T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN YARATICILIK ALGILARI ÜZERİNDE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT KÜPÇÜ

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ-2012

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN YARATICILIK ALGILARI ÜZERİNDE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT KÜPÇÜ

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN:DOÇ.DR.HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ-2012

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN YARATICILIK ALGILARI ÜZERİNDE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: UMUT KÜPÇÜ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu ve No:04-07-2012-2012/13

Doç. Dr. Hülya G.ÇEKMECELİOĞLU

Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

Prof. Dr. Selman Aziz ERDEN

KOCAELİ-2012

ÖNSÖZ

Günümüzde bilim ve teknoloji alanında meydana gelen yenilik ve değişimlerin ortaya çıkış fasılalarının giderek azaldığı, bu gelişmelerin birey ve toplumları etkileme hız ve gücünün ise giderek arttığı bilinmektedir. Diğer taraftan bahse konu yenilik ve değişimlerin nasıl yönetileceği hatta bu gelişmelere nasıl öncülük edileceği önemli tartışma konuları arasındadır. Birden çok olgu, değişkeni içeren ve disiplinler-arası bir görünüm arz eden bu tartışmalar yönetim biliminin de temel ilgi konuları arasındadır.

Bu bağlamda yönetim alan-yazını incelendiğinde; bahse konu gelişme ve tartışmaların çeşitli yönetim teori ve yaklaşımlarıyla ilişkili olduğu görülmekle beraber, "yönetimi" bağlamında liderlik, "öncülük etme" bağlamında yaratıcılık kavramları çevresinde yoğunlaştığı ileri sürülebilir.

Psikoloji, nöroloji alanlarındaki gelişmeler ve modern yönetim yaklaşımlarının getirdiği yeni ve farklı bakış açıları paralelinde bilim dünyasının yaratıcılık kavramına bakış açısı değişmiş, içinde bulunulan çevre, eğitim, destekleme, motivasyon, liderlik sitili vb. unsurların birey ve örgüt düzeyinde yaratıcı çıktıları etkilediği varsayımlarında bulunulmuştur. Bu tez bahse konu varsayımlar ışığında ve modern liderlik teorileri kapsamında dönüştürücü liderlik davranışının, çalışanların bireysel ve örgütsel yaratıcılık algıları üzerindeki etkisini araştırmayı hedeflemiş ve bahse konu tartışmalara katkı sunmayı amaçlamıştır.

Bu süreçte; alanında derin bilgi birikimi ve tecrübesiyle desteğini eksik etmeyen kıymetli hocam Doç.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU'na, anketlerin uygulanmasında yardımını esirgemeyen Şermin KESKİN, Halil BİÇER ve Ahmet KESKİN'e, gösterdiği destek ve inanç için N.Cenk ARTUN'a, her koşulda ve hiç durmadan beni destekleyen annem Güzin KÜPÇÜ, babam Mehmet KÜPÇÜ'ye, yabancı kaynakların tercüme edilmesi ve editöryel desteğinin yanında bana gösterdiği inanç ve sabır için eşim Merve KÜPÇÜ'ye, şükranlarımı sunarım.

Umut KÜPÇÜ
D.Dere, Mayıs 2012

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ III
İÇİNDEKİLER IV
ÖZET XIII
ABSTRACT IX
KISALTMALAR X
ŞEKİL VE GRAFİKLER XI
TABLOLAR XII
EKLER XIV
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YARATICILIK

1. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI 6
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı 6
1.1.1. Liderlik Güç İlişkisi ve Liderin Güç Kaynakları 9
1.1.2. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması 11
1.1.3. Liderlik Tarzları 13
1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları 14
1.1.3.2. Durumsallık Ötesi Liderlik Tarzları 16
1.2. Liderlik Teori ve Yaklaşımları 17
1.2.1. Özellikler Teorisi 17
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi 17
1.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi 18
1.2.4. Durumsallık Ötesi Liderlik Yaklaşımları 18
1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı 20
1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı 24
1.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı 25
1.2.4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Temel Boyutları 33
1.2.4.3.1.1. Karizma İdealize Edilmiş Etki 33
1.2.4.3.1.2. İlham Verici Motivasyon 35
1.2.4.3.1.3. Entelektüel Uyarım Zihinsel Teşvik 37
1.2.4.3.1.4. İzleyiciler Üzerinde Kişiselleştirilmiş İlgi 38

1.2.4.3.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Tarihsel Gelişimi 40
1.2.4.3.3. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Temel Özellikleri..... 44
1.2.4.4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması 45
1.2.4.5. Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması..... 50
1.2.4.6. Liderlik Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Zeka..... 52
2. YARATICILIK 56
2.1. Yaratıcılık Kavramına Disiplinler-arası Bakış..... 56
2.2. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı 61
2.3. Yaratıcılık Süreci ve Yaratıcı Düşünme 63
2.4. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık..... 66
2.4.1. Bireysel Yaratıcılık 68
2.4.1.1. Yaratıcı Birey Teorisi..... 70
2.4.1.1.1. Uzmanlık..... 71
2.4.1.1.2. Yaratıcı Düşünme..... 72
2.4.1.1.3. Görev Motivasyonu..... 72
2.4.1.2. Yaratıcı Bireyin Kişilik Özellikleri..... 73
2.4.2. Örgütsel Yaratıcılık..... 75
2.4.2.1. Yaratıcı Örgütlerin Özellikleri 78
2.5. Yaratıcılığı Teşvik Eden ve Engelleyen Durumlar 81
2.5.1. Yaratıcılık ve Motivasyon..... 84
2.5.2. Yaratıcılığı Teşvik Eden Faktörler ve Yaratıcılık Yönetimi..... 88
2.5.3. Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler..... 92
2.5.4. Grup içindeki Çatışmaların Giderilmesi 96
2.5.5. Zaman Baskısı ve Yaratıcılık..... 97
2.5.6. Yaratıcı Düşünme ve Problem Çözme Yöntemleri..... 99
2.6. Örgüt İklimi Yaratıcılık 102
2.7. Yaratıcılık Zeka ve Duygusal Zeka..... 105

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YARATICILIK İLİŞKİSİ

3. LİDERLİK VE YARATICILIK 109
3.1. Lider Davranışlarının Yaratıcılık Üzerinde Etkisi 109
3.1.1. Lider Davranışlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerinde Etkisi..... 111

3.1.2. Lider Davranışlarının Örgütsel Yaratıcılık Üzerinde Etkisi 113
3.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YARATICILIK 115
3.2.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Yaratıcılığa Etkisi..... 116
3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Yaratıcılığa Etkisi 121

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN YARATICILIK ALGILARI ÜZERİNDE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

4. Araştırma..... 126
4.1. Araştırmanın Problemi Tanımı 126
4.1.1. Problem 126
4.1.2. Araştırma Problemi 126
4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı 127
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 128
4.4. Araştırma Yöntemi..... 128
4.4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler 129
4.4.1.2. Araştırma Modeli 129
4.4.1.3. Araştırma Hipotezleri..... 130
4.4.2. Araştırmaya Dahil Edilecek Sektör ve İşletmelerin Belirlenmesi 131
4.4.3. Çalışma Evrenin Belirlenmesi ve Örneklemin Yapılması 132
4.4.3.1. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi 132
4.4.4. Veri Toplama ve Ölçüm Araçları..... 132
4.4.4.1. Bireysel Yaratıcılık Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcı İklim Ölçeği..... 134
4.4.4.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği 134
4.4.5. Araştırma İle İlgili Analizler 135
4.4.5.1. Güvenirlilik Analizleri 135
4.4.5.1.1. Bireysel Yaratıcılık Güvenirlik Analizi 135
4.4.5.1.2. Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi..... 135
4.4.5.1.3. Yaratıcı İklim Ölçeği Güvenirlik Analizi 136
4.4.5.1.4. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Güvenirlik Analizi 136
4.4.5.1.5. Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi 136

4.4.5.2. Faktör Analizleri 136
4.4.5.2.1. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi 137
4.4.5.2.2. Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi. 137
4.4.5.2.3. Yaratıcı İklim Ölçeği Faktör Analizi 138
4.4.5.2.4. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi 138
4.4.5.2.5. Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi 139
4.4.5.3. Demografik Bulgular 140
4.4.5.3.1. Yaş Faktörüne İlişkin Bulgular 140
4.4.5.3.2. Cinsiyet Faktörüne İlişkin Bulgular 140
4.4.5.3.3. Eğitim Faktörüne İlişkin Bulgular 141
4.4.5.3.4. Çalışanların Pozisyonuna İlişkin Bulgular 141
4.4.5.3.5. Çalışanların Departmanlarına İlişkin Bulgular 141
4.4.5.3.6. Çalışanların İşletmede Çalışma Yılına İlişkin Bulgular 142
4.4.5.3.7. Çalışanların Sektörde Çalışma Yılına İlişkin Bulgular 142
4.4.5.3.8. Çalışanların Yöneticisi İle Çalışma Süresine İlişkin Bulgular 142
4.4.5.3.9. İşletmede Çalışan Sayısına İlişkin Bulgular 143
4.4.5.3.10. İşletmede Faaliyet Süresine İlişkin Bulgular 143
4.4.5.4. Korelasyon Analizi 143
4.4.5.5. Regresyon Analizi 145
4.4.5.6. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler 149
4.4.5.6.1. Cinsiyet Yaş Eğitim Düzeylerine İlişkin Analizler 149
4.4.5.6.2. İşletmede Çalışma Süresi, İşletme Yaşı, Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresine İlişkin Analizler 150
4.4.5.6.3. Departman ve Pozisyona İlişkin Analizler 152
4.4.5.7. Tanımlayıcı İstatistikler 152
4.5. Sonuç ve Değerlendirmeler 153
4.5.1. Çalışanların Değerlendirmelerine Yönelik Sonuçlar 155
4.5.2. Demografik Analizlere Yönelik Sonuçlar 158
4.6. Müteakip Çalışmalara Öneriler 158
Ekler 159
Kaynakça 164
Özgeçmiş 177

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN YARATICILIK ALGILARI ÜZERİNDE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Umut KÜPÇÜ

İşletme Ana Bilim Dalı
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Doç.Dr.Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Antik Yunan'dan bu yana yaratıcılık kavramı birçok filozof, düşünür, yazar ve bilim adamının ilgisini çeken, hayatın her alanında kendisini gösteren ve hayatın her alanına nüfuz eden sihirli bir kavram olarak görülmüştür. Bu bağlamda yaratıcılık kavramıyla ilgilenenler onu, bir dehayı ölümsüzlüğe götüren eşsiz bir eserden, herhangi bir uzmanın basit ama yararlı bir mekanik aksamı icadına kadar çeşitli düzeylerde ele almışlardır.

Bu tez, yaratıcılığı; tüm bireylerin çeşitli düzeylerde ortaya koyabileceği, endüstriyel bir yararlılık olarak ele almaktadır. Tezde araştırma problemi olarak bireysel, içsel, örgütsel ve iklim düzeyinde yaratıcılıkla dönüşümcü liderlik davranışlarının ilişkili olup olmadığı ele alınmaktadır. Bu maksatla farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumsallaşmış, büyük ölçekli üç işletmede araştırma yapılmıştır.

Araştırma bulguları bu işletmelerde algılanan örgütsel yaratıcılık, yaratıcı iklim ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma bulguları bu işletmelerde çalışan ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları için değerlendirmelerinin belirli bir düzeyin üzerinde uyum içerisinde olduğunu, çalışan ve yöneticilerin yaratıcılığın tüm düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, demografik değişkenlerin bu sonuçlar üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Endüstriyel Yaratıcılık, Dönüşümcü Liderlik.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMTIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS ON THE PERCEPTION OF EMPLOYEE CREATIVITY AND A RESEARCH

Umut KÜPÇÜ

Business Administration Major Branch
Kocaeli University Social Science Institute

Advisor: Associate Professor Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

From Ancient Greek till now, the concept of creativity has been considered as a magical concept that a lot of philosophers, thinkers, writers and scientists have been interested in a concept that stands out and penetrates in every field of life. In this concept, the people who deal with the concept of creativity have handled the concept at various levels from a unique study that carries a genious to immortality, to a simple but useful mechanic piece that an expert invents.

This thesis is handling the creativity that all the people can put forward at various levels as autility of industrial. In the thesis, it has been dealt that whether there is a connection between the personal, internal, organizational and at a climatic level creativity and transformational leadership behaviours. For this purpose, there has been done researches in three institutions that are highly scaled, corporated and active in different sectors.

The findings of the reserch have indicated that there is a meaningful relation between the organizational creativity, the creative climate and the transformational leadership behaviours that has been perceived in these instutitions .Furthermore,the findings of the research have indicated that the evalutions of the employees and the leaders for the transformational leadership behaviours are over a level but in coherent and there isn't a meaningful difference among the perceptions of creativity of the employees and the leaders and demographic variables have no effect on these results.

Key Words: Creativity,Industrial Creativity,Transformational Leadership.

KISALTMALAR

CH: Karizma

IIA: Atfedilen idealleştirilmiş etki

IIB: İdealleştirilmiş etki davranışı

IM: İlham verici motivasyon

IS: Entelektüel teşvik

IC: Kişiselleştirilmiş ilgi

CR: Koşullu ödül

LF: Özgür bırakıcı liderlik

MBE: İstisnalarla Yönetim

MBEA: İstisnalarla yönetim aktif

MBEP: İstisnalarla yönetim pasif

ŞEKİLLER

BİRİNCİ BÖLÜM

Şekil 1.1, :Avolio ve Bass'tan (1991) Uyarlanmış Çok Faktörlü Liderlik Modeli
Şekil 1.2, :Yaratıcı Kişiliğin Bileşenleri
Şekil 1.3, :Yaratıcılığın Üç Bileşeni
Şekil 1.4, :Yaratıcılık ve Motivasyon İlişkisi
Şekil 1.5. :Sosyal ve Bilişsel Teşviklerin Yaratıcılığa Neden Olan Değişkenleri

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3.1, : Araştırma Modeli

TABLOLAR

BİRİNCİ BÖLÜM

Tablo 1.1, : Otokratik, Demokratik ve Serbesti Tanıyan Liderlerin Özellikleri
Tablo 1.2, : Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri
Tablo 1.3, : MLQ Hakkında Yapılan Faktör Testlerinden Yayınlananların Özeti
Tablo 1.4, : Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik
Tablo 1.5, : Alan-yazınında Bulunan Yaratıcı Düşünme Modelleri
Tablo 1.6, : Yaratıcı Kişide Bulunan Kişilik Özellikleri
Tablo 1.7, : Yaratıcı Örgütlerin Paradoksal Özellikleri
Tablo 1.8, : Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri
Tablo 1.9, : Yaratıcılığı Engelleyen ve Destekleyen Zihinsel Bloklar
Tablo 1.10, : Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engel Olan Unsurlar
Tablo 1.11, : Zaman Baskısı ve Yaratıcılık Tablosu

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 3.1, : Araştırma Anketleri Geri Dönüş Durumları
Tablo 3.2, : Likert Ölçeği İfade ve Değerleri
Tablo 3.3, : Çok Yönlü Liderlik Ölçeğinin Karşılık Geldiği Liderlik Davranışları
Tablo 3.4, : Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Yükleri
Tablo 3.5, : Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon Ölçeği Faktör Yükleri
Tablo 3.6, : Yaratıcı İklim Ölçeği Faktör Yükleri
Tablo 3.7, : Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Yükleri
Tablo 3.8, : Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri
Tablo 3.9, : Yaş Faktörüne İlişkin Dağılımlar
Tablo 3.10, : Cinsiyet Faktörüne İlişkin Dağılımlar
Tablo 3.11, : Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılımlar
Tablo 3.12, : Çalışanın Pozisyonuna İlişkin Dağılımlar
Tablo 3.13, : Departmana İlişkin Dağılımlar
Tablo 3.14, : İşletmede Çalışma Yılına İlişkin Dağılımlar
Tablo 3.15, : Sektörde Çalışma Yılına İlişkin Dağılımlar
Tablo 3.16, : Çalışanın Yöneticisi İle Çalışma Süresine İlişkin Dağılımlar
Tablo 3.17, : İşletmede Çalışan Sayısına İlişkin Dağılımlar
Tablo 3.18, : İşletme Faaliyet Süresine İlişkin Dağılımlar

Tablo 3.19, : Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Çalışanların Bireysel Yaratıcılık, Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Örgütsel Yaratıcılık, Yaratıcılık İklimi Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 3.20, : Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Çalışanların Bireysel Yaratıcılık, Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Örgütsel Yaratıcılık, Yaratıcılık İklimi Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 3.21, : Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları İle Çalışanların Bireysel Yaratıcılık,Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Örgütsel Yaratıcılık Yaratıcılık İklimi Algıları Arasındaki Regresyon Analizleri

Tablo 3.22, : Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumu

Tablo 3.23, : Çalışanların Cinsiyet Yaş ve Eğitim Düzeylerine Göre Bireysel Yaratıcılık ve İçsel Motivasyon Algılarına İlişkin Çok Faktörlü Varyans Analizi.

Tablo 3.24, : İşletmede Çalışma Süresi, İşletme Yaşı, Aynı Yönetici İle Çalışama Süresine Göre Bireysel Yaratıcılık ve İçsel Motivasyon Algılarına İlişkin Çok Faktörlü Varyans Analizi.

Tablo 3.25, : Departman ve Pozisyona Göre Bireysel Yaratıcılık ve İçsel Motivasyon Algılarına İlişkin Faktörlü Varyans Analizi.

Tablo 3.26, : Bireysel Yaratıcılık, Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Yaratcı İklim ve Örgütsel Yaratıcılık Gözlemlerine İlişkin Minumum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 3.27, : Çalışanların Liderlerine Atfettikleri ve Liderlerin Kendilerine Atfettikleri Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Minumum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

EKLER

EK-1 Ölçeklere İlişkin Minimum Maksimum Ortalama ve Standart Sapma Değerleri
EK-2 Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi İfade Değerleri

GİRİŞ

Bugün neredeyse tüm organizasyonlar, hızlı teknolojik değişim, kısalan ürün ömürleri ve küreselleşme olarak karakterize edilen dinamik çevre ile yüzleşmektedirler. Özellikle teknoloji kullanan organizasyonların varlığını sürdürmesi, rekabet edebilmesi, büyümesi ve sektörüne liderlik edebilmesi için öncekinden daha fazla yaratıcılığa ve yeniliğe ihtiyaçları vardır.[1]

Değişim ve yeniden yapılanma, bugünün örgütlerini nitelendiren en önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çevresel belirsizlik, hızlı ve ani değişimler, bu kavramların önemini her geçen gün artırmakta ve örgütleri bir dönüşüm (transformation) ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere zorlamaktadır.[2]

Organizasyonlar için, amaçların gerçekleştirilebilmesi, küresel rekabet ortamına uyumlaşmanın ve varlığını sürdürebilmenin önemli bir yönünü oluşturan bu yapısal değişiklikler içinde, belki de en çarpıcı ve etkili olanı yaratıcı bir organizasyon yapısına evrilerek rakiplerden daha yeni, yararlı ve sosyal değer taşıyan fikir, süreç, hizmet ve ürünler ortaya koymaktır.

Çalışanların sahip olduğu yaratıcı potansiyelin harekete geçirilmesi, yaratıcılığın örgütsel düzeyde koordine edilmesi, örgütsel hizmet/ürünlere dönüştürülmesi ve müteakip aşamalarda belirlenmiş stratejik yönün muhafazasının, ciddi bir dinamizm ve liderlik gerektirdiği, bu süreçlerin birçok bileşen/değişkeni içerdiği ve yenilik/yaratıcılık yanlısı bir kültürü geliştirebilen liderlik davranışlarının sonuçlar üzerinde etkili olduğu düşüncesi giderek daha çok tartışılmakta ve yaygınlaşmaktadır.

Günümüzde modern bilgi-iş yoğunluklu örgütlerde çoğu proje, geliştirilen yeni iş yapma yolları, yeni ürün, hizmet veya erişim yaratıcı profesyonel takımlarca ortaya konmaktadır. Bu örgütlerde, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları zorlukları değerlendiren, onların kaynaklar, bilgi ve diğer çalışan/görevlerle ilişkisini sağlayan,

[1]Lale Gümüşoğlu ve Arzu İlsev, "Transformational Leadership Creativity and Organizational Innovation", Journal of Business Research , Nr.62, 2009, s.461.
[2]İnan Özalp ve Hülya Öcal "Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 2 , 2000, s.207.

bunlara erişimi güçleştiren veya kolaylaştıran takım liderleridir.[3] Bu bağlamda yaratıcılık üzerine yapılacak araştırmaların liderlik teorisi ile ilişkilendirmesi, yaratıcı sonuçlar elde etmek için hem bireylerin hem de örgütlerin nasıl yönlendirilmesi gerektiğinin anlaşılmasını sağlayabilir.[4]

Liderler, takipçilerin yaratıcı davranışlarını harekete geçirmekte kritik bir role sahiptirler. İzleyenlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için yaratıcı çabalara yönelebilecekleri durumsal bağlamlar yaratırlar.[5]

Bu alanda yapılan bazı çalışmalarda bireysel düzeyde liderlik algısı ve yaratıcılık arasında[6], takım düzeyinde ise lider desteği ve takım üyelerinin yaratıcılık başarıları arasında ilişki olduğuna dair bulgular mevcuttur.[7]

Burns'ün dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tanımları bu alandaki bakış açısına ve araştırmalara önemli bir ivme ve katkı sağlamıştır. Burns'ün dönüşümcü liderlik yaklaşımına istinaden; Bass dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlik üzerine temellendirildiğini fakat karşıtı olmadığı ileri sürmüştür.[8] Bass'a paralel olarak Amabile liderlik alan-yazınında "destek" kelimesinin sadece ilişki yönelimli davranışlara karşılık geldiğine, yaratıcılık alan yazınında ise hem ilişki hem de görev yönelimli yaratıcılığı teşvik eden lider davranışlarına karşılık geldiğine dikkat çekmiştir.[9]

Dönüşümcü liderler bilinen liderlik yaklaşımlarına uygun olarak görev veya ilişki eğilimli[10] ya da her iki eğilimin kombinasyonları davranışlar gösterebilirler. Dönüşümcü liderliğin, takipçilerin beklentilerine ve beklenilenin ötesinde performans göstermelerine odaklanan ancak izleyiciler için etkileşimci liderliğe göre daha kapsamlı/üst kategorilerde ihtiyaçlara cevap verebilen iki yönlü yaklaşımı,

[3]Teresa M. Amabile ve diğerleri, "Leader Behaviors and The Work Environment for creativity: Perceived Leader Support", The Leadership Quarterly, Vol.15, 2004, s.6.
[4]Kimberly S. Jaussi ve Shelley D. Dionne, "Leading For Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior", The Leadership Quarterly, Vol.14, 2003, s.467.
[5]Dong I.Jung, "Transformationaland Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", Creativity Research Journal, Vol:13 Nr.2, 2001, s.185.
[6]Teresa M. Amabile ve diğerleri, "Assessing The Work Environment For Creativity", Academy of Management Journal, 39(5), 1996, s.1154-1184
[7]P. Tierney ve diğerleri, "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", Personnel Psychology, 52, 1999, s.591-620
[8]Cevat Celep, Dönüşümsel Liderlik, 1.b, Ankara: Anı Yayıncılık, 2004, s.57-58
[9]Amabile, "Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", a.g.e, s.7.
[10]Erol Eren, "Yönetim Organizasyon", 10.b, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2011, s.519

birey ve örgüt düzeyinde yaratıcı edime hükmeden unsurlarla ilişkisinin kurulabilmesine teorik imkan sağlamıştır.

Geleneksel liderlik davranışlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışlarının takipçilerin yenilikçi ve yaratıcı davranışlarını cesaretlendirdiği,[11] bir rol model olarak izleyicilerin moral değerleri üzerinden içsel motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği, teşvik ettiği, kişiselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarım boyutları ile birey ve bireyler üzerinden organizasyon düzeyinde yaratıcılığı etkilediğine dair çokça teorik temel ve tartışmaların yanı sıra sayıları fazla olmasa da görgül araştırmalar mevcuttur.

İster bireysel ister örgütsel düzeyde olsun fark yaratan, yaratıcı fikir, ürün ve süreçlerin etkisi günümüzde daha çok hissedilir hale gelmiştir. Bu etki sadece üretim değil hizmet sektörü için de geçerlidir. Bu çalışmada işgörenlerin bireysel ve örgütsel düzeyde olağan yaratıcılık, yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon, yaratıcı iklim algılarının dönüşümcü liderlik yaklaşımından nasıl etkilendiği ve bu etkinin muhtemel sonuçları tartışılacaktır.

Yaratıcılık konusuna lider bağlamında böyle bir bakış açısının bu alanda sayıları fazla olmayan görgül çalışmalara katkı sağlayacağı, özellikle nasıl bir liderlik yaklaşımının bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcı edimler üzerinde etkili olduğunun açıklanmasında alan-yazınına katkı sağlayacağı kıymetlendirilmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ve tanımı, liderlik tarzları, liderlik teorileri, dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve boyutları, dönüşümcü liderlikle etkileşimci ve karizmatik liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması tartışılmış ilgili kavram ve kuramların temel dayanakları, alan-yazınındaki gelişimleri irdelenmiştir. Müteakiben yaratıcılık kavramının açıklanması bağlamında; diğer disiplinlerin de (psikoloji, sosyal-psikoloji, nöroloji vb.) önemli bir ağırlığı olmasından hareketle yaratıcılık kavramının disiplinlerarası konumu dikkate alınmış, yaratıcılık kavramı ve tanımı, yaratıcılık süreci ve yaratıcı düşünme, bireysel ve örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen durumlar ile yaratıcılığın zeka ve duygusal zeka ile ilişkisi irdelenmiştir.

