallar, yargıda bulunma veya karar verme için işgörelere yer bırakmaz. Onlar, belli ve özel davranış kalıplarının gerekliliğini ifade ederler (Robbins 1983: 67-68). Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için, kuralların bu olumsuzluğunun ortadan kaldırılması gerekir. Bunun içi de yöneticinin, işgörelere özgün fikirleri, çözüm önerileri, sıradışı düşünceleriyle örgüt yönetimine aktif olarak katması gerekir. Başarılı bir örgüt yaratılmak mümkün olduğu kadar farklı yaklaşımlar kullanmaya bağlıdır. Tek bir programla, tek bir stratejiyle hareket etmek, tek vitesli bir araba kadar etkili olabilmek demektir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Yöneticinin Planlama Sürecindeki Yeterliğinin Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etkileri Nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Yönetmel örgütlerin belli amaçlar doğrultusunda ve belli biçimlerde işleyeceklerinin bir bakıma inancası olan “plan”, tüm kaynakların tek amaca yöneltilmesi, kıt kaynakların ikinci alanlara kaymasını önleyecek biçimde kaynak kullanımının denetim altına alınması, yönetmel önceliklere göre belli kaynakların belli karar merkezlerinin buyruğuna girmesi ve emek verimliliğiyle çalışma disiplinini en yüksek düzeyde tutacak parasal ve parasal olmayan özendiricilerin yönetmel yapıyla bütünleştirilmesi çabalarına düzen ve örgütlülük getiren bir yazılı belge, örgütü adım adım amaçlarına götüren bir yol-göstericidir. Bu açıdan bakıldığında, planlamanın temel amaç ve sorunu, örgüt etkinliğiyle emeğin verimliliğini artırmak, en az girdiyle en çok çıktıyı sağlamak, örgütün amaçlarıyla örgütün üyelerinin gereksemelerini bağdaştırmak, bilimsel-teknolojik gelişmeleri üretim süreçlerine uygulamak ve işyeri sorunlarına işyerinin somut koşullarındaki en iyi çözümü getirmektir. Kısacası, plan, belirlediği uygulama sonuçlarını karşılaştırıp kümelenendirerek yönetimin nesnel işleyiş yasalarının soyutlanmasını sağlar; bu bakımdan, planlamanın özü, nesnel zorunlulukla öznel raslantısallığın kesin çizgilerle ayrıştırılmasıdır (Fişek, 1979: 213-214).

Fayol’a göre “planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir”. Akılcı bir eylem, planlama gerektirir ve ancak planlama ile olanaklıdır. Eylem planlama ile yönlendirilir. Plansız bir eylem etkisiz ve anlamsız olur. Planlama ile amaçlar saptanır ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eşgüdümlemiş araçlar geliştirilir. Planlama, yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir ögesidir. Planlama geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir, geleceği düşünmedir (Aydın, 1994: 133).

Gregg’e göre planlama, akılcı bir eylem için ussal bir hazırlıktır. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir. Eyleme anlam kazandırır. Bir eylemde amaç ve hedefler açık ve net olarak görüldüğünde, anlaşıldığında, programların ve etkinliklerin gereği açıklık kazanır (Aydın, 1994: 133).

Planlama, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanılma yollarının kararlaştırılması sürecidir. Yönetimin varolma nedeni, örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir. Bir yönetim süreci olarak planlama da bu yüzden

yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Çünkü, planlama bir örgütün nitel ve nicel yönleriyle hedeflediği ürünlerini gerçekleştirmek için gereklidir (Başaran, 1989: 235).

Planlama; eldeki sınırlı kaynakların, toplum gönencinin (refahının) ya da örgütsel verimliliğin artırılmasında, en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır. Bu açıdan; plan, örgütün gereksinimlerinin saptanmasını ve önceliklerin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin devamlılığını sağlar.

Planlama, ne yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman yapılacağını ve kimin yapacağını önceden kararlaştırılmasıdır. Planlama, bulunduğumuz nokta ile ulaşmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren bir köprüdür. Başka türlü ortaya çıkmayacak olayların oluşmasını sağlar. Gelecek, önceden ve hiçbir zaman bilinemez ve en iyi planlara bile kontrol dışı etmenler karışabilir. Ama planlama olmazsa olaylar rastlantılara bırakılmış olur. Planlama zihinsel bir işlemdir, eylem tarzının bilinçli olarak saptanmasıdır. Kararların amaca, gerçeklere ve yapılan hesaplara dayandırılmasıdır (Koontz-O'Donnell, 1964: 71).

Örgüt planlaması, yapılması gereken görevlerin saptanmasını, işlerin uygun bir biçimde bölünmesini, gruplandırılmasını, grupların karşılıklı ilişkilerinin sistematik şekilde saptanmasını, sorumluluk ve yetkilerin düzenlenmesini, hazırlanan örgüt planının uygulamaya konulmasını ve periyodik olarak gözden geçirilmesini kapsar. Örgüt planlaması, örgütün yöneleceği amaçları açıklıkla ortaya koyar, örgüt değişikliklerine yön verir, plandan ayrılma ve farklılaşmaların teşhisine ve önlemler alınmasına yardımcı olur (Can, 1996: 29).

Planlamanın gelişmesinin en önemli nedenlerinden biri, eldeki kaynakların sınırlı ve buna karşılık gereksinimlerin sınırsız oluşudur. Gerçekten planlama gereksinimi, kaynakların gereksinimleri karşılamaya yeterli olmamasından doğmuştur. Sınırlı kaynaklarla, bu kaynakların yeterli olmayacağı birçok işleri yapma isteği, işlerin önceliklerinin saptanması, sıraya, plana, programa bağlanması zorunluluğunu doğurmuştur. İnsanların kişisel yaşantılarında da, gereksinimlerini karşılayacak kadar

özdeksel olanaklara sahip olmamaları, yapacakları işleri bir sıraya koymalarına ve en zorunlu olanlarından başlayarak bu gereksinimleri giderme yollarını aramalarına neden olmaktadır. Kişisel yaşantıda bile önemli bir konu olan bu gereksinim sıralaması işi, örgütlerde daha büyük önem taşımaktadır.

Planlı çalışma benimsendiği zaman, isabetli karar almak için düşünme ve değişik çözüm yollarını inceleme olanağı bulunur. Yapılacak işin niçin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gereksinim duyulacağına önceden karar verilmiş olur. Acele ve önyargılardan korunulmuş olur. Planlama ileriye önceden görmek, başka bir deyişle bir başka hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır. Örgütlerin yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Örgütlerin çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır.

Larsen'e göre planlama; belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için, önceden en uygun hareket biçimini yapmaktır (Tortop, 1990: 51). Planlama, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işidir. Planlama geleceğe bakışı ifade eder. Yönetici, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturarak, sorunlara alışılmışın dışında etkili çözümler bulmak ve örgütün geleceğini olumlu olarak garantilemek istiyorsa değişikliklere açık, esnek, yenilikçi ruh taşıyan bir örgütsel planlamaya gitmelidir.

Yaratıcı örgüt kültürünün oluşup gelişmesini sağlayacak plan esnek olmalı, katı, çelik bir yapı olmamalıdır. Gerekli değişikliklere kolayca uyulanabilmelidir. Çünkü gelecek zamana ait tahminler, olağan olmayan durumlar dolayısıyla, isabetli olmayabilir. İyi hazırlanmış bir plan değişikliğe karşı olmamalıdır. Varolan durumu ve statükoyu devam ettirmek istesek bile, bazı dış etkenlerin örgütte değişikliği zorunlu kılacağını unutmamalıyız. İnsanlar genellikle değişikliğe karşı direnirler. Bu nedenle, yöneticinin, değişikliğe karşı çıkışların olabileceğini peşin olarak kabul etmesi gerekir. Eğer bu tür direnmeler, karşı çıkışlar dikkate alınmaz ve onları yenme çareleri düşünülmez ise, yöneticinin yaratıcı bir kültür oluşturma çabalarının başarısızlığa uğraması olasıdır. Yöneticinin, planların çok iyi ve kusursuz olarak hazırlandığına inanması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumunu engelleyici bir yönetsel davranış

olacaktır. Planlama aslında güç bir iştir. Çünkü, geleceği önceden kestirme söz konusudur. Oysa ki gelecek bilinmemektedir. Öte yandan, planlama, düşünme, hazırlanma, farklı alternatifler arasında bir seçim gerektirir. İnsanlar ise, doğaları gereği, düşünmek yerine hareket etmeyi, yeni bir çaba gerektirmeyen, uzmanlaştıkları işlerde yoğunlaşmayı severler. Bundan dolayı, planlamayı fazla önemsemez veya ertelerler. Oysa ki geleceğin planlanması, ancak geleceğin iyi tahmin edilmesiyle mümkündür. Eğer gelecek iyi bilinmezse, bilinmeyen şey hakkında isabetli kararlar almak olanaksızdır. Bundan dolayı, örgütsel anlamda bir planlamadan kaçınmak veya planlamayı bir süre için bile olsa ertelemek örgütü tesadüflerin ağına düşürmek anlamına gelir ki, bu da örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumundan çok bir rasgelelik ve başıbozukluk normunun gelişmesine neden olur.

Çağımızda görülen hızlı gelişmeler ve teknik ilerlemeler dolayısıyla, uzun süreli planların geçerliği azalabilir ve kaybolabilir. Uygulamada, uzun süreli planlarda görülen aksaklıklar ve eksiklikler kısa süreli planlarla giderilebilir. Çünkü, uzun süre için hazırlanan planların hata payı daha çoktur ve geçerlik derecesi daha azdır. Aynı zamanda, uzun süreli planlar değişime kolay uyum sağlayıcı olmayabilirler ve bu durum da örgüte bir katılık getirir. Yaratıcılığın ise örgütsel ortamda, örgütsel plan ve programlarda esneklik, değişebilirlik, yeniden yapılandırılabilirlik istediğini biliyoruz. O halde, belirsizlik ortamında daha çok gelişme olanağı bulan yaratıcı düşüncenin ve buna bağlı olarak yaratıcı kültürün oluşabilmesi için, örgütte uzun süreli planlar yapmaktan ve her şeyi standartlaştırmaktan kaçınmak gerekir. Varolan planların harfiyen uygulanması, örgütte özgür ortamı ve özgür ifade olanağını sınırlandıracağından, örgütte yaratıcı kültürün oluşumunu engeller. Bundan dolayı, hazırlanacak planların işgörenlerin katkılarına açık ve değişime kolay uyum sağlayıcı olması gerekir.

Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin, uzun süreli planlardan çok amaca yönelik stratejik planlar yapması gerekir. Stratejik planlama, uzun süreli planlamadan farklıdır, çünkü stratejik planlama geleceğin içinde bulunan durumdan çok farklı olacağı tahmini üzerine temellendirilmiştir. Stratejik planlamanın avantajları yaratıcılık, esneklik, yalınlık, karara katılma ve mantıklılıktır (Clay 1989: 117). Bu

kavramlar da yaratıcı örgüt kültürünün oluşum sürecini başlatmada yadsınamayacak öneme sahiptirler.

Yaratıcılığı destekleyici ve teşvik edici bir plan, ekonomik sosyal, siyasal, kültürel ve eğitimsel değişmelere karşı açık ve esnek olan plandır. Plan yapılırken amaçlar tespit edilmekte ve bu amaçlara nasıl ve ne şekilde varılacağı kararlaştırılmaktadır. Halbuki, planın yapıldığı sırada örgütün bulunduğu sosyal ortamda önemli değişmeler olabilir, örgütün kullandığı teknik araçların daha yenisi ve daha iyisi piyasaya çıkabilir, en önemlisi bu değişmeler örgütün, çalışma biçimini ve üretimini etkileyerek, kullandığı üretim araçlarını değiştirebilir. Örgütün kültürel ortamı ve işgörenin kültürel yapısı, bu değişmelerin yönünün belirlenmesinde önemli etkenlerdir. Örgütte yaratıcı bir ortamın oluşturulabilmesi için planların yaratıcılık yönelimli olarak hazırlanması gerekir. Burada da, örgütsel planlamada en önemli rolü oynayan yöneticiye önemli görevler düşmektedir.

Yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak isteyen bir yöneticinin yapacağı planlar, öncelikle ekonominin nesnel yasalarıyla eldeki kaynak ve olanakların en uygun birleşimini sağlamalı, bir başka deyişle, optimumlar gözetilerek hazırlanmalıdır. İkinci olarak, planlar bürokratik bir hayalciliğin ürünü olmamalı, örgütsel gerçeklikle bağlarını sürdürmelidir. Üçüncü olarak, planlar hem çeşitli örgüt düzeylerinin özellik ve gereksinimlerine pay bırakacak, hem de yeni bilimsel-teknolojik gelişmeleri içine alacak bir esneklik göstermelidirler.

Planlama sürecine işgörenlerin aktif katılımının sağlanması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için önemlidir. Bu durumda, işgörenler kendi düşünceleri ve gereksinimleri doğrultusunda planlanmış bir örgütte çalışmayı daha çok yeğleyecek ve böylece yaratıcı yeteneklerini örgütsel amaçları gerçekleştirici yönde kullanacaklardır. Aydın (1994: 234)'a göre, verilen kararlar ve hazırlanan planlar tarafından etkilenen kişilerin bu süreçlere katılmaları, benimsenmiş bir demokrasi ilkesidir. Planlama süreci, bu süreç sonunda elde edilen planın kendisi kadar önemlidir. Planlamaya katılma yoluyla örgüt üyeleri, oluşan programları anlama ve benimseme ile kalmayacak, bireysel yeterlikte gelişme sağlanacaktır. Sürece katılmanın yetiştirici bir yanı da vardır.

Gregg'e göre, "gerçek olan nokta, bireyin en güçlü yeteneğini, oluşumuna katkıda bulunduğu, değer verdiği durumlarda, kullanma eğiliminde olmasıdır." Bu durum, sürece katılma yoluyla personelin gelişimini gerçekleştirmeye çalışan yönetim anlayışının dayanak noktasını oluşturmaktadır.

Yetkeci bir yönetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde, planlama sürecinin yaratıcılığı geliştirici bir işlevinin olduğunu söylemek güçtür. Çünkü yetkeci bir anlayışla yönetilen otoriter örgütlerde işgörenlerin, amaçların belirlenmesinde ve planların yapılmasında yöneticiye bağlı kaldıkları bilinmektedir. Yöneticiye bağlı kalmanın vurgulandığı bir ortamda, işgörenlerin yaratıcı güçlerini kullanmaları olası değildir. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için Chris Argyris (1953: 112)'in de belirttiği gibi, yöneticinin dikte ettirici, saldırgan, zorla hareket ettirici olmak yerine, destekleyici, aydınlatıcı ve cesaretlendirici bir rol oynaması gerekir.

Yönetici, etrafındakilere ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiğini dikte ettirme yerine, planlama sürecinde gerçek anlamda etkin olmalarını sağlamak için fırsat ve olanak sağlamalıdır. Yönetici örgütteki her şeyi en iyi yapan bir insan olma yerine, üyelerin yaratıcı güçlerini, yeteneklerini harekete geçirmesini bilen bir insan olmalıdır (Aydın, 1994: 135). Bu anlamda bir yönetsel davranış, örgüte bir ifade ve etkinlikte bulunma özgürlüğü getirecek ve bu da örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayacaktır.

Bireysel yaratıcılığın plan amaçlarına yönelmesi için, yöneticinin inandırıcı, teşvik edici ve özendirici yönetsel eylemlerde bulunması örgütsel bir gerekliliktir. Örgütsel planlar; genellikle, uzmanlar tarafından hazırlanmaktadır. Oysa; planı uygulayacak olanlar, örgütün çeşitli düzeylerinde bulunan işgörenlerdir. Bu nedenle; iyi bir plan, onu uygulayacak kişilerin özgür katılımıyla açık ve anlaşılır olarak hazırlanmalıdır. Bu planlama şekli, işgörenlerin yaratıcı potansiyellerini harekete geçirecek ve örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu kaçınılmaz olacaktır.

Yönetici, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine özdeksel ve insansal güç kaynaklarının verildiği bir emanetçidir. Yönetici bu kaynakları en iyi şekilde

kullanarak verilen amaçları gerçekleştirecektir. İşte planlama bunun önemli bir aracıdır. Eğer plan yoksa bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek güç olduğu gibi, yöneticinin bunları iyi kullanıp kullanmadığını da belirlemek olanaklı olmayacaktır. Çünkü, gidilecek yol belli olmadığı için bütün yollar uygun olacaktır. Oysa, ekonominin temel ilkesi, kaynakların kıt olmasıdır. Yönetici kıt kaynakları kullanan bir kişidir. O halde, bu kaynakların en iyi şekilde kullanılması gerekir. Kaynakların en rasyonel bir şekilde kullanılmış olduğunun önemli bir göstergesi ise işgörenlerde yaratıcı, yenilikçi, girişimci ve buluşçu bir yeteneğin oluşturulmasıdır. Yönetici bu yeteneğin yayılıp örgütsel bir kültür niteliği kazanmasını sağlayıcı planlamaya gittiği oranda başarılı olmuştur denebilir. Dolayısıyla, yöneticilik görevini üstlenen bir kişi, özel yaşamdaki tutum ve davranışı ne olursa olsun, planlama yapmak zorundadır.

Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen bir yönetici açık fikirli bir insan olmalıdır. Normal düşünebilmenin ötesinde geleceğe dönük düşünce ve görüş yeteneğine sahip olmalıdır. Alışılmış yöntemler, ideal politika veya tekniklerden daha etkili olabilecek yollar araması gerekir. Yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yönetici, olaylara tepeden ve tarınamen objektif olarak bakabilmelidir. Önerilen her düşüncenin tüm olarak organizasyon üzerindeki etkisini görebilmek için geniş bir anlayışa sahip olmalıdır. Yönetici, planlama sürecini de bu anlayışla uygulamalıdır ki yaratıcı bir örgütsel kültür oluşturabilsin.

Genel anlamda planlama, bir hedefe yönelmiş düzenli çalışmalardır. Örgütün faaliyetlerinin yön ve gelişimi, amaçlara ulaşmak için uyguladığı genel yaklaşımlar planlama ile belirtilir. Planlama önce düşünmeyi öngören zihni bir çalışmadır. Planlamada örgütsel amaçları ve hedefleri saptamak ve bu amaçlara ulaştıracak yaklaşımları ana hatlarıyla ortaya koymak söz konusudur.

İyi bir planlama yöneticinin sorun ve krizlerle uğraşmasını engelleyerek amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Çağcıl yönetici işlerini rastlantılara bırakmaz. İyi bir planlama ile daha başından sorunların ortaya çıkmasını engeller veya ortaya çıkmış

sorunları yine iyi bir planlama ile ortadan kaldırır. Böylelikle örgütün bu tür engelleyicilerden zarar görmesini önler.

Planlama aynı zamanda amaçların tespitiyle de yakından ilgilidir. Geleceğe ilişkin kararsızlıklar planlama ile azaltılır veya tamamen ortadan kaldırılır. İyi bir planlama aynı zamanda yapılacak işlerin kontrolünü de kolaylaştırır. Planlama yönetimin pusulası işlevini görür. Yönetici planlama ile ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünmek ve analiz etmek olanağını bulur. Bu yönüyle de planlama ileriye önceden görmek ile yakından ilgilidir.

Planlamanın etkisi, planlama ilkelerinin izlenmesine bağlıdır. Bu ilkeleri şöyle özetleyebiliriz: Her plan ve sonuçları örgütün amaçlarının gerçekleşmesine olumlu katkıda bulunmalıdır. Planlama, girilen görevlerin, işin sonucunu alabilecek süreyi kapsmalıdır. Planlar sonradan ortaya çıkabilecek değişikliklere uyum sağlayacak şekilde esnek olmalıdır. Planlar sürekli olarak kontrol edilmeli, gerekirse düzeltilmelidir (İlgar, 1996:42). Böyle bir planlama davranışı, bireyleri yaratıcı eylemlerde bulunmaya yönlendirebilir.

Yaratıcı örgütsel yönetim, küçük ve büyük eylemlerin hangi sonuçları doğuracağını öngörecektir güce ve görüşe sahip olmaktır. İnsanlar, nereye gitmekte olduğunu bilen yöneticileri izlemeyi yeğlerler. Yöneticinin de yolunu çizebilmesi planlı çalışmasına ve bu planlama yeteneğini örgütsel ortama yansıtmasına bağlıdır. Yönetici örgüt içerisinde yer alan kişilerin amaçlarına ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların yönetici tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir göstergesidir. Bir siyaset tayin edici olarak veya grubun uzun vadeli hedeflerini belirleyen kişi olarak; hedef doğrultusunda stratejik ve taktik kararların belirleyicisi ve uygulayıcısı olarak yine yöneticiyi görmek olasıdır. Önemli olan, yöneticinin bu görevlerini işlevsel hale getirerek örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmasıdır.

Arık'a göre, yaratıcılık kavramına farklı bir bakış açısı getiren Vernon bu kavramı, insanın sosyal, manevi, estetik, bilimsel veya teknolojik değeri olduğu kabul

edilen yeni fikirleri, görüşleri, buluşları veya artistik objeleri üretme şeklinde tanımlamıştır (Kamaraj, 1998: 55). Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için yönetici tarafından planlamanın örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayıcı, merak artırıcı, farklılığı vurgulayıcı ve teşvik edici olarak yapılması gerekir.

Yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmak isteyen yöneticinin, işgörenleri güdüleyici, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik edici bir insan kaynakları planlama sistemi kurmalıdır. Zira örgütte bulunan herkes örgütün müşteride ve kamuoyunda yarattığı imaj konusunda etkili olmaktadır.

Yaratıcılık yönelimli bir yöneticinin, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmayı da planlaması gerekir. Bu, yaratıcı örgüt kültürünün ilk oluşum aşamasını meydana getirecektir. Çünkü, yaratıcı planlama yapmak, yaratıcı örgüt kültürünün oluşum hızını artırmada önemli bir rol oynayacaktır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi, **“Yöneticinin Örgütlenme Sürecindeki Yeterliğinin Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etkileri Nelerdir?”** biçiminde düzenlenmiştir.

Örgütlenme, yönetim unsurlarından birisi ve en önemlilerindedir. Bir insanın yalnız başına bütün gereksinimlerini karşılmasına olanak yoktur. Aristo'nun belirttiği gibi “insan toplumsal bir varlıktır” toplum halinde yaşar. Toplum halinde yaşamının bir sonucu olarak, her şeyi, her işi kendisi yapamaz. Başkalarının yardımına gereksinim duyar. Kapalı bir ekonomide, ilkel bir toplumda olduğu gibi, insanın yaşaması için zorunlu olan birçok maddenin kendisi tarafından üretilmesi olanağı yoktur. Çok küçük bir kırsal yerleşme biriminde, yolların yetersizliği nedeniyle, bazı üretim maddelerinin bizzat kendileri tarafından sağlandığı düşünülebilirse de, yine de toplumdan tamamen ayrı değildir. Birçok hizmetler devlet tarafından karşılanmaktadır. İleri toplumlarda fertler arasında iş bölümü artmıştır. İnsanlar yaptıkları çalışmalar ve ürettikleri mallar

dolayısıyla, başkalarını gereksinim duydukları bir kısım malları karşılarken, diğer yandan başkaları da onların gerekli gördükleri maddeleri üretmektedirler. Böylece toplumda yaşayan insanlar, belki de farkında olmaksızın, iyi bir biçimde örgütlenmiş ve birbirlerinin gereksinme duydukları şeyleri kendiliğinden karşılıklı olarak tamamlamış olmaktadırlar (Tortop, 1990: 71).

Bir toplumda insanlar arasındaki işbirliğinin kaynağı, insanların tek başlarına çözemedikleri sorunlarla karşılaşmaları ve tek başlarına sağlayamadıkları gereksinimleridir. Birlikte çözülmesi gereken sorunların ve birlikte sağlanması gereken gereksinimlerin çokluğu ve sürekliliği, toplumun üyelerinin birbirleriyle sürekli dayanışma içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, başta insanların bir toplum olarak örgütlenmesine, sonra da toplum içinde değişik işlevleri olan örgütlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu yüzden örgütlenme doğal; doğal olduğu kadar da evrenseldir (Başaran, 1989: 87). Örgütler bazı şeyleri gerçekleştirmek için vardır. Bu şeyler amaçlardır ve genellikle çalışanlar tarafından yalnız başına gerçekleştirilemezler. Bu amaçlar grubun gücüyle daha verimli olarak gerçekleştirilebilirler (Luthans, 1992: 6). İşte, örgütlenme sürecinin temelini, bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının yardımına gereksinim duymaları oluşturmaktadır.

Fayol'a göre, örgütlenme; belirli bir iş için, gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve makine boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. Başka bir deyişle örgütlenme, kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir. Örgütlenme; kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır. (The right man in the right place!) (Kaya, 1993: 102).

Ortak amaca yönelmiş kişi, kaynak ve eylemlerin işleyiş yön, biçim ve çerçevesini belirleyen "örgüt" olgusu, bu açıdan bakıldığında, yalnızca yönetsel ve ekonomik kararları uygulayan "biçimsel" bir yapı değil, değişik öğelerden oluşan toplumsal bir örgenlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı şekilde, örgütlemeyi, bu değişik öğeleri bir araya getiren bir biçimsel kurallar dizisi değil, aynı zamanda, bu değişik öğeleri toplayıp kaynaştırma çabasının ta kendisi olarak tanımlayabiliriz. Özetle,

örgüt, amaçları yukarıdan aşağıya belirlenen, ama, kişi, kaynak ve eylemlerin etkileri aşağıdan yukarıya bireysel ya da toplu olarak işleyen bir devingen varlık durumundadır. Buyruk ve katı akışının yönü doğru belirlenirse, örgütsel etkinliğin (ya da etkin örgütlemenin) vazgeçilmez ön koşulu da gerçekleşmiş olur (Fişek, 1979: 219).

