

KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ: ÖRNEK BİR FABRİKA UYGULAMASI

Enver ÖZKALP¹, Çiğdem KIREL², Aytül Ayşe CENGİZ³

¹Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Profesör Dr.

²Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Doçent Dr.

³Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Araştırma Görevlisi

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CULTURE AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY: A CASE STUDY OF TUSAS IN ESKİŞEHİR

Abstract: Nowadays, many of the notable organizations in our era have emphasized that creativity and innovation are not only a desire but also an inseparable part of the organization's culture; even a core competence of it. In today's competitive environment, the most important thing that the organizations have faced is to be creative. The scientists have defined creativity is the process that individuals and teams produce new and beneficial ideas. The culture in the organization and the methods in practice have developed the creativity level and have increased the abilities of the people. This view has been mostly accepted in the literature of the creativity. In this context, an organization from Eskişehir, namely TUSAS had been chosen to find out the relationship between the creativity and the culture. To find out this relationship a participative observation technique and deep interview with managers had been used. By examining the findings, some of the suggestions about the methods for enhancing the creativity has been presented in this article.

Keywords: Culture, Creativity, Intrinsic Motivation

I. GİRİŞ

Bilim adamları, örgüt kültürünü örgüt üyelerinin paylaştıkları değer ve inançlardan oluşan bilişsel bir çerçeve olarak tanımlamaktadır [1]. O halde bazı örgütler, diğerlerine kıyasla neden daha yaratıcı bir kapasiteye sahiptirler? Örgütlerin yaratıcılıklarının ardında örgüt kültürünün temel değerlerini bulabilir miyiz? Bir takım örgüt bilimcileri bunu spekülatif bir biçimde madem örgütler insanlardan oluşur, her birey farklı bir kişiliğe sahip olduğu için de her örgütün bir diğerinden farklı oluşunu insanların kişilikleri ve bunun çalışma ortamına yansımaya bağlamaya çalışmışlardır. Ancak, örgütün bütününe ele aldığımızda ve bu farklılıkların örgütün tümüne tutarlı bir biçimde yansıdığını gördüğümüzde, bunu sadece çalışanların kişiliklerine bağlamanın yetersizliği ortaya çıkmaktadır. Hatta bazı örgütlerde çalışan personel sürekli değişse bile örgütün kolay değişmediğini; buna karşın insanların değişerek bu yapıya

KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ: ÖRNEK BİR FABRİKA UYGULAMASI

Özet: Çağımızın bir çok tanınmış örgütü yaratıcılığı ve keşfediciliği örgüt için sadece arzulanan bir şey olmadığı, onun kültürünün ayrılmaz bir parçası hatta onun temel becerilerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Günümüzün rekabetçi ortamında yer alan örgütlerin karşılaştıkları en önemli şey yaratıcı olmak durumunda olmalarıdır. Bilim adamları yaratıcılığı bireylerin ve takımların yeni ve faydalı fikirler üretme süreci olarak tanımlamaktadırlar. Yaratıcılık ile ilgili literatür incelendiğinde, örgüt içindeki kültürün ve bu bağlamda uygulanan yöntemlerin, çalışanların yaratıcılık düzeyini geliştirip, bu konudaki becerilerini arttırabileceği benimsenen görüşler arasındadır. Bu bağlamda Eskişehir bölgesinden seçilen bir işletmedeki mevcut örgüt kültürü yapısı katımlı gözlem yoluyla incelenerek, bu yapı içinde hangi yöntem ve tekniklerle çalışanların yaratıcılık düzeyinin geliştirildiği ve desteklendiği saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, yaratıcılık ve örgüt kültürü ilişkisi altında incelenerek, yaratıcılığı arttırmada kullanılabilecek yöntemlere ilişkin bir takım öneriler bu çalışmada sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Yaratıcılık, İçsel Motivasyon

uyum sağladığını görmekteyiz. Örgütün içinde insanların bir araya gelmesinin yanında, örgütü değişmeyen bir biçimde tutan veya birlikteliğini sağlayan bir takım faktörler ortaya çıkmaktadır. Bilim adamları ve örgütsel davranış bilimcileri bunu örgüt kültürü olarak açıklamaktadırlar. Yani paylaşılan inançlar, beklentiler ve örgüt içindeki çalışanların temel değerleri örgüt kültürünü oluşturmaktadır [2].

Değerler, davranışlar ve inançlar örgütü bir araya getirmede etkili parametrelerdir. Hatta çağımızda çalışanlarına değer vermeyen, onları bir makineden farklı görmeyen örgütlerin toksit örgüt kültürüne sahip olduğu ve bunun da çalışanların işten ayrılma oranını etkilediği, böylece bu örgütlerin başarılı olan personellerini kaybettiklerini; buna karşın çalışanlarına değer veren, olumlu yaklaşan örgütlerin ise sağlıklı örgüt kültürüne sahip oldukları ve burada iş değiştirme oranlarının çok az olduğu saptanmıştır [3]. Böylece örgütlerin başarılarının

temelinde örgüt kültürlerinin yattığı söylenebilir. Kültürü oluşturanların insanlar olması nedeniyle, kültürün insanların yaratıcılığını etkilediğini ve bunun da örgüt içindeki potansiyeli tetikleyerek, örgütün yaratıcılık ve keşfediciliğini arttırdığını söylemek bir ölçüde olasıdır. Yaratıcılık yeteneği yüksek olan, yeni şeyler ortaya çıkaran ve bu konuda çalışanlarını güçlendiren örgütlerin çağımızda başarılarının yüksek olduğunu görüyoruz. (Microsoft, Hewlett-Packard gibi) Bu noktada yaratıcılık ve yaratıcılık süreci üzerinde durmak faydalı olacaktır.

II. YARATICILIK (CREATIVITY) ve YARATICILIK SÜRECİ

Çağımızın bir çok tanınmış örgütü yaratıcılığı ve keşfediciliği (innovation) örgüt için sadece arzulan bir şey olmadığı, onun kültürünün ayrılmaz bir parçası hatta onun temel becerilerinden biri olduğunu vurgulamaktadır [4]. Günümüzün rekabetçi ortamında yer alan örgütlerin karşılaştıkları en önemli şey yaratıcı olmak durumundadır. Örgütler daha etkili olmaya çalışırken, yaptıkları eylem küçülmektedir; ancak küçülmenin sonucunda çalışanlara yansıyan olumsuz etki, işletmenin yaratıcılığının azalmasıdır [5]. Bilim adamları yaratıcılığı bireylerin ve takımların yeni ve faydalı fikirler üretme süreci olarak tanımlamaktadırlar [6]. 3M, Canon, Hewlett-Packard gibi büyük işletmeler, yaratıcılığı çok iyi bir biçimde yansıtır, çalışanlarını da yaratıcı olmaları konusunda desteklemektedirler [7]. Ancak bazen yaratıcılık farklı bir anlamda da ele alınmaktadır. Hepimizin tahmin edebildiği gibi yaratıcı insanlara deli gözüyle bakılır. Özellikle sanatta bunun yansımalarını görebilmekteyiz. Örneğin, Van Gogh ve Nijinsky bu görüşü destekler nitelikteki kişiler arasındadır. Ancak araştırmalar, bu görüşü doğrular nitelikte değildir. Bunun aksine yaratıcı insanların yüksek bir ego gücüne sahip olduğu ve sorunlara yapıcı bir biçimde çözümler getirdiği yönünde görüşler mevcuttur. Ayrıca yaratıcı insanların üstün zekalı ve entelektüel olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak araştırmalar, bunu doğrulamamıştır. Bazı yaratıcı kişiler, yüksek zekalı bulunurken, bazıları bulunmamıştır [8]. Yaratıcılık konusunda bir başka görüş ise yaratıcılığın herkese açık olduğunu ve bunun bir kişilik özelliği olup, geliştirilebileceğini öne sürmektedir [9]. Bu görüşte ve yapılan bir çok çalışmada yaratıcılığın öğretilen bir şey olduğu doğrulanmış; bu da insanların yaratıcı bireyler olabilmeyi öğrenerek, bu becerilerini geliştirebileceklerini göstermiştir [10].