[11]Jung, "Transformationaland Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", a.g.e., s.186.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırma hipotezlerine teorik temel oluşturma yönünde çeşitli yazarların görüş ve yaklaşımlarına yer verilmiş, alanda yapılan diğer teorik ve görgül çalışmalar irdelenmek suretiyle, sonuçları kapsamlı olarak tartışılmış, liderlik, dönüşümcü liderlik kavramlarının bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcılık kavramlarıyla bağlamsal ilişkileri kurulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümü Türkiye'nin gelişmiş sanayi bölgelerinden olan Kocaeli bölgesinde hizmet/kimya, üretim/metal ve üretim/gıda sektörlerinde faaliyetini sürdüren 3 büyük ölçekli işletmenin çalışanlarının liderlerine atfettiği dönüşümcü liderlik davranışları ile bireysel, yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon, örgütsel yaratıcılık ve yaratıcı iklim düzeylerinde yaratıcılık algıları arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan görgül bir çalışmayı kapsamaktadır. Bu işletmelerden 2'si uluslararası düzeyde faaliyet göstermektedir. Çalışmanın bu sektörlerde yapılmasının nedeni, bu sektörlerde de yaratıcılığın önem ve etkisinin gün geçtikçe daha çok hissedilir olması ve bu alanda yapılan diğer görgül araştırmaların laboratuvar ortamında suni oluşturulmuş öğrenci grupları veya çeşitli işletmelerin Ar-Ge departmanları üzerine odaklanmış olmalarıdır.

Araştırma kapsamında yapılan alan yazını incelemesini müteakip yaratıcılığın ölçülmesi bağlamında algıya dayalı istatistiki analiz metodolojisi benimsenmiştir. Zira diğer motedolojiler olan norolojik ve psikoloji temelli ölçümler başka bilim dallarının ihtisas alanına girmektedirler. Ürün, proje, süreç vb. bazında çıktıya dayalı bir yaratıcılık ölçümü zaman değişkeni üzerindeki kontrolün güçlüğü, yüksek maliyet gerektirmesi ve böyle bir laboratuvar ortamının kurulmasındaki zorluklar nedeniyle tercih edilmemiştir.

Çalışma evreninin belirlenmesini müteakip uygun örneklem büyüklüğü tespit edilmiş, analiz için büyük ölçekli işletmeler hedeflenmiştir. Böyle bir yaklaşımın nedeni bu bölgedeki işletmelerin, çeşitli düzeylerde profesyonel yönetim kademeleri bulunan, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren, nispeten yaratıcılık ve liderlik konusunun önemini kavramış, kurumsallaşmış işletmeler olmalarıdır.

Alan yazını incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranış ve alt boyutlarını ölçen çok faktörlü liderlik ölçeğinin iki versiyonun bulunduğu görülmüştür. Buna göre ölçeğin bir versiyonu çalışanların liderlerine atfettikleri dönüşümcü liderlik

davranışlarının ölçülmesine olanak sağlarken, ölçeğin diğer versiyonu liderlerin kendilerine atfettikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının ölçülebilmesine olanak sağlamaktadır. Her iki bakış açısının birbirlerine göre avantajlı ve dezavantajlı yönleri mevcuttur. Bu bağlamda araştırma amacına yönelik olarak; Çok faktörlü liderlik ölçeğinin, araştırma problemi, alt problemleri ve demografik değişkenlerden elde edilecek sonuçları daha kapsamlı açıklamak, çeşitli karşılaştırmalı analizlere imkan vermek amacıyla çalışanlara yönelik versiyonu uygulanmıştır. Buna göre her pozisyondaki çalışan liderini değerlendirmiştir. Yapılan analizler neticesinde ilgili değikenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, bu ilişkilerin açıklanması yönünde gerek görülen analizler yapılmış, çalışma sonuç ve değerlendirmelerle tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YARATICILIK

1. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

Bu bölümde dönüşümcü liderlik yaklaşımına temel teşkil eden liderlik, liderliğin tanımı ve liderlikle ilgili temel yaklaşımlar irdelenmiş, dönüşümcü liderlik yaklaşımının alan-yazınında gelişimi, boyutları, diğer liderlik yaklaşımları ile benzerlik ve farkları kapsamlı bir şekilde tartışılmıştır.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç-amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşadıklarında, bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedeflere götürecek kişiye yani lider ve yöneticiye ihtiyaç duyarlar.[12]

İnsanların içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal yapı içindeki ilişkilerinin gelişmesi ve karmaşıklaşması aynı ölçüde yönetim ve liderlik kavramlarını önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Liderlik, özellikle 20. yüzyılda üzerinde, toplumsal örgütlenmenin gelişmesi bağlamında en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur.[13]

Modern sonrası çağdaş yaklaşımlar kapsamında organizasyon yapılarındaki yeni gelişmeler; yapıların basıklaşması, güçlendirme uygulamaları, takım bazında organizasyon, kazanılmış otorite esas itibariyle pozisyona (makama) dayanan ve formel otoriteyi kullanan "yönetici" yerine, "lider" kavramını ön plana çıkarmıştır.[14]

Evrensel, beşeri ve sosyal bir olgu olan liderliğin muhteva açısından geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya bir lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde sayısız araştırma yapılmasına neden olmuş, birçok bilim

[12]Eren, a.g.e., s.501
[13]Lester A. Digman, "Strategic Management", Irwin Publishing, USA, 2001'den Pınar Çömez, "Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE., 2007), s.24.
[14]Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", 12.b, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010, s.569

dalı-yönetim bilimi, siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji vb.- liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır.[15]

19. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren liderlik kavramı açıklanması yönünde yapılan çalışmalarda, araştırmacılar liderlik kavramının anlaşılması ve kavramsallaştırılması yönünde çeşitli tanımlar yapmışlardır.[16] Yapılan her tanım liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmekte, farklı açılara ışık tutmaktadır.[17] Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir:[18]

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür (Hempfill ve Cons 1957).
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Weschler ve Massarik 1961).
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill 1974).
- Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür (Dubrin 1978).
- Liderlik, organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır (Katz ve Kahn 1978).
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir (Rauch ve Behling 1984).

Liderlikle ilgili tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde; tanımların genellikle birleştiği noktalar; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları zorlamadan gönüllü olarak harekete geçirme, etkileyebilme becerisi ile bu yöndeki bilgi, yetenek ve kişisel özelliklerin toplamıdır.[19]

---

[15]N.Arkın, Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları,Türk İdare Dergisi, Sayı 445, 2008'den Hasan Gül ve Kübra Şahin, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 25, 2011, s.239.
[16]Uğur Zel, Kişilik Liderlik, 2.b, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.109.
[17]Gül ve Şahin, a.g.e., s.239.
[18]Zel, a.g.e., s.110.
[19]Bayram Şahin, "Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderin Rolü", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, 2009, s.97.

Liderlik, grup süreçleri ve grup etkinlikleri için bir odak noktasıdır. Buna göre lider, bir eğilimin çekirdeğidir. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin gereksinmelerinden etkilenir; karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yöneltir. Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve takipçiler arasında karşılıklı etkileşimdir.[20]

Bu tanımlar arasında, yönetim alan-yazınında birçok araştırmada genel kabul görmüş ve alanın kavramsal çerçevesini genel olarak kapsayan liderlik tanımı ise "belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" olarak kabul edilebilir.[21]

Lider ise grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.[22] Lider bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriyi gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir.[23]

Liderlik konusunun günümüzde bu denli ilgi görmesi, organizasyonlar tarafından önem atfedilmesinin başlıca nedenleri arasında;

- Organizasyonların dinamik ve değişken çevrelerine uyum sağlama ve değişimi yönetme ihtiyaçları,
- Öngörülmemiş ve tanımlanmamış problemlere, henüz keşfedilmemiş, denenmemiş yaratıcı çözümler üretme gereksinimleri,
- Sıklaşan kriz ortamları başta olmak üzere, plan kriterlerinin karşılanmasında öngörülemeyen olağanüstülüklerin aşılması hatta fırsata dönüştürülmesi, takipçilerin bu durumlarda artan güven ve destek gereksinimleri,
- Objektif algı ve edinimleri kadar sübjektif algılarına önem veren, bazı koşullarda direktifleri sorgulayan, inisiyatif almaktan çekinmeyen nitelikli çalışan sayısındaki artış ve onların bu eğilimlerinin kontrol/koordine edilme çabaları,

[20]C.J.Rost, Leadership fort the 21st Century, New York, Praeger, 1993'den Pınar Çömez, a.g.e., s.25.
[21]Bernard ve arkadaşları Contemporary Management Concepts, Grid Publishing, 1979 s.196'dan Koçel, a.g.e., s.569.
[22]Eren, a.g.e., s.502
[23]İsmail Bakan ve Tuba Büyükmeşe, "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 2010, s.74.

- Kentleşme ve sanayileşmenin bir sonucu olarak toplumculuktan bireyciliğe evrilen insan ve onun hedonist eğilimleri,

başat unsurlar olarak sayılabilir.

1.1.1. Liderlik Güç İlişkisi ve Liderin Güç Kaynakları

Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir ifadeyle güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç ilişkisel bir kavramdır. Güç kavramı kişiler arası ilişkileri ifade eder. Bu anlamda sosyal ilişkilerle ilgili bir özelliktir. Kişinin şahsına atfedilecek bir özellik değildir.[24]

Yönetim ve liderlik kavramlarının temel ve ortak konularından birisi de bu ilişkisel eylemlerin öznesi konumundaki insandır. İnsan idaresi, insan davranışlarının arzu edilen biçimde yönlendirilmesi ile ilgilidir. İnsan davranışlarının etkilenmesi yönlendirilmesi ancak belli bir gücün kullanılması ile mümkün olur.[25] Gücün kullanılması ise belirli kaynaklar üzerinden sağlanır, güç kaynakları kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.[26]

Alan-yazını incelendiğinde güç kaynaklarına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar görülmekle birlikte genel olarak kabul görmüş sınıflandırmalardan birisi sosyal psikoloji alanında çalışmaları ile tanınan J.R. French ve B.H. Raven'in taksonomisidir. Bu taksonomi gücün "bir kimsenin hedefini etkileyebilme yeteneği" olduğu varsayımından yola çıkar. Liderin takipçilerini etkileyebilmek için kullanabileceği güç kaynaklarını beş gruba ayırır. Bu güç kaynakları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.[27]

Buna göre yasal güç; örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki resmi statüsünden gelen güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade eder. Ödül gücü; bireylerin değerlerine yönelik ödüllere ulaşılmasında aracılık edilmesidir. Zorlayıcı güç; ödül gücünün karşıtı olup, yaptırımı esas alır. Uzmanlık gücü; liderin işine

---

[24]Koçel, a.g.e., s.553.
[25]Gökhan Özaslan ve Musa Gürsel, "Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi", S.Ü. Ahmet Keleşoğlu Eğt. Fakültesi Dergisi, Sayı 25, 2008, s.354.
[26]Koçel, a.g.e., s.553,556.
[27]S. Katz, "The Perceptions of Women Superintendents Regarding Their Leadership Practices and Uses of Power. Doktora Tezi. School of Graduate Studies, Department of Educational Leadership, Administration and Foundations. Indiana State University, 2001'den Özaslan ve Gürsel, a.g.e., s.554,

ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın izleyicileri tarafından kabul edilmesi ile elde edilen güçtür. Karizmatik güç ise; liderin sahip olduğu özellikler ile takipçilerini etkileyebilmesi olarak ifade edilebilir. Lidere duyulan hayranlığın derecesi arttıkça liderin karizmatik gücünün etkisi artacaktır.[28]

Liderin güç kaynakları pozisyon ve bireye dayalı güç kaynakları olarak da ifade edilmektedir.[29] Buna göre pozisyondan kaynaklanan güçler, yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, birey kaynaklı güçler ise uzmanlık ve karizmatik güçtür.[30]

Güç de yetki gibi ahlaki ve benzeri öznel faktörlerden etkilenir. Bir kimsenin yada makamın ne kadar güç sahibi olması gerektiği konusunda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Güç, bir kimsenin diğerini etkileme yeteneği olarak tanımlanabildiğinden, gücün kapsamı da büyük oranda etki altında olan kimse veya kimseler tarafından belirlenmektedir. Bir çalışanın, yöneticisinin gücü hakkındaki algısı, o gücün fiili sonuçlarından daha önemli olabilir.[31] Kişinin başkalarını etkilemesi için, sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması şart değildir. Etkilenme durumunda olan kişi veya grupların, etkileyenin belli bir güç kaynağına veya kaynaklarına sahip olduğunu algılamaları yetecektir.[32]

Araştırmalar liderlerin takipçileri etkilemek, onların memnuniyet ve performanslarını artırmak için gücün birkaç farklı formunu kullanmaları ve pozisyon gücünden daha çok birey kaynaklı gücü tercih etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.[33]

Etkili liderler, takipçileri etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaktadırlar. Birçok araştırmada karizmatik ve uzmanlık gücünün kullanılması ile takipçilerin performans ve morali arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Yasal güç ve ödül gücü ise itaat eğilimi yaratır. Baskıcı güç uygulandığı zaman direnme davranışı oluşur. Cezalandırma gücünün kurallara ve düzene uyulmasını sağladığı görülmüştür. Yasal güç çalışanları etkilemek için

[28]Bakan ve Büyükmeşe a.g.e., s.76,
[29]R.L.Daft, The Leadership Experience, 3rd.ed., Mason South western: Thomson, 2005.
[30]Cem Meydan ve Mustafa Polat "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, s.130.
[31]Özaslan ve Gürsel a.g.e., s.554.
[32]Koçel, a.g.e., s.553.
[33]Gary A. Yulk, Leadership in Organization, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002'den Murat Akçakaya, 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, 1.b, Ankara: Adalet Yayınevi, 2010, s.40-41.

kullanılan en yaygın güç çeşididir. Bu yüzden liderler zaman zaman bu beş çeşit gücü kullanırlar. Liderin etkinliği, takipçileri yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda hangi uygun gücü kullanılacağını bilmesinden gelir.[34]

1.1.2. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması

Birtakım ortak yönleri içermeleri nedeniyle liderlik ve yöneticilik günlük dilde sık sık birbirlerinin yerine kullanılmakla birlikte temelde birbirlerinden farklı kavramlardır.

Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağı ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin olabileceği söylenilebilir. Ancak iyi bir yönetici olmak için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olmak gerekir.[35]

Lider başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Yönetici ise genellikle bir atama prosedürünün sonucu olarak beşeri ve fiziki kaynakları en yüksek düzeyde verimlilik sağlayacak şekilde temel sorumluluğuna alan kişidir. Yöneticilik ve liderlik süreçlerinin ortak özelliği, her ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasını kapsamasıdır. Hem yönetici hem lider, başında bulundukları kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaştırmak üzere yönetme ve yönlendirme sorumluluğu üstlenmişlerdir. Yöneticilik ve liderlik süreçlerindeki farklılık, amaçlara ulaşmak üzere kullanılan araçlardan kaynaklanır. Yönetici astlarını amaçlara yönlendirmek, yönetmek ve otorite sağlamak için pozisyonundan kaynaklanan yasal yetkisini kullanır. Bu durumda yöneticinin, onu diğerlerinden ayıran belirli kişisel özelliklere sahip olması gereği ortadan kalkar.[36] Lider ise takipçilerini etkileme sürecinde farklı güç kaynaklarından yararlanır. Temelde pozisyondan doğan yasal yetkiye ihtiyacı yoktur. Liderliğin oluşması için formel organizasyonun varlığı şart değildir. Liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez. Liderlik sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has süreçlerde oluşmaz. Yöneticilik ve liderlik eş anlamlı değildir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeyle ilgili bir süreçtir.[37]

Yönetici ve lider arasındaki farklılıkların kısa bir özeti şu şekilde verilebilir: Yöneticilik strateji, yapı ve sistemler olmak üzere 3S (Strategy-Stracture-System),

---

[34]Hüseyin Yılmaz, Güçlendirici Liderlik, 1.b, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011, s.32.
[35]Melek Tüz ve Zeyyat Sabuncuoğlu, "Örgütsel Psikoloji", 4.b., Bursa, Ezgi Kitapevi, 1995, s.205.
[36]İnan Özalp ve diğerleri, Yönetim Organizasyon, 6.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008, s.3,148.
[37]Koçel, a.g.e, s.569,572.

liderlik ise 4S (Style-Skill-Staff-Shared Goals)'i oluşturan tarz, yetenekler, insanlar ve ortak hedeflere dayanarak insanları yönlendirmek işidir.[38]

Bir liderin zaman içerisinde yasal bir pozisyon edinerek yetki sahibi olabildiği pek çok örnek vardır. Bu örnekler incelendiğinde, liderin amaçlara izleyicileri ile işbirliği yaparak, onların duygularını, değerlerini dikkate alarak ve onları destekleyerek ulaşabildiğini görebiliriz. Bu şekilde liderin yasal bir konum kazanarak, liderlik gücünün yanı sıra yasal yetki sahibi olması süreci "liderliğin kurumsallaşması olarak" ifade edilmektedir.[39]

Yönetim alan-yazını incelendiğinde, bazı yazarların liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklılıkları çok keskin birtakım ifadelerle irdeledikleri, yöneticiler ve liderleri birbirlerinden son derece farklı iki insan olarak,[40] aralarında derin farklar olduğunu[41] ileri sürdükleri görülmektedir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıkların ortaya konulmasındaki bu keskin bakış açısının söz konusu araştırma ve çalışmaların yapıldığı dönemlerde iş dünyasının liderlik kavramının önemini henüz istenilen düzeyde kavrayamamış olmasından, bu alana dikkat çekerek yöneticilerin çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile liderlik vasıflarını ortaya çıkarabilmeleri, bakış açılarını değiştirerek yöneticilikle liderlik arasındaki farkı kapatabilmelerine olanak verme gayretinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Temelde yöneticinin insanları etkileme sürecinde araç olarak biçimsel gücü kullanma hakkının olması, liderin ise etkileme aracı olarak sosyal süreçleri kullanması[42]ayrımını kabul etmek ve dikkate almakla beraber, yöneticiyi organizasyon içerisinde var olan tüm sosyal süreçlerden yalıtılmış bir şekilde konumlandırmak günümüz yönetim-liderlik yaklaşımlarının pratik uygulamalara dönüştürülmesinde birtakım çelişkiler yaratabilir.

Peter Senge, yöneticinin rolünün örgütleme ve kontrol faaliyetlerinden başlayarak yeni zihinsel modeller yaratılması, paylaşılan vizyon ve değerler ortaya

---

[38]Craig M.Watson; "Leadership, Management and The Seven Keys", The McKinsey Quarterly, 1983, s.50'den Koçel, a.g.e., s.574.
[39]Özalp, a.g.e., s.148-149.
[40]A.Zaleznik, "Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?", İstanbul, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Nr.292, 1999, s.8'den Mehmet Erdal, "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi" (Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE., 2007), s.9.
[41]W.Bennis ve B. Nanus, 1985, "Leaders: The Strategies for Taking Charge", New York: Harper & Row, s.256'dan Erdal, a.g.e., s.10.
[42]Şahin a.g.e, s.99.

konulmasına kadar bir dizi faaliyete değin değişiklik içerdiğini ileri sürmektedir.[43]

Liderlik alanında yapılan çalışmalar, modern liderlik teorilerinin getirmiş olduğu yeni ve farklı bakış açıları, iş dünyasının liderlik konusuna olan ilgisinin artması, yüksek lisans ve doktora yapmış çalışan sayılarındaki artış, akademisyenlerin ve iş dünyasının bu alandaki bilgi ve tecrübelerini paylaşmada modern iletişim, bilişim araçlarının sağladığı kolaylıklar vb. nedenlerle günümüzde liderlik ve yöneticilik kavramlarının holistik bir görünüm aldığı ve aralarındaki farklılıklara daha ihtiyatlı yaklaşılması gerekliliğinden söz edilebilir.

Bu paralelde lider kavramı, yönetici-lider kavramıyla eş anlamlı olarak ele alınacak olursa, grup üyelerini amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını eş güdümleyen, denetleyen ve bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi ya da kişiler olarak tanımlanmaktadır.[44]

Böyle bir bakış açısı aynı zamanda, lideri olağanüstü yeteneklerle donatılmış, yegane odak noktası olarak gören ve liderin bu olağanüstülüğünü sadece onun kişisel özellikleriyle açıklayan öncül liderlik yaklaşımlarına karşı, liderliğin bir özellikler kümesi olduğu kadar aynı zamanda bir potansiyel olduğunu, liderliğin öğrenilebileceğini, amaçlara göre araçlar kullanabileceğini, yöneticilerin de çeşitli düzeylerde liderlik davranışları sergileyebileceğini, önemli olanın bu potansiyeli harekete geçirici formel ve sosyal öğrenmenin sağlanması, uygun davranış ve şartların oluşturulması olduğunu ileri süren modern liderlik yaklaşımlarının bir gereğidir.

1.1.3. Liderlik Tarzları

Liderler, görevlerini yerine getirirken içinde bulundukları ortamın koşullarına göre değişik davranış tarzlarını benimsemektedirler. Koşullara uygun bir liderlik tarzının seçimi hem bireysel, hem organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine önemli derecede katkıda bulunacaktır. Bu nedenle uygulanacak liderlik tarzını belirlerken; işletmenin faaliyet alanı, faaliyet konusu, takipçilerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapıları, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi bir takım faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Aynı zamanda liderin, faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişimler ve gelişmeleri yakından takip etmesi de başarısı

[43]Yılmaz, a.g.e. s.12.
[44]Şahin a.g.e., s.99.

için oldukça önemlidir. Çünkü meydana gelen değişim ve gelişmeler, aynı işletmede farklı zamanlarda farklı ortamlarda, farklı liderlik davranışlarının uygulanmasını gerektirebilir.[45] Liderlik davranış tarzını belirleyen faktörler şunlardır;[46]

- Yönetici-liderin kendi rolüne ilişkin algılaması,
- Yönetici-liderin yönettiği insanlar hakkındaki inançları,
- Yönetici-liderin yetenekleri,
- Liderin takipçilerinin işlerin doğası hakkındaki inançları,
- İzleyenlerin yetenekleri
- İşletmenin motivasyon ve kültürü,
- Yönetici-liderin, kendi yönetim tarzına ilişkin geribildirimi, başarı ya da başarısızlık, eleştiri veya övgüsü.

Alan-yazınında liderlik tarzlarının genel olarak "Geleneksel Liderlik Tarzları" ve "Durumsallık Ötesi Liderlik Tarzları" şeklinde iki başlık altında incelendiği görülmektedir.

1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Liderlik olgusunun gelişimine bakıldığında, ilk olarak geleneksel liderlik tarzları olarak kabul edilen otokratik, demokratik katılımcı ve liberal liderlik tarzları akla gelmektedir.[47]

Otokratik lider genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otokratik liderler astlarını yönetimin dışında tutarlar. Amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların rolü yok denecek kadar azdır. Tüm karar mekanizmaları liderin sorumluluğunda olup, astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdür. Otokratik lider mutlak güce sahiptir, politika ve belli başlı planları yalnızca kendisi kararlaştırır. Grup üyeleri arasındaki ilişkiler onun öngördüğü şekilde gelişir.[48]Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve hızlı karar verme imkanı sağlaması, tamamen formel yapıyı temsil eden otokratik liderlik tarzının yararları olarak kabul edilirken, liderin

[45]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.210.
[46]Yılmaz, a.g.e., s.67.
[47]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.210.
[48]Celalettin Serinkan, Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, 1.b, İstanbul: Nobel Yayınevi, 2008, s.25.

aşırı bencil davranması, motivasyon ve tatmin kayıpları, işletmede yabancılaşmaya neden olması, yaratıcılığı azaltması bu tarzın sakıncaları arasında sayılabilir.[49]

Demokratik-katılımcı liderlik tarzı diğer bir geleneksel liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında otokratik liderlik tarzında olduğu gibi merkezde toplanan bir liderlik tarzı söz konusu değildir. Demokratik-katılımcı liderler sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi göstermektedirler. Lider, çalışanları yaptıkları işleri etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedir. Demokratik liderler yetki dağılımını, paylaşımını ve görev dağılımını teşvik ederler. Sorunları ortak bir görüşe erişecek bir şekilde astları ile birlikte çözümlerler. Kararlar grupça alınır. Demokratik liderlerin iletişimi çok yönlüdür. Bu tip bir liderlik tarzının yararları arasında; takipçilerin tatmin, motivasyon, göreve yönelik ilgi düzeylerinde artış, stresle başa çıkma, grup içi çatışmaların azalması durumları sayılabilirken, sakıncaları arasında zaman kaybı, koordinasyonda zaman ve mekana dayalı maliyet artışları, acil durumlara cevap vermede yetersizlikler sayılabilir.[50]

Liberal-Serbestliğe dayalı liderler ise yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını belirlemelerine imkan tanıyan davranışlar gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır. Alınacak kararlarda liderin hiçbir etkisi yoktur. Grup ya da kişiler bu yönden tam bir serbestiye sahip olup, takipçilerin yapacağı işlere karışılmaz. Bu tip liderler güçten kaçınırlar. Çalışanlar kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Oto kontrol anlayışı hakimdir.[51] Liderin işlevi, grup dışındaki kişilerle ilişki kurmak, gerekli bilgiyi toplamak ve kaynakları sağlamaktır.[52]Bu tip liderler görüşlerini açıklamaktan kaçınmakta ve ancak herhangi bir konuda kendilerine fikir sorulduğunda görüş bildirmektedirler.[53]

Ancak unutulmaması lazım gelen nokta geleneksel olarak nitelendirilen bu liderlik tarzlarının, günümüz koşullarında da çeşitli organizasyonlarda farklı düzey

[49]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.211.
[50]Yılmaz, a.g.e., s.70-73.
[51]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.212.
[52]Serinkan, a.g.e., s.26.
[53]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.212.

ve durumlarda hala kullanılıyor olmalarıdır. Zira örgütün amaç ve içinde bulunduğu koşullara göre en uygun liderlik tarzı değişik davranışlar gösterebilecektir.[54]

Otokratik, demokratik ve serbesti tanıyan liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;[55]

Tablo 1.1, Otokratik, demokratik ve serbesti tanıyan liderlerin özellikleri.