Örgütlemenin evrensel amacı, hem nesnel ekonomik yasaların, hem de belli bir yönetsel yapının buyruğundaki tüm yaratıcı-üretici yeteneklerin en etkin biçimde işe koşulması ve en verimli yoldan belli amaçlara yöneltilmesidir. Bunun için, tüm yönetsel hak, sorumluluk ve yetkiler, kural olarak, örgüt sıradizininin en üst basamağında toplanır ve somut durumlarca belirlenen bir örüntü içinde aynı sıradizinin değişik basamaklarına değişen oranlarda dağıtılır. Bu da örgütleme sürecinde yönetici rolünün önemini vurgulamaktadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere, insanlar yardıma gereksinim duydukları ve bunu istedikleri zaman örgüt kurulmuş olmaktadır. Bu nedenle örgütlenme bir gereksinimden doğmaktadır. İnsanlar toplu olarak yaşadıkları zaman ussal bir biçimde örgütlenmek zorundadırlar. Ancak bir örgüt olduğu zaman yönetme veyönetilme olanağı bulunabilir.

Örgütlemenin değişmeyen (statik) ve bir de değişen (dinamik) yönü vardır. Statik yön örgütün yapısının, örgütün asıl amacına uygun biçimde ayarlanmasıdır. Dinamik yönü ise, sosyal, ekonomik ve siyasal koşullar, malzeme insan gücü ve usuller karşısında örgüte yeni bir yön verme aşamasıdır. Bu aşamada örgüt, sürekli bir değişikliklerle karşı karşıyadır. Yeni gelişmelere paralel olarak örgüte gerekli olan malzeme ve insan gücünün sağlanması gerekir. Usullerde, teknolojilerde, siyasal koşullarda, ekonomik durumlarda ve insan ilişkilerinde herhangi bir değişiklik örgütün yapısında da bir değişiklik yapmayı zorunlu kılabilir. Değişikliklere ayak uyduramayan örgütler çok geçmeden çalışamaz duruma gelirler. Bu nedenle, toplumdaki gelişmeler ve değişiklikler dolayısıyla, örgütlerin değişikliklere uyması doğaldır (Tortop, 1990: 773). Örgütlerin sürekli toplumsal değişikliklere uyum gösteren yapılar olmak yerine, çoğu durumda değişimin itici gücü olmaları ve değişimin temeline de yaratıcılığı almaları gerekir ki, örgütte yaratıcı bir kültür oluşup örgütsel sorunlara daha sıradışı ve

etkili çözümler bulunabilsin. Burada, örgütü değişimin başlatıcı değişkeni konumuna getirecek olan, yaratacağı ortam ve kullanacağı yöntemlerle yöneticidir.

Örgütlenme, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, yönetimin amacına, işlevlerine ve sürecine elverişli bir yapı kurma sürecidir. Örgütlenme bir süreçtir. Çünkü, örgütlenme, bir kez yapıp bitirilen bir iş değildir. Örgüt, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların, amacı gerçekleştirme çabaları boyunca, karşılıklı kurdukları ilişkiler dokusundan oluşmaktadır. İnsanların ilişkileri, hızla değişen dirik bir nitelik gösterir. Ayrıca insan ilişkileri, yalnız örgütün iç değişkenleriyle değil, dış çevre değişkenleriyle de güçlü etkileşim içinde olduğundan, sürekli değişimindedir. Bu değişmeye örgütün yapısının da uyum gösterebilmesi için sürekli yeniden örgütlenmesi gerekir. Bu yüzden bir örgüt, ne denli iyi kurulursa kurulsun, yaşadığı sürece, gerektiğinde yeniden örgütlenmelerle, yenileşmesini sürdürmek zorundadır (Başaran, 1989: 247).

Her örgüt iki boyuttan oluşur. Bunlar formal ve informal boyutlardır. Formal örgüt yapıyı vurgular. Yapı, işgörenlerin görev ve sorumluluklarını, değişik konumlardaki işgörenler arasındaki ilişkileri belirler. İletişim sistemini düzenler, işgörenlerin etkinliklerini eşgüdümleyerek, kontrol eder ve girişimin etkililiğini değerlendirir. İnfomal örgüt, formal bir örgütte bulunan bireyler arası ilişkilerden oluşur, bir kişilik yapısı olarak gelişir. Bir otorite ve işlev yapısı değil, kişilikler yapısıdır. Örgüt dışı sık ilişkiler sonucu oluşur. Bu kendiliğinden informal ilişkiler, doğal grup üyelerini karakterize eden tutumlar, inançlar, gelenekler ve davranış biçimleri oluşturur. Bunlar da grup üyeleri tarafından onaylanan düşünce ve davranışlara temel oluşturur. İnfomal örgüt tüm örgütlerde bulunur. Formal örgüt düzen ve tutarlılık için, informal örgüt ise, canlılık ve diriklik için gereklidir (Aydın, 1994: 140).

Öyleyse örgütlenme, yöneticinin düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir. Örgütlenme süreci sonunda oluşan yapı, iş ve sorumluluk konularında bireyler arasındaki çatışmayı azaltır ve ortak bir çaba için uygun bir ortam yaratır. Bu düzenlemede mutlaka dikkate alınması gereken bir öge de insan ögesidir. İşler planlanırken, insan

ögesi güçlü ve zayıf yönleri ile dikkate alınmalıdır. Bireyler, örgütleri oluşturan birimler olarak düşünüldüğünde, onların örgüte getirdiklerinin bilinmesi gerekir. Genelde, gereğince dikkate alınmayan bir nokta, bireylerin örgüte sadece örgüt için iyi olan, ülküsel olan fiziksel özellikler, yetenekler, tutum ve eğilimlerle gelmedikleridir. Bireyler, örgüte sadece örgüt açısından gerekli fiziksel özellikler, yetenekler ve eğilimlerle değil, örgüt açısından olumsuz sayılabilecek tutumlar, kişilik özellikleri, duygu ve coşkularla donanık olarak da gelebilirler. Örgüt sadece bir sinir sistemi, bir çift el istihdam etmemektedir. Çeşitli özellikleri, yetenekleri, tutumları, eğilimleri, deneyimleri, beklentileri ve sorunları olan, her biri ayrı bir dünya olan bireyleri istihdam etmektedir. Başka bir anlatımla, hiçbir örgüt, üyeleri üzerinde psikolojik açıdan tam bir kontrole sahip değildir ya da üyelerine tamamen sahip değildir. Her birey, aynı zamanda çeşitli grupların ya da örgütlerin üyesi bulunduğu göre, bunların hiçbirini diğerlerini tam etkisiz kılarak, bireyin tam bağlılığını sağlayamaz. Birey, bu grup ve örgütlerin her birine belli ölçüde bağlıdır ama, hiç birine tamamen bağlı değildir. Belli ölçüde bir bağlılık söz konusudur. Yinelemek gerekirse, örgütler bireylerin belirli psikolojik yönlerine sahip olmayı yeğler ama, sürekli olarak, söz konusu yönlerden ya fazlasına ya da eksikliğine sahip olur (Aydın, 1994: 30).

Aydın (1994: 148)'a göre, hiçbir örgüt modeli, tüm durum ve koşullarda evrensel olarak her birey için olumlu bir etkiye sahip değildir. Herhangi bir büyüklükte ve karmaşıklığındaki bir örgütte, bu örgütün tüm birimlerindeki davranışlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip bir örgüt modeli yoktur. Her durumda geçerli tek bir model yerine, çok yönlü yapılara gereksinim vardır. Unutulmamalıdır ki, işgörenlerin hepsi yüksek düzeyde bir beceri ve deneyime sahip değildir. Benzer biçimde, işgörenlerin hepsi ileri ölçüde bir özgürlük ve özerklik istemezler. Teknolojilerin hepsi karmaşık işler gerektirmez. Ayrıca, örgütlerin yapıları tek yönlü ve boyutlu değil, çok yönlü ve boyutludurlar. Bu nedenle, her yönden dikey ya da yatay bir yapı oluşturmak hem zordur, hem de istenilen sonucu vermez.

Bütün bunlar dikkate alınarak, çevresel özelliklere, hizmetin türüne, kullanılan teknolojiye ve örgütün insan kaynağının niteliğine uygun, işlevsel bir örgüt modelinin oluşturulması gerekmektedir.

Yönetim insanlara ilişkin bir şeydir. Görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır. Örgütlemenin anlamı budur ve yönetimin kritik, belirleyici etken oluşu da bundan gelmektedir. Günümüzde hemen hepimiz, büyük ya da küçük olsun, ticari olsun ya da olmasın, yönetilen örgütlerce istihdam ediliyoruz. Her girişim ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Bu tür bir bağlılık olmazsa, girişim yoktur, yalnızca düzensiz bir kuru kalabalık vardır. Girişimin basit, açık ve birleştirici hedefleri olmalıdır. Örgütün misyonu ortak bir görüş sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır. Örgüte varlık kazandıran amaçlar, açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır. Yöneticilerin ilk işi de bu hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır. Yönetici örgütün amaçlarını yaratıcı bir yaklaşımla düzenler ve anlaşılır bir açıklıkla işgörenlere ulaştırırsa örgütte yaratıcılık sürecinin işlevselleşmesi beklenebilir. Örgütlemenin yaratıcı bir kültür ideolojisi üzerine kurulması, örgütte yaratıcı sürecin başlaması ve devam etmesini sağlayacaktır.

Örgütlenme, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan insan ve madde kaynaklarının sağlanması ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşur.

Örgütlenme veya örgüt yapısının kurulması, bir örgütün amaçlarına ulaşması için insanların en etkili şekilde çalışması gerektiği sorunuyla ilgilendir. Örgüt yapısı, çalışmanın yapılmasını gösteren bir aracı simgelemektedir. Eğer bu araç, sıkıcı ve biçimsizse, verimli ve etkili çalışmayı zorlaştırır. İşlevsel çalışmayı güçleştirir. Başka bir deyişle örgütlenme insanların birlikte iş görmesini, etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapının oluşturulmasıdır. Tek kişinin kendi işlerini düzenlemesi örgütlenme değil, iş programlamasıdır.

Kısaca örgütsel yapı, örgütsel alt sistemlerin veya alt birimlerin düzenlenmesi ve yetki ilişkileri sıradizini ile kısımlara ayrılması, işgücünün bir araya getirilmesidir (Hall, 1992: 53). Etkili örgüt yapısı, bir örgütteki önemli yöneticilerin yönetim biçimleri ve

kişilikleri tarafından belirlenmelidir. Bir örgütün başarısı her şeyden önce kilit konumdaki işgörenlerin gücüne bağlıdır. Örgüt yapısı bu kişilerin gücünü kısıtlamamalı tersine desteklemelidir. Burada yapılacak olan, işgörenlerin potansiyel güçlerini yaratıcı eylemlere yöneltecek bir örgütlemeye gitmek, bunu sağlayacak bir örgüt modeli seçmektir. Örgüt için temel olan, gereksinimlerine, çalışma koşullarına, ekonomik durumuna, geleneklerine uyan ve insan kaynaklarının etkili kullanımını kolaylaştıran ve işgörenleri teşvik eden bir örgütleme şeklidir.

Geleneksel örgütlerin temelini oluşturan sıradizinsel yapının delinmesi, ast-üst arasındaki mesafenin daraltılması ve böylece örgütlerin daha katılımcı ve şeffaf hale getirilmesi; ayrıca, örgütte işgören-yönetici ilişkilerinde, karşılıklı işbirliğini esas alan davranışçı yönetim ve tekniklerin daha ön plana çıkarılmasıyla örgütte yaratıcı bir kültür oluşturma süreci başlatılabilir. Çünkü, yaratıcı örgüt kültürü esnek yapının, özgür eylem olanağının, bağımsız katılımın, kısıtsız düşünce ve ifade özgürlüğünün bulunduğu ortamlarda oluşur.

Örgütlemeye gidilirken işgörenin niteliğinin de dikkate alınması örgütte yaratıcı bir kültürün oluşturulmasında bilinçli bir davranış sağlar. Örgütte çalışan işgörenlerin uzmanlık düzeyi yükseldikçe, örgütün daha demokratik bir yönetim biçimine elverecek bir yapıya kavuşması beklenmektedir. Yüksek nitelikli işgörenler, özdenetimlerini gerçekleştirmiş olduklarından, mesleklerini daha özgür bir ortamda yürütmek istemektedirler. İşgörenlerin niteliği ile örgütün yapısının birbirine uyumu, işgörenlerin etkililiğinin yükselmesi ve yaratıcılıklarının ortaya çıkması açısından önemlidir. Örgütleme sürecinde buna dikkat edilmesi, yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşumu açısından örgütsel bir gerekliliktir.

Çağcıl örgütler giderek merkezci yönetim modelinden yerelcil modele doğru hızlı bir gelişme içine girmektedirler. Yerelcil örgütlerde işgörelere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörelere güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki de verildiği kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması

oramında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkililiği artacaktır. Böyle bir yönetim modelini uygulayan örgütlerde hiç kuşku yok ki, işgörenlerden beklenen verimli, istekli ve yaratıcı çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanacaktır. Bu anlayışla örgütlenmiş bir örgütte yaratıcı kültürün oluşumu kaçınılmaz olmaktadır.

Günümüzde projeler, ürünler, görevler hızla değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurabilecek ve işgörenleri bu değişikliklere güdüleyecek bir örgütlenme sistemi kurmak örgütler için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Değişen teknolojik değişime ayak uydurabilmenin yolu örgütte yaratıcılığı, dolayısıyla değişikliği, esneklik ve hızı, çok yönlü bilgi alışverişini güdüleyici ortamlar hazırlamaktır. Bunları ise bürokratik bir yapıda gerçekleştirmeye olanak yoktur. Bundan dolayı, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve çağın yönelimlerine ayak uydurmak ya da yönelimlerin öncüsü olabilmek için örgütün esnek, şeffaf, her türlü değişme ve gelişmeye açık olarak yapılandırılması gerekir.

Genellikle tüm bürokratik örgütler, gerek örgüt içi otorite ilişkilerinde gerekse hizmetten yararlananlar ve çalışanlarla olan ilişkilerde, önceden çok ayrıntılı şekilde saptanan ve kişisellikten mümkün olduğu kadar arınmış olan yönetmeliklere uygun olarak işlerler. Bu ayrıntılı yapılandırılma, örgütü işgörenin katkılarına kapatmakta ve işgörenlerin yaratıcı yeteneklerini kullanmalarına olanak tanımamaktadır. İşgörenler bu tür örgütlerde kendi düşüncelerine gereksinim olmadığı hissine kapılarak, kendilerinden yasal olarak istenenin dışında bir eylemde bulunmaz ve böylece yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmazlar. Bu durum zamanla işgörenlerde körelme ve sadece kurallara uyma alışkanlığı getirmektedir ki, bu da yaratıcılığın ölmesi ve örgütün böyle bir kültürden yoksun olması anlamına gelmektedir.

Mayo'nun yaptığı deneyler, kişisellikten arınma ve hiyerarşi ilişkilerinin, işletmelerin iyi işleme bakımından sakıncalı bazı psikolojik tepkilerin doğmasına yol açtığını saptamıştır. R. K. Merton, P. Selznick ve A. W. Gouldner, Weber modelini daha da köklü bir biçimde eleştirmiş ve modelin temelinde yatan, insan davranışlarının

mekanik bir oluşum gösterdikleri varsayımının oldukça ağır işlev bozukluklarına yol açtığını ortaya koymuşlardır. Örgütün yapısı, yöneticileri, alt kademedekilerin davranışları üzerinde giderek artan bir denetim kurmaya götürmektedir. Bu, Merton'a göre bir çeşit törenciliğe (ritualism) yol açmaktadır; kararlar soyut kategorilere göre alınmakta, örgütte kurallar esas olmakta, ilişkiler giderek daha az bireysel hale gelmektedir. Selznick ise hiyerarşi kademelerince benimsenen daha altta olanları denetleme gereğinin otorite devirlerini çoğalttığını, bunun uzmanlaşma eğilimini daha açık hale getirdiğini, bununsa örgütün alt-grupları arasındaki çıkar farklılaşmasını artırdığını ve alt-grupların, kendi çıkarlarını, örgütün çıkar ve hedeflerinden daha önde tutmalarına yol açarak onları birbirlerine karşı çatışma haline soktuğunu söylemektedir. Gouldner da gözetimin giderek daha ayrıntılı bir hale gelmesi ve otorite ilişkilerinin eski açıklığını yitirmesi üzerinde durmaktadır ki bu son görüş sonradan Michel Cozier tarafından da derinleştirilmiştir (Duvarger, 1995: 188). Bu da göstermektedir ki, bir örgütte otorite sıradızının azlığı, örgütün yerelcilleşmiş olması, belirsizliklerin varlığı, aşırı yakın denetimin sınırlandırılmış olması, örgütte bireysel yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Tersisi durumda ise, bireyler robot gibi emirlere uymaktan örgüte birşeyler katmaya fırsat ve olanak bulamamaktadırlar. Halbuki, bireysel katkılar ve katılım örgütte yaratıcılığın oluşumu için ilk basamaktır.

Örgütlemenin yukarıda belirtilen temel ilkeleriyle birlikte düşünüldüğünde, örgütler, merkezci güdülemeyle bireysel yaratıcılığı bağdaştıran, hiyerarşik bir üstün yönlendiriciliğinde, maliyet muhasebesi temeli üstünde ve bağlayıcı planlar ışığında üyelerinin eylem ve davranışlarını en kısa, kestirme ve verimli yollardan amaçlarına yöneltten temel yapılar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Aynı çerçeve içinde, tüm kaynakların en ussal biçimde kullanılması, teknolojik gelişmelerin üretim sürecine anında aktarılarak somut verimlilik artışlarına dönüştürülmesi, maliyet düşürme çalışmalarına süreklilik kazandırılması vb. örgütlenirken gözetilecek temel noktalardır (Fişek, 1979: 225).

Örgütler ve örgütlenme konusundaki bu çözümler ışığında, etkin örgütlemenin, esas itibarıyla, üç koşulun gerçekleşmesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Birinci koşul, planların örgütsel gerçekleri nesnel ve doğru biçimde yansıtmaları; ikinci

koşul, kaynakların kullanımını en ussal biçimde düzenleyip denetleyen bir maliyet muhasebesi sisteminin geliştirilmesi; üçüncü koşul da, hem insanları daha verimli çalışmaya yöneltti, hem de birey ve örgüt amaçları arasında uyum sağlayan bir özendirme uygulamasının örgüt yapısına kaynaştırılmasıdır. Bu koşulların birlikte ve uyum içinde var oluşları, etkin örgütlemenin temelidir (Fişek, 1979: 225).

Düzenli yenilikler aramak, yeni amaçlar edinerek ürünler üretmek, sorunlarını etkili olarak çözmek, dirikliğini yitirmeyecek bir büyüklükte kalmak, kemikleşmekten kaçınmak, alışkanlıkları kırmak, tutuculuğun geriletilmesinden kurtulmak, sürekli yeniden örgütlenme gereksinimi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumunu sağlayıcı eylemlerdir. Örgüt yöneticisinin bu stratejileri uygulaması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayarak, örgütsel sorunlara yenilik, yaratıcılık ve değişim içerikli çözümler bulmasını kolaylaştıracaktır.

Örgütün amacı, tek tip kişilik oluşturmak, benliği bastırarak bireye yapay kişilikler aşımak değil, kendi özgün kişiliğini fark edip, geliştirmesinde, yeteneklerinin ve zaaflarının farkına varıp, onları yaşamına yön verecek biçimde değerlendirmesinde, düşünme yeteneğini geliştirmesinde, yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarıp kullanmasında yardımcı olmaktır. Örgütün, bu fonksiyonunu yerine getirebilmesi için esnek bir model içinde yapılanması ve nitelikli bir yönetici-işgören kadrosuna sahip olması zorunludur.

Örgütlenme aşamasında öncelikli hedef insan olmalıdır. İnsanı, siyasi sistemin belirlediği bir ideolojik kalıp içine hapsedmek yerine, onu gizil potansiyelini geliştirmeyi amaç edinen, özgür, demokratik, insana saygılı, çağcıl bir örgüt modelinin odağı haline getirmek gerekir. Böylece, onu örgütün amaçlarıyla barışık ve bu amaçları gerçekleştirici yönde gizilgüçlerini kullanmaya istekli hale getirebiliriz.

İyi bir örgütlenme, teknik gelişmelere ayak uydurma ve yenilikleri yakından izleme olanağı verir. Aynı örgütte çalışanlar arasında sıkı bir ilişki kurulur, ast üst ilişkileri ve yetkileri açıklık kazanır. Verimli bir çalışma sağlanması olanağı bulunur. Çalışılan işin durumunu kesin olarak iyi bilen bir kimse, daha geçerli ve tutarlı bir fikri çalışma yapar. Yaratıcılık ve yapıcılık ruhu kamçılanmış olur. Böylece, işgören bireysel

gücünü ortaya koyarak edilgen olmaktan ve örgütsel prosedüre aşırı bağımlılıktan kurtulur. Bunun sonucunda da örgütte yaratıcı bir kültürün meydana gelmesi olasıdır.

Bir örgütte görev, yetki ve sorumlulukların en iyi biçimde belirtilmesi ve dağıtılması ancak iyi bir örgütlemeye olanaklı olabilir. Her örgütte görev, yetki ve sorumluluk bakımından bir örgüt şeması bulunur. Bu şema ile, örgütte yer alanların kimden emir alacakları tespit edilir ve gerektiğinde herhangi bir sorunun kaynağı ve etkili kişiler ortaya çıkarılmış olur. Yönetim süreci olarak örgütlemeye işlerin bölünmesi, birimlerin birbiriyle bağlantısı, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi yer alır. Örgütlenme, yetki ve sorumluluk sınırlarının saptanmasına, emirlerin nasıl bir yön izleyeceğinin belirtilmesine ve yöneticinin yönetim işlerini kolayca yürütmesine yardım eder. Örgütlenme ile ast üst ilişkisi ve yetkileri açıklık kazanır. Bu açıklığın ortaya çıkarılması ile verimlilik ve düzenlilik artar.

Yöneticinin iyi bir örgütlenme yapabilmesi için işgörenlerin özelliklerini tanıması yanında örgütsel olanakları da bilmesi gerekir. Yönetici, örgütlenme vasıtasıyla planlanan şeyleri ve örgütsel amaçları yerine getirmekte zorlanmaz. Örgütlenme aynı zamanda iyi bir dayanışmaya ve örgüte zararlı olacak çatışmalara da yol açabileceği için iyi bir şekilde yapılmalıdır. Covey (1998: 246)'in de belirttiği gibi, "çoğu zaman sorun sistemdedir, insanlarda değil. İyi personeli kötü sistemlere sokarsanız, sonuçlar da kötü olur." Bundan dolayı, yaratıcılık odaklı iyi bir örgütlemeye gitmek, sorunların büyük bir çoğunluğunu daha ortaya çıkmadan halleder. İyi bir örgütlenme doğru karar vermeyi, iyi bir planlama yapmayı, iyi iletişim kurmayı, işgörenleri ve örgütü iyi tanımayı ve işbölümü ile uzmanlaşmaya önem vermeyi zorunlu kılar.

Örgütün bireylerden beklentileri olduğu gibi, örgütte çalışan bireylerin de örgütten bazı beklentileri vardır. Bireyden bireye farklılık gösteren bu beklentiler, bireylerin herhangi bir örgüte katılma veya katılmama konusundaki kararları üzerinde etkilidir. Gerçekte her birey sahip olduğu değer, norm ve davranışların benimsendiği örgütlere katılmayı tercih edecektir. Doğal olarak örgütlerde aynı tür bir eğilim gösterecek, örgüt tarafından benimsenmiş olan değer, norm ve davranışlara uygun nitelikteki kişileri istihdam etmek isteyecektir (Unutkan, 1995: 42). Bundan dolayı,

sonuç alıcı örgütsel eylemler için örgütün yaratıcı düşünce ve eyleme odaklı olarak yapılandırılması ve özellikle yaratıcılık yönelimli işgörenlerin bu şekilde örgütlenmiş örgütlerde istihdam edilmesi uygun olacaktır.

Örgütte ortak olarak paylaşılan, genel kabul gören değer, düşünce ve normlar, diğer bir ifadeyle örgütün kültürü, örgütü diğer örgütlerden, üyesi olan bireyleri de diğer bireylerden ayırır. Örgütün amaçları doğrultusunda birleşme, işgörenlerin bağlılık duygusunun artması, düşük işgücü devir hızı, plan, program ve projelerin hızlı bir şekilde uygulanabilmesi, tüm örgüt kademelerinde problemlerin etkin çözümlere bağlanabilmesi, yaratıcılık yeteneği gibi faktörlerin her biri örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonları arasındadır. Bundan dolayı, örgütlenme sürecini yaratıcılıktan bağımsız veya yaratıcılıkla ilgisi yok olarak nitelendirmek olası değildir.