Yöneticiler ya ilk başta belirttiğimiz ilk iki görüşten hareket ederek yaratıcılığı uygularlar; yani yaratıcı kişileri biraz anormal sayıp, örgütün dışında tutmaya çalışırlar ya da üçüncü görüşten hareketle mümkün olabildiğince yüksek zekalı insanları, entelektüellik kapasitesi yüksek insanları istihdam ederler. Ancak, eğer yönetim yaratıcılığı bir kişilik faktörü olarak görüp, kişiliğin bu yönünün geliştirilebileceğine

inanıyorsa, o zaman da bunu geliştirme süreçlerine yer vermek durumundadırlar [7].

Japon yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalarda yöneticilerin, çalışanların örgüt içerisinde yaratıcı olmalarını destekledikleri ortaya çıkmıştır. Japon çalışanların işyerlerine gelmekten memnuniyet duydukları veya hoşnut oldukları saptanmıştır. Japonya'nın en büyük 10 işletmesi üzerinde yapılan araştırmada (Mazda, Fuji, Electric, JUC gibi), bu işletmelerde her bir Japon çalışanın 100'den fazla yaratıcı fikir ürettiği saptanmıştır. Bu çalışmada, Japon firmaların yaratıcı davranışları destekledikleri ve bu nedenle bu firmalarda çalışanların sorunların tespiti ve çözümünde pekiştirildikleri, katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır [11].

O halde örgütler, çalışanların yaratıcı olmalarına nasıl yardımcı olabilirler? Bu teknikleri kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Destekleme (Buffering): Yöneticilerin, çalışanların ürettikleri yaratıcı düşünceleri zaman zaman riske girerek, desteklemeleri.

2. Zaman Ayırma (Organizational time outs): Çalışanlara sorunların çözümünde rahatça düşünüp, çalışabilecekleri zamanı verme, bu iş için onlara zaman ayırma.

3. Sezgi (Intuition): Tam oluşmamış, son derece sofistike olmayan düşünce ve fikirlere de şans verme; bir anlamda yöneticilerin sezgilerini kullanarak, bunlardan ileride bir şeyler çıkabileceğini düşünerek, fırsat tanımaları.

4. Yaratıcılığı Destekleyen Davranışlar: Çalışanlara farklı açılardan yaklaşarak, sorunları çözmelerini destekleme, onlara fikirlerinde yardımcı olma, katılımlarını pekiştirme.

5. Yaratıcı Örgüt Yapısı: Çalışanların bir çok konuda istedikleri yöneticilerle konuşmalarına, onlardan destek almalarına, düşüncelerini paylaşıp, tartışmalarına fırsat verme, bir ölçüde çalışanları güçlendirme [12].

Yöneticilerin yaratıcılık konusundaki ilgileri, örgütün başarısı için son derece önemlidir. Ancak unutulmaması gereken nokta, bütün bu sıralanan önerilerin örgütün kültürel yapısı tarafından desteklenmesi gerektiğidir. Yaratıcılık, bir değerdir; bu değer hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından paylaşılması gerekir. Çalışanların hiçbir zaman bir şeyler üretemeyeceğine inanan bir yöneticiyi ve örgüt yapısını ikna etmeleri çok zordur. Bu olgu, iknadan da öte inanç işidir. Bu inancı taşıyan yöneticilerin ve çalışanların oluşturabilecekleri örgüt kültürü bireysel yaratıcılıkları pekiştirici bir rol üstlenir.

Yaratıcılık araştırmacılarından Teresa Amabile, yaratıcılığın birbirini tamamlayan üç faktörün bir fonksiyonu olduğunu söyler. Bunlar:

- 1.Uzmanlık
- 2.Yaratıcı düşünme becerileri
- 3.Motivasyon'dur [13].

1. Uzmanlık: Uzmanlık içinde bilgi önemli bir yer tutar, bunun içinde teknik, entelektüel ve süreçle ilgili bilgi yer alır. Nasıl piyona çalarken ve bilgisayarın tuşlarını kullanırken el becerisine, orkestrayı yönetirken ritm duygularına ve müzik bilgisine ihtiyaç varsa, bazı görevleri yapabilmek için de belirli yetenek ve becerilere ihtiyaç vardır. Yaptığımız iş belirli hüner, bilgi ve yetenek gerektirebilir. Bu yetenek ve bilgi, yaratıcılığı ortaya çıkaracak olan yaratıcılığın ham maddeleridir. Eğer en basit işlerde bile bu kapasite ve bilgi yapısından yoksunsa, yaratıcılığın ortaya çıkmasını bekleyemeyiz [3].

2. Yaratıcı Düşünme Becerileri: Temel becerilerin yanında yaratıcı olmak için ilave bir takım becerilere de ihtiyaç vardır. Yaratıcı düşünme, problemlerin çözümünde esnekliği, hayalciliği ve etkili kararlar verebilmeyi gerektirir. Bireysel yaratıcılığı geliştirmek için belirli yaklaşımlar önem taşır. Bunlar:

- **Belirli zihinsel kalıpları yıkıp, yeni bakış açıları geliştirmek.** Yaratıcılık, insanların eski kalıpları bir kenara bırakıp, yeni bir bakış ve düşünme açıları geliştirebildikleri ölçüde ortaya çıkar. Kendini geçmişe bağlayan, eski kalıplarla düşünenler yaratıcılığı engellerler. En aşına olunan şeylere bile yeni ve farklı bir bakış önemlidir. Bu olguya aykırı düşünceler (divergent thinking) denilmektedir. Yani aşına olduğumuz problemleri farklı bir çerçeve içerisinde algılama süreci, aykırı düşünceleri ifade etmektedir.

- **Karmaşıklık anlayabilmek.** Bu kavram, bir takım şeyleri basit hale getirmektense, karmaşık fikir ve düşünceleri birbirleriyle ilişkili bir biçimde, karmaşa yaratmaktan korkmayacak bir şekilde incelemeyi ifade eder.

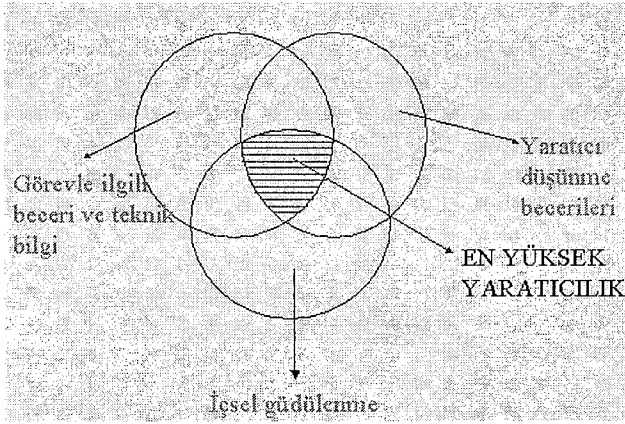
- **Her zaman yeni seçeneklere açık olup, ilkel düşünce ve kararlardan uzak durmak, sakinlik.** Yaratıcı insanlar, her seçeneği deneyen, yeni fikir ve düşüncelere açık olan insanlardır. Bu nedenle, bir çok kişiye ters gelen seçenekleri bile deneyen, bunlara kafa yoran bireylerdir. İlkel bir sonuca ulaşmaktansa, bundan kaçınmak için her yolu denerler. Bu nedenle de bazı işletmeler, kendi işletmelerinin dışında, yeni yöneticiler istihdam ederek, farklılık yaratmaya çalışırlar.