OTOKRATİK	DEMOKRATİK	SERBESTİ TANIYAN
1.Bütün politikalar lider tarafından belirlenir.	1.Bütün politikalar liderin yüreklendirmesi ve yardımcı olması ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	1.Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarda en geniş özgürlük tanınır.
2.Teknikler ve hareket tarzı her seferinde otorite tarafından bildirilir. Bu nedenle gelecekte ne olacağı daima belirsizdir.	2.Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup amaca götürecek genel adımları bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla alternatifi seçime sunar.	2.Lider tarafından çeşitli materyaller temin edilir. Kendisinden sadece bu bilgiler elde edilir. Çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
3.Lider genellikle her bir görevi belirler ve her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir.	3.Bireyler kiminle çalışacaklarını seçmekte özgürdürler. Çalışmanın nasıl sürdürüleceği, görev dağılımının nasıl olacağı gruba bırakılır.	3.Lider hiçbir şekilde karışmaz
4.Bireylerin işlerini değerlendirirken üstün gelen taraf her zaman kendisidir. Aktif gruplardan gösteri yapmak dışında uzak kalır.	4.Tenkitlerde ve övgülerde objektiftir. Olayları esas alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır.	4.Kendisine sorulmadan bireylerle ilgili yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ve düzeltme gibi durumlara girmez.

Kaynak: N.Okakın ve P.Tınaz, "Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma;Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 2009, s.3

1.1.3.2. Durumsallık Ötesi Liderlik Tarzları

Yetenek ve becerileri ile örgüte fark yarattıran insan faktörünün örgütlerin sahip oldukları kaynakların en önemlisi olduğu ve bunun göz ardı edilmemesi gerektiği fikri artık iyice benimsenmiş durumdadır. Bu fikri kabullenmiş olan örgütler, başarılı işgücünü örgüte çekmenin, işine ve örgütüne bağlı, yaratıcı ve gelişimci çalışanlar yaratmanın ve mevcut işgücünü elde tutabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. İşte bu noktada, liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların çalışanların memnuniyetini ve sadakatini sağlamada yeterli olmadığı bulgulanmış ve liderlik konusunda yeni ayrımlara gidilmiştir. Liderlik olgusu ile ilgili ortaya atılan yeni teoriler, diğer bir değişle çağdaş liderlik davranış tarzları incelendiğinde, temel olarak dört farklı liderlik tarzıyla karşılaşılmaktadır. Bunlar;

[54]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.213.
[55]Akçakaya, a.g.e., s.62.

karizmatik liderlik tarzı, koç sitili liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzıdır.[56]

1.2. Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Yönetim alan-yazını incelendiğinde liderlik teori ve yaklaşımlarının genel olarak Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi, Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Teorileri, Durumsallık Ötesi Liderlik Yaklaşımları başlıkları altında sınıflandırıldığı görülür.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlikle ilgili olarak ilk geliştirilen teoridir ve bu teori temelde lider değişkenini esas almıştır. Zira liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür.

Bu teoriye göre liderin fiziksel ve kişisel özellikleri açısından izleyicilerden farklı olduğu[57] varsayımından hareket edilerek, belli özelliklere sahip kişilerin lider olabilecekleri ileri sürülmektedir.[58]Bu amaçla 1920-1950 yılları arasında geliştirilen psikolojik testler ile liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.[59]

Bu teori, sadece lider değişkenini esas alması, özelliklerin sübjektifliği, ölçmede bir takım zorluklar, nasıl iyi liderler yetiştirilebilineceğine cevap bulamaması[60] liderin takipçileri ile kurduğu etkileşimin, ortam ve durumların da belirleyici olduğu[61] nedenleriyle eleştirilmiş sadece lider değişkeni ile sürecin açıklanamayacağı görülmüştür.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teorinin ana fikri lideri başarılı ve etkin yapan hususların, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur.[62] Burada bir anlamda özellikler teorisine göre tersinden, yani somut davranışlardan ve

[56]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.214.
[57]Koçel, a.g.e, s.575.
[58]Celep, a.g.e, s.9.
[59]Bakan ve Büyükmeşe , a.g.e., s.74
[60]Koçel, a.g.e, s.577.
[61]İlhami Fındıkçı,"Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik", 2.b, İstanbul:Alfa Yayınları,2009,s.64
[62]Koçel, a.g.e, s.577.

uygulamalardan gidilerek lider tanınmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle liderlik, liderin ortak davranışları tanımlanmak suretiyle belirlenmeye çalışılmıştır.[63]

Bu kuramı temsil eden başlıca çalışmalar; Ohio State Üniversitesi çalışmaları (1945), Michigan Üniversitesi çalışmaları (1947), Blake ve Mounton Yönetim Tarzı Matrisi, Mc Gregor x ve y Kuramı, Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı olarak Rensis Likert'in Likert Sistem 1-4 Modeli olarak sıralanabilir.

Söz konusu çalışmalar sonucunda lider davranışlarının kişiyi ya da işi dikkate alan, takipçilerine otokratik, katılımcı, demokratik davranışlar sergileyen lider ayrımlarına gidilebilmiş, yönetici (lider)'lerin kendi davranışlarını anlayabilme çeşitli eğitim programları ile bu davranışları yönetebilme imkanlarının bulunduğu ve liderliğin öğretilebilir bir olgu olduğu varsayımlarında bulunulmuştur.

1.2.3. Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Teorileri

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) liderlik teorileri, liderin etkinliği ve davranışlarını liderlik sürecinin içinde bulunduğu koşulları dikkate alarak açıklayan teorilerdir.

Durumsal teoriler, liderin bireysel özelliklerinin ve davranışlarının ancak belirli ortam ve durum şartlarında başarılı olabileceklerini ortaya koymuştur. Liderin başarısında; içinde yer alınan durum ve şartlar, astların işe hazır ve istekli olmaları, motive olmaları, amaçlarına ulaşacaklarına inanmaları, yapacakları iş ve görevlerin açık, anlaşılır ve net olması gibi kriterler önemli rol oynar.[64]

Bu teoriler Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Önderlik Kuramı, House'un Yol Amaç Kuramı ve Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilir.[65] Bu çalışmaların odak noktası, görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinlik sağlayabileceği, bazı durumlarda ise ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceğinin açıklanması olmuştur.[66]

---

[63]Fındıkçı, a.g.e, s.65-66.
[64]Fındıkçı, a.g.e, s.74.
[65]Celep, a.g.e, s.16.
[66]İ.Çağlar "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, 2004, s.10.

1.2.4. Durumsallık Ötesi Liderlik Yaklaşımları

İçinde yaşanan yüzyılda meydana gelen hızlı ve köklü değişimler her alanda etkisini göstermiş, birey ve örgütün yönetimi bağlamında yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına, yeni yaklaşımların geliştirilmesine neden olmuştur.

Bu gün içinde bulunulan bilgi çağında hızla küreselleşen, farklılaşan, çok kültürlü, çok merkezli hale gelen dünyada, geleceği görebilmek için sahip olunması gereken özellikler, yeniçağın liderlik becerileri olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim değişimin doğasını anlamak şimdi çok daha zordur. Bunun sebebi bir zamanlar çok belirgin olan işaret ve sinyallerin artık eskisi gibi kolay anlaşılamaması ve bunların değişimin doğasından kaynaklanan bir kamuflaja gizlenmesidir.[67]

Günümüz organizasyonlarını meydana getiren bireylerin, salt pozisyonlar ve bu pozisyonlardan kaynaklanan güç ve otoriteyi zaman zaman birincil itaat nedeni olarak görmedikleri, sosyal hayatın her alan ve aşamasında fırsat eşitliği, özgürlük, demokrasi ve adalet gibi moral değerlere kıymet verdikleri görülmektedir.

Durumsallık ötesi liderlik yaklaşımlarının, takipçilerin sürekli değişen, gelişen ve ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha üst basamaklarına karşılık gelen bu gereksinimlerine cevap verme yönünde, liderlik sitil ve davranışlarını farklı kategorilerde, çok faktörlü ve bütüncül olarak ele alma ihtiyacının bir sonucu olarak geliştiği söylenebilir.

Bahse konu gelişim kronolojik olarak irdelenecek olursa; Max Weber 1947 yılında karizmatik otoriteden söz etmiş, 1970'li yılların sonunda Robert Hause müteakiben M. Bernard Bass tarafından karizmatik liderlik teorisi geliştirilmiştir.[68]

Dönüşümcü liderlik ilk olarak 1973 yılında Dawston'un "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında belirtilmiş, kavrama daha sonra James Mac Gregor Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderliğin özellikleri de eklenmiştir. Bu kavram müteakiben 1980 sonrasında M. Bernard Bass ve J. Avoli tarafından geliştirilmiştir.[69]

1980'li yıllarda liderlikle ilgili yaklaşımlarda iki önemli yeni eğilim belirmiştir. Bunlardan birisi, liderliği bağımsız bir değişken olarak görme yerine, bağımlı değişken olarak ele alma yönündedir. Bu eğilim, farklı liderlik davranış tarzlarının ast başarımı ve tatmini üzerindeki etkileri gibi hususlarla ilgilenmekten

[67]J.James, "Gelecek Zamanda Düşünmek", Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997'den Gül ve Şahin, a.g.e, s.240.
[68]Zel, a.g.e., s.230-231.
[69]Şahin, a.g.e., s.101.

ziyade, lider davranışının nedenleri üzerinde durmaya ağırlık vermektedir. Bu eğilim çerçevesinde çalışan araştırmacı ve yazarlardan bir bölümü liderin dahil olduğu örgütsel çevre üzerinde yoğunlaşırken, diğer bir bölümü ise nezaretçinin (liderin) kendi astları, eş düzeylileri ve üstleri ile sosyal etkileşimlerini baz almışlardır. Bu iki perspektif uyum modeli ve tepki modeli olmak üzere ikili bir alt ayırım şeklinde düşünülmüştür. Liderlik alanındaki ikinci önemli güncel eğilimi ise liderlikte özellikler yaklaşımının, durumsallık perspektifinde tekrar canlandırılması oluşturmaktadır. Bu ikinci eğilim, liderlerin sahip oldukları bazı özelliklerin ya da kişisel karakteristiklerin, durumsal bir çerçeve içerisinde araştırılmasına odaklaşmakta ve 1940'lı-1950'li yıllara kadar geçerli olan ve pek çok eleştiri alan özellikler yaklaşımına yönelik ilginin o dönemde gözden kaçırılmış bazı değişkenlere yoğunlaşarak yeniden harekete geçirilmesini hedef almaktadır. Davranışsal sapma kredisi kuramı ise liderliği bağımsız değişken olarak görmesi itibariyle diğer iki kuramdan ayrılıyor gibi görünse de liderin sapma kredilerini elde edebilmek için grup beklenti ve normlarına uygun davranmasını zorunlu kılan başlangıç etkileşimi süresince diğer iki kuramın öngörüleriyle uyum gösterdiği açıktır. Diğer taraftan liderlik atıf kuramı ise Dikey İkili Bağlantı ve Davranışsal Sapma Kredisi kuramlarının bir sentezi görünümündedir. Kısacası, her üç tepkici kuramının birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu söylenebilir.[70]

Durumsallık ötesi teoriler arasında karizmayı ön plana çıkaran etki teorileri, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik teorileri müteakiben, vizyoner liderlik, hizmetkar liderlik, stratejik liderlik, ahlaki liderlik, süper liderlik, koçluk, koruyuculuk öncelikle sayılabilir.

1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Etimolojik olarak karizma kelimesi eski Yunan Medeniyetine uzanır ve Yunanca "İlahi ilham yeteneği" anlamı taşır.[71]

Bu kavram Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber tarafından "The Theory of Social and Economic Organization" adlı çalışmasında, üç tip otorite formundan biri olarak gündeme getirilmiş ve tartışılmıştır. Weber bahse konu çalışmasında otoriteyi; geleneksel otorite, ussal-yasal otorite, karizmatik otorite

[70]Zel, a.g.e., s.162-164.
[71]Gary Yulk, "Leadership in Organizations", 3rd.Ed., Prentice Hall Inc. Englewood Clitia, 1994, s.317

olmak üzere üç şekilde sınıflandırmış ve karizmayı; insanüstü, olağanüstü özelliklerle donatılmış olma, istisnai güç ve nitelikleri haiz olma durumu olarak tanımlamıştır. Weber'e göre karizmanın temelinde, bireyde vücut bulan ve ilahi bir kaynaktan gelen mükemmellik vardır.[72]

Max Weber'in karizma ile ilgili görüşleri aşağıdaki beş unsurla özetlenebilir;[73]

- Lider olağanüstü yeteneklerle donatılmıştır.
- Karizmatik liderliğin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir.
- Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedirler.
- İzleyenler liderlerin olağanüstü yetenekleri olduğuna inanırlar.
- Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarılar, onun liderliğini pekiştirir.

Karizmatik otorite, öndere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin yararına olacak biçimde lider tarafından mütemadiyen sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında ussal olmayan bağlar bulunur.[74]

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri

[72]Timothy A.Judge ve diğerleri, "Charismatic and Transformational Leadership", Zeitschrift für Arbeits-u Organisationspsychhologie, (N.F.24)4, 2006, s.204.
[73]J.G.Hunt ve diğerleri, "The Effects of Visionary and Crisis-responsive Charisma on Followers: an Experimental Examination of Two Kinds of Charismatic Leadership", Leadership Quarterly, 10(3), 423-448'den Şebnem Aslan, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumlarda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü", Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2009.
[74]Celep, a.g.e, s.26.

görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir.[75]

Örgütsel açıdan bakıldığında karizma olgusu "liderin, başta takipçilerinin olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması" şeklinde tanımlanabilir.[76]

Max Weber'in çalışması liderlik alanıyla ilişkilendirilmesi açısından 1970'li yılların ortalarına kadar atıl kalmıştır.[77] Daha sonra karizma yaklaşımının temelini oluşturan karizmatik kavramı 1980'li yıllara kadar politik, sosyal ve dini liderlik açısından ele alınmış, [78] organizasyonla ilgili araştırmacıların düşünceleri üzerinde büyük etki yaratmıştır. Robert Hause karizma kavramını liderlik teorileri ile uyumlaştırarak geliştirmiştir.[79] Psikolojik temele dayalı bu yaklaşım, karizmatik liderleri, karizmatik olmayanlardan ayıran kişisel özellikleri belirtmeye yöneliktir. Bu teoriye göre, karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine güven, sözel olmayan iletişimi kullanan, vizyonu açık bir şekilde ifade eden, ihtiyaç duyulan etki ve güce sahip bireylerdir.[80] Robert Hause, karizmatik liderlerin kişisel özelliklerinin kullanımını, ideolojik vizyon, takipçilerin yüksek beklentisi, takipçilere güvenme biçiminde karakterize etmektedir.[81]

Dönüşümcü liderlik kavramının öncülerinden olan Bernard Bass, Hause'un kuramına bazı ilaveler yapmış ve kuramı özellikle işletme liderlerini içerecek şekilde genişletmiştir. Bernard Bass karizmatik liderliğin diğer teorilere nazaran daha gerçekçi olduğunu ileri sürmüştür.[82] Bernard Bass'a göre karizma; örgütsel ortamdaki doğru bir liderden, sıradan yöneticiyi ayıran unsurdur. Öyle ki bu durumda lider, astlarından yoğun hisleri kendi üzerine çekmekte ve takipçileri, lideriyle özdeşleşmektedir. Sahip olunan kişisel özellikler veya güç yoluyla, karizma etkisi, lidere, isteyerek benzeme çabasına veya özenme temeline dayanmaktadır.[83]

---

[75]N.Uyguç ve diğerleri, "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans ", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı,2000, s.591.
[76]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.215.
[77]Judge ve diğerleri, a.g.e., s.204.
[78]Yulk, a.g.e, s.317.
[79]Judge ve diğerleri, a.g.e. s.204.
[80]Şebnem Aslan, a.g.e. s.259.
[81]Akçakaya, a.g.e. s.241.
[82]Akçakaya, a.g.e. s.258,241.
[83]Şebnem Aslan, a.g.e. s.258.

Karizmatik liderlik teorileri arasında yaygın olarak kabul edilen bir diğeri Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Kuramıdır. Conger ve Kanungo, 1987 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Bu teoride liderlik kalitesinin bireylere etkisini, grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip atıfta bulunması şeklinde açıklamışlardır. Buna göre karizma, organizasyonları oluşturan bireyler tarafından lidere yapılan bir atıftır. Şayet takipçilerin karizmaya atıfları, liderin gözlemlenen davranışlarına dayanıyorsa bu atıfa neden olan davranışsal bileşenleri tanımlayarak karizmanın doğasını açıklamak mümkündür.[84] Bu yaklaşımda karizmatik liderlik; bir vizyon belirleme, vizyona sahip olma, vizyonu başarmak için risk almaya istekli olma, takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme şeklinde anahtar davranışlarla açıklanmaktadır.[85]

Karizmatik liderlik kavramına diğer psikolojik yaklaşımlar ise; Shamir'in, karizmaya Benlik Kuramı, Psiko Analitik Yaklaşım ve Meindl'in Sosyal Sirayet Kuramıdır. Benlik Kuramına göre; karizmada motivasyonel süreçlere odaklanılmış ve liderin takipçinin kendi benliğini ortaya çıkarmasına veya artırmasına ne kadar önem verirse, takipçinin kendini o denli değerli hissedeceğine ve o nispette de lideriyle özdeşleşeceğine işaret edilmiştir. Meindl 1990 yılındaki çalışmasında, izleyiciyle etkileşimi olmayan liderin, karizma atfının, sosyal sirayet yoluyla gerçekleşebileceğini yani lidere yönelik karizma atfının, izleyicilerin birbirini etkilemesi yoluyla oluşacağını ileri sürmüştür. Bunun yanında karizma yaklaşımlarına, diğerlerine göre sınırlı ve yeni bir yaklaşım; lider davranışının ve etkinliğinin nasıl olması gerektiğini açıklamakta, durumsal değişkenlerle liderin davranışları arasındaki etkileşimi ele alan yaklaşımlar görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, karizmatik liderler; kural, kaide, rehber ve teşviklerin eksik olduğu zayıf durumlarda ortaya çıkma ihtimaline sahiptir.[86]

Çeşitli yazarlar, karizmatik liderler özelliklerinin, lider davranışların gözlenmesi ile belirlenebileceği konusuna dikkat çekmişlerdir. Ölçülmesi ve derecelendirilmesinin zorluğuna rağmen takipçiler tarafından lidere atfedilen karizma, takipçiler üzerinde birtakım belirgin sonuç ve eğilimler yaratmaktadır. Bu durumda karizmatik lider özelliklerinden bahsedilebilir.

---

[84] Hasan Gül ve Kübra Şahin, a.g.e. s. 24.
[85] Judge ve diğerleri, a.g.e. s.204.
[86] Şebnem Aslan, a.g.e. s.259-260.

Karizmatik liderlerde en çok dikkat çeken özellikler ise; üstün yeteneklere sahip, özgüveni yüksek, insanları etkileyebilme yeteneği, risk alma, inandıkları uğruna kendini feda etme, astlarının ihtiyaç ve isteklerine önem verme, kriz durumlarında radikal çözümler bulması, yeteneklerinin süreklilik göstermesi ve gelişimi, hedeflere ulaşmak için büyük maliyetlere katlanabilme olarak sıralanabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda karizmatik liderlerin temel özellikleri gösterilmektedir.[87]

Tablo 1.2, Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri.

Kişisel Güven	Yargılama ve yetenek seviyeleri konusunda tam bir güvene sahiptir.
Vizyon	Bu, mevcut durumun korunması ile elde edilecekten daha iyi bir gelecek için, ideal olarak benimsenmiş amaçtır. Bu amaçla mevcut durum arasındaki farklılık ne derece yüksek olursa, takipçilerin lidere atfettikleri vizyon da o derece güçlü olacaktır.
Vizyonu Açık İfadelerle Paylaşabilme Yeteneği	Diğerlerinin anlayabileceği ifadelerle vizyonu açıktır ve takipçileri ile onu paylaşırlar bu paylaşma, gayreti liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate aldığını gösterir; bu da motive edici bir unsur işlevi görür.
Vizyona Dönük Güçlü İnanç	Hedef olarak koydukları vizyona ulaşma amacına kendilerini adamış bilginler olarak algılanırlar. Onlar bu yolda büyük riskler almaya, yüksek bedeller ödemeye hazırdırlar.
Sıra Dışı Davranış	Alışılmamış, basmakalıp olmayan davranışlar gösterir ve normlara karşı çıkarlar. Dış davranışlar başarılı olursa bu durum izleyicilerde şaşkınlık ve hayranlık uyandırır.
Değişim Unsuru Olarak Algılanma	Mevcut durumun koruyucusu olarak değil, radikal değişikliklerin yaratıcısı olarak kabul edilirler.
Çevre Duyarlılığı	Çevresel engellere ve değişimi meydana getirmek için gerekli kaynaklara dönük gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler.

Kaynak: Neslihan Aydar, "Karizmatik Liderlik", Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 2000

[87]Yılmaz, a.g.e., s.90-91.

1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranış tarzları yanında, J.M.Burns ve B.M.Bass, yaptıkları araştırmada bu konuda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunu işaret etmişlerdir. Bu ayrım dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları şeklinde ortaya çıkmıştır. [88]

Etkileşimci liderlik modeli ilk kez 1978 yılında siyaset bilimci J.M. Burns tarafından, siyasi liderler üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya atılmıştır. Burns araştırmasında liderleri, etkileşimci veya dönüşümcü lider olarak sınıflandırmıştır.[89] Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik modelinin temeli, ilk defa Burns'un politik bir çerçevede tanımladığı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düşüncesine dayanır.[90]

Bass (1985) etkileşimci liderlik davranışlarını mantıksal ve ekonomik anlamda çalışanları kontrol etmek, onları gözlemlemek ve kaynakların değişimine odaklı bir liderlik davranışı olarak ortaya koymuştur.[91]

Buna göre etkileşimci liderlik boyutunda lider, astlarıyla, ekonomik, psikolojik veya politik bazı değerlerin performans karşılığında değişimine dayalı bir ilişki içerisinde faaliyetlerini yürütmektedir. Bu değişime dayalı pazarlık içinde her bir taraf, güç kaynaklarının nerede yattığının ve diğerinin davranışlarının ne olduğunun açık bilincindedir. Bu tarzda lider, bir değer için bir başka değeri değiştirmeye yönelik bir anlayış içinde takipçilerine yaklaşır.[92]

Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik tarzında çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir.[93]

---

[88]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.220.
[89]Yılmaz, a.g.e., s.76.
[90]B.M.Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York:Free Press, 1985, s.31'den Halis Demir ve Tarhan Okan, "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik:Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", Yönetim, Sayı:61, 2008, s.74.
[91]B.M.Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York:Free Press, 1985'den Joyce E.Bono ve Timothy A.Judge, "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, Vol:89, No:5, 2004, s.902.
[92]J.M.Burns, "Leadership", Harper&Row Publishers, New York, 1975, s.19-20'den Demir ve Okan, a.g.e., s.75.
[93]E.Eren, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", 5.b., Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998'den Bakan ve Büyükmeşe, a.g.e., s.75.