Yöneticilerin birçoğu yaratıcı insanların yaratıcı fikirlerinin etkisiyle örgüt içindeki ortamın bozulacağı ve kontrolün kaybolacağı endişesini duyarlar. Hatta, bu endişeyle, bilerek veya bilmeyerek yaratıcı bireylerin bu önemli yeteneklerini engelleyip köreltirler. Oysa, yönetici, uygunluğa karşı yaratıcılığı teşvik ederek daha yararlı sonuçlar alabilir. Yaratıcılığın bir sorun çözme süreci olduğu ve örgütlerin de var olan bir sorunun birden fazla kişi tarafından çözülmesi gerektiğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünüldüğünde; yaratıcı eylemlerin desteklenmesi ve örgütlemenin de bunu sağlayacak derecede esnek ve özgürlük yönelimli olarak yapılandırılması gerektiği ortaya çıkacaktır.

Yöneticinin önemli bir görevi de işgörenlerin yaratıcı yeteneklerini harekete geçirmektir. Bunu, herkesin bilgi, beceri ve deneyimlerini tamamen kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratmak suretiyle gerçekleştirebilir. Bunun için, yöneticinin bireylerin yaratıcı yeteneklerini kullanmalarını engelleyici güçleri ortadan kaldıracak bir örgütlemeye gitmesi gerekir. Bunu da çalışma ortamını ve işin kendisini yeniden şekillendirerek yapabilir. Yönetici, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için işgörenlerin vizyon, bilgi, strateji ve yeteneklerini uygulamaya dönüştürücü bir örgüt modeli oluşturmalıdır.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için, insan ilişkilerine özen gösteren, aklın egemen olduğu bir işgücü oluşturan, sağlıklı bir işbirliği sağlayan, davranışlara yön veren yaratıcı bir düşünce sistemi gerektiren bir örgütlenme sürecine gitmek gerekir. Yönetici, yaratıcı bir kültür oluşturmak istiyorsa, örgütlenme sürecinde, örgüt üyelerinden sadece yararlanmakla kalmamalı, onların kendilerini kanıtlamaları için de gereken önlemleri almalı, düzenlemeleri yapmalı, gereken özgür ortamı oluşturmalıdır.

Bilgi çağının getirdiği yeni yönetimler, örgütlenme ve yönetim yönünden işletmelerin, geleneksel örgüt piramitlerinin yapısında olduğu kadar, emir komuta zincirinde ve örgüt içi haberleşme kanallarında yukarıdan aşağıya kademe kademe akışı değişerek, günümüzde üst kademe yöneticilerin orta kademeyi atlayarak doğrudan alt kademelere erişebildikleri izlenmektedir. Ekonomik, çevre, teknolojik ve sosyo-kültürel şartlarda meydana gelen bu değişim ve gelişmelerden en fazla etkilenen kesimlerin başında; ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bir araya gelmiş insanların oluşturduğu karmaşık birer sistem olan işletmeler gelmektedir. Bu çerçevede günümüzde “yönetim”, üretim faaliyetlerinin belirleyici faktörü olma niteliğini kazanmış bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz koşullarında; yönetim anlayışı, örgütlerin hem yapı hem de özellikleri, işletmelerin başarılı olmasında en önemli unsurlar haline gelmiştir (Bedük, 1998: 36).

Bu çerçevede, günümüzde yaratıcı örgütlenme anlayışının en belirgin özellikleri; örgütte teknolojiyi eşgüdümlemekten çok, işgörenleri eşgüdümlemek; işgörenler arasında güven duygusunu yerleştirmek; kendi kendini yöneten takımlar meydana getirmek, katılımcı karar sistemleri oluşturmak; iletişimde ast-üst ilişkisini kaldırarak, özgürlük sağlamak; merkezi otoriteden çok yerelleşmek olarak sıralanabilir.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için yöneticinin öncelikle örgütü katı bir bürokratik yapıdan uzaklaştırması gerekir. Bennis'e göre, bürokrasi, endüstri devriminin kas gücüne boyunduruk vurabilen anıtsal bir buluştur. Çağımız dünyasındaysa yararını yitirmiş bir koltuk değneğidir. Çünkü, artık eylem özgürlüğünü sağlayan, hayal gücümüzü kullanmamıza olanak veren, çalışmanın yeni zevklerini bulup çıkaran örgüt

yapılarına gereksinim duyuyoruz (Sargut, 1974: 479). Kaldı ki, insanoğlu daha özgürlükçü, daha esnek, her değişiklik sürecinde yıkılmayacak yeni bir örgüt tipinin peşindedir.

Katı bürokratik sıradizin içinde birey sürekli bir uyum zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Bürokratik yaşamı bir dizi “evetler” içinde geçer. Sıradizinle çatışma söz konusu değildir. Ödüller de, cezalar da bu sıradizin yoluyla bireye, yukarıdan aşağıya doğru gelir. Bireyin sıradizinle çatışması olası değildir, çünkü geleceğini örgüte bağlamıştır. Ekonomik açıdan bağımlıdır. Kıtlıklarla dolu bir dünyada işini yitirmeyi göze alamaz. Bürokratin yazgısı açık ve kesindir. Sıradizinsel yapıyla uyum içinde olacaktır. Her şey kitabına uymalıdır. Rutin sorunlarla karşılaşacak, bunlara rutin karşılıklar arayacaktır. Olağandışı düşünceler, yaratıcılık, hoş görülmez; çünkü, örgütün bürokratik yapısıyla çelişmektedir.

Yaratıcı sürecin tanımı içine iki kavram girmektedir: Bağımsızlık ve uyum sağlama. Bunlardan birincisi yaratıcılığı olumlu yönde etkiler. İkincisi ise olumsuz yönde etki yapar ve birincisinin karşıtıdır. Yaratıcı kişi, sürekli olarak çevresiyle çatışan kişidir. Bu çatışma yaratıcı düşüncenin oluşması için de gereklidir. Oysa, bürokratik hiyerarşi, bireyin kurulu örgüt düzenine karşı çıkmasına göz yumamaz. Onu ezer yok eder. Birey uyum sağlamak zorundadır. Kişiliğine bile sahip çıkamaz (Sargut, 1974: 480).

Bürokratik örgüt enine boyuna tanımlanmış yapısıyla, uyum yapmaya alışmış, güveni bunda bulan üyeleriyle, olağandışı, yaratıcı oluşumlara karşı olumsuz tutumuyla değişim sürecinin dışında kalmaktadır. Kaldı ki, değişimin yapısıyla çeliştiğinin de bilincindedir. Bürokratin kafasında yalnızca güvenlik kaygısı vardır. Değişim ise güvenliği tehdit eden bir hızla, başına buyruk gitmektedir. Sonuç olarak bürokratik örgüt ve bürokrat küçük değişim tedbirleriyle, bu büyük değişim hızına katılmamayı deneyecek ve direnecektir. Bu bilinçli direniş eylemi de örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını engelleyecektir.

Günümüzde yeni bir insan tipi oluşmaktadır. Değişen ve gün geçtikçe karmaşıklaşan gereksinimlerin bilincinde olan bir insan tipidir bu. Aşırı derecede saf, basit, istenildiği gibi yönlendirilip kullanılabilen insanın yerini bu tip almaktadır. Günümüzde işbirliği ve akla dayanan bir güç kavramı oluşmuştur. Bu güç eskiden çok etkili ve sık kullanılan tehdit ve baskının yerini almıştır. Yeni bir örgüt değerleri kavramı doğmaktadır. Bu kavram, insancıl, demokratik anlayışlar üzerine kurulmakta, bürokrasinin kişilikleri yok eden mekanik değer sisteminin yerini almaktadır. Bu gelişme ve değişmelerden dolayı, örgüt ve yönetim biçimlerinde de değişiklikler olmaktadır ve olmalıdır. Artık durağan, değişmeye kapalı , bireyi bir robot olarak algılayıp değerlendiren örgütlenme anlayışı gerilerde kalmıştır. Çağımız, bilimselliğin ön plana çıktığı, insanın önemsendiği ve özgürlüğüne inanıldığı, örgütsel esnekliğin kabul edildiği, bireysel ve örgütsel yaratıcılığın vurgulandığı bir çağdır. Örgütlerin de bu çağın gereklerine göre yapılandırılması yaratıcı bir kültürün oluşumu için gereklidir.

Değişim ve yaratıcılık köklü iki süreçtir. Bennis'e göre, gelecekteki yeni örgüt sistemine fantezi, düş, yaratıcılık ve yasal yaşam biçimleri girecektir. Yaratıcılığı engelleyen bir örgütlenme modeli olan bürokrasi, bu sistem karşısında duramayacaktır. Bürokrasinin ölümü yaklaşmaktadır (The coming death of bureaucracy). Toffler bürokrasinin ölümünü şöyle tanımlamaktadır: "Eğer kafamızdaki birtakım klişeleşmiş düşünceleri bir yana bırakır da gerçeklere eğilirse, ağırlığı altında bizi parçalayıp un ufak edeceğini varsaydığımız bürokratik sistemin değişim altında inlemekte olduğunu görürüz." (Sargut, 1974: 476).

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için yöneticinin esnek bir örgütlemeye gitmesi örgütsel bir gerekliliktir. Yaratıcı bir kültürün getirilerinden yararlanmak isteniyorsa hiçbir örgüt demir zırhlar içinde tutulmamalıdır. Örgüt de yaşayan varlıklar gibi nefes alabilmeli, büyümeli, yer ve zamana göre değişebilecek, yeniliklere ayak uydurabilecek şekilde yapılandırılmalıdır. Örgütlemenin işin türüne göre yapılması uygun bir davranış olacaktır. İşin kapsamı ne kadar kafaya, düşünceye, yaratıcılığa gereksinim gösterirse, örgütlemenin de o oranda esnek, demokratik, yaratıcılık yönelimli olması gerekir.

Baskıcı, sıradizinle donatılmış, bürokratik yaklaşımlı bir örgüt, yaratıcı bireylerin örgütten kaçmalarına ya da yaratıcılıklarını örgüt dışında kullanmalarına neden olacaktır. Zaten yaratıcılık ile amaçlanan; bürokrasinin aşırı rasyonellik, uygunluk ve performans beklentilerini dengeleyerek değişime uyum sağlamaktır. O halde, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin örgütlenme sürecinde aşırı rasyonellikten, baskıdan, katı bürokrasiden, duruk sıradizinsel yapıdan kaçınması gerekir.

Çevrenin sürekli değişme ve gelişme gösterdiği bir ortamda, örgüt yapılarının değişmez olduğunu savunmak klasik örgüt kuramcılarının fikirlerini oluşturmaktadır. Bunlar, örgütlere sanki birer makinaymış gibi bakmaktadırlar. Yine bunlara göre, örgütler bazı özelliklere dayalı olarak tanımlanırlar. Bunlar; merkezi otorite, belirginleştirilmiş yetki sınırları, uzmanlaşma, beceri, belirgin işbölümü, kurallar ve yönetmelikler olup, aynı zamanda bu kavramlar kurmay personel ile hat personel arasında kesin ayırımı ortaya koymaktadırlar.

Buna karşın organik yapılar, insan ağırlıklı yapılar olarak da ifade edilmektedir. Bu görüşün savunucuları ise; yetki devri, çalışanlara özerklik, güven ve açıklık, insanı bir bütün olarak algılayıp ilgi duymak ve bireyler arası dinamik ilişkileri savunmaktadırlar.

Organik yapılarda maliyette odaklaşma yerine, nitelikte odaklaşma söz konusudur. Hiyerarşi ve tek tip giysi yerini, adıyla çağrılmalara, ceketsizliğe, neşeli ilişkilere ve projeye dayalı esnekliğe bırakmaktadır. Organik yapılarda yönetim, daha eğlenceli olmaya başlamıştır. Yöneticiler kulelerde oturup mantık oyunları çözmek yerine alana, işyerine inip değerleri biçimlemek, personele öğüt verip onları yönlendirmek eğilimindedirler. Yöneticiler, personel ile beraber ürüne/hizmete destek vermektedirler. Yine bu işletmelerde yalın biçim, az kurmay yaygındır (Gümüş, 1995: 226).

İyi yönetilen bir örgüt, yenilik, yaratıcılık ve enerji için bireyin ya da grupların girişimlerine güvenir. Her işgörenin meydana getirici ve üretici yeteneklerini tam

anlamıyla değerlendirir. Örgütün tamamında, öneri kutuları, kalite çemberleri vb. uygulamalarla mekanik ve bürokratik değil, organik ve yaratıcı bir görünüm kazanır.

Bir örgütün stratejisi ile örgüt kültürü ne kadar uyum içindeyse, yönetim kabiliyeti de o derece yükselir. Örgütler, üretim ve yenilik atmosferini en yüksek düzeye ancak sıradizinsel öğeleri en aza indirerek çıkarabilirler. Ayakta kalan örgütler, genellikle görüşleri, örgüt felsefesi ve stratejileri özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir örgüt kültürü ortaya çıkarabilen mükemmel girişimci ve yaratıcılık yönelimli yöneticilerin eseridir. Bir örgüt için ayakta kalmanın yolu, teknoloji değil, teknolojiyi üreten insanları etkin biçimde örgütlemektir. Bunu yapacak olan da yöneticidir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi, **“Yöneticinin İletişim Sürecindeki Yeterliğinin Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etkileri Nelerdir?”** biçiminde düzenlenmiştir.

İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 1994: 149).

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dicle, 1974: 20).

Yönetimsel iletişim, üstün gönderdiği anlamla astını etkilemesini ve astın üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 1989:282).

Günümüzde yöneticilerin yoğun bir iletişim süreci içine girdikleri bilinmektedir. Bir yandan işgörenlere amaçlara uygun yönde iş yaptırmak için gerekli bilgi ve buyrukların verilmesi, yöneticinin zamanının büyük bölümü iletişime ayırmasını zorunlu kılar. Nitekim, “Amerika’da bu konuda yapılan ilginç bir araştırmada, en üst basamakta yer alan yönetici personelin zamanının %95’ini iletişime ayırdığını saptamıştır.” Gerçi iletişimin her zaman yoğun olması, yönetimin başarısını kanıtlamaz. İletişim kutuplar arası anlaşmayı ve işbirliğini sağladığı ölçüde yönetime katkıda bulunur (Sabuncuoğlu,195: 43).

Yönetim için iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir. Örgütsel amaçların niceliğini, niteliğini artırmak, engelleri ortadan kaldırmak; işgörenleri çalışmaya güdülemek; işgörenlerin istenmeyen davranışlarını durdurmak, istenilenleri sürdürmek gibi örgütsel amaçlara ilişkin pek çok durum için anlam iletmek gerektiğinde iletişime başvurulur. Hem kişisel ve örgütsel amaçların bütünleşmesini sağlamak hem de örgütün ortamına olan duyarlılığını sürdürebilmek için örgüt içi ve örgütle ortam arasındaki bilgi akışının sürat, sağlık ve sürekliliğini sağlamak çok önemlidir.

Düşüncelerin, yorumların, buyrukların, haberlerin, açıklamaların ve sorunların, bireyden bireye, gruptan gruba aktarılma süreci olan iletişim, örgütsel amaçların bireyler tarafından bilinmesini ve dolayısıyla daha etkili olarak gerçekleştirilmesini sağlar.

Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmalı ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 1994: 149).

Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkilerle gelişir. İçine kapanık , başkalarıyla görüşmekten kaçınan birey kendi öz dünyasında da denge sağlamakta güçlük çeker. Bu gerçeği gören ve bilen yönetici, bulunduğu örgütte işgörenler arası ilişkileri sınırlamak yerine geliştirmek gerektiğine inanır. Örgütte iyi bir sosyal yapı ve yaratıcı bir örgütsel kültür oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve yatay iletişim kanallarının örgüt amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli işlemesine çaba harcanmalıdır. İşgören, çalıştığı örgütün açık bir yönetim anlayışını benimsemesini, örgütte olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgilendirilmeyi bekler. İşgören, ayrıca, üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar. İşgörene açık bir iletişim politikası izleyen örgütlerde ilişkilerin yatay ve dikey düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenleri işe daha verimli ve etkin bir biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır.

Cartwright'e göre, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla kişinin bireysel rollerinin eşgüdümü zorunlu olduğunda, bir örgüt oluşmaktadır. Bu durum, iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bir başka anlatımla, iletişim olmadan örgüt olmaz. İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel çabaların eşgüdümlenmesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal bir örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdümlenme aracıdır. İletişim, her formal örgütte oluşan tüm sorunlarla uğraşma aracıdır. Yönetim süreçlerinin niteliği, iletişimin niteliğine bağlıdır demek, yerinde olur. Örgütü, örgüt yapan insanların moralleri ile iletişim arasındaki ilişkiler bu sürecin önemini açıkça göstermektedir (Aydın, 1994: 150). Kişiler arası iletişim sürecinin kolaylaştırılması, bireyleri ortak anlayış ve düşünce birliğine iterken örgütsel ilişkilerin gelişmesi amacını da ön plana almaktadır. İletişim olmadan örgütsel yapının varlığı ve sürekliliği düşünülemez.

Örgütsel yaşam insanlar arası düzenli ilişkilerden oluştuğu gibi, örgütsel değişim de bu ilişkilerin değişmesidir. Böyle bir değişim sürecinde ortaya çıkan yeni

örgütsel-toplumsal anlamaların, değerlerin, kuralların ve rollerin toplumda yayılabilmesinde olduğu kadar, örgütsel-kültürel varlığı sürdüren ideolojinin kuşaklar arasında aktarılabilmesinde, böylece örgütsel-kültürel sistemin yeniden üretiminde iletişim “olmazsa olmaz” bir olgudur.

Çevrenin, bilgi olarak tanımlanabileceğini savunan görüşleri, kültür açısından destekleyen görüşler de vardır. Bilim adamlarının bir bölümü kültür ile iletişim arasında güçlü bir iletişim olduğu kanısındadır. Kùltürler, bildiri alışverişine dayalı toplumsal etkileşimlerle yaratılır, korunur, yayılır ve değiştirilir. Bu açıdan bakıldığında kültür-kùltür arasındaki ilişkinin sağlamlığı açıkça görülmektedir. Öte yandan örgütler de birer iletişim olayıdır. Bunun anlamı, örgütün varlıklarının, üyeleri arasındaki sürekli ve yoğun iletişim aracılığıyla geliştirilip yaşatıldığıdır. Kùltür-iletişim ve iletişim-örgüt ilişkisinden yola çıkarak, örgütsel kùltüre, iletişim kurallarına dayalı bir yaklaşım sağlanabilir. İletişim kuralları çok işlevli olduğu için, bireyin örgüt kùltürü içindeki davranışlarını kavrayabilmemize yardımcı olabilir. Çalışan insanın davranışlarının eşgüdömlenmesinde, değerlendirilmesinde, yorumlanmasında, doğrulanmasında ve kestirilmesinde iletişim kurallarına dayalı yaklaşım önemli katkılar verecektir (Sargut, 1994: 79).

Kreps'e göre, örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kùltür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kùltür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kùltür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğeri informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dökümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kùltürünün ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişmesine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kùltürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Çelik, 1997: 39).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür, yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (Çelik, 1993a: 22). Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir. Ancak burada önemli olan, iletişim ile örgütsel kültür arasındaki yakın ilişkinin yaratıcılığı artırıcı bir ilişkiye dönüştürülmesidir.

İletişimin etkili olabilmesi için üç yönlü bir süreç olması gerekir. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim gerekmektedir.

Yukarıya doğru etkili bir iletişim, yöneticinin eleştiriye açık ve eleştiriye kabul edici olmasını, işgörenlerin duygu ve düşüncelerini öğrenme çabasında içtenlikli olmasını gerektirir. Yönetici sabırlı ve nesnel bir dinleyici olmak durumundadır (Aydın, 1994: 151). Yöneticinin eleştiriye açık olması ve örgütsel ortamda eleştiri yapmayı güdüleyici yönetsel davranışta bulunması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasına büyük katkılar sağlayacaktır.

Yatay iletişim, bir başka iletişim biçimidir. Yatay iletişim, örgüt üyelerinin mesleksi ve sosyal açıdan bütünleşmelerinde, mesleksi ve sosyal bir yumak oluşturmalarında önemli rol oynar.

Aşağı doğru iletişim, örgütsel etkililik açısından zorunludur. Bu iletişim sistemi, amaca hizmet edecek biçimde, dikkatle düzenlenmeli ve örgütlenmelidir. Formal iletişim yapısı, enformasyonun ve görüşlerin özgür olarak gerekli yönlere akışını sağlamalıdır. İletişim yolları olanaklar ölçüsünde kısa ve doğrudan olmalıdır. Her örgüt üyesinin hem kaynak hem de alıcı olmasını olanaklı kılmalıdır. (Aydın, 1994. 151)

Örgütte, örgüt üyelerinin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici bir iletişim sistemi kurulup işletilmediği sürece örgütte yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşması beklenemez. Yöneticinin böyle bir örgütsel iletişim sistemi kurup işletmesi yönetsel bir gerekliliktir. Çünkü eleştirici, sorgulayıcı, yorumlayıcı ve yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşturulmasından birinci derecede örgüt yöneticisi sorumludur.

İnsanın bilişsel ve duyuşsal gücünün, dolayısıyla yaratıcılığının sınırı yoktur. İnsan, bu gücünü gereksinimlerini doyumak için kullanır. Bu gereksinimlerin en yüksek basamağı insanın kendini, tüm gizilgücünü işleyip geliştirerek ulaşacağı özgerçekleştirme basamağıdır. Her insan bu basamağına ulaşmak için uğraşır. İnsanın bu uğraşında başarıya ulaşma güdüsü önemlidir. İnsan uygun ortamda başarının doruğuna ulaşır (Başaran, 1992: 91). İşgörenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemler denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştirilerini açıkça belirtmelerine, sorunlarını çözmelerine olanak tanıyan bir örgütsel ortam oluşturulması ve bu ortamın çok yönlü bir iletişim sistemiyle desteklenmesi örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlar.

Bir örgütün, işgörenlerini dogmatik düşünce yapısından kurtarıp özgür düşünceye kavuşturması, böylece sorun çözme yeterliğini güçlendirerek, örgüte yeni düşünce ve yapılar üretmesini sağlaması, örgütsel yaratıcılık açısından önemlidir. Örgütte yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşması ve dolayısıyla örgütün üretici, oluşturucu, yenilikçi olabilmesi için yöneticinin örgütte özgür düşünme ortamı oluşturması gerekir. Yönetim, işgörenleri, işlerine ve örgüte ilişkin düşüncelerini özgürce söylemeleri, eleştirilerini açıkça bildirmeleri için destekleyip, cesaretlendirmelidir. Yönetim, işgörenlerin yeni düşüncelerini, yapılarını, eleştirilerini, değerlendirmelerini, örgüt içindeki ilgili yerlere kolayca ulaştırmalarını sağlayacak çok yönlü bir iletişim ağı kurmalıdır. Yönetim, işgörenlerin yaratıcılıklarının artması ve dolayısıyla örgütte yaratıcı, yenilikçi bir örgütsel kültürün oluşup gelişmesi için yaratıcı eğitim programları düzenlemeli ve bu programlarda farklı birimlerde bulunan bireylerin birbirleriyle özgürce iletişime girebilecekleri fırsat ve olanakları tanımalıdır.

Örgüt yöneticisi, öncelikle örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yaratıcı bireylerin ve bunlar tarafından oluşturulan kültürün önemine inanarak örgütsel

yapılanmaya gitmelidir. Grup içinde her üye çekingenlik, korku, baskı ve her türlü kuşkudan uzak biçimde soru yöneltme ya da yöneltile soruları yanıtlama gibi özgür bir iletişim ortamına sahip değilse, böyle bir ortamda etkileşim olgusunun başarılı işleyişinden söz etme olanağı yoktur. Olsa olsa örgüt içerisinde huzursuzluk, güvensizlik ve hepsinden önemlisi yanlış anlaşılma nedeniyle düşmanlıklar oluşacaktır. Bundan dolayı yöneticinin iletişim ve etkileşim arasındaki sıkı ilişkiyi dikkate alarak örgütte geniş bir iletişim dizgesi oluşturması yaratıcı örgüt kültürünün meydana gelmesi açısından önemlidir.

Örgüt yöneticisi örgütle ilgili bilgileri, gerçekleri bilmek ve öğrenmek durumunda olan bir kişidir. Örgütle ilgili bilgi ve gerçekler de ancak özgür ortamlarda ortaya çıkabilir. Etrafını bir korku duvarı ile kaplayan bir yönetici, hiçbir zaman örgütte var olan gerçeği öğrenemez, çünkü korkunun bulunduğu yerde iletişim sağlanamaz; bireyler arasında yalancı bir diyalog oluşur ve bu diyalog şeklinde de bütün bilgiler paylaşılamaz. Bundan dolayı, örgütte yaratıcı bir örgütsel kültür oluşturmak isteyen yöneticinin, işgörenlerine düşündükleri şeyleri özgürce söyleyebilecekleri ve bireysel girişimlerde bulunmalarını kolaylaştırıp destekleyici ortamlar oluşturması gerekir. Çünkü örgütsel iletişimde kapalılık, işgörenlerin yaratıcılıklarını köreltir, yenileşmeyi engeller, sorunları örtetek çözümünü geciktirir, verimliliği azaltır ve işgörenlerin iş doyumunu azaltarak işe bağlılığı ortadan kaldırır. İletişimde kapalılık, örgütte iletişimi tek yönlü yapar ki, bu da örgütsel işlevlerin, dolayısıyla yönetimsel eylemlerin işlevsizleşmesine neden olur ve örgütün sinir sistemini felç eder.