- **Yaratıcı anlayışı desteklemek (creativity heuristics).** Bazı insanlar, yeni yaratıcı fikirlere ulaşabilmek için yaratıcı anlayış olarak tanımlayabileceğimiz belirgin stratejiler takip ederler. En basit bir biçimde yaratıcı sonuçlar, bireylerin farklı bakış açılarının sonucudur. Bu insanlar, farklı analogiler (benzetimler) kullanırlar, hayal güçleri, empatik davranışları, olayları algılayışları, soyutlamaları diğer insanlardan farklıdır [14]. Yaratıcı kişilerin sezgisel karar verme güçleri de çok gelişmiştir; bazı fikirlerden nasıl faydalanacaklarını çok iyi bilirler [15].

- **Yaratıcı insanların üretici bir unutkanlıkları (productive forgetting) vardır.** Yani üretken olmayan fikirleri ve düşünceleri geçici olarak bir kenara bırakırlar ve yeni bir bakış açısı ortaya çıkana kadar unutmuş gözükürler. Ancak, bu sorunlara cevap bulacak ortam ve fikirler gelişince, bunları tekrar hatırlayarak çözümler üretirler [3].

3. Motivasyon: Motivasyon, bireyin sorunu çözme konusundaki içsel gücü veya potansiyelidir. Motivasyon sonucunda beklenenden daha fazla yaratıcı sonuçlar ortaya çıkar [16]. Eğer bir kimse yaratıcı olacaksa, kesinlikle ilgilendiği veya yapmak zorunda olduğu işe ilgi duymalı, ondan zevk almalıdır. Diğer bir deyimle, içsel görev motivasyonu (intrinsic task motivation) yüksek olmalıdır. Yani birey yaptığı işi ilgi çekici bulmalı, işe bağlılık duymalı ve işle olumlu bir biçimde mücadeleyle soka bir yapıya sahip olmalıdır. Birey, yaratıcı kapasiteye sahip olsa bile, yeterli bir biçimde güdülenmiyorsa sonuçlar olumlu olmayacaktır. Yani yaratıcı kapasitesini kullanamayacaktır. Bu nedenle eğer bireylerden yaratıcı olmaları, yaratıcı fikirler üretmeleri isteniyorsa, bireylerin yaptıkları işe bağlılıklarının çok güçlü olması gerekir [17].

Yaratıcı düşünce ve fikirler geliştirmek hem birey hem de gruplar açısından çok sık gerçekleşmemektedir. Bu nedenle yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için yukarıda sıraladığımız üç faktörün yüksek olması gerekir. Ancak bu üç faktörün birlikteliği yüksek düzeyde bir yaratıcılığı ortaya çıkarır. Diğer bir deyimle, bu üç faktörden bir tanesinin yeterli düzeyde olmayışı yaratıcılığı da o nispete azaltır. Hatta, bunlardan bir tanesinin hiç olmayışı veya sıfır oluşu yaratıcılığı sıfır yapar. Örneğin, istediğiniz kadar içsel güdülenmeniz yüksek olsun ve yeni fikirler geliştirme konusunda ne kadar çok pratik yapmış olursanız olun, eğer yeterli beceriye veya yeteneğe sahip değilseniz, yaratıcılığınız gelişmeyecek veya ortaya çıkmayacaktır. Aynı şekilde yaratıcılığınız, eğer yaratıcılıkla ilgili becerileriniz ve motivasyonunuz yoksa, yine ortaya çıkmayacaktır. O halde, yaratıcılığın bireysel düzeyde ortaya çıkması için yaratıcılığın üç tamamlayıcısı olan, işle ilgili beceriler, yaratıcılıkla ilgili hünerler ve içsel güdülenmenin birlikte yer alması gerekmektedir [3]. Şekil.1'de bu üç faktörün etkileşimini görmekteyiz.



Şekil.1. Yaratıcılığın Bileşenleri

Kaynak: Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 319 [3]. Amabile, T. (1988). *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. (Eds.: Staw & Cummings, L.L.). *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167[6]

III. YARATICILIK GELİŞTİRME SÜRECİ

Herkes için tam olarak bilinmemekle birlikte acaba insanlar yaratıcı fikirlere nasıl ulaşmaktadırlar? Bu konuda bilim adamları dört aşamalı bir süreç ileri sürmektedirler [18].

1. Yaratıcılığa hazırlanmak. Genelde çoğunluğun inancı yaratıcı fikirlerin beklenmedik anda ortaya çıktıkları ise de, gerçekte yaratıcı fikirlerin ancak gerekli hazırlıkların yapılmasından sonra ortaya çıktığı yönündedir. Bu da gerekli bilgilerin toplanması ve sorun üzerinde odaklanmayı gerektirmektedir. Walt Disney şirketinin ünlü yöneticilerinden olan Michael Eisner, yaratıcılığın belirsizlikten çıkan bir şey olmadığını, aksine çok dikkatli bir düşünce ve konsantrasyonun sonucunda çıktığını savunmaktadır. Eisner, kariyerinin başlangıç yıllarında çalıştığı patronu tarafından işinden atılmak istenmiş, çünkü ne zaman patronu yeni bir fikir ileri sürse, Eisner "Biraz düşünelim, ben sonra tekrar size dönerim." diye karşılık veriyormuş. Patronu yaratıcılığın bir anda ortaya çıkan hızlı düşüncenin sonunda olduğuna inanırken; Eisner, yaratıcılığın dikkati ve konsantrasyonu gerektiren bir düşünce biçimi olduğunu savunmaktadır. Hatta insanın kendini sıkı bir biçimde disipline ettiği bir süreç olarak nitelendirmektedir [19]. Bu nedenle en önemli yaratıcı insanlar olarak nitelendirdiği Steven Spielberg, George Lucas, Frank Stelle gibi sanatçıların çok olgun bir kişiliğe sahip olduklarını öne sürmektedir [16].

2. Fikirlerin olgunlaşmasına müsaade etmek. Yaratıcı fikirlerin gelişimi zaman alacağı için, insanlar sorunlarını kafalarının bir tarafına atarlar ve onu unutmuş sayarak tıpkı kuluçka makinasına yatırılan yumurtaların olgunlaşması gibi gelişimine izin verirler. Eğer kafalarına sorun ile ilgili yeni bir şey gelirse veya çözüme

ulaşırlarsa, bunu uygularlar. Greenberg, bu aşamaya fikirler üzerinde uyumak; "sleep on it" adını vermektedir.

3. Fikirleri dokümanete etmek. Eğer yukarıdaki iki aşamada aklınıza konu ile ilgili olgun bir fikir gelirse, eğer bu fikir her hangi bir biçimde saklanmaz ise kaybolabilir veya unutulabilir. Bu nedenle bazı yaratıcı kişiler yanlarında küçük cep ses alıcıları taşıyarak, akıllarına gelen fikirleri buna kayıt ederler. Aynı şekilde yazarlar günlük tutarak, ressamalar ise akıllarına gelen şeylerin küçük karalamalarını çizerek, unutmamaya çalışırlar.

4. Fikirleri doğrulamak. Yaratıcı fikirlerin akla gelmesi önemli olmakla beraber, ondan daha önemlisi bunların yaşama geçirilip, geçirilemeyeceği yani bir anlamda ispatlanması veya doğrulanmasıdır. Bir fikrin faydasını ancak onun üzerinde bilinçli bir biçimde düşünmekle doğrulayabileceğimiz gibi, bunu konu ile ilgili insanlarla paylaşarak da yapabiliriz. Gecenin bir saatinde aklımıza gelen bir fikir o an için doğru gelse de, sabahleyin hava aydınlınca hala mantıklı gelebiliyorsa, o zaman onun üzerinde düşünmek gerekebilir [3].