Daha kısa bir ifadeyle liderler, onların çaba ve performansları karşılığında, takipçilerine maddi ya da manevi destek veya kaynaklar sağlarlar.[94]

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Modeli'nde etkileşimci liderlik boyutları dört faktörle ifade edilmektedir. Bunlar; koşullu ödül, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderliktir. [95]

Buna göre; koşullu ödül, liderin takipçilerinden ne beklediğini ve takipçilerin beklenen performans düzeylerine ulaştıklarında ne elde edeceklerini açıklar. Aktif istisnalarla yönetim; performanslar sürdürülürken oluşması muhtemel yada oluşmamış olan problemleri düzeltmeye yönelik liderin gözleme odaklanmış yönetimidir. Pasif istisnalarla yönetim; lider problemler ciddileştiği zaman doğru hamleleri yapmak üzere harekete geçme eğilimindedir ve sık sık karar almaktan bile kaçınır.[96] Özgür bırakıcı liderlik; bu boyut, liderin sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmasını ifade eder. Başka bir deyişle pasif yönetimin en uç noktasını ya da liderliğin hiç olmamasını ifade eden bu yaklaşımda takipçiler her konuda özgür bırakılarak hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir. Özgür bırakıcı liderlik, kimi zaman dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da, bu liderlik türü liderlik alan-yazınında genel olarak etkileşimci liderliğin dördüncü boyutu olarak görülmektedir.[97]

Etkileşimci liderlik çerçevesinde; karşılıklı anlaşmalar içinde yürüyen bu ilişki sürecinde takipçiler verilen görevin dışında bir iş yapmazlar. İzleyicilerin verilen işleri doğru yapması ve karşılığında ödüllendirilmeleri kendilerine olan güvenlerini de artırır.[98]

Bazı araştırmacılara göre, etkileşimci liderlik, mevcut şartlar altında, kendilerine sağlanan yetki çerçevesinde, işgörenleri şartları önceden belirlenmiş bir alış-veriş ilişkisi doğrultusunda harekete geçiren, geleneksel yönetim tarzını benimseyen ve faaliyetlerini bu anlayış ile yürüten ve işini yaparken de geleneksel stratejiler uygulayan bir liderlik tarzıdır. [99]

---

[94]M.Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York:Free Press, 1985'den Bono ve Judge, a.g.e., s.902.
[95]Judge ve diğerleri, a.g.e. s.204.
[96]Bruce J. Avolio ve diğerleri, "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 1999, s.444-445.
[97]Demir ve Okan, a.g.e., s.76-77.
[98]Ali Akdemir, "Vizyon Yönetimi", Bayrak Matbaası, İstanbul, 1998, s.58.
[99]Akçakaya, a.g.e., s.112.

Etkileşimci liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır. Bu bağlamda etkileşimci liderlik, takipçilerin liderlerin isteklerini yerine getirmelerine karşılık olarak, liderin de takipçilerin beklentilerini yerine getirmesi olarak açıklanmaktadır. Doğal olarak etkileşimci liderlikte liderin etkinliği, takipçilerin ihtiyaçlarını bilmesi ve hatta beklentilerdeki değişimi takip etmesine ve bu değişime uygun olarak liderlik yapmasına bağlıdır. Beklentilerdeki bu değişimi takip etme, kavramın "sürdürülebilir liderlik" olarak da açıklanmasına yol açmıştır.[100]

Etkileşimci liderlik yaklaşımı başarıyı sağlamada özellikle de koşullu ödül anlayışı sebebiyle etkin sonuçlar ortaya koymasına rağmen, çalışanlardan düşük seviyede beklentiler taşıdığı ve bu nedenle de başarıyı asgari düzeyde sağladığı biçiminde eleştirilebilir. Dahası, pasif istisnalarla yönetim ilkesinin uygulanması, çalışanların motivasyonu ve başarısı üzerinde asgari seviyede olumlu ve belki de bazen olumsuz etkiye sahiptir.[101]

1.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Günümüz koşulları; azalan kaynaklara, her alanda meydana gelen hızlı değişim/yenilik hatta sıçrayışlara, artan belirsizliklere ve nihayetinde insan profilinde meydana gelen değişimlere ciddi bir duyarlılık gerektirmektedir. Bu gelişmeler zaman zaman o denli hızlı, kompleks ve dayatmacı bir şekilde tezahür etmektedirler ki klasik öğretiler neden-sonuç ilişkilerini açıklamakta, uyum sağlamada, gerekli tedbirlerin alınmasına rehberlik etmede yetersiz kalabilmektedirler. Toplum bilimlerinin çeşitli disiplinleri bu gelişmeleri açıklama ve tahmin etme yönünde bir yandan yeni bakış açıları ve yaklaşımlara dayanan kuram ve teoriler geliştirme gayretlerine ağırlık verirken bir yandan da post-modern pratiklerin gerçekliğini bu teori ve kuramların kapsamlarına dahil etme çalışmaktadırlar.

Böyle bir gayret son otuz yılın genelinde yönetim ve liderlik özelinde de kendini göstermektedir. Çünkü süper-sembolik ekonomi ortamı içerisinde şirketleri ve tüm sanayileri değiştirmek ayrıntılara meraklı, hep kendini göstermeye çalışan, küçük hesaplara eğilip duran bürokratların harcı değildir.[102]

---

[100]Ercan Yavuz, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E., Ankara, 2008),s.63.
[101]Yılmaz, a.g.e., s.76.
[102]Alvin Toffler, "Yeni Güçler, Yeni Şoklar" 1.b., İstanbul, Altın Kitaplar, 1992, s.41.

Bireyin ulaşılabilirliliği kolaylaşmış bilgiye dayanan gücü ve talepleri, bu taleplere cevap verme yönünde organizasyonların değişim, yenilik, yaratıcılık, gereksinimleri; organizasyon yapılarını değiştirmek, yönetim anlayışında yeni gelişmelere neden olmakla sınırlı kalmamış, liderlik sürecinde de lider-takipçiler arasındaki aktif-pasif rol dengesi değiştirmiş, nitelikleri artmış takipçileriyle adalet, eşitlik, özgürlükler temelinde etkileşime giren lider; davranışlarına yeni boyutlar, derinlikler, özgünlükler getirmiştir.

Buna paralel liderlik teorileri de sürekli bir gelişim göstermiş ve bazı temaların önemi azalmıştır. Daha az ihtiyaç duyulan temalar; planlama, sorumlulukları dağıtma, kontrol etme ve sorun çözme, kurallar ve dengeler oluşturma, güç hatırlatması, itaat eden ve boyun eğen işgörenler, yükümlülükler üzerinde anlaşma, akılcılık ve liderin tarafsızlığı, edilgen çevresel yaklaşımlar olarak açıklanmaktadır. Daha fazla ihtiyaç duyulan temalar ise; vizyon-misyon, vizyonu aşılama, güdüleme harekete geçirme, değişim ve yenilikler oluşturma, diğerlerini özgüdüleme, isteklilik oluşturma, ekstra çabaları cesaretlendirme, sezgisel olma ve diğerleriyle ilgilenme, etkin çevresel yaklaşım olarak sıralanmaktadır.[103]

Dönüşümcü liderlik böyle bir ortamda ve söz konusu gelişmelere paralel olarak, liderin izleyicilerinin inançlarını, değer yargılarını değiştirdiği, organizasyonlarda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştırdığı bir liderlik sitili olarak ortaya çıkmaktadır.[104]

Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışı 1970'li yıllara dayanmaktadır. Bu kavram ilk olarak bir siyaset bilimci olan James McGregor Burns tarafından kullanılmıştır.[105]Burns 1978 yılında kaleme aldığı "Liderlik" adlı çalışmasında liderlik teorilerine farklı bir bakış açısı getirmiş ve dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikle birlikte ele almıştır.[106]

Burns'a göre işe yönelik liderlik süreci, bir kimsenin bazı unsurları karşılıklı olarak değiştirmek için diğerleriyle etkileşime girdiği zaman başlar. İşe yönelik liderler kendi amaç ve isteklerini gerçekleştirmeleri halinde takipçilerin bireysel

[103]Tamer Keçecioğlu, "Lider ve Liderlik", 1.b., İstanbul, Okumuş Adam Yayınları, 2001, s.75.
[104]Koçel, a.g.e., s.592.
[105]Jay Conger, "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations an Insıder's Perspective on These Developing Streams of Research", Leadership Quarterly, C.10, No:2, 1999, s.145-179
[106]Yasemin Şen "Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE., 2008), s.9.

amaçlarına ulaşabilecekleri düşüncesini temel alırlar. Dönüşümcü liderler ise örgütün amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için, takipçilerin ihtiyaç ve değerlerinin değişimi üzerinde yoğunlaşırlar.[107]

Burns getirdiği bakış açısıyla liderlik araştırmacılarını; lider odaklı yaklaşımları terk etmeye, hem lider hem de takipçileri tarafından ortaklaşa inanılan, anlaşılan hedefleri amaçlayan liderlik çalışmalarına davet etmektedir. Ona göre liderlik krizi altında yatan gerçek; liderliğin, elitist yani seçkinlere ait bir sıfat olduğunu savunan geleneksel ve tarihsel liderlik anlayışıdır. Burns liderlik konusuna ahlaki bir boyut getirerek alternatif bir yaklaşım geliştirmiştir. Lider-takipçiler arasındaki ahlaki değerler liderliğin etkililiği açısından önemlidir. Liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler.[108]

Burns dönüşümcü liderliği açıklarken böyle bir liderin zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkilemesinin takipçilerinin moral seviyesini yükselteceğini ve böylece onların bütünün desteğini alacağı var sayımına dayanmıştır. Burns'e göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahip olmaktadır. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümcü liderler çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler sadece çevresel durumlara tepki göstermekle kalmaz, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar.[109]

Burns'ü müteakip, 1985'de yaptığı bir dizi teorik ve klinik çalışmayla davranış bilimci Bernard M.Bass, dönüşümcü liderliğin örgüt yönetimine adapte edilmesi ve kullanılması açısından önemli katkılar sağlamıştır.[110]

Bass, dönüşümcü liderliği, takipçileri üzerinde büyük etkiler yaratan bir liderlik sitili olarak alan-yazınına kazandırmıştır.[111]Bass, izleyicilerin ilgi alanlarını

---

[107]Kari Kuhnert ve Philip Lewis, "Transactional and Transformational Leadership:Constructive/Developmental Analysis" Academy of Management Review, Cilt:11, No:4, 1987, s.648'den Özalp ve Öcal, a.g.e., s.210.

[108]Allix, M.Nicholas, "Transformational Leadership, Democratic or Despotic?", Educational Management&Administration, 28(1), 2000'den Levent Eraslan, "Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi", ISSN:1303-5134, s.5. www.İnsanBilimleri.com

[109]R.Kreitner, "Management", 6.b., London, 1995, s.481'den Akçakaya, a.g.e., s.145.

[110]M.İnci "Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler", Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul'dan Akçakaya, a.g.e., s.145.

[111]Ramazan Erturgut, "TKY Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki:Ulusal Kalite Ödülü Almış Örgütlerde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi S.B.E., 2007, s.87.

artıran, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayan ve izleyicileri kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçiren liderlerin, dönüşümcü liderler olduğunu belirtmiştir.[112]Bass'a göre dönüşümcü liderler; takipçilerin görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, çok daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inandırarak takipçileri değiştirir ve güdülerler. Dönüşümcü liderlerin takipçileri de; liderlerine güvenir, inanır, saygı duyarlar.[113]Dönüşümcü liderler, meslektaş, ast, izleyici, müşteri ya da seçmenleri ilgili konular hakkında daha fazla bilgilendirmeye yönelirler. Bass dönüşümcü liderlerin bugünün kurulu düzeninin gereklerine uygun olanı ya da genel kabul görmüşlüğü dikkate almaksızın, doğruyu ve iyiyi başarılı bir şekilde savunan lider olduğunu belirtmiştir. Yazara göre bu liderin diğer bir özelliği de takipçilerin arasındaki bireysel farklılığı da dikkate alarak onları ayrı ayrı düşünmeleri ve gelişmelerine yardımcı olmalarıdır.[114]

Gary Yulk dönüşümcü liderleri; örgüt üyeleri arasındaki tutum ve davranışlardaki büyük değişim sürecini gerçekleştirilen, örgütün misyon ve vizyonuna büyük katkıda bulunan lider, olarak tanımlamaktadır.[115]

Yulk'a göre dönüşümcü liderlik, örgütün tümünü kapsayan makro düzeyde olabileceği gibi, işgörenler arasında mikro düzeyde de olabilir. Makro düzeyde dönüşümü sağlayan lider, örgütte bir anlamda reform yaparak dönüşümü sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, örgütte, işgörenin çıktılarının önemini belirtmekte ve takipçilerin üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirerek motive etmekte ve nihayetinde dönüşümü sağlamaktadır. Yulk, dönüşümcü liderliğin uygulanması için örgütlerde olması gereken ilkeleri; açık, takipçilerin ilgisini çeken bir vizyonu geliştirme ve bu vizyonu tüm takipçilere açıklama ve vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler oluşturma şeklinde açıklamaktadır.[116]

---

[112]B.M.Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision", Organizational Dynamics, Vol.19, Issue 3, 1990, s.21'den Özalp ve Öcal, a.g.e., s.210.
[113]B.M.Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision", Organizational Dynamics, Vol.19, Issue 3, 1990, s.21'den Erturgut, a.g.e., s.87
[114]Özalp ve Öcal, a.g.e., s.212.
[115]T.R.Hinkin ve J.B.Tracey, "Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizational", Journal of Organizational Change Management, 12(2):105-119'dan Şahin, a.g.e., s.101.
[116]Yavuz, a.g.e., s.50.

Dönüşümcü liderlik; etkileşimci liderliğin teknik ve akılcı yönlerini kapsayan bu anlamda işe yönelik durumsal faktörleri içeren, karizma kavramıyla bileşenler göstererek liderliğin en kompleks adeta metafizik yönlerini dikkate alan ve açıklamaya çalışan çok yönlü bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderlik; birey seviyesinde kişiselleştirilmiş bir ilgiden, örgüt seviyesinde amaçlara yönelik işleyişin stratejik yönünün tayin ve muhafazasına kadar birçok liderlik faaliyeti ve kademesinde üstünlük sağlar. Dönüşümcü liderlerin organizasyonlarında iç ve dış çevre parametrelerini okumaya yönelik organizasyon seviyesinde bir duyarlılık oluşturulur. Organizasyon üyeleri çeşitli düzeylerde ve şekillerde bu okumalara göre dönüşümün kaçınılmazlığı ve gerekliliği konusunda mutabakat halindedir ve gereğini yapmaya hazırdır. Tüm bunların yanında dönüşümcü liderler ve takipçileri bilgiye dayalı kaliteli gücün, ahlak, etik ve yüksek değerlerinin öneminin farkındadırlar ve bu değerleri ön planda tutmaya çalışırlar.

Bu özellikler, dönüşümcü liderlik konusunun; diğer liderlik teorileriyle belirli bir sistematik içerisinde ilişkili olan, bu sayede kendi varsayımlarının yanında geçmiş teorilerin varsayımlarıyla sağlam bir temele oturan, derinliği olan, liderlik davranışlarını geliştirilebilen en geniş modelde açıklamaya çalışan özgün, eklektik, gelişmiş ve kapsayıcı bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmesine neden olmuştur.

Son otuz yılın, her alanda gerçekleşen devrimsel nitelikteki gelişmeleri karşısında yeni bakış açıları ve çözüm arayışları içerisinde olan alan araştırmacıları bu yaklaşımı adeta kilit bir açıklayıcı ve tahminleyici olarak dikkate almışlar, eğitim bilimleri, psikoloji ve özellikle de yönetim alanının neredeyse tüm değişkenlerini bu liderlik sitiliyle ilişkilendirme gayretine girmişlerdir. Bu yönde sayısı oldukça fazla olan tanım ve araştırma yapılmıştır.

Yapılan çalışmalarda, İngilizce "Transformational Leadership" olarak ortaya çıkan dönüşümcü liderlik, Türkçe alan-yazınında "Dönüşümsel, Dönüşümcü, Değişimci, Dönüştürümcü" liderlik gibi farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlikle ilgili uluslararası ve Türkçe alan-yazınında birçok tanıma ya da açıklamaya rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları ise şunlardır;[117]

Dönüşümcü liderlik; Görevleri ve hedefleri hakkında grubun bilinçlenmesini destekleyen, çalışanların grubun iyiliği için kendi ilgilerine odaklanmaları

[117] Şahin, a.g.e., s.102.

sağlandığında, ilgilerini genişleten ve yükselten, üstün nitelikli bir liderlik performansıdır.[118] (Kelloway 2000)

- Gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, anlamlar kazandıran ve farkında olmayı arttıran bir tarzda takipçilerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceridir.[119](Dillard 1985)
- Dönüşümcü liderler takipçilerini korku, açlık, kıskançlık veya kin gibi basit/alt düzey duygularla değil, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insaniyet gibi üst düzey idealler ve değerler yönünde motive ederek onların bilinçlerini artırmaya çalışan liderlerdir.[120](Yulk 1989)
- Örgütün amaç ve misyonunu elde edebilmek için diğerleri ile çalışarak onların değer, tavır, inanış ve davranışlarını etkilemek için bir liderin sahip olduğu beceridir.[121]
- İzleyenlerin amaç, istek ve beklentilerine ulaşabilmelerini sağlayarak kapasitelerinin üzerinde performans gösterebilmelerini gerçekleştirebilen bir liderlik sitilidir.[122](Williams 2000)
- Örgüt üyeleri arasındaki tutum ve davranışlardaki büyük değişim süreci ve örgütün misyon ve hedeflerine katkıda bulunma, örgüt amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir.[123] (Yulk 1999)
- İnsanların misyon ve vizyonlarının belirlenmesi, sorumlulukların tazelenmesi ve amaçlara ulaşabilmek için tekrar yapılandırma sürecidir.[124](Leitwood 1996)
- İzleyenlerin ihtiyaçları ile ilgilenen moral ve motivasyonlarını yükselterek normalde sergilemeleri beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan, diğer bir değişle takipçilerin tüm kapasitelerini istekli olarak kullandırtabilen liderlerdir.[125]

David Hughes, dönüşümcü liderliği; bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin

[118]Şahin, a.g.e., s.102.
[119]Celep, a.g.e., s.24.
[120]Gary Yulk, "Managerial Leadership A Review of Theory and Research", Journal of Management, Cilt:15, No:2, 1989, s.271.
[121]Celep, a.g.e., s.25.
[122]Gül ve Şahin, a.g.e., s.242.
[123]Erturgut, a.g.e., s.87.
[124]Erturgut, a.g.e., s.88.
[125]Gülşah Topaloğlu, "Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE., 2005),s.5.

gereklerine göre düzenleme süreci olarak tanımlamıştır. Bu tanımda Hughes, dönüşümcü liderleri "değişim ajanı" olarak nitelendirilmiştir.[126]

Dönüşümcü liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilerine kabul ettirmeyi gerekli kılar. Takipçiler ve grup üyelerinin işe bakış açılarında değişiklik yaratmak adına öncelikle etkileşimci liderden farklı olarak bireylerle kişisel ilişkiler kurarlar. Astların kişisel gelişmelerinin sağlanmasını hedefleyen bu liderler, kişisel gelişimin başarısıyla grup üyelerinin işlerinde daha az hata ile daha başarılı olacağını savunurlar. Kişisel gelişim aynı zamanda astların yaratıcılığını arttıracağından dönüşümcü liderlerin ilgisini çekecektir. Astların her koşulda daha iyi nasıl yapabilirim, daha fazla nasıl başarılı olabilirim sorusunu sormalarını beklerler. Ayrıca grubun amaçları ile takipçilerin amaç ve ihtiyaçlarının birbirine uyum ve yakınlığını sağlayarak verimliliği artırmayı hedeflemektedir. [127]

Dönüşümcü liderler takipçilerin üst düzey amaçlarının ve ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst basamaklara denk gelen ihtiyaçlarının değişim ve paylaşımını sağlarken, performans sağlamak için motivasyona bağlı değişkenleri de dikkate alırlar. İzleyicilerin işle ilgili tepkilerinin yanında onların, değerleri, öz saygıları ve lidere güven düzeyleri üzerinde dururlar.[128]

1.2.4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Temel Boyutları

Alan yazınında genel olarak dönüşümcü liderlik tarzının temel boyutları; karizma idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım zihinsel teşvik ve takipçiler üzerinde kişiselleştirilmiş ilgi olarak ifade edilir.

1.2.4.3.1.1. Karizma İdealize Edilmiş Etki

Karizma, idealize edilmiş etki boyutu; liderin takipçileri harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesi, bu vizyon çerçevesinde takipçilerle özdeşleşmesini ve etik idealleri temsil etmesini ifade eder. Lider amaçlar için, etik değerler ve kimliğin

[126]F.Balekoğlu, "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi", İstanbul Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 1992, s.41.
[127]Pınar Yeşilyurt, "Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama", (Çukurova Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007), s.41.
[128]Özalp ve Öcal, a.g.e., s.214.

inşasına yönelik bir tercüman ve rol modeli olarak takipçilerine açık, hissedilir bir enerji sağlar. [129]

Karizma, idealize edilmiş etki boyutu; lidere atfedilen yüksek standartlardaki ahlaki, etik davranışların, takipçilerin lider tarafından dikkate alınmasının, takipçilerde meydana getirdiği sadakatle ilgilidir.[130]

Kaynaklarda karizma olarak da geçen bu boyut, dönüşümcü liderliğin temel unsurudur. Aslarının saygı ve güvenini kazanmayı ve onlara güçlü bir görev anlayışı yerleştirmeyi içerir.[131]Dönüşümcü lider takipçilerine karizmatik bir rol model olarak hizmet eder.[132]Takipçilerin liderlerine atfettiği değer ve nitelikler, takipçilerde lidere yakın olma, onla özdeşleşme, onu taklit etme, büyük bir coşku ve inançla onu izleme durumlarını yaratırlar. Bu süreç geliştiğinde ve lider-takipçi arasındaki etkileşim güçlendiğinde takipçilerin ortaya koydukları performans çoğunlukla beklenilenin ötesine geçebilir.

Bu boyutta liderin etkisi, özellikleri ve davranışları takipçileri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki; davranış olarak "idealleştirilmiş etki" ve "atfedilen etki" olarak iki alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu; liderin kendisi için önemli değer ve inançlar için konuşması; bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını yüklenmesi ve ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise; liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarının üstünde tutması, takipçilerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi yönleri içerir.[133]

Organizasyonlardaki radikal değişikliklerin kabulü, lidere güvenilmesi ve takipçilerin lideri taktir etmesi ile mümkündür. Güven eksikliği organizasyon içerisinde büyük sorunlara neden olabilir. Takdir edilen ve güven duyulan liderin en önemli başarısı takipçilerin onu taklit etmeye çalışmalarıdır. Bu sayede organizasyonlardaki radikal değişiklikler için sarf edilen çaba takipçiler tarafından

[129]Avolio ve diğerleri, "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", a.g.e., s.444.
[130]Bono ve Judge, a.g.e., s.901.
[131]Azize Açıkalın, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki", (Gazi Üniversitesi E.B.F., Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000), s.75.
[132]Judge ve diğerleri, a.g.e., s.205.
[133]Emin Karip, "Dönüşümcü Liderlik",Eğitim Yönetimi,4(16),1998,s.447'den Akçakaya, a.g.e., s.158.

onaylanır ve desteklenir. İdealize edilmiş etkide, lider kolektif bir misyon sahibi olmanın önemine vurgu yapmaktadır. Kolektif amaç ve hedeflere ulaşmak için, lider, özverili davranışlar sergilemeye, etik ve ahlaki davranış standartlarını yükseltmeye ve risk almaya isteklidir.[134]

Dönüşümcü liderler, etik ve ahlaki değerlere önem verirler ve kendi ihtiyaçlarının ötesinde takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Davranışları ve sözleri ile onları sürekli başarılı olmaya teşvik ederler. Bu nedenle takipçiler kendilerini liderleri ile özdeşleştirirler ve onun değerlerini inançlarını kabul ederler. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, karizmaları ile kendi saygınlıklarını da kendileri oluştururlar. Bu doğrultuda dönüşümcü liderler çoğu zaman karizmatik lider özellikleri taşımaktadır.[135]

Sonuç olarak liderler onurlu, takdir edilen, güvenilen, örnek alınan insanlardır ve takipçiler tarafından kabul görüp, taklit edilmeye çalışılmaktadırlar. Model rolleri, takipçilere sunarlar, yüksek ahlak ve etik davranışlar sergileyerek doğru şeyler yaparlar. Pozisyon ve liderlik yeteneklerini salt kişisel ilgilerine ulaşmak için kullanmazlar, organizasyon hedeflerine ulaşmak için takipçilerini kendi potansiyellerini kullanmaya yönlendirirler.[136]

1.2.4.3.1.2. İlham Verici Motivasyon

Lideri bir figür olarak nitelendiren, takipçilerini uygun davranışlar sergilemeye motive eden, ilham veren dönüşümcü liderlik davranışıdır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının bu boyutu liderin önemli amaçlara ulaşabilmede kullandığı iletişim yeteneğini de ifade etmektedir. Organizasyonlarda liderin, diğerlerinin yeni düşünceleri benimsemelerini sağlama gibi açık ve sürekli bir görevleri vardır. Dönüşümcü liderliğin merkezi ilkelerinden biri olarak, değişken çevre şartları ve zor koşullar, öngörülemeyen ve stresli durumlarda dahi liderin birey ve grupları motive olmaya ikna edebilmesini ifade eder.[137]

Liderin vizyon, misyon ve hedeflere ulaşılması için izleyicilerini etkilemesi ve bunlara ulaşılması için izleyicilerine ilham vermesidir.[138]

---

[134]Gül ve Şahin, a.g.e., s.242.
[135]Şahin, a.g.e., s.103-104.
[136]Gül ve Şahin, a.g.e., s.242.
[137]Gül ve Şahin, a.g.e., s.243.
[138]Yılmaz, a.g.e., s.82.