Örgütte başarılı bir iletişim düzeninin kurulması ve işlemesi başarılı yöneticilerin işidir. Örgütün her köşesinde varlığını ve ağırlığını duyuran iletişim düzeni, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve örgütsel sorunlara daha olumlu ve pratik çözümler bulmak isteyen bir yönetici, bilgi kanallarının düzenli işlemesini hem sağlamalı hem de denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli, her an iletişime açık tutulmalıdır. Bu kanallarda oluşacak en küçük bir tıkanma, birçok basamakta gerekli ve yeterli bilgi alınmayışı nedeniyle işlerin aksamasına yol açar ve örgütün işlevsizleşmesine neden olur. Aynı zamanda yönetici

bilmelidir ki işgörenler hem bilgi alma hem de bilgi verme gereksinimini aynı ölçüde duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, yönetici aşağıya doğru iletişimi hızlandırıcı, yukarıya doğru ise kabul görücü ortamı hazırlamalıdır. Çünkü, böyle bir ortam, anlaşmayı ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırarak, örgütte yaratıcı sorun çözme anlayışının ve buna bağlı olarak yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlar.

Örgüt ortamında işgörenlerle her konuda konuşmak, fikir alış-verişinde bulunmak, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen bir yönetici davranışı olarak nitelendirilebilir. İşgörenlerle konuşma, sorunları paylaşma, çözüm önerilerini değerlendirme, fikir alış-verişinde bulunma sürecinde yöneticinin öncelikle işgöreni anlamaya çalışması gerekir. Sorunlar çıkmadan, değerlendirip önerilerde bulunmadan, kendi fikrini açıklamadan önce anlamaya çalışmak en uygun yönetsel davranış olacaktır. Yönetici ve işgörenler birbirlerini gerçekten derinlemesine anladıkları zaman, yaratıcı çözümlerin ve üçüncü seçeneklerin kapısı aralanmış olur. Bu yüzden, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için yöneticinin önce anlamaya, sonra anlaşılmaya çalışması sonuç alıcı bir davranış olacaktır.

Hem üst ve astlar hem de aynı seviyedeki işgörenler arasında hızlı, doğru ve açık bilgi akışını çok yönlü olarak sağlamak, yaratıcı kültürün oluşması ve paylaşılması için gerekli bir koşuldur. İletişim kanallarında resmi rapor, talimat ve işle ilgili diğer bilgiler, gidip geldiği gibi kültürün bir parçası olan sembol, öykü ve efsaneler de akar. Yazılı talimat ve sistemlerin ötesinde lider ve yöneticilerin davranışları da iletişimde açıklık, doğruluk ve hızı etkileyen unsurlardır. Örgüt üyeleri ve yöneticiler arasında paylaşılan bu sembol, öykü ve efsanelerin yaratıcılığı vurgulayıcı olması güçlü ve yaratıcı bir kültürün oluşumu için önemlidir.

Kendi düşüncesinden farklı düşünceleri dinlemek istemeyen, başka kişilerin aynı konuyla ilgili algılamalarını dinlemek istemeyen kişi, savunucu bir kişidir. “Kalıplanmış” insan, kendi bildiği kalıplara uymayan her türlü duygu, düşünce ve davranışa karşı savunucu olur. Savunuculuk, “kalıplanmış” insan paradigmasının doğasında vardır; içinde yetiştiği ortamın zorunlu sonucu olarak savunucu olmak zorundadır. Diğer yandan, “gelişmiş” insan paradigması birbirinden farklı değişik

algılama yollarına daha açıktır; değişik seçeneklerin daha çabuk farkına varabilir. Kendi düşüncelerinin dışına çıkmayan kişi, insan ilişkilerinde başarılı olmaz. “Kalıplanmış” insan, sadece “otoritenin” istediği yönde davranmayı öğrenmiş, otorite tarafından kendine empoze edilen kalıpların ötesinde yaşamın anlamının olup olmadığını düşünme olanağı bulamamıştır (Cüceloğlu, 1996: 200-262). Yöneticinin, bu gerçeklerden hareketle, işgörenleri eleştirel düşünceye ulaştırıcı bir siyasa izleyerek, kalıplanmış insan paradigmasından gelişmiş insan paradigmasına ulaştırması gerekir. Çünkü, eleştirel düşünen kişi, kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri dikkatle dinlemesini ve incelemesini bilir. Farklı düşüncelerden yararlanarak ilk düşüncesini zenginleştirir ve daha boyutlu hale getirir. Bu da işgörenin daha yaratıcı olmasını sağlar.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Yöneticinin Eşgüdümleme Sürecindeki Yeterliğinin Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etkileri Nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Belli bir amacı gerçekleştirici bir etkinlikler bütünü oluşturmak üzere, bireylerin ve grupların çabalarını bütünleştirici eylemlere, eşgüdümleme denir. Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir (Aydın, 1994: 49).

Eşgüdümleme, örgütün insan gücüyle birlikte tüm işgücünün birbirine kaynaşık, yanaşık, tümleşik olarak örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamaktır. Eşgüdümleme örgütün vargücünü dağılmadan, parçalanmadan bir bütün olarak örgütsel amaçlara yönelmektir. Eşgüdümlememiş güçler yalnız başlarına kaldıklarında daha az başarılı ya da başarısız olurlar (Başaran, 1989: 16).

Örgütlerin en önemli evrensel sorunu, işgörenler arasında ve işgörenlerle öbür işgücü arasında eşgüdümü sağlamakta, gereken düzeyde başarılı olmamalarıdır. Bu yüzden, bir örgütte güçbirliğini sağlamak, yönetimin başlıca uğraşısı olmaktadır. Bu

uğraşında başarılı olan yönetimler, örgütlerin etkililiklerini yükseltmeye daha çok katkıda bulunabilmektedir. Yönetici, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin çabalarını yeterli düzeyde eşgüdümlemek zorundadır. Bunu sağlayamadığında her işgören başına buyruk çalışır. Çünkü, işgörenlerin kendi kişisel özelliklerine uygun olarak çalışma eğilimi göstermeleri, doğal yapılarının gereğidir.

Eşgüdümleme fonksiyonu sürekli olarak uygulanmalıdır. Çağımızda gittikçe büyüyen ve karmaşık hale gelen örgütlerde çok sayıda bölümün yaptıkları işlerin ve yüzlerce çeşit eylemin peşi peşine ve uyumlu bir biçimde yürütülebilmesi gittikçe daha zorlaşmaktadır. Bununla birlikte, düzenleme tekniklerinin de giderek yenileştirilmesi ve düzenleme çabalarına giderek daha fazla önem verilmesiyle bu zorlukların üstesinden gelebilmek olasıdır. Yöneticiler, amaca ulaşmak için daha esnek ve daha az otoriter yapıları gerektiren, eşgüdüm ve planlama sorumluluğu altındadırlar.

Eşgüdümleme, işbölümü ile birbirinden ayrılan madde ve insan gücü kaynaklarını tümleştirerek, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir. Bir örgütün gücü, sağladığı girdilerdir. Her girdinin örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yeri vardır, ama bunların en önemlisi, örgütün insangücü girdisidir. İnsangücü girdisi, örgütün varolmasının asıl nedeni; çalışmasının temel ögesidir. Bu yüzden, insangücünün çalıştırılması, birbirine uyumlu kılınması, yönetimin başlıca eşgüdümleme uğraşı olmaktadır.

Yönetici, bir örgütte aynı hizmeti görmeye yönelik çeşitli organların bir taraftan gelişmelerini, diğer taraftan etkinliklerini, birbirini tamamlayacak şekilde düzenlemek amacıyla, alınması gerekli görülen tüm önlemleri alarak eşgüdüm sağlayabilir.

Aslında, eşgüdüm sağlamak kolay bir iş değildir. Çünkü, iş gruplarını oluşturan insanlar değişik tip ve yaratılıştadır. Bunlar, sosyal ilişkiler dolayısıyla usul ve kurallar dışında, birbirlerine etkili olmaktadır. İnsanlar, insan olarak, işyerlerindeki hareketlerini her zaman mantığa ve akla uygun olarak düzenlemezler. Kişisel gereksinimler, duygular, hoş giden ve gitmeyen kişilikler ve davranışlar da, bu konuda etkili olurlar. Kuruluş dışından gelen etkileri de buraya eklemek yerinde olur. Kuruluş dışındaki

dostluklar ve kişisel düşmanlıklar ve husumetler, personel ilişkilerinin normal kurallara göre oluşumunu engeller (Tortop, 1990: 147). Bazı yönetim bilimi uzmanlarınca yönetme, sevk ve idare olarak da tanımlanan eşgüdümleme, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için, grup çalışmalarında eylem birliği sağlamaya yönelik sistemli bir çalışmadır. Eşgüdüm, yönetsel birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer örgütlerle ve birimlerle işbirliği yapmaları demektir ki, bunu da sağlamak güç bir iştir. Eşgüdüm, örgütlerin veya işgörenlerin bağımsızlıklarını yitirmeleri ve birbirlerinin emrine girmeleri anlamına gelmediği gibi, örgütlerin ve işgörenlerin kendi bildikleri gibi hareket etmeleri anlamına da gelmez. Bu dengeyi sağlayıcı bir eylem ortamı oluşturmak ve bu ortamı, yaratıcılığı oluşturup geliştirici bir yapıya kavuşturmak yöneticinin güç işlerinden biridir.

Bir örgütün üst derecesinde bulunan yönetici, işgörenleri uyumlu çalıştırmak, iç bütünlüğünü korumak ve personel arasındaki çatışmaları önlemek yükümlülüğü altındadır. Yöneticinin astları üzerinde sahip olduğu yetki ve otorite, eşgüdümü sağlamada önemli ölçüde kolaylık sağlar. Yalnız bu tür eşgüdüm, çalışanların kendisine söyleneni yapma ve üst yöneticiye itaat etme ilkesine dayanan bir eşgüdümdür. Örgüt üyelerinin amaçları benimsemeleri ve içtenlikle işe sarılmaları esasına dayanmayan bu eşgüdümden, yönetici eşgüdümü sağlamak için denetleme ve cezalandırma gibi zorlayıcı yöntemlere başvurur. Sıradizinsel eşgüdümden, yönetici yönünden beklenen amaçlar gerçekleştirilmiş ve sonuçlar elde edilmiş olabilir ancak, işgörenlerin birbiri ile olan çatışma ve çekişmeleri önlenmiş, yaratıcılık geliştirilmiş olamaz.

Kuşkusuz yaratıcılık sevgi, güven ve özgürlük ortamında gelişir (Açıkgöz, 1998: 51). Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturabilecek bir eşgüdümleme için işgörenlerin düşüncelerini korkmadan söyleyebilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Örgüt ortamına esnekliğin ve hoşgörünün egemen olmasını sağlayıcı bir eşgüdümleme, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayıcı olabilir. İşgörenleri, her söylenene itaat eden olma yerine konuşan, tartışan, sorgulayabilen bireyler olarak kabul ederek, bu yönde bir eşgüdüm sağlamak, örgütsel yaratıcılık açısından yararlı olacaktır. Yöneticinin dikkat etmesi gereken, sadece işgörenlerin işgüçlerini bütünleştirmek değil, özellikle onların

bilişsel güçlerini, yaratıcı ve yeniden oluşturucu yeteneklerini, özgün fikirlerini, eleştirilerini bütünleştirmek olmalıdır.

Yaratıcılığın ürün kısmı ise, özgün olmalıdır. Özgün ürün yeni, tutarlı, sorun çözücü ve benzersiz özelliklerden en az biriyle donanık olmalıdır. Kopyasını, bir benzerini, aynısını yapma ya da özgün bir ürünü taklit etme yaratıcılık değildir; çünkü ister bilim, sanat, isterse düşüncede olsun, yaratıcı etkinlikte akıl yürütme yolları, duyuşsal ve kültürel özellikler birlikte sentezlenir. Yaratıcılık, bu sentezlemenin sonunda özgün, yeni, tutarlı bir ürün ortaya koyma olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, yaratıcılık bilişsel, duyuşsal, devinişsel ve algısal alanların kesiştiği en üst düzeyde bir davranış olarak düşünülebilir (Sönmez, 1995: 146). Bu açıdan, yöneticinin eşgüdümleme sürecini sadece madde ve insan kaynaklarını bütünleştirmek olarak değil; işgörenlerin bilişsel, duyuşsal ve devinişsel (psikomotor) yönlerinin örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için bütünleştirilerek işe koşulması olarak algılaması gerekir. Bu yönetsel algılama, örgütte yaratıcı düşünce ve eylemlerin oluşup gelişmesi açısından önemli sonuçlar doğuracaktır.

Yönetici, farklılıkları en iyi şekilde yöneten kişidir. Farklı amaçları daha kapsamlı ve ortak kabul görebilecek amaçlar etrafında birleştirerek, farklı algıları, aynı şekilde algılanabilecek veriler etrafında bir araya getirerek, farklı inanç ve tutumları birbirine saygı ve sevgi besleyebilecekleri bir atmosferde buluşturarak ahenk içinde yöneten kişidir. Örgütün birbirinden farklı olan insansal ve fiziksel öğelerini dahi birbiriyle en ideal bir şekilde kaynaştırmak gerekir. Bu iki farklı öğe arasındaki uyumsuzluk bile, örgüte zarar verebilir. Yöneticinin bu kaynaştırma ve ahenkleştirme sürecinde buyurucu değil yönlendirici olması, örgütün yaratıcı bir kültür etrafında bütünleşmesini sağlayıcı bir yönetsel davranış olacaktır.

Eşgüdümleme, yönetimin temeli olarak değerlendirilebilir. Çünkü, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi, yönetimin amacıdır. Yönetsel işlevlerin her biri, bir eşgüdüm uygulamasıdır. Bireysel çabaların, ortak örgütsel amaçları gerçekleştirici yönde birbiriyle kendiliklerinden bütünleşmeleri olanaksızdır. Ortak bir amaç doğrultusundaki çabaların

bütünleştirilmesi, eylemlerde ve zamanda birliğin sağlanması yöneticiye önemli bir görev yüklemektedir.

En iyi eşgüdüm, işgörenlerin kendi yaptıklarının örgütün başat amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur. Urwick'e göre bir yöneticinin yeterliğinin ölçütü, işgörenleri, belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya güdüleme derecesidir (Aydın, 1994: 153). Ortak bir amaç doğrultusundaki planlı bir etkinliğe katılanların birbirlerinin planlanmış davranışlarından haberdar edilmeleri süreci olarak da tanımlanan eşgüdümlenme sürecinde, yöneticinin sadece işgörenlerin fiziksel güçlerini değil, özellikle yaratıcı yeteneklerini, düşünsel güçlerini, girişimci ruhlarını bütünleştirilmesi, yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşumu için uygun bir yönetimsel davranış olacaktır.

İnsanlar yaşamak ve gereksinimlerini karşılayabilmek için başka insanlarla ilişkide bulunmak zorundadırlar. Bu nedenle, her birey, yaşamını herhangi bir toplumun, grubun, ailenin, örgütün ya da tümünün bir üyesi olarak sürdürmektedir. Herhangi bir topluluğun benimsenen bir üyesi olabilmek ise, o topluluğun kural ve koşullarına uymakla olanaklıdır. Bireylerin uyum gösterdiği ortak tutum, davranış, alışkanlık, felsefe, ideoloji vb. öğeler bir tür işbirliği sistemi oluşturmaktadır. Böyle bir sistemin varlığı toplum, grup ya da örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gereklidir.

Eşgüdüm sağlama, yöneticinin sorumluluğundadır. Yaratıcı bir örgütsel kültür oluşturabilecek bir eşgüdümlenme için, yöneticinin uygun bir örgüt yapısı oluşturması, yetenekli astlar seçmesi ve eğitmesi, etkili bir denetim uygulamasında bulunması, astların uygulayabileceği bütünleşmiş plan ve programlar hazırlaması ve gerekli açıklamayı yapması gerekir. Aynı zamanda, yönetici, astların eşgüdüm ilkelerini anlamalarını ve bu ilkelere uygun davranmanın önemini kavramalarını sağlaması gerekir.

Eşgüdümlenme, örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir. Yaratıcılığın temelinde, bireylerin, rutin eylemlerden uzaklaşmaları ve farklı etkinliklerde bulunmaları vardır.

Bu yüzden, yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşumu için, işlevlerin farklılaştırılması ve farklılaştırılmış bu işlevlerin de demokratik bir yönetim biçimiyle ortak amaçları gerçekleştirici yönde bütünleştirilmesi gerekir. Burada da temel görev, işgörenleri ortak amaçları gerçekleştirici yönde kanalize etmekle görevi yöneticiye düşmektedir.

Örgütsel eylemlerin sonuç alıcı olabilmesi için, işgörenlerin yaratıcı düşünce ve eylem güçlerinin yönetsel bir davranışla bütünleştirilmesi gerekir. İşgönerlerde bulunan yaratıcı güçlerin dağınık olması, örgütsel olarak bir anlam ifade etmez. Bundan dolayı, yöneticinin işgönerlerdeki yaratıcı yetenekleri örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirici yönde örgütlemesi gerekir. Çünkü, örgüt, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve eşgüdüm sistemidir.

Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında bütünleşmeleri, onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak, işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder. Bu yolla, örgütte amaçlar etrafında bütünleşme ve eşgüdüm kolaylaşır. O halde, yöneticinin işgönerlerin bütünleştikleri ortak değer, norm ve inançları, yaratıcılığı vurgulayıcı ve benimseyici olarak yapılandırması ve bu yönde bir eşgüdüm sağlaması, örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler bulunmasını temin edici bir kültürün oluşumunu sağlayacaktır.

Bir veya daha fazla amaç için işbirliği yapan bireyler arasındaki ilişkilerin, çaba ve faaliyetlerin etkili yani amaca ulaştırıcı ve verimli olabilmeleri için, zıt yönlerde yol almamaları, uyumlu ve koordine bir biçimde uygulanmaları ve yürütölmeleri gerekir (Tosun, 1982: 29). Bu da, örgütte yaratıcı bir eşgüdüm sürecinin işlevselleştirilmesini gerektirmektedir.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi, “Yöneticinin Etkileme Sürecindeki Yeterliğinin Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etkileri Nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Yönetimi, insan ve madde kaynakları aracılığı ile belli bir amacı gerçekleştirme ya da bir işi başarma eylemi olarak düşündüğümüzde, yönetimin özünde, insanı etkilemek olduğunu görürüz (Aydın, 1994: 71). Dolayısıyla, etkileme bir kişinin davranışları ile (talimat vermek vs) başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği (talimata göre hareket temek, vs) sürecin adıdır (Koçel, 1995: 329).

İnsanı etkilemede izlenen yaklaşımın niteliği, insanın doğasına ilişkin sayılılara dayanmaktadır. Başka bir deyişle, yönetsel davranış, önemli ölçüde insanın doğasına ilişkin bilgi, insana bakış açısı tarafından belirlenmektedir. Tortop (1990: 117)'a göre, gerçekten insanlar anlaşılması güç olan yaratıklardır. Uygarlığın çok ileri olduğu çağımızda, henüz insanların neler düşündüğünü ve aklından neler geçirdiğini bilmeye yarayacak bir makine bulunamamıştır. Bu güçlüğe rağmen, yönetici, çalıştığı kuruluştta, personelini olanaklar elverdiği ölçüde anlamak ve anlamaya çalışmak zorundadır. Bunda başarı sağladığı oranda, iş verimi ve yöneticinin başarısı artar. Kararların uygulanması kolaylaşır.

Geleneksel yönetim anlayışının insanla ilgili temel varsayımı, ekonomik ödüllerin işgören için en önemli etken olduğu doğrultusunda idi. Bireye daha çok gelir vaatmeninin, onu daha fazla çalıştırabileceğine, saptanan görevi etkin şekilde yerine getirmediği takdirde ise verilecek gelirini azaltıcı ekonomik cezanın, onu tekrar verimli hale getireceğine inanılıyordu. Günümüzde gerek teknoloji gerekse toplum yapısı büyük bir dinamizmle değişmektedir. Eğitimde gerçekleşen ilerlemeler sonucunda özellikle Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya'da ileri ve yaygın bir kültürel düzey oluştu. Bu düzey yükseldikçe otoriter yönetim giderek gereksiz ve giderek ters etki yapar oldu. İnsanlar artık sadece ekonomik ödüller değil, psikolojik, kültürel ve diğer tatmin yolları arar oldular. Beklentileri arttığı oranda, üyesi oldukları örgüte teknik bilgi ve

yaratıcılıkları ile katabilecekleri de arttı. Artık insanlar, makinenin bir dişlisi gibi görülmek, amirleri tarafından sevk edilmek, güdülmek yerine; sorumluluklarının arttığı, belli bir statüde, önemli kişiler olarak çalışmak ve her işlemde insan olarak değerlendirilmek istemektedirler. Ulaşılan çağcıl yönetim kuramları, örgüt içinde insanı özeğe (merkeze) alıp, ön plana çıkarmıştır. İnsanın karmaşıklığını, özgünlüğünü (orijinalliğini), değişkenliğini ve kültürel yaşamını vurgulamıştır. Çağcıl yönetim felsefesi, insanın sadece kendi çevresinde var olduğunu, insanın, insan için ürettiğini, doğanın bütünlüğü içinde ayrıcalıklı bir yeri olup olmadığını tartışmaya açmıştır. Bu nedenle, örgüt içinde insanı özeğe alıp, onu ön plana çıkaramayan bir yönetim anlayışı, yönetimde çağcılaşmanın önemli bir engeli olarak görülmektedir.

Yönetimin klasik amacı; örgütsel işlerin personel tarafından örgüt amaçlarına, yasalara, planlara, programlara, bütçelere, verilen emir ve direktiflere göre yapılmasını sağlamaktır. Çağdaş anlayış ise, yönetimin sorun saptama, değerlendirme ve geliştirme işlevlerine ağırlık vermektedir. Gerçekte, ortak çalışmaya özendiricilik, grup çabalarını koordine etmek, danışmanlık, demokratik liderlik, problem çözücülük, anlayış, araştırmacılık, istendiği ya da gerektiği yer ve zamanda mesleki rehberlik ve yardım sağlama, çağdaş yönetimin ortak nitelikleridir. Bütün bunların merkezinde de insan ilişkileri ve güdüleme, önemli bir yönetim süreci olarak yatmaktadır (Kaya, 1993: 11).

Çağcıl yönetim anlayışı, örgütteki insan kaynağının en etkili bir şekilde kullanılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, yeterli niteliklere sahip insan gücünün sağlanması, doyumlanarak işte tutulması ve geliştirilmesi yönetimin başlıca amacı haline gelmiştir. Böylece; örgütte insan ilişkileri konusu giderek önem kazanmıştır. İnsan ilişkileri, başkalarını yönlendirmek durumunda olan her düzeydeki yöneticileri yakından ilgilendirmekte olup, örgüt siyasası ve verimle doğrudan ilişkilidir. Çünkü, çeşitli yollarla personeli etkileyerek, onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek insan ilişkilerinden beklenen en önemli işlevdir.

İnsanın doğası ve içerisinde yer aldığı toplumdaki rolü, son yıllarda oldukça değişti. İnsanın doğasının değişmesi, karmaşıklaşması, beklentilerinin farklılaşması, bireyin içerisinde yer aldığı örgütlerin içerisindeki işlevlerinin de değişmesine neden

olmuştur. İnsana ilişkin bu değişimler, örgütte alınan kararların geçmişte olduğundan daha farklı olarak alınmasına, insanın daha farklı yönetilmesi gerektiği şeklindeki değerlendirilmelere aracılık etmiştir. İnsanın tembel bir yaratık olduğu, çalışması için çok yakın takibe alınması gerektiği, para kazanacaksa üretime katkı sağlayacağı anlayışını içeren geleneksel bakış açıları yönetsel etkilerini yitirmiş olup, günümüz yönetim anlayışına çağcıl düşünceler yön vermeye başlamıştır. Çağcıl anlayışlar, insanın kendine özgü bir varlık olduğunu, işlerini bilinçli yaptığını ve yapılan işin sonucunda takdir edilmesini beklediği anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Bu anlayışı benimseyen örgütler, insanın üretkenliğe ve verimliliğe bütünsel boyutta etkisi olduğunu temel kabul etmektedirler. Bu anlayışı benimsemiş bir yöneticinin de örgütte yaratıcı kültür oluşturma sürecini hızlandırması beklenir.