Yüksek yaratıcılık yeteneğine sahip olan insan, örgütlerin en önemli varlıklarından birisidir. Ancak örgütler bu kişileri nasıl ortaya çıkarıp, içinde buldukları ortamda nasıl yükseltmektedirler? Gerçekte bunun cevabı çalışanlar ve örgüt olarak neler yapıldığına bağlıdır. Bir başka deyimle, iki yaklaşım bu konuda ileri sürülebilir:

- İnsanların yaratıcılığını arttırmak amacıyla eğitmek.
- Yaratıcı iş ortamları sağlamak [3].

a. İnsanların Yaratıcılığını Arttırıcı Eğitim:

Yaratıcılıktan çoğu zaman özel bir şey veya sıra dışı bir şey olarak söz edilir. Çoğu zaman da düşünmeyle veya problem çözmeyle ilişkilendirilir. Yaratıcılık, insanın sahip olduğu en olağanüstü ayırt edici özelliklerinden biridir [20]. Etrafımızdaki bazı insanların diğerlerinden daha yaratıcı oluşu her zaman dikkatimizi çekmiştir. Bazı insanların doğasında bu mevcuttur. Bu kişiler, farklı durumlara yeni bakış açıları, yeni eğilimler getirerek, bilinenlerden farklı bir biçimde bir tarz uygularlar [21]. Ancak yine de bazı insanları daha yaratıcı yapmanın bir takım yolları bulunmaktadır. Genelde insanları eğiterek daha yaratıcı yapmanın üç yolu bulunmaktadır [22]:

- Yeni fikirlere açık olmayı desteklemek,
- Sorunu anlamak için zaman ayırmak ve düşünmek,

- Farklı düşünce sistemleri geliştirmek. (Develop divergent thinking)

2. Yaratıcı Çalışma Ortamı Geliştirmek:

Nasıl insanları daha yaratıcı yapmanın yollarından veya eğitiminden söz ediliyorsa, insanların yaratıcılığını geliştirebilecekleri çalışma ortamlarını yaratmak veya değiştirmek de son derece önem taşır. Burada da çeşitli yaklaşımlardan söz edilmektedir. Bunlar:

- **Çalışanlara otonomi sağlamak ve güçlendirmek:** Yani bireylerin çalışma ortamında istedikleri gibi düşünmelerine yardımcı olmak ve bu fikirleri desteklemek.

- **Çalışanların geliştirdikleri fikirleri başkalarıyla paylaşmalarına veya değişimlerine müsaade etmek:** İnsanlar eğer bir tek projede çalışıyorlarsa, bir müddet sonra bundan sıkıldıklarını, aynı fikirlere saplanıp kaldıkları için fikirlerinin bayatladığını görürüz. Ancak, birkaç projede çalıştıkları zaman, yeni insanlar ve fikirlerle karşılaştıkları için bunlardan esinlenmenin, fikir alış veriş imkanlarında bulunmanın arttığını görürüz. Bu da yaratıcılığı pekiştiren bir ortamın ortaya çıkmasına yardımcı olur.

- **Çalışanların yaptıkları işi içsel olarak ilgi çekici kılmak:** Bireylerin yaptıkları işi rutin bir halden çıkarıp bir oyun haline getirmek ve onu ilgi çekici kılmak.

- **Çalışanların kendi kendilerine yaratıcı amaçlar geliştirmelerini desteklemek:** Yani başka birisinin baskısıyla bir takım amaçlar oluşturmak yerine, bireyin bu amaçları kendilerinin oluşturmalarına müsaade etmek. Diğer bir deyişle, yaratıcılık konusunda kısıtlamamak. Greenberg, kitabında bunu Thomas A. Edison örneğiyle açıklamaktadır. Edison, kendisine her 10 günde küçük bir icat, her altı ayda bir ise büyük bir icatta bulunmayı amaçlamıştır. Bu şekilde de 1000'den fazla patente ismi geçmektedir [3].

- **Örgütün üst düzeyinde de yaratıcılığı desteklemek:** Yaratıcılık, örgütün üst düzeyindeki kişiler tarafından desteklenmiyorsa, kişilerin yaratıcı olması pek mümkün olmamaktadır. Bu konuda danışmanların, takım liderlerinin ve üst yöneticilerin zaman zaman yaratıcılık konusunda riske girerek, kararları desteklemeleri yaratıcılığı pekiştirici bir fonksiyon görmektedir [23].

Yukarıda da belirtildiği gibi bazı kültürler, diğer kültürlere kıyasla yenilikçiliğe ve yaratıcılığa daha yatkın görünmektedir. Toplum açısından baktığımızda bunun çocuğun toplumsallaşmasından eğitimine kadar etkilerini görebiliriz. Bu nedenle yaratıcı toplumlarda aile yapısından, toplumsallaşmaya, eğitimin yapısına kadar bir çok faktörün süreçte etkili olduğunu söyleyebiliriz. Elbette örgütler de içinde yaşadıkları toplumdan ve bu

ortamda yetişmiş insandan daha bağımsız değildirler. Acaba başarılı olan bu kültürler ne gibi değerlere sahiptirler? Bunları saptama çabaları, kendimizin de gelişmesine katkı sağlayabilir. Bu çaba bir çok şirketin bilim parkları, endüstriyel kompleksler geliştirmesine neden olmuş ve yaratıcılığı arttırmanın yolları araştırılmıştır.

Örgütsel yaratıcılığın sağlanması ancak örgüt içinde çalışanların yaratıcı kılınması ile mümkündür [24]. Bu da bireylerin çalıştıkları örgüt kültürünün bir parçasıdır. Yaratıcılığı destekleyecek bir örgüt kültürü bilimsel buluşların ve yeniliklerin ortaya çıkışında ve örgütün başarılarının artmasında önemli bir amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şimdiye kadar yaratıcı düşünme gelişimi ve bileşenleri üzerinde durduk. Şimdi bu yaratıcılığın oluşabilmesi için örgütler neler yapmalıdır biraz bunun üzerinde duralım ve bunu açıklamaya çalışalım. Bu çalışmada TUSAŞ Motor Sanayii'ndeki (TEI) katımlı gözlem yoluyla yaratıcı kültürün nasıl geliştirildiğini görmeye çalışacağız.

IV. ARAŞTIRMA KAPSAMI

Kültür ve örgütsel yaratıcılık ilişkisini incelediğimiz örgüt, TUSAŞ Motor Sanayii (TEI) A.Ş.'dir. TUSAŞ (TEI), Türk ortaklar ve General Electric arasında imzalanan ortaklık anlaşması ile 1985 yılında kurulmuş bir anonim şirkettir. TEI'nin Türk ortakları; Türk Uçak Sanayi A.Ş., Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumu'dur.

1987 yılında ilk motor ve motor parçalarının üretim ve sevkiyatını gerçekleştiren TEI, aradan geçen yıllar içerisinde uçak motor üretim, montaj ve test teknolojisinin ülkemize transferini gerçekleştirmiş; ayrıca uluslararası standartta güvenilir, yüksek kaliteli üretimi ile kendini global pazarlara kanıtlamış bir kurumdur.

TEI'nin vizyonu, 1993 yılında "Dünya çapında bir şirket olmaya devam ederek, yüksek kalitede rekabet edilebilir bir üretici olmak; pazardaki tüm müşterilere uçak motoruyla ilgili hizmet ve destek vermek, sektörde söz sahibi olabilmek amacıyla ülkemizdeki varlık ve kaynakları optimum düzeyde kullanmak" olarak belirlenmiştir.

TEI'nin yaratıcılık konusunda aldığı ödüller ise şöyle sıralanabilir:

- 2002 yılında General Elektrik Uçak Motorları tarafından "2002 Brian H. Rowe ARGE" ödülünü almıştır. Proje, 40 adet ürün geliştirme projesi arasından seçilmiştir.

- 2002 yılında, Dünya Gazete'sinin aylık ekonomi

ve finans dergisi GLOBUS tarafından düzenlenen "İhracatın Yıldızları 2002-İhracatı Teşvik Ödülleri" organizasyonu kapsamında TEI'nin J85 Ejektör Sistemi Geliştirme Projesi, üretici-ihracatçı şirketler bazında Yaratıcı Ürün dalında birincilik ödülünü almıştır.