İkna etme ve meydan okuma özellikleri ile takipçilerine ilham verip, yeni bir anlayış ve anlam kazandırır. Takım ruhu anlayışını destekleyerek heves ve iyimserlik duygularını ön plana çıkarır. Takipçilerini, yarattıkları gelecekteki vizyona dahil ederler. [139]

Bir rol model olarak dönüşümcü lider bireysel motivasyonunu ortaya koyar, açıklar ve takipçileriyle paylaşır. Bu motivasyon unsurları çoğunlukla içseldir, değerler üzerinden açıklanır, sloganlaştırılabilir ve üst düzey ihtiyaçlara işaret ederler. Dönüşümcü liderler, takipçilerini özellikle bilindik dışsal motivasyon unsurlarıyla harekete geçirmek yerine onlara kendi içsel motivasyonlarını keşfetme, geliştirme ve bu doğrultuda harekete geçme konusunda ilham verirler. Böyle bir süreçte liderin izleyicilerini yakından tanıması ve iletişimi sembollerle desteklemesi önem taşır. Kesikli ve belirli koşul/derecelerde etkinliğini yitirebilen hatta olumsuz etkiler dahi yaratabilen dışsal motivasyon unsurları yerine içsel motivasyonu sağlanmış ve kendi kendisini motive etmeyi öğrenmiş takipçilerin amaçlara yönelik gayretlerinde bu sayede fark yaratabilirler.

İletişim kurmak, takipçiler ile etkileşmek, dönüşümcü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hale getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar. Dönüşümcü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel kader duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve cesaretlendirirler. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır. Dönüşümcü lider fark etmeyi, kendine özgü yetenekleri ve kişisel gelişim fırsatlarını vurgular. Yeteneklerin desteklendiği ve ortak vizyona odaklanmış örgütsel bir kültür oluştururlar. İzleyenleri sürekli olarak motive ederek, kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlarlar.[140]

Bass bu bileşeni, "lider arzu edilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşılabileceğini önerileriyle gösterebiliyorsa ve takipçiler bu durumda kendilerini daha güçlü hissediyorlarsa o lider ilham vericidir" şeklinde ifade etmektedir. İlham verici motivasyonda güçlü olan liderler, takipçileriyle bir takım ruhu canlandırırlar. Lider hem iyimser, hem de erişebilir olan geleceğin resmini oluşturur. Lider, takipçilerin

[139]Yılmaz, a.g.e., s.82
[140]Topaloğlu, a.g.e., s.29.

işlerine anlam kazandırarak, motivasyon ve ilham artıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak takım ruhu artar. Dönüşümcü liderlerin ilham verici çekicilikleri, insanları, ahenkli, iyi iş ve iyi amaç üzerinde en iyisine odaklanmaya yöneltir.[141]

1.2.4.3.1.3. Entelektüel Uyarım Zihinsel Teşvik

Entelektüel uyarım, zihinsel teşvik davranışında lider, takipçilerinin problemleri çözmesi için denenmemiş ve doğru yolları sorgulamalarını sağlar, bunları geliştirmeleri için kullandıkları metotları sorgulamalarını teşvik eder.[142]

Dönüşümcü liderler takipçilerin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifade ile dönüşümcü liderler, takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Liderlerin bu özelliği hem onun hem de onu takipçilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider, sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, takipçilerini daha önce mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar. Bir başka ifade ile lider, takipçilerine öğrenme fırsatları oluşturarak sorunlara kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar.[143]

Dönüşümcü liderler, izleyicilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşullar yaratırlar. Bunun yanında belirli bir yöntem ve davranış tarzıyla takipçilerin entelektüel gelişim ve yetişimlerine öncülük ederler. Bu özellik liderin, takipçilerin entelektüel yeteneğini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir.[144]

Entelektüel uyarım, zihinsel teşvik boyutu, izleyicilerin zekalarını yaratıcı bir biçimde kullanmalarını, onlara akılcı yaklaşmalarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik eder. Bu sayede takipçiler kendi inançlarını sorgular ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler.[145]

---

[141]Celep, a.g.e., s.78.
[142]Avolio ve diğerleri, "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", a.g.e., s.445.
[143]Yılmaz, a.g.e., s.82-83.
[144]Özalp ve Öcal, a.g.e., s.216.
[145]Erturgut, a.g.e., s.93.

Bu bileşen sık sık zeka, akılcılık, mantık ve etkin problem çözme ile karakterize edilmektedir. Lider takipçilerini eski problemlere yeni bakış açıları geliştirme, yaratıcılık ve problemlere meydan okuma konusunda desteklemekte ve cesaretlendirmektedir.[146]

1.2.4.3.1.4. İzleyenler Üzerinde Kişiselleştirilmiş İlgi

İzleyenler üzerinde kişiselleştirilmiş ilgi her takipçinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanır ve onların tüm potansiyellerini geliştirme ve ortaya koymalarını desteklemeye çalışır.[147]Koçluğu, danışmanlığı, kişisel ilgi ve dikkati, cesaretlendirmeyi, beklentileri yükseltmeyi içerir.[148]

Bir liderin karizması, işgörenleri bir vizyon veya misyona çekebilirken, liderin kişiselleştirilmiş ilgiyi kullanması da işgörenlerin bireysel olarak bütün potansiyellerini ortaya koymalarına olanak sağlar. Bireysel ilgi kılavuzluğun bir parçasıdır. Bu durum, lidere sürekli olarak dönüt sağlar.[149]

Dönüşümcü liderler, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterirler. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır. Dönüşümcü liderliğin bu işlevi koçluk, mentorluk şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle takipçiler üzerinde kişiselleştirilmiş ilgi çalışanlara öğrenme fırsatları oluşturmayı, bu süreç içerisinde onlara yol göstermeyi ve onları birey olarak görüp onlara o şekilde davranmayı içermektedir.[150]

Bass'a göre dönüşümcü liderliğin bireysel ögesi, başkalarını düşünmenin yararlılığı üzerinde durur. Dönüşümcü liderler her takipçisine bir birey olarak

[146]John H. Humphreys, "Transformational and Transactional Leader Behavior", Journal of Management Research, Vol:1, No:3, 2001, s.151.
[147]Avolio ve diğerleri, "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", a.g.e., s.445.
[148]John J. Sosik ve diğerleri, "Transformational Leadership, Learning Goal Orientation, and Expectations for Career Success in Mentor-Protege Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective", The Leadership Quarterly, 15, 2004, s.245.
[149]Den Hartog ve diğerleri, "Transactional Versus Transformational Leadership; An Analysis of the MLQ" Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol:70, No:1, 1997, s.19
[150]Akçakaya, a.g.e., s.164-165.

davranır ve klavuzluk fırsatlarının genişletilmesini sağlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerini lider olarak geliştirmeye uğraşırlar. [151]

Bireysel düzeyde ilginin varlığı liderin, elindeki güç ve pozisyonu kullanarak çeşitli yaptırımlarla ya da karşılıklı çıkar ilişkilerine dayanarak takipçilerini yönlendiren bir kişi olmadığını göstermektedir. Böylelikle takipçilerinin duygularını düşüncelerini, bireysel ihtiyaçlarını da dikkate aldığını onlara hissettiren lider, takipçilerini vizyon doğrultusunda harekete geçirmekte büyük bir avantaja sahip olmaktadırlar.[152]

Dönüşümcü lider her bir takipçisi ile bireysel düzeyde ilgilendiği zaman bu durum örgütün değişim sürecinde takipçilerin çabalarının ve katkılarının daha da ileri düzeye taşınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütsel vizyon doğrultusunda yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesi için dönüşümcü liderin bu davranışı önemli bir bileşendir.[153]

Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin her boyutu dönüşüm sürecinde ayrı bir önem taşımaktadır. Örneğin, karizma ve idealize edilmiş etki, işgörenlerin organizasyonlara bağlılığını sağlar, sahip olunana vizyon ve misyon aşılar. İlham verici motivasyon, kişiler tarafından karşılaşılan fırsatları değerlendirmeleri için onları yönlendirir, amaca yöneltir, dönüşüm ve sonrası için onları güdüler. Entelektüel uyarım zihinsel teşvik ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, farklılığın önemini bilir ve bunu güç olarak kullanır ve her türlü fikre önem verir, taraftarların kendilerine güvenlerini sağlar. İzleyenler üzerinde kişiselleştirilmiş ilgi ile lider işgörenlerin iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir, onlara koçluk yaparak bilgi ve becerilerinin en üst düzeyde gelişmelerini sağlar.[154]

Bu boyutlardan karizma ve idealize edilmiş etki ile takipçiler üzerinde kişiselleştirilmiş ilgi boyutlarının insana yönelik, entelektüel uyarım zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon boyutlarının ise işe yönelik olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, bu dört boyut birbirleri ile yakından bağlantılı olarak iş ve insan ilişkilerini bir araya getirir.[155]

---

[151]Celep, a.g.e., s.79.
[152]Şen, a.g.e., s.19.
[153]Şen, a.g.e., s.19.
[154]Akçakaya, a.g.e., s.163-164.
[155]Celep, a.g.e., s.79.

1.2.4.3.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, siyaset bilimci J.Mc.Gregor Burns tarafından politik liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmasına karşın, davranış bilimci Bernard M.Bass ve Robert J.Hause tarafından yönetim ve örgüt konularına uyarlanmıştır. Hause 1970'li yıllar öncesinde liderlik araştırmalarının genellikle, izleyicilerin tutum, davranış ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, durumsal teorilerde dahil olmak üzere 80'li yıllarda yapılan çalışmaların da, işe yönelik teorilerin bir uzantısı olduğunu öne sürmüştür. Yazara göre işe yönelik teoriler olan davranışsal ve durumsal teoriler, liderin astlar için eksik olanı tamamlaması biçiminde ortaya çıkmıştır. Liderleri işe ve kişiye yönelik biçimde sınıflandıran teorilere karşılık, neo-karizmatik teoriler, beklenilenin ötesinde performans tahmini yaparak, izleyicilerin bu yönde harekete geçirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşım, temeli ABD'li liderlere ilişkin varsayımlara dayalı yönetim kültüründen, bir sosyal yapı felsefesine doğru gelişen bir model yaratma düşüncesinden doğmuştur. ABD siyasal yaşamında partilerin oy potansiyellerini artırmak için başvurdukları yöntemlerin benzerleri, iş hayatında General Electric'den Jack Welch ve Chrysler'den Lee Lacocca tarafından, işletmelerde değişimi başlatma ve geleceğe yönelik vizyonlarını gerçekleştirme süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanılmıştır.[156]

Peters ve Waterman (1982) dönüşümcü lideri mükemmellikle eşit anlamda görmektedir. Ayrıca bu süreçte lider ve takipçiler birbirlerini moral, motivasyon açısından yüksek seviyeye çıkarmaktadırlar.[157]

Bass (1985) tarafından kuramsallaştırılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ilk olarak, karizma, ilham, entelektüel uyarım, kişiselleştirilmiş ilgi, istisnalarla yönetim, koşullu ödül, özgür bırakıcı, olarak ifade edilen yedi liderlik faktörünü içeren bir model olarak ortaya koymuştur. Bass (1988) çalışmasında karizmatik ve ilham verici liderliğin tek yapı olduğunu, çalışmalarda çoğunlukla görgül olarak ayrıştırılamadıklarını buna göre çok faktörlü liderlik modelinin altı faktöre indirgenmesini ileri sürmüştür. Müteakiben özgür bırakıcı liderlik davranışı da, farklı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmıştır. Hater ve Bass (1998) yaptıkları çalışmada

[156]Özalp ve Öcal, a.g.e., s.211-214.
[157]Ünsal Sığrı ve diğerleri, "Öz Yeterliliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi S.B.Dergisi, Sayı:17, 2010, s.54.

ise istisnalarla yönetim boyutunun kendi içinde aktif/pasif kaçınan liderlik şeklinde ikiye ayrılan bir faktör olduğunu rapor etmişlerdir.[158]

Bass ve Avolio, 1993 ve 1996 yılları arasında yaptıkları çalışmalarda dönüşümcü liderlerin takipçileri üzerinde, ekstra çaba, etkinlik ve doyum olmak üzere üç etki yarattıklarını belirtmişlerdir.[159]

Bu dönemde Bass ve Avolio, örgüt kültürünün oluşturulmasında da dönüşümcü liderin rolünden bahsetmişlerdir. Bu süreçte konu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik konusunun önde gelen kuramcılarından yine Bass "Dönüşümcü Liderlikte 20 Yıllık Araştırma ve Geliştirme" adlı çalışmasında, etkileşimci liderlik tarzına da değinerek, sanayi ve işgücündeki değişimlerin liderin daha fazla dönüşümcü olmasını gerekli kıldığını ileri sürmüştür.[160]

Dönüşümcü liderlik konusunda birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları arasında, Tichy ve Tavenna , Conger-Kanungo, Avolio, Yulk, Sashkin eğitim alanında Jantzi ve Leithwood, Pielstick önde gelenler olarak sayılabilir. Bütün araştırmacıların yaptıkları "dönüşümcü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır.[161]

Bu çalışmalar arasında kavramsal temeli oluşturma ve yapılan araştırmaların çıkış noktası olması bakımından Bass'ın çalışmaları da özel bir yere sahiptir. Bass ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının; karizma idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım zihinsel teşvik, takipçiler üzerinde kişiselleştirilmiş ilgi şeklinde dört alt faktörde toplandığı liderlik alanında birçok araştırmacı tarafından genel kabul görmüştür.

Bunun yanında dönüşümcü liderliğin boyutları konusunda diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar bir takım yeni arayışları da beraberinde getirmiştir. Örneğin Hinkin ve Tracey dönüşümcü liderliğin karizma dışındaki diğer üç boyutunu destekler nitelikte bulgulara ulaşmışlardır. Livens ve arkadaşları, dönüşümcü liderliğin dört boyutunun birbirleriyle yüksek derecede korelasyonlu, fakat ileri sürüldüğü gibi dört boyuta ayrılmadığı, tek bir faktör altında toplandığını

[158]Avolio ve diğerleri, "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", a.g.e., s.441-443.
[159]Erturgut, a.g.e., s.89.
[160]Şahin, a.g.e., s.101.
[161]Eraslan, a.g.e., s.11.

bulgulamışlardır. Rafferty ve Griffin, dönüşümcü liderlik için vizyon, ilham verici, iletişim, entelektüel dürtü, destekleyici liderlik ve takipçilerin kişiliğini tanıma gibi beş boyut önermişler ve bu boyutları destekler bulgulara ulaşmışlardır. Akdemir ise, günümüzde yöneticilerin geleneksel görevlerini, katılım ve yetki devri ile astlarına göçererek dönüşümcü liderlik rolüne bürünmeleri gerektiğini vurgulamakta ve dönüşümcü liderliğin boyutlarını vizyon belirleme, yaratıcılık, esneklik, ekip oluşturabilme, yeni paradigmalara açıklık, sorun çözme ve çalışanları güçlendirme şeklinde sıralamaktadır. [162]

Dönüşümcü liderlikle ilgili olarak yapılan diğer bir çalışma ise Kouzes ve Posner tarafından gerçekleştirilmiştir. Kouzes ve Posner 1988 yılında "Liderlik Uygulamaları Ölçeği (LPI)'ni geliştirmiş ve liderlerde en iyi performansı sağlayan beş temel davranış biçimi belirlemişlerdir. Bu davranış biçimleri; sürece meydan okuma, ortak vizyon aşılama, harekete geçirmeyi sağlama, model oluşturma ve yüreklendirme olarak belirlenmiştir.[163]

Sashkin'de dönüşümcü lider davranışlarını açıklamada geliştirdiği lider davranış anketinde de beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmaktır. Bunlara ilaveten yazara göre dönüşümcü liderliği ortalama liderden ayıran üç özellik ortaya çıkmıştır. Ancak bu özellikler doğuştan gelen değil sonradan öğrenilebilecek özelliklerdir. Bunlardan birincisi kendine güven, ikincisi güç isteği, üçüncüsü vizyondur.[164]

Dönüşümcü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Padsakoff, MacKenzie, Moorman ve Feter yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliği altı boyutta incelenmiş, liderin davranışlarını vizyon oluşturma, örnek olma, grup amaçlarını kabüle zorlama, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşvik sağlama olmak üzere altı faktör ileri sürmüşlerdir.[165]

Dönüşümcü liderin davranışsal skalasının belirlenmesi ve bu davranışları oluşturan faktörlerin tanımlanması/analizi üzerine çeşitli bakış açıları doğrultusunda

---

[162]Kemal Demirci ve Muzaffer Aydemir, "Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma"Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,Cilt:11, Sayı:1, 2006, s.255-256.
[163]Seth Robert, "Perception of Empowerment in Engineer Workgroups: The Linkage to Transformational Leadership and Performing", Doktora Tezi, 1990, s.36'dan Şen, a.g.e., s.14.
[164]Robert L.Taylor ve William.E.Rosenbach "Contemporary Issues in Leadership", Westview Press Colaroda, 1993, s.87-103.
[165]Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pakdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, 2007, s.263.

bir çok araştırmacı tarafından çeşitli zaman ve sektörlerde çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar dönüşümcü liderliğin ve dönüşümcü lider davranışlarının kavramsal gelişiminin anlaşılması bakımından önem taşır. Bu çalışmaların özeti aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

Tablo 1.3, MLQ Hakkında Yapılan Faktör Testlerinden Yayınlananların Özeti.

Yazar/Yıl	Versiyon	Ülke	Sektör	İlgilenilen Faktörler
Harter ev Bass 1988	Form 5,1985	ABD	Kargo	6 (CH, IS, IC, CR, MBEA, MBEP)
Bass ve diğerleri 1993	Form5, 1985	ABD	Ordu	5 (CH/IM, CR/IC, MBEA, MBEP, LF)
Tepper and Perey 1994	Form x, 1990	ABD	Finans	2 (CH/IM, CR)
Druskat 1994	Form 8Y, 1990	ABD	Kilise	5(CH/IC, IS/IM, CR, MBEA, MBEP/LF)
Bycio ve diğerleri 1995	Form 1, 1985	Kanada	Sağlık	5 (CH, IS, IC, CRI MBE)
Koh ve diğerleri 1995	Form 5S, 1985	Singapur	Eğitim	5 (CH, CR, MBEA, MBEP, LF)
Den Hartog ve diğerleri 1997	Form 8Y, 1989	Hollanda	Genel	3 (TF,TR, LF)
Lievens ve diğerleri 1997	Form 8Y, 1989	Hollanda	Genel	4 (IS, IC, IM, CR, MBEA)
Hinkin and Ens 1997	Form 5x, 1990	ABD	Otel	3 (IM/IC/IS)
Tracey and Hinkin 1998	Form 5x, 1990	ABD	Otel	1(II/IM/IS/IC)
Geyer and Steyrer 1998	Form 5R,	Almanya	Banka	4 (CH/IS/IM/IC, IC/CH, CR/IC, MBEP/LF)
Carless 1998	Form 5x	Avusturalya	Banka	3(CH,IS,IC)
Avolio ve diğerleri 1999	Form 5x	ABD	Genel	6 (CH/IM, IS, IC, CR, MBEA, MBEP/LF)
Tejeda ve diğerleri 2001	Form 5x, 1993	ABD	Genel	9 (IIA, IIB, IM, IS, IC, CR, MBEA, MBEP, LF)

CH: Karizma
IIA: Atfedilen idealleştirilmiş etki
IIB: İdealleştirilmiş etki davranışı
IM: İlham verici motivasyon
IS: Entelektüel teşvik
IC: Kişiselleştirilmiş ilgi
CR: Koşullu ödül
LF: Özgür bırakıcı liderlik
MBE: İstisnalarla Yönetim
MBEA: İstisnalarla yönetim aktif
MBEP: İstisnalarla yönetim pasif

Kaynak: Avolio ve diğerleri, "Context and Leadership: an Examination of the Nine-factor Full-range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, The Leadership Quarterly, 14, 2003, s.263.

Bütün bu çalışmalar değerlendirildiğinde; Sashkin, dönüşümcü liderlikte vizyonu vurgulayarak, dönüşümcü liderlikte vizyon oluşturma yolları ve önemi üzerinde çalışmalar yapmıştır. Hause, Trice ve Beyer dönüşümcü liderlikte karizmaya dikkat çekmişlerdir. Burns, Bass, Howell ve Avolio dönüşümcü liderlikte ahlak boyutunu araştırmışlardır,[166]ayrıca Avolio, Bass, Jung, Hause, Podsakoff, Yulk, Bryman, Bycio, Hackett çok faktörlü liderlik ölçeğinin ortaya konulması,

[166]Vehbi Çelik, "Eğitimsel Liderlik", Pagem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.142-143.

karşılaştırılmalı analizleri, kritik ve tavsiyeler ile faktör analizlerine yönelik çeşitli testlerle dönüşümcü liderlik konusuna katkıda bulunmuşlardır.[167]

1.2.4.3.3. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Temel Özellikleri

Alan-yazını incelendiğinde dönüşümcü liderliğin öne çıkan özelliklerinin farklı araştırmacılar tarafından, farklı bakış açılarına göre tasnif edildiği ancak genel olarak dönüşümcü lidere atfedilen bu özelliklerin büyük oranda benzerlikler gösterdiği ve daha çok organizasyon konularında güncel gelişme ve ihtiyaçlarla yakından alakalı olduğu görülmektedir.

Demirci ve Aydemir "Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma" adlı çalışmalarında dönüşümcü liderin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır; vizyon belirleme, yaratıcılık, esneklik, ekip oluşturabilme, yeni paradigmalara açıklık, sorun çözme becerisi, çalışanları güçlendirme.[168]

Erturgut ise çalışmasında dönüşümcü liderlik özelliklerini; ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, karizma gücü, yüksek iletişim ve motivasyon becerisi, değişimin öncüsü olma, duygusal dayanıklılık cesaret ve risk alma, polimatik kişilik, güvenirlilik ve özgüven olarak sınıflandırmıştır.[169]

1968 yılında Tichy ve Devannan'ın etkin dönüşümcü liderlik özelliklerini saptayabilmek için büyük şirketlerin tepe yöneticileriyle yaptıkları görüşmeler sonucunda toplanan veriler şunlardır; dönüşümcü liderler değişimin temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler, çalışanları yüreklendirir ve cesaretlidirler, örgütsel değerleri sürdürürler, insanlara inanırlar, bir ömür boyu öğrencidirler, karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada üstün yeteneğe sahiptirler, ileri görüşlüdürler.[170]

Berber dönüşümcü liderliğin ortak özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır; kendini değişim ajanı olarak tanımlar, cesaretleri vardır, insanlara inanırlar, ilke merkezlidirler, yaşam boyu öğrenmeye önem verirler, karmaşıklı-belirsizlik ve bilinmeyenlerle birlikte yaşama yeteneğine sahiptirler, vizyon sahibidirler, değerler tarafından yönlendirilirler, kolay pes etmezler.[171]

[167]Avolio ve diğerleri, a.g.e., s.441.
[168]Demirci ve Aydemir, a.g.e., s.253-256.
[169]Erturgut, a.g.e., s.95-99.
[170]Keçecioğlu, a.g.e., s.37.
[171]Murat Akçakaya, a.g.e., s.164.

Erçetin'e göre davranışsal açıdan değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlerin şu özellikleri ön plana çıkmaktadır; açık ve cazip bir vizyon geliştirme, vizyonu gerçekleştirebilme için yeni stratejiler geliştirme, oluşturduğu vizyonu anlatma ve yayma, vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güveni ve iyimserliği gösterme, vizyonun gerçekleşmesinde takipçilere duyduğu güveni açıklama, ilk küçük başarıları güven pekiştirmek için kullanma, başarıları kutlama, anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik değerleri vurgulama, rol modeli oluşturarak örnek olma, kültürel formları değiştirme, eskileri ayıklama, değişimi kolaylaştırma için törenleri sembolleri kullanma.[172]

Stone ve diğerleri ise dönüşümcü liderlerin iş özelliklerini; vizyon, güven, saygı, risk paylaşımı, doğruluk, biçimlendirme, hedeflere katılım, iletişim, istek, rasyonalite, problem çözme, çalışanla ilgilenme, koçluk, çalışanları dinleme, personeli güçlendirme başlıkları altında toplamışlardır.[173]

1.2.4.4. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

McGregor Burns, politik liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetimsel öğretilerinden yola çıkarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımına gitmiş[174] ve etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirinin tersi modeller olarak, bir kişinin bu iki liderlik tipinin özelliklerini aynı anda gösteremeyeceğini, bu iki liderlik tipinin birbirinin tersi olduğunu savunmuştur.[175] Bass ise dönüşümcü önderliğin etkileşimci liderlik üzerine kurulduğunu ancak karşıtı olmadığını iddia etmiştir.[176]

McGregor Burns, "Liderlik" (Leadership) adlı eserinde liderliği: insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tanımlamaktadır.[177] Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin amaçlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz

[172]Şule Erçetin, "Lider Sarmalında Vizyon" Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.65.
[173]Şahin, a.g.e., s.105.
[174]Eraslan, a.g.e., s.5.
[175]Yılmaz, a.g.e., s.76.
[176]Celep, a.g.e., s.58.
[177]M.G.Burns, "Leadership", Harper Row, New York, 1978, s.425'den Eraslan a.g.e., s.5.

konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilmeleri ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir.[178]

Etkileşimci liderlik biçimi, çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanırken; dönüşümcü liderlik, astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve düşe veya vizyona yöneltme, yönlendirme biçiminde kullanılır.[179]

Etkileşimci liderlik anlayışı çerçevesinde çalışanlar mükemmellik arayışına teşvik edilmekte, daha çok onlardan kısa vadeli, ivedi olaylar ve sonuçlar üzerinde odaklanmaları istenmektedir. Uzun vadeli sonuçlar üzerine odaklanma ise, dönüşümcü liderliği gerektiren bir olgudur.[180]

Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin, değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılamak önemlidir. Böylece, izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri artırılmış, özgün fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olacaktır. Etkileşimci liderlik ise, dönüşümcü liderliğin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler.[181] Bu önderlik tarzında gerçekleştirilen küçük değişimlere karşın statükonun büyük ölçüde korunduğu görülmektedir.[182]

Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş-tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Etkileşimci liderlikte şekle ilişkin değerler olarak saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin para ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere bağlıdır.[183]

---

[178]Eraslan, a.g.e., s.5.
[179]Melek Tüz ve Zeyyat Sabuncuoğlu, "Örgütsel Psikoloji", Alfa Yayınları, Bursa, 1998, s.182'den Melike Cömert, "Dönüşümcü Liderlik", XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Temmuz 1994, s.4
[180]Melek Sungurlu, "Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı", Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2001, s.99'dan Hüseyin Yılmaz, a.g.e., s.78.
[181]Demirci ve Aydemir, a.g.e, 2006, s.255.
[182] Demirci ve Aydemir, a.g.e., s.255.
[183]P.Lewis ve W.K. Kunhert,"Transcactional and Transformational Leadership:A Constructive Developmental Analysis" Academy of Management Review,Vol:12,No:4,1987,s.649'dan Eraslan, a.g.e., s.6.

Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns bunlara "son değerler" adını vermektedir. Bu değerler alınıp verilmez, üzerlerinde pazarlık yapılmaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler.[184]

Etkileşimci liderler, işgörenlerini; prosedürler, standartlar, direktifler ve sonuç olarak çıktılara bağlı beklentiler doğrultusunda çalışmaları için güdülerken, dönüşümcü önderler takipçilerini beklenilenden daha fazlası için desteklerler. Bunun için onlara gerekli kaynak, serbesti ve ilgiyi sağlayarak bireysel yetenek, nitelik, uzmanlık ve tecrübelerini, paylaşılan ahlaki değerler ve üst düzey ihtiyaçlar temelinde en yüksek performans ve aidiyetle kurumsal amaçlara yönlendirmelerini sağlarlar.[185]

Aşağıda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklar şu şekilde belirtilmiştir:[186]

Tablo 1.4, Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman Yönetimi	Kısa, bugün.	Uzun, gelecek.
Eşgüdüm	Kurallar ve yönergeler.	Hedef ve değerler birliği.
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya.	Çok yönlü, yatay.
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç,dış).
Ödül Sistemi	Örgütsel, dışsal.	Kişisel, içsel.
Güç Kaynağı	Makam.	İzleyenler.
Karar Verme	Merkezi, yukarıdan aşağıya.	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya.
İşgören	Üretim faktörü.	Geliştirilebilir kaynak.
İtaat	Emir.	Rasyonel açıklama.
Değişmeye İlişkin Tutum	Kaçınma, direnme, statükoyu koruma.	Kaçınmama, benimseme.
Yönlendirme	Kazanç.	Vizyon ve değerlendirme.
Denetim Mekanizması	Aşırı uyum.	Özdenetim.
Bakış Açısı	İçsel.	Dışsal.
Görev Tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel.	Zenginleştirilmiş, grupsal.

Kaynak: M.Noel Tichy ve Mary A.Devanna, "The Transformational Leader", J.Wilwy&Sons, New York, 1986.

[184]Eraslan, a.g.e., s.6.
[185]Timothy Hunkin ve diğerleri "The Relevance of Charisma For Transformational Leadership Instable Organizations" Journal of Organizational Change Management Vol:12, 1994, pp.105-119'dan Celep, a.g.e., s.58.
[186]Eraslan, a.g.e., s.8.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına başka bir bakış açısı da bu liderlik tarzlarının farklarının yanında, birbirleriyle bir geçişim içerisinde oldukları ve birbirlerini tamamladıkları fikrine dayanır. Zira kapsayıcı bir model olarak dönüşümcü lider gerek duyduğunda etkileşimci lider davranışlarını da sergileyebilir.

Yulk ve Van Fleet'e (1992) göre neokarizmatik liderlik teorileri, liderliğe yönelik melez bir yaklaşımdır ve liderlikle ilgili birçok teorik yaklaşımın unsurlarını içerir.[187]

Örgütte amaca yönelik belirli görev ve fonksiyonların gruplandırılma biçimi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, kademe yapısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi gibi yapısal unsurlar, dönüşümcü liderlik davranışlarını etkilemekte ve örgütün dönüşümcü veya işe yönelik liderliğe olan eğilimini belirlemektedir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderler, yeniliğe ve değişime yönelik amaçların örgüt düzeyinde benimsetilmesi ve tüm çalışanların değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde aktif rol oynayabilecekleri koşulların hazırlanması için çaba gösterirler. Bu tür bir yapılanma içerisine giren örgütlerde, uygun iklim ve anlayışı yaratabilmek için dönüşümcü liderler ilk olarak ve gerektiğinde etkileşimci lider davranışlarını da sergileyebilirler. Süreç içerisinde lider ve takipçileri arasındaki etkileşim ve güven belirli bir düzeye ulaştığında örgüt içindeki dönüşümcü liderliğe olan genel eğilim artarak sürdürülebilir bir seviyeye gelecektir.[188]

Buna göre Bass ve Avolio liderlik biçimlerinin sadece karşılıklı olarak bir grup insanla sınırlı olmadığını, ancak aynı bireyin farklı zaman ve durumlarda liderlik biçimini değiştirebildiğini ileri sürmüşlerdir. Bass ve Avolio liderliğin hem etkileşimci, hem de dönüşümcü liderlik örüntüleri gösterebileceğine inanır. Bass, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasında artan bir ilişki olduğunu söyler ve bu ilişkiyi; "Etkileşimci liderlik, özellikle koşullu ödül, etkili liderlik için geniş bir temel sağlar. Fakat, etkileşimci liderlikte daha fazla çaba, etkililik ve doyum sağlanırsa, dönüşümcü liderlik için ortam hazırlanmış olur" biçiminde açıklar.[189]

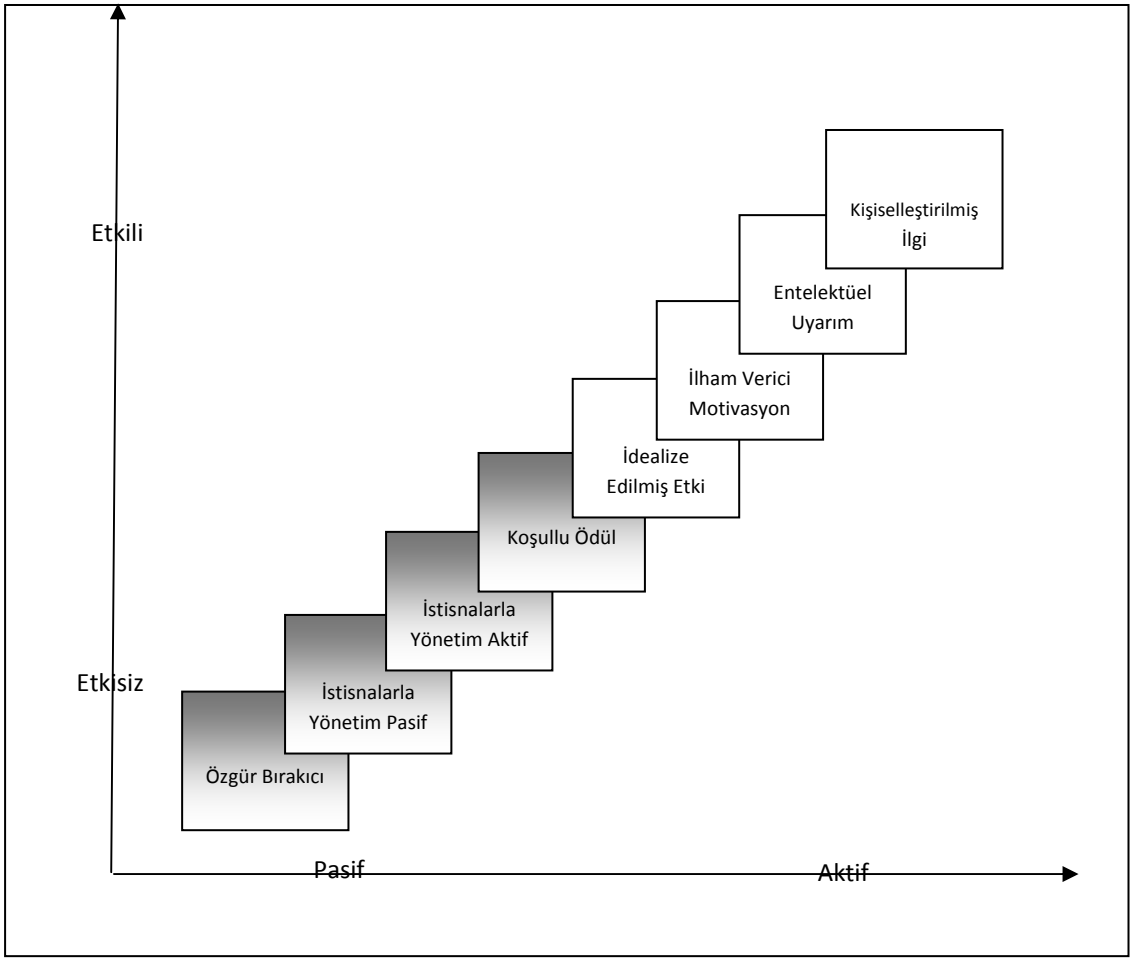
Bass ve Avolio (1991) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Modeli hem etkileşimci hem dönüşümcü liderlikten oluşur. Liderliğin her iki türünün unsurları (etkisizden→ etkiliye) etkililiği ölçen dikey bir eksen ve (pasiften→ aktife)

[187]Bono ve Judge, a.g.e., s.902.
[188]Akçakaya, a.g.e., s.182.
[189]K.Bannon, "Principals' and Teachers' Perceptions of The Extent to Which Principals Exercise Transformational Leadership in Schools and The Relationship of These Leadership Perceptions to Teachers' Perceptions of The Extent of Shared School Goals",2000'den Celep,a.g.e., s.60.

katılımı ölçen yatay bir eksen üzerinde düzenlenmiştir. Etkileşimci liderlik stilleri, etkisiz ve pasif çeyrekte eğilim gösterirken, dönüşümcü liderlik stilleri büyük oranda modelin etkili ve aktif kısmında eğilim gösterirler. Bu, dönüşümcü liderliği etkileşimci liderliğe göre daha üstün gösterse de, dönüşümcü liderlik araştırmacıları ikisinin birbirini tamamladığını tartışırlar.[190]

Burns'un (1978) ortaya koyduğu etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayrımı Bass (1985) tarafından iki geniş alanı kapsayacak şekilde, liderlik davranışlarının sekiz yönü biçiminde tanımlanmıştır;

Şekil 1.1, Avolio ve Bass'tan (1991) Uyarlanmış Çok Faktörlü Liderlik Modeli



Kaynak: Avolio&Bass, 1991'den adapte edilmiştir. Timoty A.Judge ve diğerleri, "Charismatic and Transformational Leadership", Zeitschrift für Arbeits-u Organisationspsychhologie, (N.F.24)4, 2006, s.206.

[190]Judge ve diğerleri, "Charismatic and Transformational Leadership", a.g.e., s.204-205.

1.2.4.5. Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Liderlik alan-yazını incelendiğinde, yönetim alanında meydana gelen gelişmeler, yeni bakış açıları ve neokarizmatik yaklaşımların da etkisiyle; başta özellikler teorisi olmak üzere tüm liderlik teorilerini kuşatmaya çalışan karma bir bakış açısı arayışının son otuz yılın liderlik çalışmalarına yön verdiği söylenebilir.

Bu bağlamda liderlik alanında, epistemolojik dayanakları belki de en çok tartışılan ancak bu tartışmalara rağmen belki de en çok ilgi çeken ve sansasyon yaratan kavram "karizma" olmuştur.

Karizmatik liderliğin ne şekilde ölçüleceği ölçülse bile bunun nasıl derecelendirileceği[191] ciddi bir tartışma konusudur. Bu tartışmanın temelinde bir sosyal kavramın tanımlanmasındaki başka bir kavramla ya da kavramlarla çelişiklik ve bileşiklik sorunun büyük bir yer tuttuğu söylenebilir.[192] Bu tür sorunların çözümlemesinde öne çıkan yöntemlerden biri; üzerinde çalışılan kavramın ilişkili olduğu diğer kavramlarla geçişim içinde olduğu ve ayrıştığı yönlerin açıklığa kavuşturulmasıdır.

Liderlikle ilgili yaklaşımlar arasında en geniş davranışsal skalalardan birisine sahip olan dönüşümcü liderlikle karizmatik liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılmasının böyle bir gayretin sonucu olduğu ve her iki yaklaşımı açıklamaya çalışan araştırmacıların arasında, bu iki yaklaşımın birbirinden farklı olduğu ya da birbirlerini içerdikleri konusunda birçok tartışmanın var olduğu görülmektedir.[193]

Bu alanda çalışan araştırmacılardan karizmatik liderlik araştırmalarının öncüsü Robert Hause her iki liderlik yaklaşımının da "ufak ve makul" farklarla aynı değerlere eşit olduğunu ileri sürmektedir. Hause ve Padsakoff (1994) yazarların bu konudaki uzlaşmazlıklarını küçük tartışmalar olarak görür. Conger ve Kanungo (1998) karizmatik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farkı "ufak bir farklılık" olarak kabul ederler.[194] Conger (1999), vizyon, ilham, model olma, zihinsel özendirme,

[191]Avolio ve diğerleri, "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", a.g.e., s.443-445.
[192]Knut Holt,"Management and Organization Through 100 Years",Technovation, 19, 1999, s.135-140.
[193]Judge ve diğerleri, "Charismatic and Transformational Leadership", a.g.e., s.203-214.
[194]Judge ve diğerleri, "Charismatic and Transformational Leadership", a.g.e., s.205.

anlam verme, gereksinimleri yüksek seviyelere çekmek ve yetkilendirme, boyut ve davranışlarının bu iki liderlik stilini birbirlerine yaklaştırdığını ileri sürer.[195]

Bass, dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsetmiştir. Bass dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çabalar göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını ileri sürmüştür.[196]Zira Bass, Avolio ve Jung, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin (MLQ) faktör analizlerinin revize testlerinden bahsettiği çalışmalarında, MLQ (4R Formu)'nun testinde, araştırmaya katılanlar tarafından karizma ve ilham verici liderlik aynı faktörün iki bileşeni olarak skorlanmıştır. [197]

Bryman (1992), Conger&Kanungo'nun (1987) karizmatik liderlik teorisi üzerine önceki alan-yazınından gelen davranışsal ve atıfsal faktörlerin ayrıştırılabileceğini tartışmaları ve birçok yazarın karizmatik görünme ile ilgili belli yada kesin davranışların olduğu önerisinde bulunmalarına rağmen, takipçilerin karizmanın seviyesine atıfta bulunmalarının güçlüğü ve algısal değerlendirme testlerinde (hem algısal, hem atıfsal maddelerin) dönüşümcü liderliğin merkezi bileşeni ilham verici liderlik ile karizma faktörlerinin ayrıştırılamaması, bu bağlamda teste katılanların doğallığını olumsuz etkilememek için MLQ (5X) formunda karizmatik skala hariç tutulmuştur.[198]

Diğer taraftan Bass ve Avolio karizmatik liderliğin, dönüşümcü liderliğin daha üst bir düzeyde (etkileşimci liderliğe göre) tamamlayıcısı olduğunu belirtirler. Bu yüzden onlar dönüşümcü liderliği karizmadan daha geniş bir yapı olarak görürler.[199]Aslında; Bass (1985) karizmanın dönüşümcü liderliğin bir parçası olduğunu savunurken; aynı zamanda onun hem kendi içinde hem de dönüşümcü liderlik sürecini açıklamak için kavramsal yetersizliğini belirtir.[200]

---

[195]Jay Conger, "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations an Insıder's Perspective on These Developing Streams of Research", Leadership Quarterly, C.10, No:2, 1999'dan Celep, a.g.e., s.51.

[196]M. Sashkin ve E.W. Rosenbach, "A New Leadership Paradigm", Contemporary Issues in Leadership, Westview Press Colarado, 1993, s.87-103'den Eraslan, a.g.e., s.11.

[197]Avolio ve diğerleri, "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", a.g.e., s.443-445.

[198]Avolio ve diğerleri, "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", a.g.e., a.443-445.

[199]B.M.Bass&B.J.Avolio, "Transformational Leadership and Organization Culture", International Journal of Public Administration, 17, 1994, 541-555'den Judge ve diğerleri, "Charismatic and Transformational Leadership", a.g.e., s.205.

[200]B.M.Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York, Free Press,'den Judge ve diğerleri, "Charismatic and Transformational Leadership", a.g.e., s.205.

Karizmanın, dönüşümcü liderliğe neden olmanın ötesinde sonucu olduğunu düşünenlerin[201] yanında bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu düşünen araştırmacılarda mevcuttur. Pillai ve Schriesheim (1999), Bateman ve Zeithalm (1993)'e göre karizmatik ve dönüşümcü liderlik birbirlerinden farklıdır. Bunun temelinde dönüşümcü liderliğin bazı özelliklerinin karizmatik liderlikte olmamasıdır. Denton'e (1998) göre dönüşümcü önderler karizmatik oldukları kadar, iki başka kritik beceriye de sahiptirler. Bunlardan birincisi dönüşümcü önderler kişiselleştirilmiş ilgi ile takipçilerin üstesinden gelmekte zorluk çektikleri işleri açıklar ve destek verirler. İkinci olarak zihinsel özendirme ile takipçilerinin sorunların üstesinden gelmede gizil güçlerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olurlar. Hunkin ve Tracey'e (1999) göre dönüşümcü liderler hareketli ve belirsizlik ortamlarında karizmatik liderlere göre daha etkili olabilirler. Değişim için gerekli destek ve kaynağı sağlayabilirler.[202]

Araştırmacılar halen liderliğin bu iki türünün özellikleri üzerinde zıt fikirlere sahip olsalar da bir ölçü türünde yüksek skor yakalamış araştırmacıların, diğer ölçü türünde de yüksek skor yakalayabilmeleri muhtemeldir.[203]

1.2.4.6. Liderlik Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramı ilk olarak Salovey ve Mayer (1990) tarafından, insanın kendisinin ve başkalarının duygularını algılaması, anlaması ve düzenlemesi olarak açıklanmış bir kavramdır. Weisinger (1998), duygusal zekayı duyguların akıllıca kullanımı olarak tanımlarken; Yaylacı (2006) duygusal zekayı "yaşamı hissetme, anlama, etkili bir biçimde gücün ve duyguların keskin zekasına baş vurma yeteneği" olarak ifade etmiş ve duygusal zekanın akılcı olarak yönetilmesi boyutuna dikkat çekmiştir.[204]

Yönetim alan-yazınında geniş bir yer kaplayan liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, örgütlerde duygusal iklimin rehberi olan liderlerin değerlendirilmesinde çoğunlukla rasyonelliğin ön planda tutulduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da birçok örgüt tarafından, liderlerin ve lider adaylarının

[201]M. Sashkin ve E.W. Rosenbach, "A New Leadership Paradigm", Contemporary Issues in Leadership, Westview Press Colarado, 1993, s.87-103'den Eraslan, a.g.e., s.11.
[202]Celep, a.g.e., 51-54.
[203]Judge ve diğerleri, a.g.e., s.205.
[204]Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü, "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", D.E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.188.

değerlendirilmesinde teknik yetkinlik, kavramsal beceriler, sonuçları izleme ve kaydetme becerisi, insan sarraflığı, değerlendirme, karakter gibi bilişsel kriterler dikkate alınmış ve liderlerin örgüt içerisindeki duygusal yapılarına yeterince önem verilmemiştir. Bir liderin düşünsel yetkinliklere sahip olması zorunluluk olmakla beraber, günümüz iş ortamında örgütsel başarı için yeterli değildir. Artık liderin, başta kendisi olmak üzere tüm takipçilerinin duygularını anlayabilme ve yönetebilme yetkinliğine de sahip olması gereklilik haline gelmiştir.[205]

Liderin temel özelliklerinden birisi de içinde bulunduğu grup için duygusal bir rehber olmaktır. Bunu yaratıcı bir şekilde gerçekleştirebilen bir lider, astlarında kolektif motivasyon yaratarak verimi artırabilir.[206]

Neo-karizmatik yaklaşımların ve özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımının içerdiği duygusal öğeler, başarılı bir liderlik için duygusal farkındalığı ve duyguların yönetilebilmesini gerekli kılmaktadır.[207]

Yeni yaklaşımlar, insanın düşüncelerinin duygularının birbirinden ayrılmayan aynı süreci ifade ettiğini ve bu süreçte duygular ve akıl arasında temel bir zıtlaşma olmadığını savunmaktadır. Bu durum örgütler için hayati bir kavram olan liderlik açısından da geçerlidir. İlgili alan-yazını incelendiğinde duyguların rolü üzerinde gerektiği kadar durulmadığı görülmekle beraber son dönemlerde liderlik konusunda çalışan Chris Argyris, Abraham Zaleznik, Henry Minzberg, Gary Hamel ve Micheal Hammer gibi kimi yazarlar; iş yaşamında duygulara yer verilmesinin, kendimizin ve başkalarının duygularını daha iyi değerlendirilmesinin ve yönetilmesinin gerekliliğini savunmuşlardır. Nitekim Harvard Business Review, Leadership Quarterly duygu ve liderlik ilişkisini ele almak üzere bu konuda özel sayılar çıkarmışlardır.[208]

Duygusal zeka ve liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda, iyi ruh haline sahip liderlerin yaratıcılık konusunda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.[209]

---

[205] Akçakaya, a.g.e., s.184-185.
[206]L.M. Prati ve diğerleri "Emotional Intellıgence, Leadership Effectiveness and Team Outcomes", The International Journal of Organizational Analysis, 11(1), 2003, s.21-40'dan Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 18, Sayı:2, 2003, s.87.
[207]Çakar ve Arbak, a.g.e., s.86.
[208]Çakar ve Arbak, a.g.e., s.86.
[209]J.M.George, "Emotional Intellıgence; The Role of Emotional Intellıgence", Human Relations, 53(8), 2000'den Erkuş ve Günlü, a.g.e., 192.

Bass (1990) ise bir liderin izleyicilerine ilham verme ve iletişim kurma sürecinde, hem çoklu zeka, hem de duygusal zeka yeteneklerine sahip olması gerektiğini savunmaktadır.[210]

Zhou ve George (2003) çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirici örgütsel faktörlerden lider faktörüne eğilmişler ve liderlerin duygusal zekalarının, çalışanların yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkarmada önemli bir etken olduğunu ileri sürmüşlerdir.[211]

Duygusal zeka, liderlik ve performans ilişkisini inceleyen Sosik ve Megerian (1999) çalışmalarında yöneticilerin öz farkındalıklarına bağlı olarak dönüşümcü liderlik- yönetici performansı ilişkisinin güçlendiğini ortaya koymuşlardır. Mandell ve Pherwani'nin (2003) yaptıkları bir araştırmada, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki saptanırken duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışının cinsiyete göre faklılık göstermediği bulunmuştur.[212]

Barling, Slater ve Kelloway (2000) tarafından yapılan araştırmada, duygusal zekanın; karizma, kişiselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olma boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur.[213]

Çakar ve Arbak'ın (2003) 106 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada ise elde edilen bulgulara göre yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını ileri sürülmüştür. Elde edilen değerler kıymetlendirildiğinde kişiselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olmanın duygusal zeka tarafından en çok açıklanan dönüşümcü liderlik boyutları olduğu, karizma ve entelektüel uyarım boyutlarının ilk iki boyuta göre düşük olmakla beraber yinede duygusal zeka tarafından yüksek düzeyde açıklandığı görülmüştür.[214]

Alan-yazınında liderlerin sahip oldukları duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar göz önüne alındığında duygusal zekanın, dönüşümcü liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir.[215]

---

[210]B.M.Bass, "From Transactional to Transformational Leadership, Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, 18(3), 1990, S.19-32'den Erkuş ve Günlü, a.g.e., 192.
[211]Ekrem Cengiz ve diğerleri, "Örgütsel Yaratıcılığı belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2007, s.99.
[212]Çakar ve Arbak, a.g.e., s.87.
[213]Erkuş ve Günlü, a.g.e., 193.
[214]Çakar ve Arbak, a.g.e., s.83-98.
[215]Erkuş ve Günlü, a.g.e., s.202.