Yönlendirme ya da önderliğin “ne olmadığı” yaklaşımı, etkin yönlendirmenin “ne olması gerektiği” konusunda ilginç ipuçları vermektedir. Etkin yönlendirme, ayrıntılı yazılı buyruklarda dile gelen ve çoğunluğu kağıt üstünde kalan, örgüt sıradizininin belli bir yerinde bulunmaktan gelen “biçimsel önderlik” değil, hem örgütün ve hem de uygulayıcı birimlerin sorunlarına duyarlık gösterebilen, eldeki kişi, kaynak ve eylem karmaşasına örgüt amaçları doğrultusunda yön verebilen devingen bir yol-göstericiliktir. Öte yandan, kişilerin kendilerine, başkalarına ve topluma duydukları ilginin geniş ölçüde arttığı, herkesin belli bir konuda en az başkaları kadar söz söylemeye yetkin ve yatkın olduğu bir dönemde yaşıyoruz. Yönetim için gereken bilgi ve yetkinliği yöneticilerin tekelinde saymak ya da çalışanların yaptıkları işler konusunda yararlı ve geliştirici görüşlerinin bulunmadığı kanısına sapanmak, bir bakıma, katolikliğin papaz sultasını diriltmeye kalkışmaktır; çağın gelişme çizgisine ve gereklerine bunlardan daha ters düşecek bir “yönlendirme” anlayışı olamaz. Kötü yönlendirmenin bir başka örneği, yöneticinin, kendi kafasından geçenleri herkesin bildiğini varsaymasıdır; bu temel yanlış, ister istemez, çapraşık, anlaşılmaz ve dolayısıyla uygulanmaz buyruk ve yönergeler biçiminde örgüt yapısına yansır. Bir kere, yönlendirme, örgütün biçimsel yapısı içinde sürdürülmeli, ama buyruk-katkı akışının evrensel yönü göz önünde tutularak, biçimsel yetkilere dayalı buyurmacılığın tek ve egemen kılınmasından kaçınılmalıdır. İkinci olarak, buyruk ya da yönerge yayınlamanın tek başına anlam taşımadığı bilinerek, önce bunların anlaşılıp anlaşılmadığı ve sonra da

gereklerinin yapılıp yapılmadığı izlenmelidir. Üçüncü olarak, tabanın sorunlarına duyarlık ya da “demokrasi” sanılan bir şey adına, önderliğin yadsınması anlamına gelecek biçimde yönlendirme araçlarının elden çıkarılmasından sakınılmalıdır. Dördüncü ve son olarak, hangi somut kararların hangi örgüt kademelerinde alınması gerektiği en doğru biçimde saptanmalı, örnekse bütün örgütü ilgilendiren ve alınmasında uzmanlık bilgisi gereksenen ekonomik-teknolojik kararlara herkesi katmanın anlamlı olmayacağı bilinmeli, katkının özgürce örgütlenmesiyle yürütmenin despotça yapılmasının “demokrasi” konusuyla ilgili olmadığı kavranmalıdır (Fişek, 1979: 229-230).

Etkilemenin en önemli öğelerinden biri, belki de ilki, görülen işin niteliğiyle, kullanılan özendiriciler arasında uyum ve denkleğin sağlanmasıdır. Görülen işin niteliğine ters düşen bir özendirici, doğal olarak, özendirmeden beklenen sonuçları vermeyecektir; üstelik, böyle durumlarda, örgütsel işleyiş ve etkililiğin olumsuz yönde etkilenmesi de beklenebilir. Etkilemek ve yönetmek amacıyla biçimsel örgüt, denetim, gözetim, disiplin ve zorlayıcı yaptırım gibi yönetsel yöntemlerden yararlanabileceği gibi, özdeksel ve tinsel özendiriciler yoluyla ekonomik yöntemler de kullanılabilir; burada önemli olan, hangi durumda hangi etkileme yönteminin daha etkili sonuçlar vereceğinin doğru olarak belirlenmesi ve birinin diğerinin yerine kullanılmamasıdır. Fişek (1979: 232)’e göre, salt zorlamaya dayalı yönlendirmeye ortaçağ katolikliğinde, salt ekonomik yönlendirmeye de ancak Adam Smith’in gizli elince denetlenen “rekabetçi” dış ülkelerde rastlayabiliyoruz. Bu koşullarda, ekonomik yönlendirme yöntemlerinin bütünüyle yönetsel yöntemlerin yerini almaları nasıl önerilmezse, aynı şekilde, bilimin sağlam temellerine dayanmayan ve ekonominin nesnel işleyiş yasalarını yansıtmayan yönetsel tekniklerin örgütsel geçerlik taşımaları da beklenemez.

Etkili yöneticiliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacının gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunabilecek biçimde etkilenmeleri derecesidir. Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede yaygın olarak kullanılan ancak, çağcıl yönetim anlayışının etkisiyle önemini yitiren bir etkileme yöntemi olan yetkinin kullanılmasıdır. Son yıllarda bir etkileme yöntemi olarak grup süreci teknikleri önem kazanmaktadır. Belli bir amacı gerçekleştirmek için

etkinlikler örgütlenme ve denetleme, çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, onlara iş yaptırarak, amaca ulaşmak için yönetim tarafından yetkinin çok sık kullanılması yetkinin aşınmasına neden olur. Bundan dolayı, bir etkileme yöntemi olarak yetki kullanımına en son başvurulmalıdır.

İyi bir örgüt, sadece otoriteyle etkilenmez. Özellikle çağcıl karmaşık örgütler, tek adam yönetimi anlayışını geçersiz kıldığından, yetki aktarımı yönetsel bir zorunluluk olmuştur (Aydın, 1994: 158). Hala birçok yönetici yetki aktarımına yanaşmamaktadır. Oysa, başkalarına etkili bir şekilde yetki vermek, belki de insanları eyleme geçirmesi bakımından var olan en güçlü etkinliktir. Yöneticinin temel işlevi, örgüt işgörenlerine belli emirler vermek değil, onlara yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmaları için ortam hazırlayarak yardım etmektir. Yaratıcı bir kültür, büyük ölçüde, yöneticilerin bilimsel yöntemlere inanmaları ve sorun çözme sürecinde kullanmaları, örgütsel amaçlara ve insan özgürlüğüne kendilerini adanmaları, farklılıkları zenginlik olarak kabul etmeleri, işgörelere yanlış yapma fırsatı vermeleri ve bu konuda anlayışlı davranmaları, farklı olmaları ve farklılığı sürekli vurgulamaları ile olanaklı olabilir.

Yöneticinin, işgörenleri, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmaları ve bütün örgütsel eylemlerinde yaratıcı davranmaları ve sorunlara yaratıcı; alışılmışın dışında çözümler bulmaları konusunda etkilemesinin belki de en etkili yolu, kendisinin yaratıcı yönetsel davranışlarda bulunması ve yaratıcı düşünce ve bu düşüncenin ürünü olan yaratıcı sorun çözme sürecini kullanan işgörenleri tinsel ve özdeksel yönden ödüllendirmesidir.

Örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını, örgütün amaçları doğrultusunda, etkili bir şekilde harekete geçirmede en önemli rolü oynayan ve birinci derecede sorumlu olan yönetici, örgüt açısından , üyelerin uyum gösteren ya da asi kişiler değil de yaratıcı bireyler olmalarına olanak verecek koşulların yaratılmasından sorumludur. Örgüt açısından işgörenleri yaratıcı bireyler olarak yetiştirmek veya onlara yaratıcı olmaları için ortam oluşturmak, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için atılacak ilk adımdır. Bu adımın atılmasında birinci derecede sorumlu olan yönetici işgörenleri karşısına değil yanına alarak bu işi başarmalıdır. Çünkü, işgörene rağmen

örgüt ortamında yenilik yapmak, değişim planlarını uygulamak ve dolayısıyla örgütte yaratıcılığı vurgulayıcı bir kültür oluşturmak olanaksızdır.

Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan örgütlerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu hale getirilmesi, öte yandan işgören gereksinimlerinin yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde önlemlerin alınması gerekir. İşgörenleri örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak konusunda etkilemek isteyen yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, sosyal atmosferin oluşturulmasına çalışmalı, özdeksel motifler kadar sosyo-psikolojik özendiricileri de kullanmalıdır.

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek lider ve yöneticiler ile aralarında sıradizinsel bağlılığa gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi kişisel amaç ve isteklerinin bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba gereksinim duyar. Yönetici, belli amaçlar etrafında toplanmış bireyleri bu amaçları gerçekleştirici yönde harekete geçirirken aşırı standardizasyondan kaçındığı, bireylere kendilerini dışavurma olanağı tanıdığı, hatalara karşı hoşgörülü oluğu ve esnek yapılanmadan yana olduğu oranda örgütte yaratıcı bir kültür oluşturabilir. Böylece işgörenleri de bu yaratıcılık eylemi konusunda etkileyebilir.

Kendileriyle iş göreceği insanları etkilemek, yöneticilik hayatının en zor yönlerinden birini oluşturur. Çünkü, insanların kendileri için güdülenmeleri kolaydır, ancak insanları başkaları için çalıştırmak güçtür. Özellikle işgörenleri pek alışık olmadıkları yaratıcılık eylemi için harekete geçirmek, onları etkilemek yönetsel yeterlik gerektirir. Yöneticinin, işgörenlere yönetici için değil, yönetici ile birlikte çalıştıkları izlenimi vermesi, işgörenlerin yaratıcı örgüt kültürü oluşturmaları açısından etkilenme derecelerini artıracaktır.

Başkalarına içlerindeki en iyi kabiliyetleri meydana çıkarabilecek şekilde heyecan vermek ve onlara daha büyük başarı sağlayacak meydan okumaları kabul

ettirmek, yeniliklere açık, değişime güdümlü, yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşturulması açısından önemlidir. Bunu sağlayacak olanlar da işgörenleri önemseyeni, onlara değer verdiğini, sorunlarını bildiğini ve onları her fırsatta çözmeye çalıştığını belirten liderler yöneticilerdir. Osmay (1985: 306)'ın belirttiği gibi; lider, yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, tolerans ve anlayışı, bütün vasıfları, kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan başka, üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlardan olmakla iftihar eden ve böylece onlara fark ettirmeden onları çalıştıran onlara yön gösteren ve ışık tutan bir insandır.

Lider, liderliğini yaptığı kitlenin bilinçaltı his ve güdülerini bilinç üstüne çıkartmak suretiyle onların heyecanını alevlendirecektir (Kozlu, 1986: 80). Önemli olan bu heyecanı yaratıcı eylemlere doğru kanalize edebilmektir.

Örgüt, içine kapanık bir otorite zinciri değil, ortamına açık karmaşık ilişkilerden oluşan bir sosyal sistemdir. Kişiyi otoritenin yarattığı emirlerden ve ekonomik ödüllerden çok kişisel güdüler, bütünleşebildiği örgüt amaçları ve psikolojik tatminler yönlendirir. Üstün otoritesi, sıradizindeki pozisyonundan çok astının kabulü ile gerçekleşir. Bu kabulü sağlamak, demokratik bir örgütte otoriter örgüttekenden daha kolaydır. Örgütte hem yaratıcı bir örgütsel kültür oluşturmak, hem kişisel ve örgütsel amaçların bütünleşmesini sağlamak hem de örgütün ortamına olan duyarlılığını sürdürebilmek için, örgüt içi ve örgütle ortam arasındaki bilgi akışının hız, sağlık ve sürekliliğini sağlamak; işgörenleri farklı olmaya yönlendirmek ve örgütsel sorunlara sıradışı çareler önermek ve uygulamak çok önemlidir. Özellikle, işgörenlerin tinsel gereksinim ve güdülerine karşı duyarlı olan ve onlara özdeksel olanakların ötesinde hedefler gösterip değerler aşılabilen yöneticilerin yaratıcılığa yönelik örgüt kültürü oluşturdukları görülmektedir. Zorlama, kaçamak, taviz ve pazarlık yerine açıklık, tartışma ve anlaşmaya dayalı bir etkileme ve yönetim anlayışı, yaratıcı bir kültürün oluşup devamı için daha uygundur.

Kendilerine göre her şey iyi gittiğinde, insanları iyi güdüleyebildiğini düşünen bazı yöneticiler vardır. Onlar, bu adama iyi para ödüyorum, öyleyse o da, şunları şunları

yaparak bunun karşılığını vermeli diye düşünürler. Bu, bir bakıma doğrudur. Ancak, farklı konulara değer veren insanlar da vardır. Kimileri değer verdikleri insanlarla çalışmak isterler, bu insanlar ayrılmaya başladığında, iş de eski çekiciliğini kaybeder. Kimileri yaratıcılığa ve aldıkları zevke değer verirler. Bazıları da başka şeylere değer verirler. İyi bir yönetici olmak istiyorsanız; yanınızda çalışan insanların değer verdikleri konuları ve bunları tatmin etmeyi bilmelisiniz. Bunları sağlayamazsanız; o kişiyi kaybedebilir ya da en azından tam verimle çalışmamasına ya da işinden zevk almamasına neden olursunuz (Robbins, 1992: 360). Örgütsel ortamda yöneticinin özellikle yaratıcılıktan (yeni şeyler üretmekten, farklılıklardan hoşlanan) zevk alan işgörenleri etkilemeye çalışması ve diğer işgörenlerin de bunları örnek almasını sağlayıcı yönlendirmelerde bulunması gerekir.

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, belirli amaçların gerçekleştirilmesinde insanları katkıda bulunmaya istekli duruma getirmektir. Çünkü; her türlü örgütte, faaliyetlerin sürdürülmesi işgörenin, yani insanların isteğine dayanmaktadır. Bunun için; insanlar geçmiş ve nitelikleri ne olursa olsun işbirliği yapmaya özendirilmeli, isteklendirilmelidir. Klasik görüş ile davranışçı görüş arasında köprü kuran Chester Barnard incentive (itici) adını verdiği bu isteklendirme yöntemlerini şöyle özetlemektedir (Kaya, 1993: 124):

A-Objektif İtici: Bunlar insanların gereksinimlerini doyumlamaya, düşünce ve beklentilerini yanıtlamaya yönelik isteklendirme araçları olup başlıcaları şunlardır:

1.Maddi Ödüller: Ücret artışı, terfi, madalya, kupa ya da herhangi bir maddi ödül verme.

2. Kişisel Manevi Fırsatlar: İzin, övgü, takdirname, tanınma, prestij gibi kişiye kuvvet kazandıran olanaklar.

3. Fiziki Koşullarda Değişiklik Yaratma: Ayrı oda, yeni masa, telefon, sekreter sağlama gibi statü ve prestij sağlayan olanaklar.

B-Subjektif İtici: Eğer objektif iticilerle kişilerin katkısı sağlanamıyorsa; yönetim düşünceleri, beklenti ve davranışları değiştirmeye yönelik olan subjektif iticileri kullanır. Bunların en önemlileri şunlardır:

1. Korkutucu Şartlar: İşten atma, ücret kesme, daha dezavantajlı bir yere tayin etme gibi tehdit edici disiplin cezalarıdır.

2. Propaganda, İkna Yöntemi: Personele davranışlarını değiştirmesi konusunda uyarılarda bulunma, yollar gösterme, vaadetme gibi faaliyetlerdir.

3. Hizmet İçi Eğitim: Çok defa hizmet içi eğitimle uyumsuz personelin uyumu sağlanır.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için yöneticinin öncelikle ve özellikle objektif iticileri kullanması daha uygun bir yönetsel davranış olacaktır. Objektif iticiler, bireyleri amaçları gerçekleştirici yönde isteklendirmeye yarayan olumlu iticilerdir. Yaratıcılığın gelişmesi için de bireysel istekliliğin ve zorlamadan uzak oluşun büyük önemi vardır. Yaratıcılık özgür ortamlarda oluşup gelişebilir. Bunun için, özellikle subjektif, korkuya ve zorlamaya dayalı iticilerin kullanılmaması gerekir. Yönetici örgütsel ortamda ve örgüt dışında işgörenlerle ilgilenip sorunlarını çözmeye çalıştığı, işgörenleri değişim ve yenilik içerikli eylemlerinde desteklediği oranda örgütte yaratıcı bir çalışma ortamı ve buna dayalı olarak yaratıcılığı yücelten bir kültür oluşturabilir.

Yönetici yaratıcı eylemleri, sıradan rutin eylemlere yeğlediğini her fırsatta yinelediği veya hissettirdiği ve yaratıcı eylemlerde bulunan işgörenleri sıradan eylemlerde bulunan işgörelere göre daha farklı olarak ödüllendirdiği durumlarda, işgörelerde yaratıcılığa doğru bir yönelim olacaktır. Yönetici, yaratıcılığın örgüt tarafından önemsendiğini belirttiği ve yaratıcı düşünce ve eylemlerin gerekliliğine örgüt siyasasında yer verdiği zaman, bireyler kendilerinden yaratıcı olmaları beklendiğini anlayacak ve örgütsel eylemler de bu yöne kayacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta; yönetici, yaratıcı bireyleri diğerlerinden farklı olarak ödüllendirdiği zaman, bu davranışının gerekçesini açıklamalıdır ki, örgütte bir eşitlik sorunu yaşanmasın.

İşgörelerin işe güdülenmelerinde önemli bir etken de yaptıkları işin önemine inanmalarındır. İşgörelere, yaptıkları işin önemli olduğunu kavrayacak olan da yöneticidir. Bunun için, yöneticinin işi anlamlı hale getirmesi, ödüllendirme sistemini amaçların gerçekleştirilmesi yönünde iyi kurması gerekir. Hoffer (1993: 90)'ın da

belirttiği gibi, “başarılı bir liderin en önemli işlerinden biri, taraftarlarında muhteşem bir görev yaptıkları hayalini yaratmak suretiyle ölmenin ve öldürmenin acı gerçeğini maskelemektir.”

Geniş anlamda bir toplumda olduğu gibi, bir örgütte de lider, genel amaçların tespit edilmesinde, bu amaçların gerçekleştirilmesi için uygun stratejilerin bulunmasında ve üzerinde görüş birliğine varılmış amaçları gerçekleştirmek için grubun güdülenmesinde ve yönlendirilmesinde başlıca rolü oynar. Örgüt faaliyetlerinin kontrol altında tutulması ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi açısından liderlik bir ihtiyaçtır (Güçlü, 1995: 25). Bundan dolayı, yöneticinin liderlik rolünü gereğince oynayabilecek kapasitede lider yönetici olması gerekir. Aydın (1994, 272)’a göre, bir yöneticinin aynı zamanda bir lider olarak kabul edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname), mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Bir başka deyişle, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını, davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekmektedir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilir.

Etkili bir lider yönetici, örgütte ortaya çıkan problemleri çözmede ve diğer bireylerin yaratıcı güçlerinin geliştirilmesinde, örgütte uygun bir ortamın hazırlanması için gerekli yeteneklere sahip olmalıdır. Lider yönetici, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde bütün çalışanların çabalarını yönlendirmelidir. Lider yönetici olmaksızın bir örgüt, insan ve makinedan başka bir şey değildir. Lider yönetici, belirlenmiş amaçları coşkuyla gerçekleştirme konusunda başkalarını ikna etme, inandırma yeteneğine sahip olan kişidir. Yönetici, bireylerdeki güdülenme gücünü, amaçları gerçekleştirici yönde yaratıcı eylemlere yönlendirdiği oranda örgütte yaratıcı bir kültür oluşturma konusunda başarı sağlayabilir.

Bireyin yaratıcılık potansiyelinin ortaya çıkarılmasında ve kullanılabilir hale getirilmesinde çevre ve ortam etkilidir. Yönetici çalışanların davranışlarını hem kendilerinin hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yöneltmeli ve kontrol

etmelidir. Yönetici orijinalliğin kabul ve destek gördüğü bir ortam oluşturmali, yaratıcılık yeteneği bulunan bireyleri seçmeli, onları diğerlerinden gelecek baskılara karşı koruyarak onlardan örgütsel amaçlar doğrultusunda yararlanmalıdır. Yönetici örgütsel anlamda özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir. Bu bilinç ve anlayışını, işgörenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirmede kullanarak örgütte yaratıcı bir kültür oluşturabilir.

Yöneticilerin, kendilerini örgüte adanmış çalışanlar istemeleri yeni bir şey değildir. Ancak yeni olan, bunu sağlamak için ödül sistemleri, görev, işgören, yönetici gibi değişkenlerin yeterli olmadığını kabul edilmesidir. İşgörenlerin örgüte bağlılığını, kendilerini adamalarını sağlayacak duygularını harekete geçirmek için üst yönetimin amaçları ve değerleri ile doğrudan bağları olması gerekmektedir. Örgüt kültürü bunu başaracak olan en yeni kontrol stratejisidir. Örgüt kültürü zaman içinde tekrarlanarak yerleşen alışkanlık, tutum ve davranış kalıplarından oluşur ve örgütün kişiliğinin bir parçasına dönüşür (Döğerlioğlu, 1996: 138). Önemli olan, yöneticinin bu alışkanlıkları, tutum ve davranışları yaratıcılık yönelimli hale getirmesidir.

Örgütün amaçlarına ulaşması için öncelikle yapılması gereken, çalışanların amaçlara yönlendirilmesidir. Bireylerin ortama uyum sağlaması , her tür örgütte etkinliğin önemli bir unsurudur. Örgütün iç ve dış çevre elemanları ile ilişkilerini düzenleyen özellikler, örgüt kültürü olarak nitelendirildiğine göre, bireylerin örgüt kültürü ile uyum göstermesi beklenir. Örgütte geçerli norm, gelenek ve benzeri kültürel özellikleri benimseyen bireyler, yöneticilerin beklentilerine olumlu katkılar sağlayabilir. Bir örgütün amaçlarına ulaşmak üzere benimsediği değer, tutum, gelenek, ideoloji vb. öğeler örgüt kültürünü oluşturur. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşturulabilmesi için kültürü meydana getiren bu öğelerin yaratıcılığı vurgulayıcı ve destekleyici olması gerekir. Örgüt kültürü de örgüt yapısı gibi, bireylerin davranışlarını yönlendiren bir güçtür. Bu gücün, yönetsel etkinlik konusunda yararlı bir rol oynaması; öncelikle örgütsel kültür özelliklerinin yeterli olmasına, daha sonra örgüt üyelerinin örgüt kültürü ile uyum sağlayabilmesine, en önemlisi de örgüt kültürünün yaratıcılık yönelimli olmasına bağlıdır.

Dış çevrede, özellikle ekonomik ve sosyo-kültürel çevrelerde meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda yenilik yapma, öğrenme, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık, vizyon sahibi olma, duyarlılık gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Günümüzde geçerli olan değerler ile geçmiş dönemde geçerli olan değerler karşılaştırıldığında önemli değişiklikler göze çarpmaktadır. Geleneksel değerler olarak ele alabileceğimiz değerlerden disiplin yerini kendi kendini kontrole, itaat katılıma, katı sıradizin takım anlayışına, etkinlik yaratıcılığa, güç uzlaşma sağlama yeteneğine, merkezileşme ise yerelleşmeye bırakmıştır. Değerlerde göze çarpan bu değişimin doğal bir sonucu olarak yönetimin başarısını sağlayacak araç ve yöntemlerde de bir takım değişikliklerin meydana gelmesi gerekmektedir. Bu değişimin odak noktasını da yaratıcı düşünce ve ona bağlı olarak gelişen yaratıcı eylem ve yaratıcı kültür oluşturmalıdır ki, örgütsel ve bireysel amaçlar daha etkili olarak gerçekleşebilsin. Değişimin bu yönünü, yöneticinin yaratıcılık yönelimli olması belirleyecektir.

Cyert'e göre, örgütsel yaratıcılık, yöneticinin örgütteki kilit personeli etkilemesiyle artar. İster bireysel düzeyde olsun, ister grup düzeyinde olsun, yönetici, ilişkilerinde tutum değiştirmeyi amaçlamalıdır. Bunu yaparken, bireylerdeki katılaşmış tutumu ve çevresel alışkanlıkları kırmak için biçimsel olmayan araçlar da kullanabilmelidir. Bu araçlardan en önemlisi doğal gruptur. Doğal grubun yarattığı ortam, üyeleri yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini denemeye yöneltir (Sungur, 1997: 91). Grup üyelerine daha fazla özerklik ve etkileme olanağı sağlanarak, işin gerekleri, kişiler için doyurucu hale getirilebilir. Bu bakımdan en etkili lider, en iyi bürokrat değil, herhangi bir durumda birincil ve ikincil ilişkileri başarılı bir biçimde birleştirebilen liderdir (Katz, Kahn, 1977: 361-363).

Çağcıl örgütlerin artık geleneksel çalışma ve üretme yöntemlerini bırakıp yeni çağcıl metotları bulup, bunları benimsemeleri ve uygulamaları gerekir. Özellikle takım halinde çalışmada yaratıcı gücün çok daha kolaylıkla ortaya çıktığı ve kişilerin kendilerini rahatlıkla geliştirebildikleri söylenebilir. Takım halinde çalışmada çeşitli çözüm alternatifleri, problem çözmede ideal olarak kabul edilmektedir. İnsan kendi kendine yaratıcı kişiliği geliştirebilir, fakat uyumlu takımlar her zaman ideal ortamları hazırlar. Örgüt liderinin problem çözmede, çeşitli alternatifler denemede, çeşitli bakış

açıları geliştirmede, yeni çalışmalar ortaya koyma konusunda işgörenleri yönlendirip cesaretlendirmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması açısından önemlidir.

Günümüzde başarılı ve yüksek rekabet gücüne sahip örgütler incelendiğinde sahip oldukları en önemli öğenin yaratıcılık , bunu sağlayan özelliğin de motivasyon olduğu görülecektir. Bunlar da göstermektedir ki, her şeyi kontrolünde tutan, örgütü tepeden direktiflerle yöneten yönetici tipinden çok, yenilikleri teşvik eden, yol gösteren, destekleyen, motive eden yönetici tipine gereksinim vardır (Şener, 1998: 3).