- Toplam Kalite anlayışını temel alan yönetim modeli ve bu doğrultudaki uygulamalarıyla 1994 yılında "TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü"nü kazanmış olan TEI, 1996 yılında GEAE (General Electric Uçak Motorları) tarafından, GEAE'ye parça üreten 550 tedarikçi firma arasında sınıfında en iyi seçilmiştir.

- 2000 yılında da GEAE tarafından "Best International Supplier (En İyi Uluslararası Tedarikçi)" seçilmiş ve ayrıca Türk Savunma Sanayi projelerindeki başarılarının bir sonucu olarak Amerikan-Türk Konseyi ve DELK tarafından "Savunma Sanayi Ödülü" almıştır.

Aldığı ödüllerden de anlaşılacağı gibi araştırmamızda TEI'yi örnek işletme olarak seçmemizin nedeni, TEI'nin yaratıcı bir örgüt için gerekli koşullara sahip olması ve bunu da değişik alanlarda ispatlamasıdır.

V. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Daha önce de belirtildiği gibi yaratıcılık oldukça geniş bir kavramdır ve pek çok sektörde de örgütün yapısı ve alanına göre farklı yaratıcılık uygulamaları görülmektedir. Bilindiği gibi örgütlerde bireylerin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat veren en iyi koşul, bireylerin düşüncelerini özgürce söyleyebilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri bir çalışma ortamının varlığıdır. Bu ise ortama kültür olarak yansır. Çalışmamızda da bu kültürel ortamı incelemek amacıyla öncelikle üst düzey yöneticilerle bireysel görüşmeler yapılmış ve katılımlı gözlem yoluyla görüşmeler esnasında yöneticilerden bu kültürel ortamı nasıl sağladıklarına, yaratıcılık faaliyetlerini nasıl uyguladıklarına ve yaratıcılığın sonucundaki ödüllendirmelere ilişkin ayrıntılı bilgiler alınmıştır.

Araştırma süreci içerisinde çalışmamızı desteklemek ve bilgi vermek amacıyla yöneticiler, şimdiye kadar yapmış oldukları yaratıcılık çalışmalarına ilişkin sunuşlar yaparak, yaratıcılık sürecini açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmada bire bir görüşmeler yapılarak, örnek yaratıcılık çalışması olarak inceleyeceğimiz bireysel öneri sistemi ve 6 Sigma hakkında yöneticilerin düşüncelerine başvurulmuş, sistemin uygulanabilirliği birlikte değerlendirilmiş, bu konuda araştırmamızı destekleyecek yazılı materyaller sağlanmıştır. Ayrıca yönetimin önerdiği yaratıcılık konusunda örnek alınabilecek Hata Düzeltme Toplantısına (Corrective Action Board (CAB)) katılmış ve sıfır hata ile üretim yapabilmek için gerekli düzenlemelerin nasıl geliştirildiği gözlenmiştir. Daha sonraki dönemlerde de değişik konularda yaratıcılık

toplantılarına katılarak çalışmamızı destekleyici veriler alınmıştır.

VI. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmamızda, çalışanın yaptığı iş üzerinde yaratıcı düşünmesini, her gün daha hızlı, daha etkili, daha kaliteli iş çıkarmasını sağlayan ve bunu mükemmellik anlayışı içerisinde örgüt kültürü haline getiren "Bireysel Öneri Sistemi'nin" ve 6 Sigma işletme stratejisinin çalışanların yaratıcılığını nasıl etkilediği incelenmeye çalışılmıştır.

TEI'de Bireysel Öneri Sistemi, 1992 yılından bu yana uygulanmaktadır. Sistem, İnsan Kaynakları ve Kalite bölümleri tarafından yürütülmektedir. Sistemin amaçları, mavi yakalı personelin işine olan katkısını arttırmak, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmak ve sürekli gelişme anlayışını benimsetmektir. "Thinking Outside The Box" yaklaşımı, çalışanları yaratıcılığa teşvik etmek için kullanılmaktadır.

Bireysel Öneri Sistemi'nin işleyişi ise Ek.1'de gösterilmektedir. Çalışanlar, çoğunlukla yaptıkları işle ilgili öneriler vermektedirler. Çünkü yaratıcılıkta bilgi, gözlem ve deneyim çok önemlidir. İşi en iyi bilen, doğrudan üretim sürecinde yer alan mavi yakalılar olduğu için uzman oldukları konularda daha fazla öneri vermektedirler. Zaten geçmiş 10 yıl içinde en fazla öneri veren çalışanların kayıtlarını İnsan Kaynakları bölümünden talep edip incelediğimizde, bu çalışanların en az beş yıldır TEI'de çalışan kıdemli bireyler olduğu gözlemlenmiştir. Bu da bize; kıdem-uzmanlık ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin önemini göstermektedir.(Bkz.Ek.2)

Öneriler, bireysel olarak ya da aynı işi yapan iki veya üç çalışanın ortak çalışmasının sonucu olarak verilmektedir. Bireyin tek başına karar vermesi yerine, grup olarak düşünme bilincini oluşturmak amacıyla grup yaratıcılığında faydalanılmaktadır. Yaptığımız araştırmada TEI'nin çalışanlarına vermiş olduğu güçlendirme politikası ile öncelikle onlara grup olarak düşünme, birlikte hareket etme ve ortak bir dil oluşturarak, örgütün kültürünü paylaşma potansiyeli yarattığı görülmüştür. Bu ortak kültür aynı zamanda yaratıcılığı ve bunun sonucunda bir ödüllendirmeyi ortaya çıkardığı için ödül beklentisi yaratıcılığı pekiştiren ve devamlılığı sağlayan bir unsur olmaktadır.

Alınan bilgi ve veriler, bireysel öneri konularının genellikle aşağıdaki ana başlıklar altında toplandığını göstermiştir:

- İşlem zamanlarının düşürülmesi,
- Kalitenin iyileştirilmesi (tamir, yeniden işleme ve hurda maliyetlerinin düşürülmesi),

- Çevrim zamanlarının düşürülmesi

- Sarf malzeme maliyetlerinin düşürülmesi şeklindedir.

Öneri hazırlama ve değerlendirme aşamasında süreç sahipleri ile karşılıklı etkileşim sağlanmakta ve bilgi arttırılmaktadır. Yöneticiler, çalışanların yaratıcılıklarını teşvik etmek amaçlı, onlara gereken zamanı vermekte, önerinin henüz hazırlanma aşamasında onlara zaman ayırmaktadırlar. Hatta görüşme esnasında yöneticiler, bireysel öneri getirmeyenleri bu konuda teşvik etmektedirler. Özellikle informal ortamlarda düşüncelerini paylaşıp, bireysel görüşlerine fırsat verme ve çalışanları güçlendirme politikaları izlemektedirler.

Bireysel öneri sisteminde öneriler beş faktöre göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeden elde edilen puana göre gelen öneriler ödüllendirilir.

- **Yaratıcılık:** Önerinin yaratıcılığına göre 0 ile 20 arasında puanlanır.

- **Yenilik:** Şirkete getirdiği yeniliğe göre 0 ile 10 arasında puanlanır.

- **Uygulanabilirlik:** Uygulama kolaylığına göre 0 ile 5 arasında puanlanır.

- **Dolaylı Etki:** İş güvenliği, işçi sağlığı, kalite ve çevre gibi konularda sağladığı ikincil faydalar için 0 ile 10 arasında puanlanır.

- **Ekonomik Etki:** Kazandırdığı her 500\$ için 1 puan olmak üzere toplam 60 puana kadar verilir.