Bass, dönüşümcü lider olarak nitelendirilecek bir kişinin, hem analitik, hem de sosyal zekaya, özellikle de duygusal zekaya sahip olması gerektiğini belirtir. Çünkü duygusal zeka, örgütlerde liderin takipçileri ile iyi ilişkiler kurmasında ve onlara esin kaynağı olmasında, onların amaçlarını, davranışlarını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamasında büyük öneme sahip bir özellik olarak kabul edilmektedir.[216]

Hayat felsefesini rasyonaliteye indirgemek yerine, mantığı duygularla birleştirerek hareket etmeyi tercih eden dönüşümcü liderler, sürekli olarak takipçilerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerinin, müşterilerinin duygusal talepleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla, örgütte duygusal talepleri fark edebilen, değerlendirebilen ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilen dönüşümcü liderler, örgütlerinde ahenk yaratarak hem kişisel, hem de örgütsel başarılara katkıda bulunmayı başarabilirler. Çünkü duygusal zekaya sahip liderler, duygular dünyasındaki sorunlarla başa çıkabilen, özdeğere sahip, kendilerine ve başkalarına ilham verebilen, inisiyatif alan, bağlılık, hoşgörü, empati ve esneklik gösterebilen kişiler olarak görülmektedir.[217]Bu noktada araştırmanın yaratıcılık bölümünde irdelenen, yaratıcılık ve duygusal zeka arasındaki ilişki de dikkate alındığında, hem liderlerin hem de yaratıcı bireylerin çeşitli düzeylerde çoklu ve duygusal zekaya sahip bireyler oldukları ve bu anlamda bir takım farklı ve özel davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bu durum, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları duygusal zekaları ile kendilerinin ve çevrelerindeki bireylerin duygularını anlayabilme, yönlendirebilme konusundaki yetenekleri ile yaratıcı bireylerin sahip oldukları duygusal zeka ile oluşturdukları kendilerine has stillerinin desteklenmesi arasında teorik bir ilişkiyi akla getirmektedir.

[216]Barbara Mandell, Shilpa Pherwani, "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", Journal of Business and Psychology, Vol.17/3, 2003, s.391'den Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.239.
[217]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., 238.

2. YARATICILIK

Bu bölümde yaratıcılık kavramının disiplinler-arası konumu, yaratıcılık kavramı ve tanımı, yaratıcılık süreci ve yaratıcı düşünme, bireysel ve örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen durumlar ile yaratıcılığın zeka ve duygusal zeka ile ilişkisi incelenmiştir.

2.1. Yaratıcılık Kavramına Disiplinler-arası Bakış

Yaratıcılık üstüne sistematik olarak bilimsel araştırma yürütme çabaları, on dokuzuncu yüzyıl ortalarında İtalyan psikiyatr Cesare Lombroso ve İngiliz bilim adamı ve doğa bilimci Francis Galton gibi kişilerin bireysel katkılarıyla başlamıştır. Yaratıcılığın modern psikolojinin sistematik araçlarını kullanarak tanımlanması ve araştırılması yönündeki ilk çabalar ise, Stanford Üniversitesi'nde Galton'un öğrencisi Lewis Terman önderliğinde başlatılmıştır. Terman'ın öncelikle "deha" ve "yüksek zekanın" aynı şey olduğu varsayımıyla yola çıktığı, yaklaşık 30 yıl süren bu çalışması IQ düzeyleri ortalama 150 etrafında toplanmış olan 200 çocuk üzerinde yapılmıştı. Terman'ın, zeka testinin yaratıldığı dönemde yürütülen, dehayla ilgili bu çalışması dehanın yüksek düzeyde bir zekayla aynı şey olmadığına dair ilk bilimsel kanıtları sağlamıştır. Ayrıca Terman'ın çalışmaları özgünlüğü açısından da önemlidir. Zeka ile yaratıcılık arasındaki ayrım sonraki birçok çalışma tarafından da desteklenmiştir. İkinci Dünya Savaşının olumsuz etkileriyle yaratıcılık üzerine çalışmalar 1950'li yıllara kadar atıl kalmıştır. Bu boşluğa, 1950 ve 1960'larda başka bir seçkin psikolog olan J.P.Guilford tarafından dikkat çekilmiştir. Guilford toplumun evrimine bu denli katkısı olan bu zihinsel yetinin, psikolojinin ihtisas alanı içinde temel bir alan olması gerektiğini savunmuştur.[218]

Müteakip dönemlerde yaratıcılık konusu, toplumsal hayatta sonuçlarıyla fark yaratan, heyecan, merak uyandıran, üstünlük sağlayan, üzerinde çokça tartışılan ve araştırma yapılan bir zihinsel yeti olarak, sadece psikoloji değil, felsefe, güzel sanatlar, sosyal bilimlerin başta eğitim bilimleri, idari bilimler disiplinleri olmak üzere diğer disiplinlerin de ilgi alanı olmuştur. Bu disiplinler paralelinde yaratıcılık kavramı, genellikle onun sınırlarını belirleyen ve anlamını yönlendiren birçok düşünce modeline göre düşünülmüş ve gösterilmiştir. Bu düşünceler esasen yaratıcı

[218]Nancy C.Andreasen, "Yaratıcı Beyin Dehanın Nörobilimi", 3.b, Ankara:Arkadaş Yayınevi, 2009, s.10,13,16,17,30,31.

olguların daha bildik bir görgül düzeye indirgenmesini sağlayan figürasyonların ve neredeyse görüntülerin değerlendirilmesine olanak verme çabalarından kaynaklanır.[219]

İlgili bilim dallarının alan-yazınları (Psikoloji, Sosyoloji, Sosyalpsikoloji, Yönetim vb.) incelendiğinde yaratıcılık konusunun genel olarak iki düzeyde ve dört biçimde ele alındığı söylenebilir. Bu yaklaşımlardan birincisi klasik bir bakış açısıyla yaratıcılığı, varlığı keşfedenden bağımsız, gidilmesi ya da bulunması gerekli olan özel bir yer ve keşfedeni "deha, ilahi bir yetenek" olarak görür. Bu bağlamda, analojik işlevleri görmek üzere etimolojik referanslar; bulmak, yaratmak, keşfetmek, icat etmek vb. olur. Bu durumda keşfetmek ya da yaratmak üretmek değildir, rastlamaktır, inşa etmek değil ortaya çıkarmaktır.[220]

İkincisi ise modern yaratıcılık yaklaşımıdır ve tüm bireylerin çeşitli düzeylerde yaratıcı kapasitelere sahip olduğunu, yaratıcılığı etkileyen önemli unsurun sosyal çevre olduğunu vurgular. [221] Bu kez söz konusu olan yaratıcılığın genel üretim sürecine göre düşünüldüğü ekonomik bir referans üstüne inşa edilen düşüncedir. Analojik bağlamda, kişisel yaratma kapasitesi çalışma gücüyle ve yaratıcı süreç de üretim etkinlikleri düzlemiyle özdeşleştirilir.[222]

Bu yaratıcı üretim modeli operasyonel ve dinamik bir yaklaşım önerir. Yaratıcı bir üretici olmuştur, dolayısıyla ürünlerin kalitesi, geliştirilmesi vb. konuları irdeleyebilir. Bu bağlamda çeşitli yaratma teknikleri (beyin fırtınası, morfolojik yöntem vb.) belirsiz bir biçimde ekonomik referanstan esinlenen yaratıcılık bağlamındaki sanayileşmeye geçiş birimleridir. Bu enstrüman ve yöntemler yaratıcılık sorumluluğunun sadece bazı özel yeteneklere ya da şanslara bırakılmaması gerektiğini ve herkesin yaratıcı potansiyelini harekete geçirme ve değerlendirme yoluyla yaratıcılığı sistemli bir biçimde düzenlemenin mümkün olduğunu ileri sürer.[223]

Yöntembilimsel olarak ilgili bilim dallarının perspektifinden bakıldığında ise yaratıcılığın belirlenmesinin ve ölçümünün dört biçimde ele alındığı görülür. Bunlardan birincisi nörobilim temelinde, biyokimya, moleküler biyoloji, hücre

[219]Mıchel-Louis Rouquette, Yaratıcılık, 1.b, Ankara:Dost Kitapevi, 2007, s.11.
[220]Rouquette, a.g.e., s.11.
[221]Hülya G.Çekmecelioğlu, Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli,10-12 Mayıs 2002
[222]Rouquette, a.g.e., s.13.
[223]Rouquette, a.g.e., s.13.

biyolojisi vb. yöntemlerden yararlanır ve sıradan ya da sıra dışı olsun yaratıcılığın nöral bir temele sahip olduğunu ileri sürer. Yaratıcılığın düzeyini belirleyen ise bu nöral süreçlerin daha geniş ya da daha zengin çeşitlemelerinin kullanılmasıdır. Sosyal disiplinler ile dolaylı ilişkisi bulunan bu yaklaşım beyinin nasıl düşündüğünü anlamaya çalışırken, halihazırda hem yerleşmiş ampirik gerçeklerden, hem de daha az kabul gören kuramsal spekülasyonlardan oluşan bir bileşime güvenmek durumundadır.[224]

İkincisi yaratıcılığın modern psikolojinin sistematik araçlarının kullanarak tanımlanması ve araştırılması yönündeki çabalardır.[225] Bu çabalar yüz yüze görüşme ve vaka incelemesi yöntemi, kişilik testleri, yaratıcı düşünme testleri gibi bireyin yaratıcılık seviyesini doğrudan ölçmeyi ya da yaratıcı bireyi diğerinden ayırmayı öngören nesnel ve öznel yöntemlerden oluşmaktadır.

Bireysel yaratıcılık düzeyinin ölçülmesi, belirlenmesi doğrultusunda bahse konu ölçüm araçlarından en çok bilinenleri arasında Guilford'un bir dizi alt test içeren bir zeka yapısı testi (Structure of Intellect-SOI Test), A-C Yaratıcılık Yeteneği Testi, Torrance Yaratıcı Düşünce Testi (Torrance Test of Creative Thinking-TTCT) sayılabilir.[226] Ancak bu testlerin kullanımı birçok tartışma da yaratmış değişik nedenlerle eleştirilmişlerdir. Bu eleştirilerin başında testlerin nesnel gibi görünmelerine karşın, puanlamaların bir şekilde öznel olması gelmektedir. Ayrıca bu testlerin tahmin geçerliliğinin olmadığını düşünen yazarlar da vardır. Genel olarak bu tip testlerde yüksek puan alanların, hayatlarının müteakip dönemlerinde, düşük puan alanlardan daha üstün bir başarı göstermedikleri görülmüştür. Testlerin geliştirilmesindeki en büyük etkenlerden biri, yaratıcı potansiyele sahip geleceğin yaratıcı bireylerinin belirlenmesi olduğundan, uygulamaya karşı olan istek günümüzde bir miktar azalmıştır.[227]

Yaratıcılığın belirlenmesi ve ölçülmesinde üçüncü biçim yaratıcılığın fikir, süreç ve ürün (çıktı) düzeyinde ele alınması ile ilgilidir. Bu yaklaşım yaratıcı edimler veya fikir üretme süreçleri sonucunda ortaya konulan fikir ve ürünlerin sıklık, yararlılık, özgünlük ve uygulanabilirlilik düzeyine göre kıymetlendirilmesini esas alır. Bu kıymetlendirme sonucunda söz konusu çıktılar (fikir ve ürünler) yaratıcı

[224]Andreasen, a.g.e., s.61,63,92,93.
[225]Andreasen, a.g.e., s.9,61,92,93.
[226]Esra Aslan "Torrance Yaratıcı Düşünce Testinin Türkçe Versiyonu",M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 14, 2001, s.22.
[227]Andreasen, a.g.e., s.44,45.

edimin amacına ve çeşitli kriterlere göre olağan ve olağan dışı yaratıcılık skalasında çeşitli düzeylerde konumlandırılabiliriler. Ancak burada önemli olan yaratıcı süreç veya edim neticesinde ortaya çıkan sonucun, olağan, olağan dışı yaratıcılık ayrımından çok, gerektiğinde küçük ama kesintisiz adımlardan oluşan, endüstriyel süreçlere entegre edilebilir, organizasyon düzeyinde paylaşılabilir, öğrenilebilir, tekrarlanabilir, ekonomik karşılığa dönüştürülebilir olmasıdır. Nitekim böyle bir bakış açısının yaratıcılıkla ilgi tanım ve amacı belirli bir şekilde farklılaştırdığı, sınırladığı veya genişlettiği, bu durumda da ölçme metodolojisinin değiştiği ileri sürülebilir. Böylece bireyler tarafından hem fikir üretilmesi hem de uygulanması yaratıcılığın ölçülmesinde kullanılabilir.[228]

Yaratıcılığın ele alınmasında dördüncü biçimin ise algısal boyutta olduğu söylenebilir. Bu yaklaşım bireyin hangi şartlar altında kendisini yaratıcı hissettiği ya da çeşitli düzeylerde yaratıcı fikirler, ürünler ortaya koyabileceğine olan inancıyla ilgilidir. Kişinin kendisi ve çevresiyle ilgili yaratıcılık algısı ve inancı, bireyle yaratıcılık arasındaki etkileşimi sağlayan önemli bir dinamiktir. Bu dinamiği etkinleştiren ya da pasifleştiren içsel/dışsal faktörlerin ayrıştırılması, görgül çalışmalarda ölçülmesi sosyal bilimler altında birçok disiplinin önemli problem konusu ve çalışma alanını oluşturur.

Yaratıcılığın anlaşılması ve ölçülmesine yönelik bu dört biçimden üçüncü ve dördüncüsünün yönetim bilimlerinin ya da yaratıcılığa endüstriyel bakış açısının sıklet merkezini oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca bu biçimler, ortam/çevre etkilerine kısa vadede daha tepkisel ve görece mikro değişkenlere daha duyarlı bağımlı değişkenler olarak sınıflandırılabileceğinden bu yönleriyle ilk iki biçimden ayrılırlar.

Torrance'a göre bu alanda çalışan bilim adamlarının yaratıcılık konusuna ilişkin yaklaşımlarında temelde dört farklı görüş söz konusudur. Buna göre yaratıcılığın odağında; yaratıcı insan, yaratıcı süreç, yaratıcı sonuç ve yaratıcı çevre vardır. Yaratıcı insan; yaratıcılığı kişisel, doğal yetenek olarak ele alan, yaratıcı süreç; yaratıcılığı zihinsel bir etkinlik olarak değerlendiren, yaratıcı sonuç; yaratıcı düşünmeye sürecin "sonuçları" ve "çıktıları" açısından bakan, yaratıcı çevre ise yaratıcılığı ortaya çıktığı durum, ortam, yer açısından ele alarak yaratıcılığın ortaya çıkışını uyaran, kolaylaştıran veya engelleyen çevresel koşullar üzerinde duran

[228]M.D.Mumford ve diğerleri, "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships, Leadership Quarterly, 2002, 13(6),705-50'den Gümüşoğlu ve İlsev a.g.e., s.466

yaklaşımdır.[229] Tereffinger ise yaratıcılık kavramının alan-yazınında bugünkü yerini almasını sağlayan yaklaşımları beş kaynakta toplar. Bunlar;[230]

- Akılcı yaklaşım: Bu başlık altında yer alan araştırmacılar yaratıcılığın zihni ve bilişsel bir faaliyet olduğunu vurgulamaktadır. Yaratıcılığı gizemli, acayip bir olgu olarak ele almazlar, yaratıcılığı bireyin zihnini özgün ve verimli bir tarzda kullanma yolu olarak kabul ederler. Yaratıcılık bu yaklaşıma göre, düşünme, muhakeme etme, birleştirmeler yapma veya problem çözme çeşididir.
- Kişilik ve bireysel özellikler: Berkley Kişilik Değerlendirme ve Araştırma Enstitüsü (IPAR)'nün yürüttüğü araştırmada sanatçı, bilim adamı, yazar gibi kişilerden oluşan örneklemden üst düzey yaratıcı olan ve olmayan çiftlerin karşılaştırılması, klasik kişilik teorileri ve psikanalitik çözümlemelere dayanan teorilerin oluşturduğu verilerle yaratıcı kişilerin belirleyici kişilik özellikleri tanımlanmıştır. Bu yaklaşım söz edilen bulgulardan hareketle yaratıcılığı kişisel özellikler açısından tanımlar.
- Sosyal, kişiler arası faktörler: Değerler, rol tanımları ve beklentiler, normlar, ödül ve tasdik kurumlarına dayanarak, desteklenecek ve desteklenmeyecek yaratıcı dışavurumların tanımlanmasını içerir. Çevresel, antropolojik ve sosyolojik açıdan yaratıcılığı geliştiren ya da ketleyen bağlamsal/çevresel faktörleri tanımlar.
- Yaşam şekli: Bu yaklaşım yaratıcıların yaşam tarzlarından hareketle yaratıcılığı günlük yaşama adapte etme görüşünü benimser. Kişisel tamamlama, kendini gerçekleştirme, pozitif benlik imajı ya da kişisel büyüme olarak yaratıcılığı tanımlamıştır.
- Mantıki olmayan yön: Nöropsikoloji, biyokimya ve diğer bilimlerdeki araştırmalar, biyolojik, fiziki ve psikolojik faktörlerin etkileşimlerini araştırmaktadır. Yaratıcılığı, dünyayı farklı algılama, girdileri farklı şekilde işleme ya da orijinal bir sistem olarak fonksiyonda bulunma olarak düşünmektedir.

Torrance ve Treffinger'in yaratıcılıkla ilgili tanımların çıkış noktalarını tasnif etmek için ileri sürdükleri bu farklı görüş/kaynak ayrımları, farklı disiplinlerin yaratıcılığın belirlenmesi ve ölçülmesi ile ilgili yöntembilimlerinin yukarıda bahsedilen dört biçimi ile örtüşür.

---

[229]Çağdaş Gümüşsuyu, "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü:Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE, Ankara, 2004), s.6.
[230]D.J. Treffinger, "Dimensions of Creativity Idea Capsules", Center for Creative, Florida,1996, s.4'den Esra Aslan, a.g.e., s.21.

2.2. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı

Yaratıcılık farklı disiplinlerin değişik bakış açılarıyla çeşitli şekillerde ve birçok kez tanımlanmış, kompleks ve ayrıntılı[231] bir olgudur. Torrance'e göre yaratıcılık konusuna ilişkin olarak çok sayıda yaratıcılık tanımı olmakla birlikte görüş birliğine varılmış, genel kabul gören bilimsel bir yaratıcılık tanımı yoktur.[232]

Alan-yazını incelendiğinde farklı araştırmacıların bakış açılarına göre yaratıcılıkla ilgili bazı tanımlar şunlardır:

Torrance'a göre yaratıcılık; sorunlara, yetersizliklere, bilgi eksikliğine, mevcut olmayan elemanlara, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlükleri belirleme, çözümler arama, tahminler yapma ve eksikliklerle ilgili olarak hipotezler kurma ya da hipotezleri değiştirme, çözüm yollarından birini seçme ve deneme, yeniden deneme, daha sonra da sonuçları ortaya koyma olarak tanımlanabilir.[233]

Ken Robinson yaratıcılığı, sonuçları dış dünyada görünen, özgün ve değerli sonuçlar doğuran imgelem işlemleri olarak açıklamaktadır.[234]

Higgins ve Morgan'a göre yaratıcılık, fikirlerin keşfi ve kombinasyonudur.[235]

Tennyson Breuer yaratıcılığı; geleneksel olarak hem sosyo-bilişsel yeteneklerin bir ölçüsü, hem de aktif bir probleme uygun ve yeni çözümler getiren bilişsel bir süreç olarak tanımlamaktadır.[236]

Barlett'in ana yoldan ayrılma, denemeye açık olma, kalıplardan kurtulma şeklindeki tanımının yanında, daha çok sanat alanındaki yaratıcılık üzerinde duran Read, kavramı; önceden biçimi ve hiçbir yüzü olmayan bir şeyin varlık kazanması olarak tarif etmektedir.[237]

---

[231]Erol Eren ve Hülya Gündüz, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, (5), 2002, s.65.

[232] Gümüşsuyu, a.g.e., s.6.

[233]E.P. Torrance, "Torrance Test of Creative Thinking. Verbal Test Forms A and B (Figural A&B), Scholastic Service Inc. II, Bensenville, 1974, s.8.

[234] Ken Robinson, "Yaratıcılık Aklın Sınırlarını Aşmak", 2.b, İstanbul: Kitap Yayınevi, 2008, s.135-137.

[235]M. Higgins, J.Morgan, "The Role of Creativity in Planning: The Creative Practitioner" Planning Practice&Research, 15 (1/2):117-128'den Hakkı Okan Yeloğlu, "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları" Ege Akademik Bakış, (7)1, s.134.

[236]R.D. Tennyson, K. Breuer, "Improving Problem Solving and Creativity Through Use of Complex-Dynamic Simulations", Computers in Human Behavior, Vol.18, pp.650-668'den Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.100.

[237]Onur Yanık,"Yaratıcılık",1.b,İstanbul:Business Advertising Marketing Media Kitapları,2007, s.30.

Koestler, Wertheimer, Guilford, Matherly ve Goldsmith'in tanımlaması ise şöyledir.[238]

Koestler yaratıcılığı; bir kavrayış ortaya çıkarmak üzere daha önce aralarında bir ilişki kurulmamış, ilgisiz düşünce matrislerinin incelikli bir çaba sonucunda birleştirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlar.

Wertheimer yaratıcılığı düşünce odaklılık bağlamında tanımlamaktadır; yaratıcı düşünce zihinsel dizgilerin, kavramların veya biçimlerin oluşturulması, değiştirilmesi yeniden yapılandırılması sürecidir.

Guilford'a göre ise yaratıcılık insanın mevcut bilgilerinin ıraksak parçalarıyla yeni ve yararlı bileşimler oluşturma yeteneğidir.

Matherly ve Goldsmith, sistemin etkinliğini artırmakla sonuçlanan fikirlerin üretilmesini yaratıcılık olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaya göre yaratıcılık sonuca doğru yönelimdir. Böylelikle yaratıcı girdilerin değerlendirilmesi için nesnel bir ölçüt oluşturulmaktadır. Ayrıca yaratıcı eylemlerin engellemeden uygun biçimde değerlendirilmesine olanak sağlayan fırsatlar tanımlanmış olmaktadır.

Yaratıcılığın varlığını tanımlamak için dış standartlar kullanmanın önemini vurgulayanlar da vardır. Bunlar arasında belki de en güçlü görüş, psikolog Mihaly Csikszentmihalyi tarafından ortaya atılmıştır.

Csikszentmihalyi'e göre kültürü belli bir açıdan değiştiren türde bir yaratıcılık asla tek bir kişinin zihninde gerçekleşmez. Bu, doğası gereği kültürel yaratıcılık olarak tanımlanamaz. Bir etki yapabilmesi için, fikir başkalarının anlayabileceği şekilde ifade edilmeli, o disiplindeki uzmanların genel kabulünü kazanmalı ve en sonunda da ait olduğu kültürel ihtisas alanının içeriğine dahil edilmelidir. Yazar bu kapsamda yaratıcılığın yalnızca üç bileşenin birbiriyle ilişkisine dayanarak tanımlanabileceğini ileri sürer. Bu bileşenler; birey, disiplin ve ihtisas alanıdır. [239]

Özellikle 1950-1985 yılları arasında yoğunlaşan tanım denemelerinin ve tartışmalarının günümüze değin uzandığı görülmektedir. Son zamanlarda yaratıcılığı, tahlil ve arşiv çalışmalarından elde edilen verilere dayanan zihinsel süreçler veya kişilik özellikleriyle tanımlamak yerine, ortaya çıkan özel davranışların sonuçlarına

[238]Sema ÖZÇER, "İmalat Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Yönetim Biçimlerinin Yaratıcılık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi",(Doktora Tezi, AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyasal Bilgiler, Ankara, 1986), s.6-7
[239]Andreasen, a.g.e., s.19,20.

bağlama eğiliminin alan-yazınına hakim olduğu görülmektedir.[240] Bu bağlamda en kabul görmüş tanımında Amabile ve arkadaşları yaratıcılığı, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlamaktadırlar.[241]

Yaratıcılığın tanımlanmasında süreç ve sonuçlara ağırlık veren, yenilik ve yararlılığı ön plana çıkaran bu yaklaşım, yaratıcı insanın yükselişi, alan kapsamında yapılan çalışmaların niteliği, işletme yönetimlerinin gündemini temelden etkilerken, çalışanların entelektüel kapasitelerindeki artış da; yöneticilerin işlerini etkilemektedir.[242]

2.3. Yaratıcılık Süreci ve Yaratıcı Düşünme

Yaratıcılıkla ilgili farklı araştırma ilkeleri ve bunlarla ilgili teorik yansımaların tümünün belirgin özelliği, insan olarak ya da bir mekanizma alanı olarak bireye ve ürettiklerine odaklanmıştır. Buna karşılık, yaratıcılık konusunda sistematik ve pratik bilgilere ulaşılmak isteniyorsa, tersine, onu önce durum bağlamında kavramak etkili olabilir. Böyle bir sistemin teorik incelemesi iki temel bölüm üzerinedir. Bunlardan biri girişlerin analizi, diğeri ise sonuçların analizidir. Yaratmayla ilgili sürecin durumun bütününü oluşturan dört faktör kategorisiyle belirlendiği düşünülmektedir. Bunlar;

- Problemin tipi, mantıksal belirleme düzeyi, ,
- Tipin işlemleştirilmesi, esası anlamla ilgili olan düzey,
- Bilişsel ortam, düşüncelerin ve normların düzeyi,
- Uygulama koşulları ve fiziki değişkenler düzeyidir.

bu dört faktör birbirinden bağımsız değildir ancak somut bir durum çerçevesinde birbirlerini etkilerler. Özel bir süreç olarak yaratıcılık sorusuna cevap verme girişimleri çok fazla değildir. "Düşünce üsluplarını" anlatan Guilford bir yana bırakılırsa, çağrışımcı kavrayış mekanizmalarının çok daha fazla açıklayıcı ve neredeyse bir model sunduğu söylenebilir.[243]

---

[240]Yanık, a.g.e., s.30.
[241]Teressa Amabile ve diğerleri, "Assessing the Work Environment for Creativity", Academy of Manaagement Journal, 39(5), s.1154'den Refik Balay, "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 43, Sayı 1, 2010, s.45.
[242]Ebru Yıldırım, "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12, 2007, s.115.
[243]Rouquette, a.g.e., s.19-24.