Yaratıcılık yönelimli yönetici, işgörelere kendi kendileri olma fırsatı veren, hatta bunun için onları güdüleyen kişidir. Örgüt yönetiminde aşırı kontrolün yerini işgörelere daha çok yetki ve sorumluluk verilmesi almıştır. Yöneticinin, mevzuatın uygulayıcısı değil, işlerin kolaylaştırıcısı; işgörenin de mevzuatı yerine getirmekle sorumlu kişi değil, biriminin lideri olması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için önemlidir. Yönetim açısından yaratıcılık, yöneticinin geleceğe yönelik bir yol çizmesidir. Yaratıcılık yönelimli bir yönetici, örgütün kültüründe büyük, olağanüstü amaçlar için bir heyecan yaratabilir. Bu da vizyon ve misyonla ilgilidir. Örgüt yöneticisinin, en basit düzeyde olsa bile, geleceğe yönelik düşüncelerinin olması, örgütteki çabaların ve enerjinin o yönde odaklaşmasını sağlayacaktır. Yaratıcılık yönelimli yöneticilerin bulunduğu örgütlerde insanlar olayların arkasından sürüklenmekten kurtulur. Hep bir adım önde olmanın avantajını elde ederler. Ancak, önemli olan, geleceğe ilişkin çizilen yolun, çabaların yöneldiği, enerjinin odaklaştığı amaçların yeni gerçekler ve yükselen değerlere uygun olmasıdır.

İnsanları korku yoluyla motive eden otoriter yönetimlerin tersine, çağcıl yönetimler, yeni ürün ve hizmetlerle ilgili kişisel vizyonları yenilikçi biçimde fark etme yetenekleriyle diğer insanların coşkularını etkilerler. İnsanları yapılarından kurtardığı ve onları insansal ilerlemede gerçek katılımcılar haline getirdiği için bu tür yönetsel anlayışlar gerçek anlamda yaratıcılık yönelimlidir denebilir. Yaratıcı yönetim, insan ve teknolojiyi, yeni ve kalıcı değerler içerecek biçimde yeniden işleyerek örgüt oluşturmaktadır.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın yedinci alt problemi, “Yöneticinin Değerlendirme Sürecindeki Yeterliğinin, Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etkileri Nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Değerlendirme; verilen kararın-emrin, yapılan planlamanın, örgütlemenin, iletişim kurmanın, etkilemenin ve eşgüdümün ne denli yarar sağladığını ortaya çıkarma sürecidir (İlgar, 1996: 49).

Yönetimde değerlendirme; yapılanla yapılaması gereken, olanla olması gereken arasındaki farkı ortaya çıkarmak, daha doğrusu belirlenen amacın gerçekleştirilme oranını ve bu orana etki eden etmenleri belirlemek için yapılır. Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini objektif olarak belirleyebilmektir. Genellikle değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını korurlar. Bunun için de amaçlar doğrultusundaki eylemlerin, amaçların gerçekleştirilmesi açısından etkililik derecelerinin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi örgütsel bir zorunluluk olmaktadır. Buna göre, değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesinin tarafsız olarak belirlenmesidir (Aydın, 1994: 194). Yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin örgütteki başarı veya başarısızlık durumlarını belirlemesi ve ona göre yönetsel davranışlarını belirlemesi örgütsel etkililik açısından önemlidir.

Bir sorun üzerinde farklı yaklaşımlar getirebilmek, değişik boyutları ortaya koyabilmek; farklı kategorilerde fikir üretebilmek; bir duruma farklı perspektiflerden yaklaşabilmek, örgütsel ortamda yaratıcılığa doğru uzanacak yola girişi ifade eder. Yöneticinin örgütsel ortamda yaratıcı eylemleri daha fazla önemsemesi ve bu düşüncesini de işgörelere aktarması, işgörelere yaratıcılık yönelimli çalışmalarını sağlayacaktır. Bundan dolayı, yöneticinin değerlendirme ölçütünü bu yönetime paralel olarak belirlemesi, düşünce ve eylemde kendine özgü olma (orijinallik) davranışını

değerlendirme ölçütü olarak benimsemesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için uygun bir yönetsel davranış olacaktır. Zaten değerlendirme, bir konunun önemli yanlarını önemsiz, ilgili yönlerini ilgisiz detaylarından ayırt etme, eleştirel düşünme, doğruyu yanlıştan ayırma, bir fikir, ürün veya bir soruna getirilen çözümün uygunluğunu veya doğruluğunu kararlaştırma yeteneğidir. Yöneticinin bu yeteneğe sahip olması ve bu yeteneğini iyi kullanması, yaratıcılık odaklı bir kültürün oluşum sürecini hızlandıracaktır.

Gregg'e göre, değerlendirme yoluyla girişimin güçlü yanları saptanır ve vurgulanır, yetersizlikler belirlenir ve azaltılır ya da giderilir. Değerlendirme sürecinin etkili kullanımı, benimsenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde, örgüt planlarının ve prosedürlerin, birey ve grup çabalarının sürekli geliştirilmeleriyle sonuçlanmalıdır. Değerlendirme, amaçların yeniden gözden geçirilmesini ve değiştirilmesini gerekli kılacak kanıtlar sağlayabilir, amaçları gerçekleştirmek için daha iyi kararlar ve planlar gerektirebilecek sonuçlara götürebilir ve planların uygulanmasında, işgörenlerin daha etkili katkılarını gerektirecek kanıtlar sağlayabilir (Aydın,1994: 162).

Sonuçları gerçekçi bir şekilde değerlendirerek çözümün ne kadar etkili olduğunu ve yeni sorunların ortaya çıkıp çıkmadığını belirlememiz gerekir. Değerlendirme üç açıdan büyük önem taşır. Birincisi, uygulamanın aksayan yönlerini belirler ve gideririz. İkincisi, uygulamayla birlikte ortaya çıkmış yeni sorunları fark eder ve çözeriz. Üçüncüsü, değerlendirme bilgi birikimimizi artırır, gelecekteki benzer sorunları daha kolay çözmemizi sağlar (Yıldırım, 1998: 147).

Örgütlerde herkes eşit olarak kabul edilmektedir. Fakat, örgüte ve işe yaptığı katkı, işgörenin farkını ortaya çıkarmaktadır. Bu farkın anlaşılabilmesi için de değerlendirme sürecinin işletilmesi gerekir. Bu katkının anlamlı ödülleri çerçevesinde değerlendirilmesi ile de işgörenin yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanabilir.

Değerlendirme sürecinde önemli adımlardan biri, değerlendirilmesi gerekenin yargılanmasında kullanılacak ölçütün geliştirilmesidir. Bu ölçütler, felsefi bir nitelik taşır. Zira, bu ölçütler bir etkinliği değerlendirme sorumluluğuna sahip olan kimselerin inançlarını temsil eder. Bu, söz konusu ölçütlerin olgulara dayanmadığı anlamına

gelmez. Ölçüt geliştiren bireyler, var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanırlar; ama kabul edilen ölçütler sadece bilgi ve uzman görüşünün bir özeti değildir. Yapılan çalışmalar sonunda formüle edilen ölçütler, formüle edenlerin bir değer sistemini yansıtmaktadır. Ölçütler, değerlendiricilerin değerlendirilenlerle ilişkili olarak neyin iyi olduğu, ne olması gerektiği konusundaki düşüncelerini yansıtır (Aydın, 1994: 163). Bu nedenle, yöneticinin değer sistemi ve inançları, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu açısından önemlidir. Yöneticinin, değerlendirme ölçütü olarak yaratıcılığı belirlemesi, yaratıcı düşünce ve yaratıcı eylemde bulunmayı bir değerlendirme ölçütü olarak kabul etmesi ve bunu işgörelere iletmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu açısından önem taşır. Yöneticinin, işgörelere, örgüte yarar getirecek sıradışı, yenilik ve değişim odaklı eylemlerinden dolayı ödüllendirmesi ve bunun gerekçesini açıklaması, diğer işgörelere de yaratıcı, yenilikçi ve değişim odaklı eylemlerde bulunmalarını sağlayacaktır.

Ne verim miktarı, ne “son satır” kendi başına yönetim ve teşebbüsün performansı için yeterli ölçü değildir. Pazar içindeki konum, yenileşme, verimlilik, insanların geliştirilmesi, kalite, mali sonuçlar bunların hepsi de bir kuruluşun performansı ve ayakta kalabilmesi açısından son derece önemlidir. Kar amaçsız kurumların da kendi misyonlarına özgü birtakım alanlarda ölçütleri olmalıdır. Nasıl bir insanın sağlığını ve performansını değerlendirmek için çeşitli ölçütlere ihtiyacı varsa, aynı şekilde, bir kuruluşun da sağlığını ve performansını değerlendirmek için çeşitli ölçülere ihtiyacı vardır (Drucker, 1996b: 234). Önemli olan, bu ölçütlerin yaratıcılık yönelimli olarak belirlenmesi ve işgörelere benimsetilmesidir. Hedeflenen amacın etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, yaratıcı bir kültür oluşturma amaçlı, yeniliği ve değişimi vurgulayıcı, yaratıcılık ölçütlü, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetimsel bir sorumluluktur.

Yaratıcı bir örgütsel kültür için, değerlendirme eyleminin girişimci, dinamik ve yaratıcı bir çalışma ortamı yaratma yönelimli olması gerekir. Bu örgütlerde değişmeye karşı hazır olma ve yeni stratejiler geliştirmeyi ön plana alan bir değerlendirme anlayışının varlığı örgütsel bir gerekliliktir. Yaratıcı bir kültür amaçlayan örgütlerde başarının anlamı, yeni bir ürün ya da hizmet geliştirmek, örgütte bireysel girişim ve

özgürlüğü cesaretlendirmek, var olan sorunlara alışılmışın dışında etkili çözümler üretmek olmalıdır. Burada en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Yöneticinin değişimden yana, çağın yönelimlerine odaklı, gelişmelerin sürekli izleyicisi, yaratıcı eylemlerin sürekli destekçisi olması ve değerlendirme ölçütlerini de bu anlayışa göre belirleyerek uygulaması örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumunu kaçınılmaz hale getirir.

Yöneticinin değerlendirme ölçütlerini işgörenlerle birlikte belirlemesi de örgütsel yaratıcılık açısından önemlidir. Yöneticinin bürokratik bir anlayışla sadece kendisi tarafından ya da yasalarca belirlenen amaçların gerçekleşmesini istemesi ve bunlarla yetinmesi örgütte yaratıcılığı engelleyici bir yönetsel davranış olacaktır. Kendisinden sadece yasalarda belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinin istenmesi durumunda işgörenler fazla çaba harcamayacak ve yaratıcı bir eylemde bulunma gereksinimi de hissetmeyeceklerdir. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için, yöneticinin yaratıcı kültür oluşturma sürecinin başlatıcı değişkeni olması ve uygulayacağı değerlendirme süreciyle yaratıcı kültürün oluşumunda hızlandırıcı rolü oynaması gerekir.

Yaratıcı örgüt kültürü, fikirlere değer verilen, fikir alışverişinin gerçekleştiği, okumanın ve kendini geliştirmenin yaygın olduğu, farklı düşüncelere yer verilen, girişkenliğin teşvik edildiği ortamlarda gelişir. Bu değerlerin egemen olduğu örgüt kültürünü oluşturmak, örgüt yöneticisinin en önemli görevidir. Bunun için, yöneticinin savunduğu değerlerin modeli olması gerekir. Herkes bulunduğu örgütte kendisinden nelerin beklendiğini, nelere bakıldığını, nelere değer verildiğini bilir ve ona göre davranır. Fikirlere, yaratıcılığa, üretkenliğe, girişimciliğe değer verilen örgüt kültürü, bu yeteneklerin zemin bulacağı ve yerleşeceği yerler olacaktır.

Yönetici için en temel sorun, daha önce yapılanların nasıl daha verimli hale getirilebileceğinin yanı sıra, yeni ne yapması gerektiğini bilmektir. Yani, yöneticinin başarılı olması için, daha önceden yapılanları daha hızlı, daha ekonomik, daha iyi yapması yetmez, yeni değerler doğrultusunda ne yapılması gerektiğini bulması gerekir. Yöneticinin geriye bakması ileriye dönük eylemlerinde yol gösterici olacaktır. Tabii ki, bu, eskiye sapanıp kalmak eylemine dönüşmemelidir. Churchill'in dediği gibi, "ileriye

daha iyi görebilmek için, geriye bakmak gerekir.” Bu da yöneticinin tutuculuğu bir yana bırakıp girişken, ileri görüşlü olmasını ve değerlendirme anlayışını da buna göre belirlemesini zorunlu kılmaktadır.

Örgütlerin değerlendirme ölçütlerini, genellikle işin zamanında yapılması, işin kalitesi, maliyeti, karı, satış oranı, pazar payı, özdeksel getirileri oluşturmaktadır. Halbu ki, insan bir örgütün en değerli kaynağıdır. Ancak bazı örgütler, sıkı mali kontrole ve kaliteye verdikleri öneme rağmen, işgörenin bireysel katkılarını ölçmek için çaba göstermezler. Oysa, Türkdoğan (1998: 22)’a göre, bir örgütü iş dünyasındaki yarışta farklı kılan tek unsur insan faktörüdür. Teknolojilerimiz, binalarımız, kullandığımız araç ve gereçlerimiz rakiplerimiz tarafından taklit edilebilir; ama bir tek kaynak var ki, o taklit edilemez. Bu da insan kaynağıdır. Kısaca, insan, teknolojiden önemlidir. Bu nedenle, bir örgütteki en kötü olay, insanların yeteneklerinin kösteklenmesi ve duyarsız yöneticilerin, yetenekli insanları harcaması, sindirmesidir.

Doğada ve toplumda yaratıcılığı etkileyen diğer faktörler Torrance tarafından, fantezilerin erken ve yersiz engellenmesi, merakın sınırlandırılıp kontrol altına alınması, engellemelerin ve başarının çok fazla vurgulanması, işlevsel düşünceler ile ilgili çalışmalar yapabilmek için gereken kaynakların eksikliği olarak özetlenmiştir. Bunlara, bireyin bir otorite tarafından değerlendirilme beklentisi ve yaratıcı davranışların ödüllendirilmemesi durumları da eklenebilir (Yontar, 1995: 27). Yaratıcılığın olumlu olarak etkilenebilmesi için, değerlendirme sürecinin işlevsel hale getirilmesi ve işgörenlerin değerlendirme sonucunda yaratıcı eylemleri oranında ödüllendirilmeleri gerekir.

Örgüt kültürü, üyelerinin tutum ve davranışlarını amaçlar doğrultusunda yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Hikayeler, merasimler ve kahramanlar örgüt kültürünün vazgeçilmez unsurlarıdır. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve semboller, işaretler aracılığı ile nesilden nesile aktarılır. (Erkan, 1995: 110). Yöneticinin örgütsel normları, değer, inanç ve alışkanlıkları yaratıcılık yönelimli olarak yapılandırması; örgütsel hikayeleri, tören ve merasimleri de bu yönde oluşturması ve bütün bunların değerlendirilmesinde de en önemli ölçüt olarak

yaratıcılığı alması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayıcı yönetsel bir davranış olacaktır.

Yaratıcılık; kişilerde, bazen de kişilerden meydana gelen öbeklerde rastladığımız, özgünlüğüyle, uygunluk, geçerlilik ve yararlılığıyla seçkinleşen, yeni bir şeyi; şeyleri yeni bir biçimde görme tarzının, bağlantılar kurup, risk almanın, çelişki ve karşıtlıkları aşma ve senteze kavuşturmanın, tanışık olunmayanda daha önceden tanışıklık olunan yol ya da modeller bulmanın bir sonucu olarak; mantıksal düşüncenin dışında metaforik (mecazi) ya da analogik (benzeşim) düşünme gücüyle, geleneksel ya da sıradan olan karşı çıkışla, yetersiz bir basitliği reddederek, daha kompleks ve tatmin edici bir düzen ya da sentez arayışıyla, varlığa getirme yeteneğidir (Cevizci, 1997: 316). Yaratıcılığın bu işlevinden hareketle; yöneticinin değerlendirme kriterlerini alışılmışın dışında üretim yapma, bireysel ve örgütsel sorunlara sıradışı çözümler bulma düşüncesi üzerine kurması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için kaçınılmaz olmaktadır.

Gerçek katılım ortamının sağlandığı, değerlendirme ölçütünün yaratıcılık yönelimli olarak oluşturulduğu, çok yönlü iletişimin sağlandığı, bireysel ve örgütsel amaçlarla özdeşleşebilecek içsel ve dışsal ödüllerin yer aldığı, bireylerin yaratıcı güçlerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda eşgüdümlendiği esnek bir örgütte, yaratıcı bir kültürün oluşumu kaçınılmaz duruma gelebilir. Burada, yöneticinin, yönetsel süreçleri yaratıcı bir kültür oluşturma yönünde kullanması gerekir.

BÖLÜN V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın önce kısa bir özeti verilmiş olup; elde edilen bulgular ve bunlara dayalı olarak geliştirilen öneriler üzerinde durulmuş, ileriye yönelik olarak yapılacak araştırma önerilerine değinilmiştir.

Özet ve Yargılar

Bu araştırmada, “Yöneticinin Yönetimsel Süreçlerdeki Yeterliğinin Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etkileri Nelerdir?” biçiminde düzenlenen problemi çözmek için ilgili alanyazın taranmış; örgütte yaratıcı bir kültürün oluşturulması ile yöneticinin yönetimsel süreçlerdeki yeterliği arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Çağcıl yaşamın bir zorunluluk haline getirdiği; yenilik, değişim, üreticilik, girişimcilik, sorun çözme vb. temeller üzerine oturtulan yaratıcılığın, örgütsel ortama yansınmasıyla örgüt ortamı, işgörenlerin yaratıcılığına; yeni yöntemler denemelerine; önerilerini özgürce söylemelerine; eleştirilerini açıkça bildirmelerine; sorunlarını çözmelerine olanak tanıyacak bir şekil almıştır. Burada yöneticiye düşen önemli görevlerden biri; örgüt ortamında katılımcı bir liderlik anlayışıyla hareket ederek örgütte demokratik bir ortam oluşturmasıdır.

Örgütlerin çağın gereklerine uygun olarak yaşatılması için, yöneticilerin başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmaları gerekir. Başarılı yönetimsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da, örgüt yöneticisinin her şeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve

yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından temel bilgilere, kısaca yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına dayanır.

Örgütte yaratıcı bir kültürün yerleşip gelişebilmesi için, yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek isteğe sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresiyle bütünleştiren örgüt yöneticilerine gereksinim vardır. Bütün örgütlerde yöneticiler vardır ve örgütler bunlar tarafından yönetilmektedir. Özellikle yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, örgütleri birbirlerinden farklı kılan ve başarılarını sürekli devam ettiren ve örgütlerin önderliğini yapan sıradan yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Yöneticinin bu anlamda bir lider yönetici olabilmesi, yönetsel süreçlerdeki becerisiyle orantılıdır. Yönetim süreçlerini iyi analiz edebilen ve bu süreçleri örgütün değişmesi, gelişmesi, yeniliklere açık hale gelmesi ve yaratıcı örgüt kültürünün oluşması yönünde kullanabilen yöneticiler bu başarıyı sağlayabileceklerdir.

Küreselleşme olgusu karşısında örgüt yöneticisinin görevi, örgütte yaratıcı bir kültür meydana getirmek için, çok sesli bir tartışma ortamını oluşturmak olmalıdır. Örgütteki farklı düşünceleri bir zenginlik kaynağı olarak görmeyen ve örgütsel yapıyı korumayı ön planda tutan örgüt yöneticisi, örgütün demokratik kültürüne zarar verir. Tek tip örgüt kültürü olmayacağı gibi duruk olarak modelleştirilmiş bir yönetici davranışı da olamaz. Örgüt yöneticisi, örgüt kültürü ile küresel değerler arasında değişim yönelimli bir bütünlük sağlamalıdır ki, örgütte yaratıcı bir kültür oluşabilsin.

Bu araştırma, örgütlenmenin doğal bir süreç olarak kabul edildiği, sürekli yeni örgütlerin kurulup yok olduğu günümüzde; örgütlerin sonuç alıcı eylemlerde bulunabilmeleri için yaratıcı bir kültüre sahip olmaları gerektiği üzerinde durmakta ve bu yaratıcı kültürün nasıl oluşabileceği konusunda ipuçları vermektedir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için de, araştırma problemi;

“Yöneticinin karar verme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?”

“Yöneticinin planlama sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?”

“Yöneticinin örgütlenme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?”

“Yöneticinin iletişim sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?”

“Yöneticinin eşgüdümleme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?”

“Yöneticinin etkileme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?”

“Yöneticinin değerlendirme sürecindeki yeterliğinin yaratıcı örgüt kültürünün oluşumuna etkileri nelerdir?” şeklinde yedi alt probleme ayrılmış, her alt problem analiz edilerek, yöneticinin yönetsel süreçlerdeki yeterliği ile yaratıcı örgüt kültürünün oluşması arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

Betimsel bir araştırma olan bu çalışmada, önce örgüt kültürü ve yaratıcılık kavramları tanımlanmış; yaratıcı örgüt kültürünün özellikleri ve örgüt açısından önemine değinilmiş, yönetsel süreçler açıklanmış ve yöneticinin örgütte yaratıcı bir kültür oluşturabilmesi için yönetim süreçlerini nasıl kullanması gerektiği belirtilmiştir. Problem durumu ve alt problemlerle ilgili saptamalardan sonra da, konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde ulaşılan sonuçlar ve öneriler sıralanmıştır:

1. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Yöneticinin, bu tutum ve değerlerin statik hale gelmesini engelleyici rol oynayarak, bu tutum ve değerlerin değişebilirliğini vurgulaması, işgörenleri farklılıkları kabullenebilir hale getirmesi ve bu esnek değerleri ileriye dönük açık simge, tören ve mitolojilerle işgörelere iletmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün meydana gelmesini sağlayacaktır.

2. Yönetici, örgüt üyelerinde yeni şeyler ortaya koyma, sorunlara alışılmışın dışında daha etkili çözümler üretme ve uygulama, bürokratik yapıya saplanmadan

özgürce davranma amaç ve gereksinimi oluşturduğu takdirde örgütte yaratıcı bir kültürün meydana gelmesi olasıdır.

3. Genel görünümüyle örgüt ortamı, işgörenlerin yaratıcılığına; yeni yöntemler denemelerine; önerilerini özgürce söylemelerine; eleştirilerini açıkça bildirmelerine; sorunlarını çözmelerine olanak tanıdığı oranda örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması kaçınılmaz olmaktadır.

4. Daha az engellenmiş, daha az biçimsel, daha az geleneklere bağlı, ve daha az otoriter bir örgütsel yapı, yaratıcı örgüt kültürünün oluşumunda yadsınamayacak bir öneme sahiptir. Çünkü, yaratıcı insan, duygu ve heyecanlara daha açık; bağımsız ve özerk davranmaya daha düşkündür.

5. Yaratıcı bireyler genellikle kendine güvenen, bağımsız olmayı tercih eden ve risk almaktan çekinmeyen kişilerdir. Yeni bir şeyler icat eden, farklı olmaktan korkmayan, bir şeyleri değiştirme cesaretine sahip, başkalarıyla ayrı düşünmekten çekinmeyen, kuralları çiğneyebilen, hata yapmaktan korkmayan, kaybetmekle yılmayan insanlardır. Yöneticinin bireyleri bu özelliklerini dikkate alarak örgütsel stratejiler geliştirmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için uygun bir davranış olarak nitelendirilebilir.

6. Örgüt ortamı, işgörenin problemin farkına varmasına, onu anlayıp sınamasına, denenceler geliştirmesine fırsat verecek şekilde düzenlendiğinde, yaratıcı tutum ve davranışlar daha kolay ortaya çıkabilecektir. Yönetici, yeni düşünce üretmeye engel olan kültürel normların da farkında olmalı, onların etkisini azaltıcı etkinliklerde bulunmalıdır. Yönetici kendisi özgün, yeni, tutarlı düşünce veya ürünleri teşvik edici tavır sergilediğinde işgörenlerin yaratıcı tutum ve davranışlar ortaya koymaları ve dolayısıyla örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması daha kolaylaşacaktır.

7. Yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri ve dolayısıyla örgütte yaratıcı bir kültürün gelişip yerleşebilmesi için kendilerini ilgilendiren konularda üst tarafından karar verilmeden önce, görüşlerini açıklama ve önerilerde bulunma fırsatının

işgörenlere verilmesi gerekir. Bu katılım, işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında bilgi sahibi olmalarını ve var olan sorunlara çözüm önermelerini sağlayacaktır. Karara katılma süreci, işgörenlerde yeni fikirlere açıklık oluşturur, tutumlarını sorgulayıcı bir davranış geliştirir ve işgörenlerde gizil olarak bulunan yaratıcı düşünce ve yaratıcı eylem gücünü ortaya çıkararak örgütte yaratıcı bir kültürün meydana gelmesini sağlar.