Sıralamada da görüldüğü gibi, önerilerin değerlendirilmesinde en yüksek puan yaratıcılığa verilmiştir. Bu da inceleme yapılan örgütün yaratıcılığa verdiği önemi göstermektedir. Ayrıca, uygulanabilirlik kriterinin en düşük puan sınıflamasında olması, çalışanları yaratıcılığa teşvik etmek ve onları cesaretlendirmek açısından oldukça önemlidir. Bu puanların önceden belirgin olması, çalışanlar arasında adaletsizlik, adam kayırma ya da benzeri olumsuz duyguların yerleşme olasılığını ortadan kaldırır. Yapılan incelemelerde, eğer grup liderleri istekliyse, çalışanların önerilerinin arttığı, performanslarının olumlu etkilendiği gözlenmiştir. Özellikle liderin risk almaya açık olması, TEI'de çalışanlardan gelen öneri sayılarının katlanarak artmasına neden olmaktadır. Bir yıl içinde en çok öneride bulunan çalışanların "Yılın Şampiyonu" seçilerek, herkesin görebileceği bir yerde sergilenmesi çalışanlar arasında rekabeti arttırmakta, bireylerin yaratıcılıklarını güçlendirmektedir. TEI'de yılın şampiyonları, yılda ortalama 23-24 öneri sunmaktadır. 2004 yılı için kişi başı 5 öneri hedeflenmektedir. Kabul edilen önerilerin parasal ödüllerle desteklenmesi de yaratıcılığı teşvik eden önemli

bir unsur olmaktadır.

Bireysel Öneri Sisteminin getireceği kazançlar şu başlıklar altında özetlenebilir:

- Yaratıcılığın somut iş sonuçlarına ve kazanımlara dönüşmesi: Yaratıcı düşünme, problemlerin çözümlenmesi, motivasyon, örgüt bağlılığı gibi olumlu sonuçlara yol açabilir.

- Artan verimlilik: Öneri hazırlama esnasında çalışanların işle ilgili becerileri ve teknik bilgileri artacaktır. Ne kadar çok pratik yaparlarsa, o kadar yaratıcılıkları gelecek ve içsel bir güdülenme sağlanacaktır.

- Çalışanlarda özgüven artışı: Çalışanlarda düşüncelerin dikkate alınması, önerilerin uygulanması ile diğerlerinden kendilerini farklı görme algısı özgüven oluşturabilir. Bu durum da onları tekrar üretken ve yaratıcı olmaya itebilir. Örgütlerde çalışanlarda güven oluşturulması, örgüt kültürü ile gerçekleşir. Bu da karşılıklı bilgiyi paylaşma isteğine açık olma, karşındakini dinleme, ihtiyaçlarını karşılayabilme şeklinde gerçekleşir ve özgüven artışında önem taşır. Örneğin, işlerin yapılış şeklini çalışanlarla tartışmak, onların güvenini güçlendirici etki yapabilir.

- Çalışanların yaptıkları işe değer katma isteği: Yaratıcılık ile çalışma hayatının kalitesini iyileştirmek, yaptığı işi önemsemek, yenilikler yaparak tatmin ve esneklik sağlamak hedeflenmektedir. Böylece çalışanlar, yaptıkları işin önemsendiğini bilerek, işleri üzerinde daha fazla performans gösterebilirler.

- Gelişen aidiyet duygusu ve işi benimseme: Bilindiği gibi güdülenme sonucunda beklenenden daha fazla yaratıcı sonuçlar ortaya çıkar. Eğer bir kimse, yaratıcı olacaksa öncelikle kendini işin bir parçası olarak görmelidir. Yani yaptığı işi ilgi çekici bulmalı, işe bağlılık duymalı ve motivasyonu yüksek olmalıdır. Örgütün vizyonu kendiliğinden gerçekleşmez; ancak gerekli çabanın harcanması göze alınırsa, başarabileceğimiz bir ideali tanımlamaktadır. Vizyon oluşturmak, bir kültürle gerçekleşir. Vizyon ise içinde bulunduğumuz koşullarla uzun vadeli amaçlarımızın bileşiminden oluşur ve yapabileceklerimizimizin en iyisini yapmamızı sağlar.

- Bireysel öneri sisteminin son kazanımlarından biri de kalitede iyileşmedir. Bireysel öneri sisteminde pek çok öneri alınmaktadır. Çalışanlardan mümkün olduğunca çok sayıda fikir üretmeleri gerektiği vurgulanmış, çok gerçekçi olmayan fikirlerin bile daha gerçekçi fikirlere yol açabileceği varsayılmıştır.

Bu anlamda TEI'de kullanılan 6 Sigma işletme stratejisi de Bireysel Öneri Sisteminin sonra yaratıcı kültür yaratmada kullanılan önemli süreçlerden birini

oluşturmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi örgütlerde yaratıcı kültürün oluşması için bazı tamamlayıcı unsurların birarada bulunması gerekmektedir. Görevle ilgili teknik bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, yaratıcı düşünme becerilerinin ve güdülenmenin sağlanması ile en yüksek yaratıcılığa ulaşılır. 6 Sigma anlayışı ile bu üç önemli unsurun örgütlerde bir kültür olarak yerleşeceği ve motivasyonu arttıracacağı söylenebilir. TEI'deki bu kültür ise 6 Sigma ile desteklenmektedir. 6 Sigma, örgütte uygulanmaya başladıktan sonra, kültürün oluşumunu ve bu kültürün çalışanlarca paylaşılmasını beraberinde getirmektedir.

TEI, 1995'ten bu yana 6 Sigmayı bir rekabet ve değişim stratejisi olarak kullanmaktadır. Türkiye'de 6 Sigmayı benimseyen ilk kuruluş TEI'dir. Yapılan incelemelerde 6 Sigma'nın TEI için bir iş yapma kültürü haline geldiği saptanmıştır. TEI'de 6 Sigma, planlı ve üst yönetim takımının yönettiği hedeflerle tanımlanmış bir iş ve projeler bütünüdür. Ayrıca TEI çalışanları, 6 Sigma tekniklerini etkili biçimde işlerinde kullanabilmeleri için eğitilmişlerdir.

6 Sigmanın yönetim anlayışı aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İş mükemmelliğini hedefleyen bir rekabet stratejisidir.
- İleri istatistiksel analizler ve deney tasarımı başta olmak üzere planlı ve disipline edilmiş bir yöntemler bütünüdür.
- Güçlü ve etkili bir proje yönetim ve problem çözme tekniğidir.
- Üretilebilir, hatasız, yüksek kalitede sonuçlar ortaya çıkaran bir tasarım yöntemidir.
- İş liderleri yetiştiren bir okuldur.
- Organizasyondaki her kademedeki tüm çalışanları etkileyen güçlü bir değişim stratejisidir.
- Organizasyonun her kademesi tarafından kullanılan iletişim aracı ve ortak dildir.
- Kaliteli iş yapma şeklindedir.

Alınan bilgilere göre, TEI'de 6 Sigma sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- TEI'de yapılan üretimde fabrika düzeyinde ortalama hata olasılığı milyonda 456 gibi bir değer düşmüştür. Bu değer, havacılık sektörünün en iyi değerlerinden birisidir.

- 1200'ün üzerinde proje tamamlanmıştır. Halen aktif olarak 100 üzerinde proje çalışması devam etmektedir. Tüm projeler, şirket ve 6 Sigma hedeflerine uygun olarak tanımlanmıştır.

- Tüm TEI'de çalışanları 6 Sigma teknikleri konusunda eğitilmiştir. Her çalışan yılda en az bir kez 6 Sigma ekiplerinde görev almaktadır. Böylece değişimin bizzat içinde yer alma fırsatına ve bilgilerini tazeleme olanağına kavuşmaktadırlar.

- 2 Uzman Siyah Kuşak ve 24 Siyah Kuşak aktif olarak görev yapmaktadır. Ayrıca tüm beyaz veya yeşil kuşak olarak eğitilmiştir (6 Sigmada kullanılan ünvanlar konusunda ayrıntılı bilgi için bkz.[25]).

TEI'de katılımlı gözlem yoluyla kültür ve çalışanların yaratıcılık düzeyi ilişkilerini araştırdığımız bu çalışmada, bire bir içinde yer aldığımız 6 Sigma eğitimleri, Hata Düzeltme Toplantısı (CAB) ve kalite sorumluları ile yaptığımız görüşmeler, 6 Sigma uygulamaları ile yaratıcılık arasındaki kuvvetli ilişkiyi bize göstermiştir.

Gerek 6 Sigma eğitimlerinde, gerekse de CAB'da çalışanlar ve yöneticiler arasındaki esnek ilişkilerin olması dikkat çekmiştir. CAB'da her çalışan kendi uzmanlık alanıyla ilgili olan bir problemde rahatlıkla çözüm önerisinde bulunmakta; çalışanlar ve yöneticiler, etkin beyin fırtınası tekniği kullanarak, hataları azaltmaya yönelik projeler oluşturmaktadırlar. Tabii bu süreçte, her çalışan yaratıcı düşünerek, zihinsel faaliyetlerini sürece dahil etmektedir.

Benzer bir şekilde TEI'de, 6 Sigma faaliyetlerinde beyin fırtınası tekniğinin ve proje odaklı öğrenmenin hakim olduğu bir eğitim süreci söz konusudur. Bir başka ifadeyle yaratıcılık, çalışanlara gerek eğitim sürecinde gerekse de iş başında verilmeye çalışılan en temel değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

6 Sigma, nasıl bir örgüt kültürü yaratıyor ve bu kültür, çalışanların yaratıcılığında ne gibi iyileştirmeler yapıyor şeklindeki bir bakış açısıyla konuyu ele aldığımızda ise karşımıza TEI için geçerli olan şu tip veriler çıkmaktadır:

İlk olarak 6 Sigma, rakamsal, istatistiksel hedeflerle çalışan bir işletme stratejisidir. Açık ve net bir şekilde ortaya konan bu hedefleri tüm çalışanlar benimsemekte ve paylaşmaktadır. Ardından da çalışanlar, bu hedefler doğrultusunda tüm yaratıcılık becerilerini ve zihinsel faaliyetlerini bu hedeflere ulaşmak için kullanmaktadırlar.

İkinci olarak 6 Sigma, bir proje yönetimi ve problem çözme tekniğidir. TEI'de hedefler doğrultusunda oluşturulan projeler için çapraz fonksiyonlu takımlar

oluşturulur ve takımlar içinde yer alan çalışanlar, yaratıcılıklarını kullanarak projede belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Takım çalışması içindeki sinerji ve takım olma bilinci ise çalışanların yaratıcılık düzeylerini daha etkin kullanmalarına neden olmaktadır.

Üçüncüsü ise eğitimidir. TEI'de 6 Sigma faaliyetleri doğrultusunda çalışanlar, ciddi bir eğitim ve güçlendirme sürecinden geçmektedirler. Yaratıcılık literatüründe de önemle üzerinde durulan eğitim ve yaratıcılık arasındaki kuvvetli ilişkidir. Çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması, onların yaratıcılık becerilerini yükseltmektedir. En önemlisi de eğitim ve güçlendirme sürecinin çalışanların özgüvenlerini arttırmasıdır. Yaratıcılığı etkileyen bireysel faktörler arasında, eğitim düzeyi yanında bireylerin özgüven derecesi de kilit bir öneme sahiptir.

Dördüncü olarak yaratıcılıkla ilgili bir kavram olan liderlik yaklaşımını ele alabiliriz. Liderlerle yakından, destekleyici, olumlu ilişkilerin olması ve en önemlisi liderin yaratıcılığı destekler bakış açısı örgüt içinde yaratıcılığın oluşturulmasında oldukça önemlidir. 6 Sigma, çalışanları eğittiği gibi liderleri de eğitmektedir. Teknik bilgiler yanında, etkili liderlik biçimleri, iletişim becerileri konularında TEI'de liderler güçlü bir eğitim sürecinden geçmektedir. Bunun yanında TEI'de 6 Sigma, örgütün her kademesinde kullanılan bir iletişim aracı ve ortak bir dil oluşturmaktadır. Bu ise lider ve çalışan arasındaki olumlu, destekleyici ilişkinin kurulmasında en vazgeçilmez unsurdur.

Beşincisi ise işin karmaşıklık derecesidir. Yani yapılan işte özerklik, otonomi, sorumluluk, geri bildirim gibi özelliklerin yüksek ve iş içeriğinin zengin olması çalışanların yaratıcılık becerilerini etkileyen en önemli içsel motivasyon kaynaklarından biridir. İşin monoton, rutin olması, çalışanın yaptığı iş üzerinde sorumluluk alamaması onun motivasyonunu azaltmakta ve onu yaratıcılıktan uzaklaştırmaktadır. Oysa 6 Sigma, iş mükemmelliğini hedefleyen bir rekabet stratejisidir. İleri istatistiksel analizler ve deney tasarımı başta olmak üzere planlı ve disipline edilmiş bir yöntemler bütünüdür. Amaç, sürekli iyileştirme yaparak; hatasız, yüksek kalitede sonuçlar ortaya çıkarmak olduğu için çalışanların yaptıkları işin karmaşıklık derecesi artmakta, işin içeriği zenginleşmektedir. Bu da onların içsel motivasyonunu arttırmaktadır.

Sonuç olarak TEI'de yaptığımız gözlemler sonucu 6 Sigma ve yaratıcılığın birbirini destekleyen iki önemli rekabet aracı olduğunu söyleyebiliriz. Takım çalışmaları, çalışanların güçlendirilmesi, sürekli iyileştirme 6 Sigmanın vazgeçilmezleridir ve 6 Sigma, bir iş yapma anlayışıdır. 6 Sigma, örgüte ortak bir dil getirmekte, çalışanlar ve yöneticiler arasında gereksiz kademeleri azaltmakta ve iletişimi hızlandırarak yaratıcılığın gelişmesini sağlamaktadır. Bu ise örgütün içinde

bulunduğu kültürü yansıtmaktadır.

Sonuçlardan da görüldüğü gibi örgütsel yaratıcılığın sağlanması ve örgütün bazı temel özelliklerinin ayrı bir önemi vardır. Yenilikçi, katılımcı, destekleyici bir kültürel yapı, yaratıcılığın gelişmesini teşvik eder. Örgütün saptadığı vizyon, strateji, öneri sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesi örgütsel yaratıcılık açısından önem taşımaktadır. Yaratıcılığı özendirilen önerilere kaynak ayırma, riski yönetimce paylaşma, işbirliği, eğitimli ve bilgili çalışanlar, eleştirilere açık olma, açık ve doğrudan iletişim sistemleri çalışanların yaratıcılık güçlerini pekiştirecek; bu da örgütün başarılarının artmasında ve güçlü bir kültüre sahip olmasında etkili olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [2] Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [3] Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- [4] Manz, C.C. & Sims, H.P. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Barnett-Loehler.
- [5] Amabile, T. & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- [6] Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. (Eds.: Staw & Cummings, L.L.). *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- [7] Gibson, J.; Donnelly, H.; Ivancevich, J.M. & Konopaske, R. (2003). *Organizations*. 11th Ed. New York: McGraw Hill.
- [8] Terman, L.M. & Oden, M. (1959). *The Gifted Child of Mid-Life*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- [9] Olafson, C. (1999). So Many Decisions, So Little Time. *Fast Company*, 28, October, 62-63.
- [10] Leonard, D.A. & Snap, M.C. (1999). *When Sparks Fly: Creativity in Groups*. Boston: Harvard University Press.
- [11] Basadur, M. (1992). Managing Creativity: A Japanese Model. *Academy of Management Executive*, 6(2), May, 29-42.
- [12] Yong, L.M.S. (1994). Managing Creative People. *Journal of Creative Behavior*, 28(1), 16-20.
- [13] Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, September-October, 78.