8. Yönetici yeni fikirlere hayır dememekle, fikirlerin eksik ve kusurlu yanlarını ortaya çıkarmayı tercih etme yerine, iletişimi tercih ederek örgütsel ortamda yaratıcılığı teşvik edebilir. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayıcı çalışmaların desteklenmesi ve uygulanması yönetime, özellikle de yaratıcı yöneticilere bağlıdır. Yaratıcılık özellikleri bulunmayan yöneticilerin yeni fikirlerin farkına varması ve onları desteklemesi oldukça zordur. Yöneticinin sadece kendi fikrinde diretmesi, örgütsel sorunların çözümünde tek alternatif önermesi anlamına gelir ki, bu da örgütsel sorunların tanısı ve tedavisi için uygun bir yol değildir

9. Karar verme sürecini, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için kullanmak isteyen bir yöneticinin, gelişmelere açık bir ruha sahip olması, esnekliğe izin vermesi, bir yönde körlemesine gitmekten kaçınması, farklılıklara tahammül etmesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ortam hazırlaması gerekir. Her yöneticinin sahip olması gereken meziyetlerden biri de düşünsel dürüstlüktür. Onun kafası bilimsel bir davranışa tabi olarak işlemeli, insanlar ve maddelerle iş görürken en üst düzeyde objektiflik sağlamalıdır. Kendisinin hoşuna gitmeyen gerçekleri kabul etmeli ve kararlarını, kendi kişisel sevgi veya nefretlerinden çok durumun gereklerine göre vermelidir. Bulabildiği her yerde bilgi, fikir ve önerileri iyi niyetle karşılamalıdır. Gerçekleri arayan bir kişi olarak, işgörenlerini “başüstüne efendimci” yapmak yerine serbestçe düşünmeleri ve fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri için güdülemesi gerekir. Bu tavır, yöneticiye örgütte güç kazandıracaktır. Yaratıcı kültürün oluşması için yöneticinin öncelikle empoze edici yönetimsel anlayıştan paylaşımcı, danışıcı anlayışa geçmesi gerekir.

10. Geleceğin liderinin temel görevi, insanları heyecanlandıracak, kapasitelerini tümüyle ortaya koymalarını sağlayacak ortak bir vizyon oluşturmak ve onu canlı tutmaktır. Vizyon geliştirme sürecine ne kadar katılım sağlanırsa işgörenlerin vizyona

bağlılığı o derece güçlü olacaktır. Vizyon, örgütün geleceğe yönelik resmini çizmedir. Bu resmin çizimine astlarını katan ve onlara geleceğe yönelik bir ufuk kazandıran liderler, geleceğin dünyasına yön verecektir (Çelik, 1999: 190).

11. Yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin; örgütte özgür, bağımsız, araştırmacı, kendisini ifade edebilen, iyi ilişkiler kurabilen, özgün düşünceler üretebilen, kendi kararını kendisi verebilen, örgütsel kararlara etkin katılabilen, örgütsel olaylara duyarlı işgörenlere yer vermesi gerekir.

12. Çağcıl örgüt ve yönetim kuramları, yöneticilerin kendilerini yargılayıcı bir kişi olarak görmekten çok destekleyici bir kişi olarak görmelerine; dikte ettirici bir kişi olmaktan çok, yönlendirici ve rehber bir kişi olarak algılamalarına; örgüt duvarları içinde soyutlanmış çalışanlardan çok; aktif katılımcılar olarak değerlendirmelerine vurgu yapmaktadır. Bu anlayışta bir yönetsel davranış, yaratıcılık yönelimli bir kültürün oluşumunda önemli bir rol oynayacaktır.

13. Çağımızda görülen hızlı gelişmeler ve teknik ilerlemeler dolayısıyla uzun süreli planların geçerliği azalabilir veya kaybolabilir. Uygulamada uzun süreli planlarda görülen aksaklıklar ve eksiklikler kısa süreli planlarla giderilebilir. Çünkü, uzun süre için hazırlanan planların hata payı daha çoktur ve geçerlik derecesi daha düşüktür. Aynı zamanda uzun süreli planlar değişime kolay uyum sağlayıcı olmayabilirler ve bu durum da örgüte bir durukluk getirir. Yaratıcılığın ise örgütsel ortamda, örgütsel plan ve programlarda esneklik, değişebilirlik, yeniden yapılandırılabilirlik istediğini biliyoruz. O halde, belirsizlik ortamında daha çok gelişme olanağı bulan yaratıcı düşüncenin ve buna bağlı olarak yaratıcı kültürün oluşabilmesi için, örgütte uzun süreli planlar yapmaktan ve her şeyi standartlaştırmaktan kaçınmak gerekir. Varolan planların harfiyen uygulanması, örgütte özgür ortamı ve özgür ifade olanağını sınırlandıracığından, örgütte yaratıcı kültürün oluşumunu engeller. Bundan dolayı, hazırlanacak planların işgörenlerin katkılarına açık ve değişime kolay uyum sağlayıcı olması gerekir.

14. Planlama sürecine işgörenlerin aktif katılımının sağlanması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için önemlidir. Bu durumda, işgörenler kendi düşünceleri ve

gereksinimleri doğrultusunda planlanmış bir örgütte çalışmayı daha çok yeğleyecek ve böylece yaratıcı yeteneklerini örgütsel amaçları gerçekleştirici yönde kullanacaklardır.

15. Bireysel yaratıcılığın plan amaçlarına yönelmesi için, yöneticinin inandırıcı, teşvik edici ve özendirici yönetsel eylemlerde bulunması örgütsel bir gerekliliktir. Örgütsel planlar, genellikle, uzmanlar tarafından hazırlanmaktadır. Oysa; planı uygulayacak olanlar, örgütün çeşitli düzeylerinde bulunan işgörenlerdir. Bu nedenle; iyi bir plan, onu uygulayacak kişilerin özgür katılımıyla açık ve anlaşılır olarak hazırlanmalıdır. Bu planlama şekli, işgörenlerin yaratıcı potansiyellerini harekete geçirecek ve örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu kaçınılmaz olacaktır.

16. Geleneksel örgütlerin temelini oluşturan sıradizinsel yapının delinmesi, ast-üst arasındaki mesafenin daraltılması ve böylece örgütlerin daha katılımcı ve saydam hale getirilmesi; ayrıca, örgütte işgören-yönetici ilişkilerinde, karşılıklı işbirliğini esas alan davranışçı yönetim ve tekniklerin daha ön plana çıkarılmasıyla örgütte yaratıcı bir kültür oluşturma süreci başlatılabilir. Çünkü, yaratıcı örgüt kültürü esnek yapının, özgür eylem olanağının, bağımsız katılımın, kısıtlanmamış düşünce ve ifade özgürlüğünün bulunduğu ortamlarda oluşur.

17. Çağcıl örgütler giderek merkezci yönetim modelinden yerel modele doğru hızlı bir gelişme içine girmektedirler. Yerel örgütlerde işgörelere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörelere güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşgören için en iyi eğitim yolu, sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki de verildiği kabul edilirse, birey, karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik, kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi, kararların etkililiği artacaktır. Böyle bir yönetim modelini uygulayan örgütlerde hiç kuşku yok ki, işgörelere beklenen verimli, istekli ve yaratıcı çalışma daha kolay sağlanacaktır.

18. Gelişen teknolojik değişime ayak uydurabilmenin yolu, örgütte yaratıcılığı, dolayısıyla değişikliği, esneklik ve hızı, çok yönlü bilgi alışverişini güdüleyici ortamlar

hazırlamaktan geçmektedir. Bunları ise bürokratik bir yapıda gerçekleştirmeye olanak yoktur. Bundan dolayı, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve çağın yönelimlerine ayak uydurmak ya da yönelimlerin öncüsü olabilmek için örgütün esnek, saydam ve her türlü değişme ve gelişmelere açık olarak yapılandırılması gerekir.

19. Bir örgütte yetke sıradizinin azlığı, örgütün yerelcilleşmiş olması, belirsizliklerin varlığı, aşırı yakın denetimin sınırlandırılmış olması örgütte bireysel yeteneklerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. Tersine durumda ise bireylere robot gibi emirlere uymak düşmekte, bu da örgüte katkıda bulunma olanaklarını ortadan kaldırmaktadır. Halbuki, bireysel katkılar ve katılım örgütte yaratıcılığın oluşumu için ilk basamaklar olarak tanımlanabilir.

20. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için, insan ilişkilerine özen gösteren, ussallığın egemen olduğu bir işgücü oluşturan, sağlıklı bir işbirliği sağlayan, davranışlara yön veren yaratıcı bir düşünce sistemi gerektiren bir örgütlenme sürecine gitmek gerekir. Yönetici, yaratıcı bir kültür oluşturmak istiyorsa, örgütlenme sürecinde, örgüt üyelerinden sadece yararlanmakla kalmamalı, onların kendilerini kanıtlamaları için de gereken önlemleri almalı, düzenlemeleri yapmalı gereken özgür ortamı oluşturmalıdır.

21. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için yöneticinin esnek bir örgütlemeye gitmesi gerekir. Yaratıcı bir kültürün getirilerinden yararlanmak isteniyorsa, hiçbir örgüt kalın duvarlar arasına hapsedilmemelidir. Örgütün büyümesine, yer ve zamana göre değişmesine, yeniliklere ayak uydurabilecek şekilde esnek, demokratik, yaratıcılık yönelimli olarak yapılandırılmasına olanak tanınmalıdır.

22. Yaratıcı düşüncede esneklik vardır. Kişi bir yönteme, değere, ilkeye, önermeye, kurama, sisteme sıkı sıkıya bağlı olmamalı, tersine çok boyutlu düşünebilmelidir. Kişi, yürürlükte ve çokça kullanılan yöntem ve değerlere ters düşen yeni yöntem, ilke, kuram ve değerleri düşünebilmeli ve uygulayabilmelidir. Nitekim, hemen hemen tüm yaratıcı düşünce, sanat ve bilimsel ürünler, bilinen ve uygulamada olanlara bir nevi ters düşenlerdir. Tek boyutlu düşünme, yaratıcılığı bastırabilir. Bu

nedenden dolayı, yaratıcı düşüncede “olmaz olamaz” ilkesi baskın olduğundan, kişi olmayacak olanları da düşünebilmeli, ona bu olanak ve fırsat verilmelidir; çünkü, “her şey olabilir” görüşü, yaratıcılığın temelinde yer almaktadır.

23 Örgütlerde yaratıcılığın engeli, değişmeden kalmaya direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı ve bunlara eklenen sıradizinin üst düzeyinde bulunanların astlarına güvensizliği ve kurulu düzene bağlılığıdır.

24. İşgörenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemler denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştirilerini açıkça belirtmelerine, sorunlarını çözmelerine olanak tanıyan bir örgütsel ortam oluşturulması ve bu ortamın çok yönlü bir iletişim sistemiyle desteklenmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayabilir.

25. Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve örgütsel sorunlara daha olumlu ve pratik çözümler bulmak isteyen bir yönetici, bilgi kanallarının düzenli işlenmesini hem sağlamalı hem de denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları, örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli, her an iletişime açık tutulmalıdır. Bu kanallarda oluşacak en küçük bir tıkanma, birçok basamakta gerekli ve yeterli bilgi alınmayışı nedeniyle işlerin aksamasına yol açar ve örgütün işlevsizleşmesine neden olur. Aynı zamanda, yönetici bilmelidir ki, işgörenler aynı ölçüde hem bilgi alma hem de bilgi verme gereksinimini duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, yönetici, aşağıya doğru iletişimi hızlandırıcı, yukarıya doğru ise kabul görücü ortamı hazırlamalıdır. Çünkü, böyle bir ortam, anlaşmayı ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırarak, örgütte yaratıcı sorun çözme anlayışının ve buna bağlı olarak yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayabilir.

26. Örgüt ortamına esnekliğin ve hoşgörünün egemen olmasını sağlayıcı bir eşgüdümleme, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayıcı olabilir. İşgörenleri her söylenene itaat eden olma yerine konuşan, tartışan, sorgulayabilen bireyler olarak kabul ederek bu yönde bir eşgüdüm sağlamak örgütsel yaratıcılık açısından önemlidir. Yöneticinin dikkat etmesi gereken, sadece işgörenlerin işgüçlerini bütünleştirmek değil,

özellikle onların bilişsel güçlerini, yaratıcı ve yeniden oluşturucu yeteneklerini, özgün fikirlerini, eleştirilerini de bütünleştirmek olmalıdır.

27. Yöneticinin, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmaları ve bütün örgütsel eylemlerinde yaratıcı davranmaları ve sorunlara yaratıcı; alışılmışın dışında çözümler bulmaları konusunda işgörenleri etkilemesinin belki de en etkili yolu, kendisinin yaratıcı yönetsel davranışlarda bulunması ve yaratıcı düşünce ve bu düşüncenin ürünü olan yaratıcı sorun çözme sürecini kullanan işgörenleri tinsel ve özdeksel yönden ödüllendirmesidir.

28. Yönetici, yaratıcı eylemleri, sıradan rutin eylemlere yeğlediğini her fırsatta yinelediği veya hissettirdiği ve yaratıcı eylemlerde bulunan işgörenleri sıradan eylemlerde bulunan işgörelere göre daha farklı olarak ödüllendirdiği durumlarda, işgörelerde yaratıcılığa doğru bir yönelim olacaktır. Yönetici, yaratıcılığın örgüt tarafından önemsendiğini belirttiği ve yaratıcı düşünce ve eylemlerin gerekliliğine örgüt siyasasında yer verdiği zaman, bireyler kendilerinden yaratıcı olmaları beklendiğini anlayacak ve örgütsel eylemler de bu yöne kayacaktır.

29. Yöneticinin örgütsel ortamda yaratıcı eylemleri daha fazla önemsemesi ve bu düşüncesini de işgörelere aktarması, işgörelerin yaratıcılık yönelimli çalışmalarını sağlayacaktır. Bundan dolayı, yöneticinin değerlendirme ölçütünü bu yönelime paralel olarak belirlemesi, düşünce ve eylemde kendine özgü olma davranışını değerlendirme ölçütü olarak benimsemesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için uygun bir yönetimsel davranış olacaktır.

30. Yöneticinin, değerlendirme ölçütü olarak yaratıcılığı belirlemesi, yaratıcı düşünce ve yaratıcı eylemde bulunmayı bir değerlendirme ölçütü olarak kabul etmesi ve bunu işgörelere iletmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu açısından önem taşır. Yöneticinin, işgöreleri örgüte yarar getirecek sıradışı, yenilik ve değişim odaklı eylemlerinden dolayı ödüllendirmesi ve bunun gerekçesini açıklaması, diğer işgörelerin de yaratıcı, yenilikçi ve değişim odaklı eylemlerde bulunmalarını sağlayacaktır.

31. Kaprovski'ye göre, çoğu zaman, yaratıcı bireyler yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin ortaya çıkmasına yetmezler. Hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütlerin izlemesi gereken dört kural vardır (Uzunçarşılı, 1997: 359):

- a). Aşırı yapılanmayı en kesin ve en az düzeye indirmek.
- b). Örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak.
- c). Örgütü canlandırmak için yaratıcı katalizör bireyler kullanmak.
- d). Yenilikçi davranışları ödüllendirmek.

32. Örgütsel ortam, tüm örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir. En yaratıcı insanlar bile, yeni fikirlere karşı duygusuz ya da düşmanca davranışlarda bulunan çevrelerde kendilerini zayıf görürler. Özellikle, yaratıcı kişiliğe sahip bireylerin yaratıcı özelliklerini geliştirme ve örgütü yaratıcılığa yöneltmede, yaratıcı bireylerin cesaretlendirilmesi, yaratıcı örgüt atmosferinin beslenmesi, yaratıcı bireylerin güdülenmesi, yaratıcı bireylere zaman ve psikolojik destek verilmesi, düşünce kaynakları üretmek, dışsal ödüllendirmeden çok içsel ödüllendirmeyi yeğlemek gibi ilkelere uyulması sonuç almada etkili olabilir.

33. Yaratıcılıkta eş ve zıt anlamları birlikte düşünme vardır. Verileri akıllıca düzenleme, esnek yaklaşımlarla problemi çözme ve ortaya özgün bir ürün koyma, yaratıcılıktır. Zuckerman'a göre, yaratıcı kişiler bazı özellikleri açısından rahat düşünebilen, esnek ve ırsak düşünme yetenekleri açık kimselerdir. Olup-bitenleri bir son olarak kabul etmekten çok, sorgulayan bir yapıya sahiptirler. Olayların iç yüzlerini araştırmaya meraklıdırlar. Geleneklere daha az bağımlı ve daha az biçimseldirler. Bilgileri geniş, ilgi alanları çeşitlidir (Özden, 1998: 118-120). Yaratıcı bir örgütsel kültür oluşturmak için bu özelliklere sahip bireylerden korkmak yerine, bu bireyleri örgüte çekmek ve onları rahatça çalışabilecekleri, kendilerini özgürce ifade edebilecekleri yetkilerle donatmak gerekir.

34. Yaratıcılığın çok önemli bir başka özelliği de koşullanmışlıkların dışına çıkmaktır. Koşullanmışlık sadece toplumsal koşullanmışlık değildir; yaratıcı eylem insanın nesneyle, çevreyle, insanın doğayla, doğanın içindeki nesnelere olağan düzeniyle de kurduğu koşullanmışlık ilişkisini aşmayı, dönüştürmeyi önceden

gereksinir. Eşdeş, benzer, aynı düşünmenin bir kural olarak dayatıldığı bir yerde yaratıcılığın serpilip gelişemeyeceğini vurgulamak gerekir. Çünkü, yaratıcılık sürekli özgürlükle sulanmak ister.

35. Çağcıl görüşlere göre yaratıcılık, her düzeyde var olan ve insan yaşamının her bölümünde kendini gösterebilen bir yeti, gündelik yaşamdan bilimsel çalışmalara dek uzanan, sanatsal alanda baş yapıtların ortaya çıkmasına neden olan süreçler bütünü ve ayrıca bir tutum ve davranış biçimidir. Yaratıcılığın zaman zaman kimi baskılara karşın da ortaya çıkabileceği hususunu da unutmadan, genelde, ancak özgür ve demokratik ortamlarda kendini gösterebildiğini de vurgulamak gerekir (San, 1995: 71). Bu yüzden, özgür ve demokratik ortamlara sahip örgütlerde yaratıcılık yönelimli eylemlerin ortaya çıkma olasılığı daha fazla olacaktır.

36. Luthans (1992: 5) tarafından “işbölümü yapılarak, bir otorite sıradizini içinde sürekliliği olan, ortak bir amaç ya da amaçlar setini gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla kişinin ortak faaliyetlerinin planlanmış bir bütünü” olarak tanımlanan örgütü yaratıcı, bağımsız ve çok yönlü düşünebilen, düşündüklerini serbest ortamda rahatça ifade edebilen, her türlü olumlu gelişmeleri izleyebilen ve hayata geçirebilen, eleştiren, yorumlayan ve araştıran bireylerle donatmak örgütte yaratıcı bir kültürün oluşum sürecini başlatacaktır.

37. Kurum kültürünü insanın kültüründen soyutlamak mümkün olmamaktadır. Çalışanların dünya görüşleri, tutumları, düşünceleri, ahlak anlayışları gibi pek çok husus kurum kültürüne de yansımaktadır. Dolayısıyla kurum kültürü, zaman içinde tekrarlanarak yerleşen alışkanlık, tutum ve davranış kalıplarından oluşmaktadır. Kurum kültürünün oluşumunda, içinde bulunulan çevreyle birlikte yapılan işin türü de etkili olmaktadır. Faaliyetler, değer sistemini belirlemede etkin rol oynamaktadır (Ceylan, 1998: 51).

38. Başarılı örgütler yapılarını misyonlarına (varoluş nedeni) uygun olarak kurarlar. Kontrol daha çok otokontrole yönelmiştir. Her bölüm, kendi amacına ulaşacak biçimde örgütlenirken, çalışanlarını, örgütün ana hedeflerinden sapmayacak şekilde

yönlendirir. Tepe yönetimi, bölüm yöneticilerinin risk almalarını ve başarılı olmak için yenilikler yapmalarını sağlayacak koşulları oluşturur, cesaretlendirir. Tepe yönetimi, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmayı, yapılan işten tatmin olunmasını, yapılan işte sebat edilmesini destekler. Sorunlara uygun çözümler bulunması, amaçlara ulaştıracak yolların ve yöntemlerin kullanılmasını sağlar, eğitime önem verir. Sonuçta, bireysel performans ve dolayısıyla örgüt performansı yükseltilir. Böylece, yöneticiler ve astları, işbirliği içinde amaçlara ulaşmak doğrultusunda çalışmalarını sürdürürler. Takım ruhu geliştirilir, motivasyona önem verilir (Artan, 1997: 111-112). Başarılı bir örgütün özellikleri ve yöneticisinin yapması gereken bu eylemler, bilinçli olarak bireysel ve örgütsel amaçlara yöneltilirse, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşma olasılığı yükselir. Bu durumda, başarılı örgüt, yaratıcı kültüre sahip başarılı bir örgüt olacak ve değişime, yeniliğe uyum sağlama gücü artacaktır.

Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Örgüt kişiliğinin oluşum sürecinde yöneticinin davranış biçimi örgütün kültürünü önemli oranda etkiler. Yönetici, örgütü aşırı kurallarla sınırlamaktan kaçınarak veya örgütte var olan kuralları esnek bir yapıya kavuşturarak, örgüt işgörenlerini inançlarını sorgulayıcı, tutumlarında tutuculuktan uzak, sürekli kendi kendine söylenen değil, söyleyebilen bireyler haline getirerek, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturabilir.

2. Yaratıcı bireyler yetiştirmek için katı ve kısıtlayıcı örgütsel anlayışları bir kenara bırakmak, işgörelere düşünce ve eylem özgürlüğü tanımak, işgörelenin kabiliyet, ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verecek bir ortam hazırlamak, güven duyacakları ve başarı duygusunu tadacakları deneme fırsatları hazırlamak; gerekmektedir. Burada yöneticiye düşen önemli görevlerden biri; örgüt ortamında katılımcı bir liderlik anlayışıyla hareket ederek örgütte demokratik bir atmosfer oluşturmaktır.

3. Sadece bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: "istediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz." Bürokratik mekanizma

yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. Argyris, kişisel amaçları olan, kendisini psikolojik yönden bağımsız ve gelişme içinde hisseden bireylerin çalışma arzusunun en üst düzeyde olacağını ileri sürmektedir. Yakın denetleme, bu arzuyu kırmakta, psikolojik gelişmeyi ertelemekte ve kişisel bağımsızlığı engellemektedir (Ouchi, 1989:71-74). Bundan dolayı, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin bireysel özgürlüğe ortam hazırlaması, bağımsız düşünme ve eylemde bulunma olanağını işgörenlerine tanıması gerekir.

4. İşgörenlerin karar verme sürecine yaratıcı yetenekleriyle katılmaları için yönetici tarafından bir güven ortamının oluşturulması gerekir. Örgütte yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşması için, yöneticinin örgütte yalancı bir katılım değil, işgörenlerin görüşlerinin önemsenip değerlendirildiği gerçek bir katılım sağlaması ve bunu da işgörelere hissettirmesi gerekir.

5. Planlama, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işidir. Planlama geleceğe bakışı ifade eder. Yönetici örgütte yaratıcı bir kültür oluşturarak, sorunlara alışılmışın dışında etkili çözümler bulmak ve örgütün geleceğini olumlu olarak garantilemek istiyorsa değişikliklere açık, esnek ve yenilikçi ruh taşıyan bir örgütsel planlamaya gitmelidir.

6. Yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak isteyen bir yöneticinin yapacağı planlar, öncelikle ekonominin nesnel yasalarıyla eldeki kaynak ve olanakların en uygun birleşimini sağlamalı, bir başka deyişle, optimumlar gözetilerek hazırlanmalıdır. İkinci olarak, planlar bürokratik bir hayalciliğin ürünü olmamalı, örgütsel gerçeklikle bağlarını sürdürmelidir. Üçüncü olarak, planlar hem çeşitli örgüt düzeylerinin özellik ve gereksinimlerine pay bırakacak, hem de yeni bilimsel-teknolojik gelişmeleri içine alacak bir esneklik göstermelidirler.

7. Örgütte yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşması ve dolayısıyla örgütün üretici, oluşturucu, yenilikçi olabilmesi için, yöneticinin örgütte özgür düşünme ortamı oluşturması gerekir. Yönetim, işgörenleri, örgüte ilişkin düşüncelerini özgürce söylemeleri, eleştirilerini açıkça belirtmeleri için desteklemeli, cesaretlendirmelidir.

Yönetim, işgörenlerin yeni düşüncelerini, yapıtlarını, eleştirilerini, değerlendirmelerini, örgüt içindeki ilgili yerlere kolayca ulaştırmalarını sağlayacak çok yönlü bir iletişim ağı kurmalıdır. Yönetim işgörenlerin yaratıcılıklarının artması ve dolayısıyla örgütte yaratıcı, yenilikçi bir örgütsel kültürün oluşup gelişmesi için yaratıcı eğitim programları düzenlemeli ve bu programlarda farklı birimlerde bulunan bireylerin birbirleriyle özgürce iletişime girebilecekleri fırsat ve olanağı tanımalıdır.

8. Üst düzey yöneticiler yaratıcı işgörenle çalışmada kendi stratejilerini saptamalı ve değişime açık bir ortam yaratılmasına yardımcı olmalıdırlar. Ayrıca, yönetici yaratıcılığı aktif olarak desteklemeli ve örgüt içinde etkin bir iletişim ağı kurmalıdır. Yaratıcı bireylerin düşüncelerini kolaylıkla açıklayabileceği bir ortamda çalışmalarına izin verilmeli ve yaratıcı bireylerin araştırma yapmaları için uygun bir çevre sağlanmalıdır.

9. Etkilemenin en önemli öğelerinden biri, belki de ilki, görülen işin niteliğiyle kullanılan özendiriciler arasında uyum ve denkliğin sağlanmasıdır. Görülen işin niteliğine ters düşen bir özendirici, doğal olarak, özendirmeden beklenen sonuçları vermeyecektir; üstelik, böyle durumlarda, örgütsel işleyiş ve etkililiğin olumsuz yönde etkilenmesi de beklenebilir. Bundan dolayı, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin, özendiriciler arasında, yapılan işin niteliğine, işgörenlerin gereksinimlerine, örgütün yapısına ve olanaklarına göre bir denge sağlaması ve bu özendiricileri bilimsel ilkelere uygun olarak amaçlar yönünde kullanması gerekir.

10. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için yöneticinin esnek bir örgütlemeye gitmesi gerekir. Yaratıcı bir kültürün getirilerinden yararlanmak isteniyorsa hiçbir örgüt katı kalıplar içinde tutulmamalı, örgüt, yer ve zamana göre değişebilecek, yeniliklere ayak uydurabilecek; esnek, demokratik ve yaratıcılık yönelimli bir şekilde yapılandırılmalıdır.

11. Sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişme ve değişmeler, değişen ve gün geçtikçe karmaşıklaşan gereksinimlerin bilincinde olan, elindekiyle yetinmeyen ve daha fazlasını isteyen, olaylara seyirci olmak yerine aktif katılımcı olmayı yeğleyen,

daha özgürlükçü, daha esnek yeni bir insan tipi yaratmıştır. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için yöneticinin, öncelikle örgütü bu insan tipinin gereksinimlerine ve eğilimlerine yanıt verebilecek şekilde yapılandırması gerekir.

12. Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için yöneticinin, insan ilişkilerine özen gösteren, aklın ve bilimin egemen olduğu bir işgücü oluşturan, sağlıklı bir işbirliği sağlayan, davranışlara yön veren yaratıcı bir düşünce sistemi gerektiren bir örgütlenme sürecine gitmesi gerekir. Yönetici, yaratıcı bir kültür oluşturmak istiyorsa, örgüt üyelerinin, kendilerini kanıtlamaları için gereken önlemleri almalı, düzenlemeleri yapmalıdır.

13. Yaratıcı örgüt kültürü oluşturabilmek için yöneticinin, işgörelere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanıyan yerelcil örgüt modelini benimsemesi gerekir. Böyle bir yönetim modelini uygulayan örgütlerde, işgörelenden beklenen verimli, istekli ve yaratıcı çalışma ortamı çok daha kolay sağlanabilir.

14. Araştırmalar, sıkı denetimin düşük verimliliğe, daha uygun olmayan tutumlara, daha az hoşnutluğa neden olduğuna, buna karşılık daha genel bir denetimin işgörelenler arasında daha yüksek bir verim, daha uygun tavırlar ve daha büyük bir hoşnutluk sağladığına işaret etmektedir (Likert, 1978: 175). Yüksek moralin, işten ve yönetimden memnuniyetin bireylerde yaratıcı yeteneklerin ortaya çıkmasında daha etkili olduğu bilinmektedir. O halde, yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşumu için bireylerin özgürlüğünü kısıtlayan ve bireyleri sürekli tedirgin eden yakından denetimin kaldırılması, onun yerine daha genel ve moral artırıcı insancıl bir denetimin yapılması gerekir.

15. McGregor (1978: 158)'a göre, "yetki göçerimi kişileri geleneksel örgütün fazla sıkı kontrolünden kurtarmak, onlara, kendi çalışmalarını yönetebilmek ve sorumluluk yüklenmek için belirli bir bağımsızlık vermek ve en önemlisi, benlik ve kendini doyurma gereksinimlerini karşılamak amacını güder." İşgörelenlerin kendi kendini kontrol edebilmesine, işlerini kendisinin yönlendirmesine olanak tanıyan ve örgütte bağımsız çalışma ortamı sağlayan bir yetki göçerimi, örgütte yaratıcılık

yönelimi bir kültürün oluşup gelişmesini sağlayacaktır. Bundan dolayı, örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin yetki göçeriminde bulunması gerekir.

16. Özarallı (1997: 74-78)'ya göre, iletişimi etkili bir araç gibi kullanmak, böylece mutlu, üretken, verici çalışanlar yaratarak, daha üst düzeyde ve karşılıklı kaynak alışverişi sağlamak iyi bir yöneticinin en önemli görevleri arasında olmalıdır. Etkin bir yönetici, örgütsel iletişimi en etkin biçimde kullanarak astlarına örgütün amaçları doğrultusunda iş yaptırabilen kişi olmalıdır. Ancak amaç, çalışanlara iş yaptırırken, onların aynı zamanda "mutlu" olmalarını da sağlamak olmalıdır. Çalışanların, üstlerin iletişimini yeterli, uygun ve etkin olarak algılamaları, onların işe kendilerini verme ve işe bağlılıkları üzerine olumlu bir etki yapmakta, bu da sonuç olarak onların performanslarını, verimlilik ve yaratıcılıklarını artırmaktadır. Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak isteyen yöneticinin çift yönlü açık bir iletişim sistemi kuması ve bu sisteme işlerlik kazandırılabilmek için gerekli önlemleri alması gerekir.

17. Örgütte yaratıcı bir kütür oluşturmak isteyen yöneticinin, işgörenlere daha önceden kurulmamış ilişkileri kurabilme, yeni düşünce süreci içinde yeni fikirler, deneyimler, yaşantılar ve ümitler ortaya koyabilme olanaklarını tanıması gerekir. Bu amaçla işgörenlere deneyerek öğrenmeyi, yaratıcı çalışmalar yapabilmeyi, bilgi toplama, tanıma, değerlendirme ve bir araya getirme yeteneklerini geliştirmeyi sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır.

18. Yaratma işi bir birikim, kafa ve gönül hazırlığının yanında yaratıcıdan (yaratıcı: Yaratma yeteneğine sahip kişi!) yüreklilik ister. Yaratma bir cesarettir. Çünkü bilinmeyene doğru bir uzanıştır. Denenmemiştir. Denenmemiş denenir, bilinmeyen bilinir, görülmeyen görülür kılınınca tepkinin ne olacağını bilemeyiz (İnam, 1995: 6). Bundan dolayı, yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşumu için yöneticilerin işgörenlerini yaratıcı eylemlerinde örgütsel ve sosyal normlara, katı geleneklere ve aşırı kurallara bağlılığın getirdiği bağınazlığa karşı korumaları ve desteklemeleri gerekir.

19. Yönetim otoriter düşüncüyü kırabildiği, sorunları eleştirel açıdan irdeleyip dile getirilebildiği, geleneklerle hesaplaşma ve özgür düşünebilme ortamı

oluşturabildiği oranda örgütte yaratıcı bir kültür meydana getirebilir. Bu yüzden, örgüt ortamı, işgörenin problemin farkına varmasına, onu anlayıp sınırlamasına, hipotezler geliştirmesine ve diğer kişilerle birlikte çalışmasına olanak verecek şekilde düzenlenmelidir. Aynı zamanda, işgörenin yeni düşünceler, kuramlar, sistemler üretmesini engelleyen kültürel değişkenler ortadan kaldırılmalı; işgören özgün, yeni ve tutarlı ürün ortaya koyduğunda bu yaratıcı davranış, yönetim tarafından pekiştirilmelidir.

20. Kısıtlayıcı koşullar aşıldıkça, özgürlük ortamı doğdukça, insanlar baskıdan uzaklaştıkça, kamusal alan daraltılıp bireysel alana daha geniş paylar verildikçe, yaratıcılık ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yaratıcılığın neresinden bakarsanız bakın, bir gereksinim sorunu olmaktan öteye götüremezsiniz (Kahraman, 1995: 192). Bundan dolayı, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için yöneticinin yaratıcılığı örgütsel bir gereksinim haline getirmesi gerekir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Liderin liderlik biçimiyle yaratıcı örgüt kültürünün oluşumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmalıdır.
2. Yöneticinin yönetsel süreçlerdeki yeterliğinin yaratıcı örgüt ikliminin oluşumuna etkileri konulu araştırmalar yapılmalıdır.
3. Yaratıcı bireyler yetiştirme açısından Türk Eğitim Sistemini analiz edici araştırmalar yapılmalıdır.
4. Türk kültürü ile yaratıcı örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirleyici araştırmalar yapılmalıdır.
5. Aile tutumları ile yaratıcı bireylerin yetiştirilmesi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılmalıdır.

6. Okullarda uygulanan eğitim programlarının, yaratıcı okul kültürünün oluşumuna etkilerini belirleyici araştırmalar yapılmalıdır.

7. İşletme ve okul örgütlerinde, yaratıcı örgüt kültürünün oluşması için, yöneticinin uygulayacağı yönetim biçimleri arasında farklar olup olmadığını belirleyici araştırmalar yapılmalıdır.



KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. **Çağdas Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**. İkinci basım. Ankara: PEGEM, 1996.
- Açıkgöz, Kamile Ün. **Etkili Öğrenme ve Öğretme**. İkinci basım. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1998.
- Akçay, R. Cengiz, "Fiziksel Mekan ve Okul Kültürü," **Çağdas Eğitim Dergisi**, Yıl: 22, S: 236, Ekim 1997, s. 21-23.
- Algan, Erhan, "Örgütsel Kültür Öğelerinin Etki Düzeyi," **Çağdas Eğitim Dergisi**, Yıl: 23, S: 244, Haziran 1998, s. 15-20.
- Argyris, Chris. **Executive Leadership: An Appraisal of a Manager in Action**. New York: Harper&Brothers, 1953.
- Arık Alev. **Yaratıcılık**. Birinci basım. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları No: 790, 1987.
- Artan, İnci. "Örgütsel Değişim ve Gelişim," **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Ed. Suna Tevrüz. İkinci basım. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve KalDer ortak yayımı, 1997, s.103-119.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü basım. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1994
- Başaran, İ. Ethem. **Yönetim**. İkinci basım. Ankara: Gül Yayınevi, 1989.
- _____. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. İkinci basım. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.
- _____. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Birinci basım. Ankara: Gül Yayınevi, 1992
- _____. **Türkiye Eğitim Sistemi**. İkinci basım. Ankara: Gül Yayınevi, 1994.
- Baykal, Besim. **Günümüzde Yönetim: Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1974.
- _____. **Motivasyon**. İstanbul: Divan Matbaacılık, 1978.
- Bedük, Aykut, "Bilgi Çağında Yönetim," **Verimlilik Dergisi**, (1998/3), s. 21-38.
- Berberoğlu, Güneş N., "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı," **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C: VIII, S: 1-2, (1990), s.153-161.
- Buluç, Bekir, "Yönetimde Örgütlenme Süreci," **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl: 2, S: 4, Güz 1996, s. 513-522.

- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Dokuzuncu basım. Ankara: PEGEM, 1994.
- Cafoğlu, Zuhâl. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları No: 3, 1996.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Birinci basım. Ankara: Adım Yayıncılık, 1991.
- Can, Niyazi, "Millî Eğitimde Sistem, Örgüt ve Kaynak Kullanımını Geliştirme," **Yasadıkça Eğitim**, S:46, (Mayıs-Haziran 1996), s. 28-31.
- Cevizci, Ahmet. **Felsefe Sözlüğü**. İkinci basım. Ankara: Ekin Yayınları, 1997.
- Ceylan, Menduh, "Yeni Kurulan Yükseköğretim Kurumlarında Kurum Kültürü," **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl: 4, S:13, Kış 1998, s. 49-54.
- Chusmir, Leonard H. ve Christine S. Koberg, "Creativity Differences Among Managers," **Journal of Vocational Behavior**. V:29, N:2, Oct 1986, p:240-53.
- Clay, Katherine and Others. "How To Build a Strategic Plan: A Step-by Step Guide for School Managers," **Ventures for Public Awareness**, San Carlos, CA. 1989.
- Coşar, Yakup. **Kamu Vicdanına Çağrı: Sivil İtaatsizlik**. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1997.
- Covey, Stephen R.. **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**. Beşinci basım. İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş., 1998.
- Cüceloğlu, Doğan. **İyi Düşün Doğru Karar Ver**. Onyedinci basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.
- Çelik, Vehbi, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi," **Verimlilik Dergisi**, C: 22, S: 1, (1993/1a), s. 15-27.
- _____, "Okul Kültürü ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Rollerini," **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Yıl:18, S:191, (Eylül 1993b), s.6-10.
- _____. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Birinci basım. Ankara: PEGEM, 1997.
- _____. **Eğitimsel Liderlik**. Birinci basım. Ankara: PEGEM, 1999.
- Dicle, Ülkü. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**. Ankara: M.P.M. Yayını No: 169, 1974.
- Dinçer, Ömer, "Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişmeler: Örgütün İç Ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Çalışma," **II. Yönetim Kongresi**, Kuşadası, 1994.

- Dinçer, Çağlayan, "Yaratıcı Olmak," Yasadıkça Eğitim, S: 46, (Mayıs-Haziran 1996), s. 24-27.
- Doğan, Selen, "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü," Amme İdaresi Dergisi, C:30, S: 4, (Aralık 1997), s.53-74
- Dögerlioğlu, Özgür, "Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü," Standart Dergisi, Yıl: 35, S:418, Ekim 1996, s. 138-143.
- Drucker, Peter F.. The Effective Executive. New York: Harper&Row, Publishers, 1967
- _____. Yönetim Uygulaması. Çev. E. Sabri Yarmalı. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996a.
- _____. Yeni Gerçekler. Çev. Birtane Karanakçı. Beşinci basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 315, 1996b.
- _____. Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası. Çev. Fikret Üçcan. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 327, 1996c.
- Duverger, Maurice. Siyaset Sosyolojisi. Çev. Şirin Tekeli. Dördüncü basım. İstanbul: Varlık Yayınları, 1995.
- Erçetin, Ş. Şule. Liderlik Sarmalında Vizyon. Ankara: Önder Matbaacılık, 1998.
- Erdem, Ali Rıza. 21. Yüzyıla Girerken Nasıl Bir İnsan Modeli Yetistirelim. Ankara: Anı Yayıncılık, 1998.
- Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Davranış. Dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1994.
- Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. Dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1993.
- _____. Yönetim ve Organizasyon. Üçüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1996.
- Ergeneli, Azize ve Müfit Özyurda, "Çalışanların Yaratıcılıklarına İmkan Veren Liderlik Stili Algıları ile Yöneticilerin İraksak Düşünce Becerisinin İlişkisi," Amme İdaresi Dergisi, C: 29, S: 1, (Mart 1996), s. 135-144.
- Erkan, Nurgün. "Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- Fişek, Kurthan. Yönetime Katılma. Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları No:158, 1977.

- _____. **Yönetim**. Ankara: Ankara Üniversitesi. Siyasal Bilgiler Fakültesi. Yayınları No: 437, 1979.
- Freire, Paulo. **Ezilenlerin Pedagojisi**. Çev. Dilek Hattatoğlu-Erol Özbek. İkinci basım. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1995.
- Fromm, Erich. **Erdem ve Mutluluk**. Çev. Ayda Yörükan. Dördüncü basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 325, 1997.
- Gel, H. Yücel, "Sanat Eğitimi ve Yaratıcılık," **Özgün Eğitim**, S: 2, Kasım 1991,s.37-39
- Genç, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol Yönetim**. Beşinci basım. İstanbul: Timaş Yayınları, 1997.
- Gordon, Thomas. **Etkili Liderlik Eğitimi: Katılımcı Yönetimin Temeli**. Çev. Emel Aksay. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- Griffiths, Daniel E.. **Administrative Theory**. New York: Appleton-Century-rofts, Inc., 1959.
- Güçlü, Nezahat, "Yönetim ve Liderlik," **Milli Eğitim Dergisi**, S: 128, Temmuz-Aralık 1995, s. 25-29.
- Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım, 1995.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. Ankara: Remzi Kitapevi, 1984.
- Hall, Richard H. **Organizations: Structure and Process**. Prentice-Hill Press, Englewood Cliffs, 1992.
- Hoffer, Eric. **Kesin İnançlar: Kitle Hareketlerinin Anatomisi**. Çev. Erkil Günür. Beşinci basım. İstanbul: Akran Yayınları, 1993.
- Holman, E. Riley. "Creative Educational Leadership: A Future Necessity," Paper prepared for the Summer Institute, Ed. D. Early Childhood Programs, Nova University, Palm Beach Gardens, Florida, 1984.
- İlgar, Lütfü. **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1996.
- İnam, Ahmet, "Yaratıcılık (Temel kavramlar ve Kuramlar)," **Yaratıcılık ve Eğitim**. Haz. Ayşegül Ataman, Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları, 1995, s. 1-14
- Jay, Antony. **Yönetim ve Makyavelli**. Çev. Oğuz Onaran. İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi, 1994.

- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. İnsan ve insanlar. Dokuzuncu basım. İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım, 1996.
- Kahraman, H. Bülent, "Türk Eğitim Sisteminde Yaratıcılık," Yaratıcılık ve Eğitim. Haz. Ayşegül Ataman, Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları, 1995, s.168-242.
- Kamaraj, Işık ve Ebru Aktan, "Okul Öncesi Eğitimde Yaratıcılık ve Problem Çözme Becerisi," Çağdas Eğitim Dergisi, Yıl: 23, S: 244 Haziran 1998, s. 55-60.
- Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Yedinci basım. Ankara: Alkım Yayınevi, 1995.
- _____. Araştırmalarda Rapor Hazırlama. Sekizinci basım. Ankara: Alkım Yayınevi, 1995.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Ankara: Doğan Basımevi, 1977.
- Kaya, Y. Kemal. Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Beşinci basım. Ankara: Bilim Yayınları, 1993.
- Kelly, Joe and Richard D. Irwin. Organizational Behaviour. Illinois: Inc. and The Dorsey Press, 1969.
- Kırçıl, Olgun, "Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru," Verimlilik Dergisi, C: 13, S: 2, (1984/2), s. 5-28.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. Beşinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.
- Koontz, Harold and Cyril O'Donnell. Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions. Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1964.
- Kozlu, Cem M. Kurumsal Kültür. İstanbul. Bilkom Yayınları, 1986.
- Kurtulmuş, Nuh, "Esnek Uyumlaşma," Cerceve. Yıl: 3, S:3 (1994), s. 10-18.
- Labich, Kenneth, "İş Hayatında Liderliğin Yedi Anahtarı," Stratejik Yönetim ve Liderlik. Haz. Mustafa Özel, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995, s. 97-98.
- Laborit, Henri. Yaratıcı İnsan. Çev. Bertan Onaran. İstanbul: Payel Yayınları, 1996.
- Le Bon, Gustave. Kitleler Psikolojisi. İstanbul: Timaş Yayınları, 1997.
- Likert, Rensis. "Özendirme ve Artan Verimlilik," Yönetim Görevleri. Ed. Bintuğ Aytek. Ankara: A. İ. T. İ. A. Yayını No: 21, 1978, s.172-179.

- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration, Concepts and Practices**. Second Edition. California: Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill Series In Management, 1992.
- March, James G. ve Herbert A. Simon. **Örgütler**. Çev. Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları, 1975.
- Mattar, Edward P., “Yeni Fikirler Nasıl Ortaya Çıkar,” **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. Haz. Mustafa Özel, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995, s. 99-104.
- May, Rollo. **Yaratma Cesareti**. Çev. Alper Oysal. Altıncı basım. İstanbul: Metis Yayınları, 1998.
- Mc Gregor, Douglas. “İşletmenin İnsan Yönü,” **Yönetim Görevleri**. Ed. Bintuğ Aytekin. Ankara: A. İ. T. İ. A. Yayını No: 21, 1978, s.147-160.
- Neubeiser, Marie-Louise. **Liderlik ve Büyü**. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1996.
- Nietzsche, Friedrich. **Seçilmiş Düşünceler (Denemeler)**. Çev. Samih Tiryakioğlu. İstanbul: Assos Yayınları NO: 1, 1997.
- Olkun, Sinan, “Örgütsel Değişimin Yönetimi, Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü,” **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl: 2, S: 4, Güz 1996, s. 565-574.
- Osmay, Nüvit. **İnsan Mühendisliği: Hayat Karşısında İnsan Kendisi ve Çevresi**. Altıncı basım. Ankara: Atlas Pazarlama-Fahrettin Telseren Yayınları, 1994.
- Ouchi, William. **Teori Z**. Çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989.
- Öncü, Ayşe. **Örgüt Sosyolojisi**. İkinci basım. Ankara: Turhan Kitabevi, 1982.
- Özarallı, Nurdan. “Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi,” **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Ed. Suna Tevrüz. İkinci basım. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve KalDer ortak yayını, 1997, s. 69-81.
- Özdemir, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: PEGEM, 1996.
- Özden, Yüksel. **Öğrenme ve Öğretme**. İkinci basım. Ankara: PEGEM, 1998.
- _____. **Eğitimde Dönüşüm: Yeni Değerler ve Oluşumlar**. Ankara: PEGEM, 1998.
- Özdevecioğlu, Mahmut, “Organizasyon Kültürü,” **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, S:12, (Haziran 1993), s. 11-19.
- Özel, Mustafa. **Yöneticilik Dersleri**. İkinci basım. İstanbul: İz Yayıncılık, 1997.

- Robbins, Stephen P.. **Organization Theory: The Structure and Design of Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1983.
- _____. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Basım ve yayım ETAM A. Ş. ,1994.
- Robbins, Anthony. **Sınırsız Güç**. Çev. Mehmet Değirmenci. Yedinci Basım. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1992.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.
- San, İnci, "Sanatta Yaratıcılık (Oyun, Drama)," **Yaratıcılık ve Eğitim**. Haz. Ayşegül Ataman, Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları, 1995, s. 69-99.
- Sargut, A. Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: Verso Yayıncılık 1994.
- _____. "Örgütsel Değişim, Yaratıcılık ve Bürokratik Çelişki," **Ankara İ.T.İ.A Dergisi**, C: 6, S:1-2, (1974), s. 449-482.
- Schein, Edgar H. **Örgüt Psikolojisi**. Çev. Mustafa Tosun. Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları No: 173, 1978.
- Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin**. Çev. Aşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. Beşinci basım. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.,1991
- Serter, Nur. **21.Yüzyıla Doğru İnsan Merkezli Eğitim**. İstanbul: Sarmal Yayınevi, 1997.
- Silverman, Robert Stephen and D. A. Heming, "Exit the Organization Man: Enter the Professional Person," **Personel Journal**. 54; 3; 1975, 146-8.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization**. New York: The Free Press, 1957.
- Sönmez, Veysel, "Yaratıcı Okul, Öğretmen, Öğrenci," **Yaratıcılık ve Eğitim**. Haz. Ayşegül Ataman, Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları, 1995, s.143-166.
- Steiner, Gary A. **The Creative Organization**. Chicago: The University of Chicago Press, 1965.
- Sungur, Nuray. **Yaratıcı Düşünce**. İkinci basım. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.
- Şener, N. Fatih. "Profesyonel," **Zaman**, 7 Eylül 1998.
- Şimşek, M. Şerif, "Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi," **Atatürk Üniversitesi İ.L.B.F. İşletme Dergisi**, C: 7, S: 1-2, (Haziran 1987), s. 9-35.

- Şimşek, Hasan. **21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı, Kaostaki Türkiye.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü.** Eskişehir: Anadolu Üni. Yayınları No: 732, 1994.
- Taşkın, Erdoğan, "İşletmelerde Etkin Örgütlenme," **Verimlilik Dergisi**, C: 22, S: 4, (1993/4), s. 13-28.
- Taymaz, Haydar. **Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler.** Üçüncü basım. Ankara: Kadıoğlu Matbaası, 1993.
- Thomsett, Michael C. . **Sirket Kültürü.** İkinci basım. Çev. Gülsen Şensoy. İstanbul: Epilson Yayıncılık, 1997.
- Tortop, Nuri. **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri.** Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları, 1990
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar.** İstanbul: Savaş Yayınları, 1982.
- Türkdoğan, Orhan. **İşçi Kültürünün Yükselişi.** İstanbul: Timaş Yayınları, 1998.
- Türkmen, İsmail, "Yönetim Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetiminde Etkenlik ve Verimlilik," **II. Verimlilik Kongresi Bildiriler**, M.P.M Yayınları No: 540, Ankara: 1994.
- Unutkan, G. Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü.** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Uzunçarşılı, Ülkü ve Nurhayat Özdayı, "Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık ile Liderlik Özelliklerinin Araştırılması," **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi. Eğitim Bilimleri Dergisi**, S: 9, (1997), s. 359-367.
- Üçok, Tengiz, "Organizasyon Kültürünün Oluşumu," **Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi**, C: 4, S: 1-2, (1989), s. 308-323.
- Varol, Muharrem, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi," **A.Ü.S.B.F. Dergisi**, C: XLIV, No:1-2, (Ocak-Haziran 1989a), s. 195-222.
- _____, "Örgüt Kültürü ve Verimlilik," **Verimlilik Dergisi**, (1989/1b), s. 21-26.
- Velioğlu, S. **Akıl Hastası ve Sanatçı.** İstanbul: Y Yayınları, 1978.
- Yavuz, Halide S.. **Yaratıcılık.** İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, 1989.
- Yetim, Azmi, "Örgütlerin Başarısında Yönetimi Geliştirme Fonksiyonu," **Milli Eğitim Dergisi**, S: 128, Temmuz-Aralık 1995, s. 34-38.
- Yıldırım, Ramazan. **Yaratıcılık ve Yenilik.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

Yontar, Ayşenur, "İnsanda Yaratıcılığın gelişimi," Yaratıcılık ve Eğitim. Haz. Ayşegül Ataman, Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları, 1995, s. 15-27.

Zillioğlu, Merih. İletişim Nedir. İkinci basım. İstanbul: Cem Yayınevi, 1996.