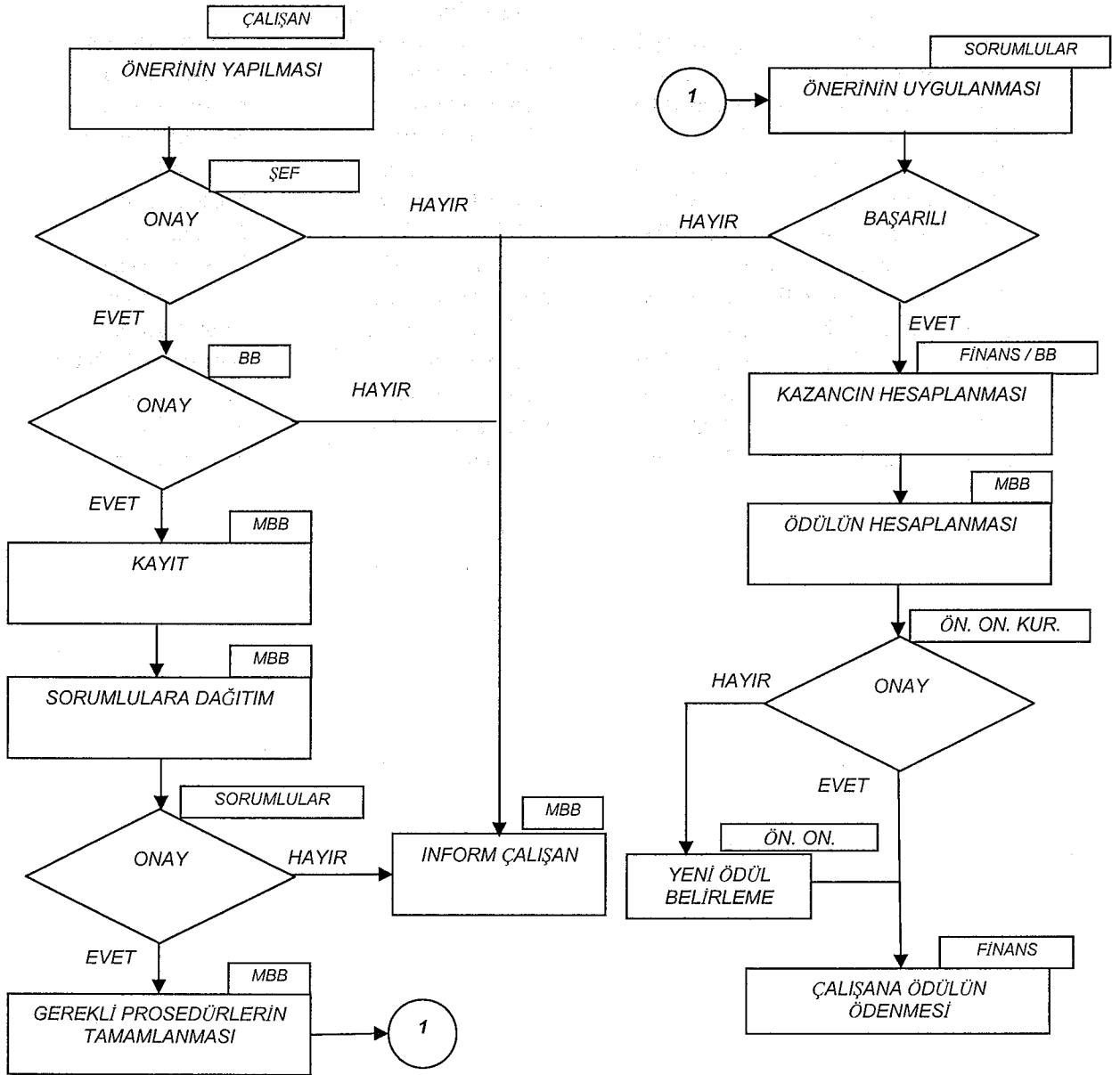
- [14] Root-Bernstein, R. & Root-Bernstein, M. (2000). *Sparks of Genius*. Boston: Houghton Mifflin.
- [15] Burke, L.A. & Miller, M.K. (1999). Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91-99.
- [16] Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. 9th Ed. New York: McGraw Hill.
- [17] Amabile, T. (2000). Stimulate Creativity By Fueling Passion. (Ed.: Locke, E.A.). *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell, 331-341.
- [18] Kabanoff, B. & Rossiter, Y.R. (1994). Recent Development in Applied Creativity. (Eds.: Cooper, C. & Robert Son, I.T.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 283-324.
- [19] Comeau-Kirschner, C. & Wah, L. (2000). Who Has Time To Think? *Management Review*, 89(1), January, 16-23.
- [20] Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. (Çev.: Kardam, A.). İstanbul: MESS Yayınları.
- [21] Michalko, M. (1998). Thinking Like A Genius: Eight Strategies Used by the Supercreative, from Aristotle and Einstein and Edison. *The Futurist*, 32(4), 21-25.
- [22] Kabanoff, B. & Bottiger, P. (1991). Effectiveness of Creativity Training and Its Reaction to Selected Personality Factors. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 235-248.
- [23] Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- [24] Savi, F. (2003). Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler. *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon, 797-813.
- [25] 6 Sigma Organizasyonu. (<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=86&ad=Altr%20Sigma&id=12>). [03.01.2006]

Enver ÖZKALP (eozkalp@anadolu.edu.tr) is a Professor in Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor and Industrial Relations at Anadolu University. He received his Ph.D. from Exeter University, England. His research interests include Organizational Behavior, Organizational and Industrial Sociology.

Çiğdem KIREL (ackirel@anadolu.edu.tr) is an Associate Professor in Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor and Industrial Relations at Anadolu University. She received her Ph.D. from Management and Organization at Anadolu University. Her research interests include organizational ethics, organizational stress, organizational culture, power and politics in organizations.

Aytül Ayşe CENGİZ (aacengiz@anadolu.edu.tr) graduated from Anadolu University. She is a Research Assistant in Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor and Industrial Relations at Anadolu University. Her research areas are organizational/occupational commitment, social capital and social networks.

Ek.1. Bireysel Öneri Sisteminin İşleyişi



BB : BLACK BELT
MBB : MASTER BLACK BELT
ÖN. ON. KUR. : ÖNERİ ONAY KURULU

Ek.2. Son On Yıl İçerisinde Öneri Şampiyonu Olanlara Ait Bilgiler

Yıl	Şampiyon	İşe Giriş Tarihi	Şampiyon Olduğu Yıla Ait İş Ünvanı	Eğitim Durumu
1992	Bülent Küçük	01.10.1987	CNC Operatörü	Meslek Lisesi
1993	Naci Tosunoğlu	07.06.1988	Kalite Teknisyeni	Meslek Lisesi
1994	Levent Ayan	13.08.1987	CNC Operatörü	Meslek Lisesi
1995	Selim Seler	10.08.1987	Takım Ambarcısı	Meslek Lisesi
1996	Naci Tosunoğlu	07.06.1988	Kalite Teknisyeni	Meslek Lisesi
1997	Sami Derin	20.10.1987	NC/CNC Tezgah İşç	Meslek Lisesi
1998	Mehmet Baloğlu	04.04.1982	CNC Operatörü	Meslek Lisesi
1999	Naci Tosunoğlu	07.06.1988	Kalite Teknisyeni	Meslek Lisesi
2000	Fikret Özbiçen	24.11.1986	Kalite Teknisyeni	Meslek Lisesi
2001	Murat Sezer	08.09.1998	Kalite İşçisi	Meslek Yük.Okulu
2002	Ertan Yardımcı	10.04.1995	Fabrikasyon İşçisi	Meslek Lisesi
2002	Osman Parlak	22.03.2001	Fabrikasyon İşçisi	Meslek Lisesi
2003	Nadir Kökçü	13.02.1995	NC/CNC Tezgah İşç.	Meslek Lisesi