Guilford çok uzun süren araştırmalara ve çok sayıda ara analize dayanarak iki tip bilişsel etkinlik arasında ki ayrıma dayanan genel bir entelektüel süreç anlayışı geliştirmiştir.[244]

Guilford yaratıcı sürece ait kilit bileşenlerden biri olarak verilen bir soru ya da göreve karşı çok sayıda ilginç, farklı, uygun ve akıcı yanıt üretebilme yeteneği olarak ıraksak düşünme ve daha geleneksel düşünce süreçlerine özgü olduğu düşünülen yakınsak düşünme ayrımını yapmıştır. Iraksak düşünme kavramı şu anda var olan yaratıcılık testlerinin temelini teşkil eder. Standart yaratıcılık testlerinden alınmış ıraksak düşünme yeteneğini ölçen sorulara "Bir tuğla için kaç tane kullanım düşünebilirsiniz?" sorusu örnek gösterilebilir. Bu testlerin yüzeysel ve yapısal geçerlilikleri kavramın inandırıcılığına bağlıdır.[245]

Çağrışımcı anlayış ise günümüzde oldukça eksiksiz, açıklayıcı model sunar. Bu model aşağıdaki temel varsayımlara dayanır;[246]

- Düşünce süreci her zaman kesikli ve ayrık unsurları işler.
- Bu unsurlar öğrenme yoluyla belirlenir ve bunların her biri, son tahlilde bireyin duyumsal deneyimiyle aktif olur.
- Bu unsurlar birbirlerine çeşitli şekilde bağlantılıdırlar. Bu unsurların belirgin özellikleri görünme, kullanım sıklığı, birleşme ve kesişme gibi bazı mantıksal işlemlerin uygulanmasına bağlı olan belli bir güçtür.
- Herhangi bir materyalin düşünce süreciyle araştırılması ve işlenmesi bu ilişkilere ve aynı mantıksal işlemlere göre dağılır.
- Bir ilişkinin gücü bu ilişkinin içerdiği olabilirliği ve bağlantılarını sağladığı unsurları açıklar.

Düşünsel bir etkinlik olarak yaratıcılık sorunlara duyarlı olmayı, yetersizliklerin ve bilgi eksikliklerinin bilinci içerisinde güçlükleri tanımlamayı, çözüm yolarını aramayı, tahminler yapmayı, hipotezler formüle ederek test etmeyi ve sonuçların iletişimini de kapsayan süreçtir. Bu süreç içerisinde olaylar ve olgular arasında bilinen ilişkilerin etkisinde kalmadan yeni ilişkiler kurulur. Yaratıcılık sezgisel davranma, risk alma, esnekliği ve yenilikçiliği de kapsar. Genel olarak

[244]Rouquette, a.g.e., s.20.
[245]Andreasen, a.g.e., s.43.
[246]Rouquette, a.g.e., s.21-22.

sorunların tanımlanması ve çözümlerin bulunmasına yönelik bir yaratıcı düşünme süreci aşağıdaki durumlarda oldukça fayda sağlar;[247]

- İç ve dış çevrede oluşan üst düzey belirsizlik.
- Değişkenlerin bilimsel olarak yüksek anlama düzeyinde tanımlanamaması.
- Yeni eğilimlerin ortaya çıkması gibi analitik araç ve verilerin çok az kullanılabildiği durumlar.
- Olguların, hareket yönünü açıkça saptamayı mümkün kılmadığı haller.
- Çok sayıda güçlü argümanlara sahip çözüm yollarının sezilişi.
- Zaman sınırlılığı ve karar verme konusunda baskı ortamı.

Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması belirli bir sürecin tamamlanmasıyla gerçekleşir.[248] Basadur bu süreci, yeni bağlantılar süreci bulma "öğrenme", eski bağlantıları kırma "oluşturma" olarak karakterize etmektedir. Basadur'a göre öğrenirken yabancı, bilinmeyen yorumlanmakta ve artık bilinen haline dönüştürülmektedir. Oluşturmada ise, tersine eski bağlantılar kaldırılıp mevcut anlama düzeyine göre mevcut bilinenler ilginç, yeni, yabancı konumuna getirilmektedir.[249]

Yaratıcı düşünmede işlem basamakları, üzerinde çalışılacak konunun yapısına, problemin tipine, ivedilik derecesi vb. faktörlere göre değişebilir. Bu bağlamda yaratıcı düşünme süreçleri araştırmacılar tarafından farklı olarak ele alınmıştır. Yaratıcı düşünme için birçok model geliştirilmiştir. Ayrıca şans biçimi modeli rastgele şans ile fikirlerin ve kavramların geldiğini önerir. Rastgele faktörlere örnek olarak; Alexander Fleming'in laboratuarında bakteri kültürlerini küfün öldürmesi ile penisilini keşfetmesi verilebilir.

Alan-yazınında bulanan bazı yaratıcı düşünme modelleri Toblo 2.1.'de verilmiştir.[250]

[247]Yıldırım, a.g.e., s.113.
[248]Yıldırım, a.g.e., s.114.
[249]Min Basadur, "Knowledge Dev.&Man.; A Creative Process", Power of Creativity in Business Conference Notes, İstanbul, 1999, s.6-8'den Necip Özçer, "Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilik",1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2005, s.113.
[250]Hilal Aktamış ve Ömer Ergin, "Bilimsel Süreç Becerileri ile Bilimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 33, 2007, s.12-13

Tablo 1.5, Alan-yazınında Bulunan Yaratıcı Düşünme Modelleri

Wallas (1926)	Rossman (1931)	Osborn (1953)	Isaksen ve Treffinger (1985)
Hazırlık: problem veya ihtiyaç durumu, beyin fırtınası.	Bir ihtiyaç veya zorluğu gözlemleme.	Yönlendirme: problemi gösterme.	Hedefi bulma.
Kuluçka: Fikirleri sindirme, düşünme sürecini gözden geçirme, bilgiyi düzenleme, bilişsel süreçleri kullanma ve bir noktaya ulaşma.	İhtiyacı analiz etme.	Hazırlık: uygun veriyi toplama.	Gerçeği bulma.
Aydınlanma: yeni bir fikrin ortaya çıktığı an, bir fikir veya çözümün aniden şimşek çakması.	Elde edilen bilgilerin incelenmesi.	Analiz: konu ile ilgili materyal dağıtmak.	Problemi bulma.
Doğrulama:kontrol etme, eğer çözüm ihtiyaç durumu için uygunsa çözümün genellenmesi ve uygulanabilirliliği.	Çözümlerin formüle edilmesi.	Düşünce: düşüncelerle alternatifleri yığmak.	Düşünceyi bulma.
-	Çözümlerin avantaj ve dezavantajlarının analiz edilmesi.	Kuluçka: aydınlanmaya izin verme, davet etme.	Kabulü bulma.
-	Yeni fikrin doğumu keşif	Sentez: parçaları bir araya koyma.	-
-	En çok umut verici çözümü ve seçimi deneme ve somutlaştırma.	Değerlendirme: sonuç düşünceleri değerlendirme/yargılama.	-

Kaynak : Hilal Aktamış ve Ömer Ergin, "Bilimsel Süreç Becerileri ile Bilimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 33, 2007, s.13.

2.4. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık

Bireyler, toplumun ya da sosyal sistemlerin en küçük yapı taşlarıdır. Grup ise, iki ya da daha fazla bireyden meydana gelen, içsel bağımlılıkları veya ilişkileri olan ve birbirleri ile etkileşim içinde bulunan topluluk olarak tanımlanmaktadır.[251]

Doğası gereği bireyde başlayan yaratıcılık, salt bireyle devam eden ve son bulan bir olgu değildir. Yaratıcılığın; gruplar, örgütler nihayetinde toplumun kendisiyle kaçınılmaz etkileşiminin temelinde iki önemli durum yatar. Bu durumlardan birisi yaratıcı edimin kabulü diğeri yaratıcılığın doğrudan kendisi ile ilgilidir.

[251]Yeloğlu, a.g.e., s.136.

İster derin bir psikozun dışavurumu sonucu eşsiz bir sanat yapıtı, ister kendisinden önceki teorileri çürüten, onların üstünde ve önünde bir fizik yasası, isterse salt sistematik, bilinçli, ekonomik bir gayretin sonucu; yeni, yararlı, endüstriyel bir ürün olsun, tüm yaratıcı edimlerin ilgili oldukları disiplinlerin, ihtisas alanlarının onayına tabi oldukları söylenebilir. Bu tabiyet aynı zamanda yaratıcı edimin çeşitli şekil ve düzeylerde toplumsallaşması son tahlilde kabul görmesi ile ilgilidir.[252] Kaldı ki bu toplumsallaşma bazı zamanlar çeşitli ihtisas alanlarının itirazlarına rağmen gerçekleşebilir.

Yaratıcılığın bireyle başlayan ancak gruplar, organizasyonlar düzeyinde doğrudan kendisi ile ilgili ikinci durum ise; bireylerin ve toplulukların bir amaca ulaşmak için birlikte hareket etmeleri ayrıca ortaya çıkan belirsizlikleri ve sorunları kolektif bir şekilde çözme ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. [253]

Herhangi bir endüstriyel ürünün niteliğinde görünen çok boyutluluğun farklı uzmanlıklar gerektirmesi, coğrafi mobilite, ihtiyaçların çeşitliliği ve sürekli değişmesi, ürün bazında farklılaşma gereklilikleri, ileri teknoloji yaratmanın niteliğindeki bilişsel diyalektik, nihayetinde tüketim toplumunun dikte ettiği yeni organizasyon yapıları ve iş yapma usullerinin bir tezahürü olarak günümüzde yaratıcılığa yönelik yeni arayışların varlığından söz edilir.

Bireylerin tek başına gerçekleştiremeyeceği edimlerin zorunluluğundan kaynaklanan kolektif gayretlerden başka; farklı yetenek, yetkinlik ve ilgi düzeyinde bireylerin bir araya geldiğinde ortaya çıkacak sürecin marjinal yaratıcılığına olan inanç her geçen gün artmaktadır.

Bu minvalde günümüzde endüstriyel anlamda yaratıcılık süreci, organizasyonların amaçları doğrultusunda, organizasyonu oluşturan bireylerin yetenek, yetkinlik ve ilgilerine göre sistematik bir şekilde onların arasında paylaşılabilir/paylaştırılabilir, ortak bir gayret haline dönüştürülebilir, öğretilebilir, yönetilebilir bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Burada önemli olanın bireysel ve örgütsel yaratıcılığın doğasını, motivasyonunu, uzlaşımlarını ve çatışmalarını, engelleyen ve teşvik eden faktörleri, yapılması ve yapılmaması lazım gelenleri bilmek ve her iki toplum birimini ayrı ayrı ve son tahlilde bütüncül olarak ele almak olduğu söylenebilir.

---

[252]Andreasen, a.g.e., s.19,20.
[253]Yeloğlu, a.g.e., s.136.

2.4.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcı düşünceye sahip birey, aynı amaca farklı yollarla ulaşmaya çalışan kişidir.[254]

Bireyler yaratıcılık yönünden çok önemli yetenek ve farklılıklara sahiptirler. Yaratıcı güç ve yeteneğe sahip olan bireyler, yaratıcı gücü az olan bireylere göre daha değişik ve orijinal düşünceler ortaya çıkarabilirler.[255] Yüksek düzeyde yaratıcı bireyler genellikle diğerlerine göre daha farklı değerleri, amaçları, yaklaşımları ve sitilleri olan bireylerdir.[256]

Yaratıcı kişiler dünyaya, önyargılarla şekillenmemiş taze ve özgün bir şekilde yaklaşma eğilimindedirler. Yeni deneyimlere açıklık, merak, başkalarının görmediği şeyleri yaratıcı bireyin görmesini sağlar. Yeni deneyimlere açık birey belirsizliklere tahammül edebilir. Yaratıcı bireyler maceraperesttir. Keşfetmeyi severler. Dışarıdan dayatılan kuralları sevmezler, kendi içlerinden gelen yönelimlerin dinamikleriyle hareket ederler. Yaratıcı bireyler, dayanıklı ve ısrarcı olmalarını sağlayan özelliklere sahiptiler. Bütün bu özellikler, temelde tek bir vizyona ve işlerine duyulan bağlılık ve sadakatle tanımlanan bir sadelik ve yalınlıkla bir araya gelir. Çoğu zaman, yaratıcı insan için önemli olan tek şey yaptığı çalışmadır.[257]

Alışılagelmişin dışında yaratıcı düşünen bireyler doğal olarak, normal düşünen bir insandan farklı niteliklere sahip olmalıdır. Yaratıcı düşünenler diğer bireylere göre daha esnektirler ve yeni durumlara daha kolay uyum sağlarlar, daha dikkatlidirler, başkalarının önem verdiği şeyleri görürler ve bunlara değer verirler. Çevreye ve diğer insanlara karşı daha uyumlu ve duyarlıdırlar. Kendilerine güvenleri vardır ve kendilerinden emindirler.[258]

Yaratıcı düşünme yetisine sahip bireyler diğerlerine göre daha özgür düşünce ve esnek davranış gösterebilme yetisine sahiptirler. Yaratıcı bireyler hem kararlarda hem de sosyal değerlerinde bağımsızdırlar.[259]

---

[254]Cengiz ve Diğerleri a.g.e., s.101.
[255]Mustafa Fedai Çavuş, "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yeniliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya, 2006),s.89.
[256]J.Whatmore, "Releasing Creativity; How Leaders Develop Creative Potential in Their Teams, UK:Kogan Page, 1999'dan Balay a.g.e., s.47.
[257]Andreasen, a.g.e., s.39-41
[258]Yüksel Erdoğdu, "Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması", Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 12, 2006, s.63.
[259]Çavuş, a.g.e., s.89.

Yaratıcı birey rahatlıkla diğer insanlarla birlikte ekip halinde çalışabilen, farklı kültürleri deneyime gönüllü olarak hazır olan bir yapıya sahiptir. Yaratıcı bireyler alışılmamış görev ve durumları araştırmaya motive edilmiş kişilerdir. Yaratıcılık açık fikirliliğin göstergesidir. Yaratıcı bireylerin bilgilerinin yoğunluğu, zenginliği, seçimi olağanüstüdür ve eğitimleri tamamen kendi ellerindedir. Birçok yaratıcı bireyin hayatı hemen hemen tahmin edilemez başarı ve fiyaskolar odağıdır. Fakat bu bireyler başarısızlıklarından pozitif yönlü etkilenir ve bunu kendilerini bir geliştirme fırsatı olarak görürler. [260]

Rogers'e göre yaratıcı kişinin sahip olması gereken üç temel özelliği vardır, bunlar; deneyime açık olma, iç değerlendirme, eleman ve kavramlarla oynama yeteneğidir.[261]

Guilford'a (1967) göre, yaratıcılık altı birincil faktörün bütüncül kombinezonundan çıkar: problemlere karşı genel bir duyarlılık; düşünce akışkanlığı; görüş değiştirme esnekliği ya da kapasitesi; özgünlük ya da kişisel cevaplar verme eğilimi; gereci yeniden tanımlama kapasitesi ve anlamlandırma. Bu tip bir yaklaşıma göre yaratıcılık bireysel bir meseledir. Başka bir deyişle, birey tavırlarının izahını yeterli bir düzeyde açıklayabilecek bir merkezdir.[262]

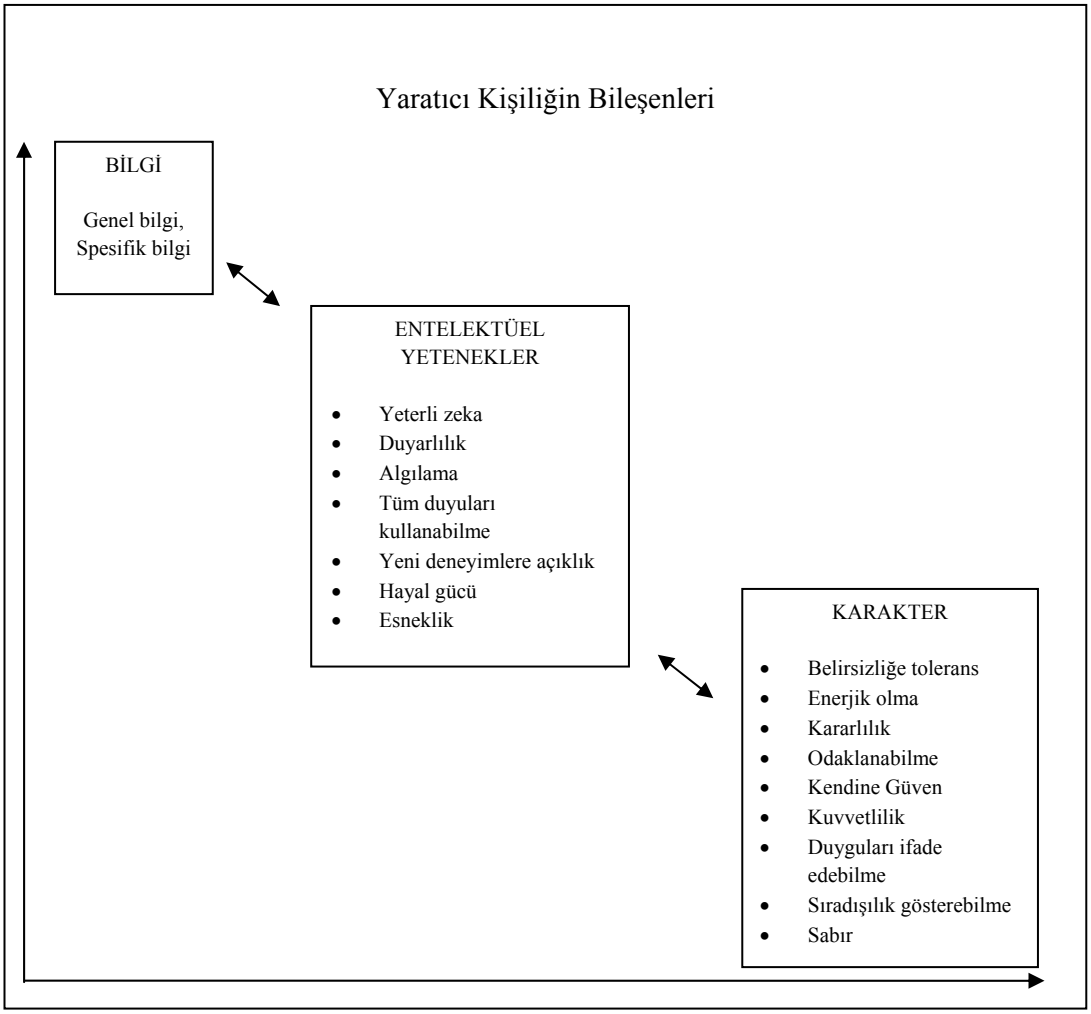
Kurt Lewin'in (1951) Alan Teorisinden esinlenen "Yaratıcı Profilin Kişilik Vektörleri" üç ana kategoride toplanabilir; Bunlar bilgi, entelektüel yetenekler, kişilik ve karakter yapısıdır.[263]

Buna göre bilgi; spesifik ve genel bilgi olmak üzere, yeni bağlantılar kurma, özgür düşünebilme için yapı taşları/depolar oluşturur. Entelektüel yetenekler; bilgiyi etkin kullanabilmek, yeni formlara sokabilmek için gerekli zihni becerileri içerir. Kişilik ve karakter yapısı ise; kişinin enerjisini açığa çıkaran duyusal yanı, modu, aktiviteleri, kişinin bilgi ve becerilerini kullanabilecek şekilde risk alması ve bunları kullanırken yeni özgün fikirler üretebilme yeteneğidir.[264]Bu bağlam aşağıda şu şekilde açıklanmıştır;

[260]Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.101.
[261]Erdoğdu, a.g.e., s.63.
[262] Rouquette, a.g.e., s.120.
[263]P.R.Whıtfield, "Creativitiy in Industry", Penguin, England, 1975, s.32'den Necip Özçer, a.g.e., s.36-37.
[264]Necip Özçer, a.g.e, s.36-37

Şekil 1.2, Yaratıcı Kişiliğin Bileşenleri

Bu bağlam aşağıda şekil 1.2'de şu şekilde açıklanmıştır.



Kaynak: Necip Özçer, "Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilik",1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2005, s.36-37.

2.4.1.1. Yaratıcı Birey Teorisi (Bireysel Yaratıcılığın Üç Bileşeni)

Amabile'e göre yaratıcılık konusunda birey merkezli yaklaşımlar, yaratıcı bireylerin kişilik özellikleri ve çalışma tarzlarıyla ilgili bazı önemli bulgular sağlamıştır. Ancak bu tek yönlü bakış açısı hem kendi içinde, hem de yaratıcılığa genel bakışta birtakım kısıtlamaları yanında getirir. Ayrıca bu yaklaşım yaratıcılık üzerinde çalışan araştırmacılara çok az olanak sağlar ve açık bir şekilde yenilikte ve

yaratıcılıkta sosyal çevrenin önemini görmezden gelir.[265]

Geleneksel yaklaşımların aksine yaratıcı birey teorisi normal kapasitelere sahip tüm bireylerin bazı koşullarda en düşük yaratıcılık seviyesinde dahi yaratıcı olabileceklerini ileri sürer. Bu anlamda sosyal çevre yaratıcılığın hem seviyesini hem de sıklığını etkileyebilir.[266]

Amabile her bireyde üç bileşenden oluşan bir yaratıcılık işlevi olduğunu ileri sürer. Bireyin yaratıcılığının temelinde bu bileşenler; uzmanlık, yaratıcı düşünme ve göreve yönelik motivasyon olarak tanımlanabilir.[267]

2.4.1.1.1. Uzmanlık

Uzmanlık; bir çalışanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içermektedir. Uzmanlıkla ilgili genel alanı, ilgi alanı ve etki alanı olarak ikiye ayırmak gerekir. Bireyler çalışma hayatı içinde doğal olarak hem ilgi, hem etki alanları içinde bağlantı kurucu fikir üretebilirler.[268]

Burada uzmanlık kavramıyla tüm teknik süreçlere yönelik bilgi birikimi kastedilmektedir.[269]Uzmanlık sadece belirli bir bilgiye sahip olmak değil aynı zamanda kavramlar arasında ilişki kurma ve bunların temelinde yatan nedenleri, prensipleri görebilme özelliği ile eğitimle bu özelliklerin geliştirilebilmesi anlamına da gelmektedir.[270]

Amabile'e göre uzmanlık tüm yaratıcı işler için temeldir. Bir problem çözerken ya da verilen işi yaparken izlenilen bilişsel yolların bir dizisi olarak görülebilir. Problem çözücünün muhtemel çözüm yolları ağıdır. Bu bileşen, hafıza, teknik yeterlilik, hedef iş sahasında ihtisaslaşmayı, alanla ilgili özel yetenekleri içerir.[271]

---

[265]Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.42.
[266]Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.42.
[267]Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", California Management Rewiev, Vol:40, No:1, 1997, s.42.
[268]Necip Özçer, a.g.e., s.21.
[269]Luecke "İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık", Harvard Business School Press, 1.b. İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008, s.101.
[270]Çekmecelioğlu, a.g.e., s.558.
[271]Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.42.

2.4.1.1.2. Yaratıcı Düşünme

Amabile'e göre yaratıcı düşünme yeteneği kişilik özelliklerinin ve çalışma tarzının bir fonksiyonudur.[272] Yaratıcı düşünme becerileri, bireylerin sorunlara ve çözümlere nasıl yaklaştıklarını ve nasıl yeni "bağlantılar" oluşturabileceği kapasite ve becerilerini gösterir. Oluşturulan değişik ilgi alanları ve etkili olmanın artırılması, farklı alanlardaki bilgilerin birleştirilmesi, farklılaştırılması yaratıcılığı olumlu etkileyecektir.[273]

Amabile'e göre kişinin herhangi bir işte ortaya koyduğu performans eğer gerekli uzmanlık varsa teknik olarak; "iyi", "yeterli" veya "kabul edilebilir" olacaktır. İleri düzeyde olsa dahi uzmanlık bileşeni yaratıcı düşünme becerilerinden yoksunsa yaratıcılık ortaya konulamayacaktır. Yaratıcı düşünme becerileri, uzmanlık kavramını açıklayan ve problemlere yeni bakış açısı kazandıran bilişsel yolların çeşitli stiller kazanmasıdır.[274]

Yaratıcı düşünme bir bağlamda bağımsızlık, içsel disiplin, risk almaya elverişli olma, belirsizliğe tahammül, kriz durumlarına sabır ve sosyal çevre tarafından onaylanma kaygısı gütmeyen bireysel özelliklere dayanır.[275]

2.4.1.1.3. Görev Motivasyonu

Belirli koşullar altında bireyin yaratıcılık kapasitesini etkileyen uzmanlık ve yaratıcı düşünme bileşenlerinin yanında bireyin ortaya koyacağı yaratıcılık performansını büyük oranda belirleyen göreve yönelik motivasyondur.[276]

Amabile'e göre görev motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılır. İçsel motivasyon, yani, herhangi bir tutkunun ya da ilginin ateşlenmesinde harekete geçen motivasyon, yaratıcılık üzerinde dışsal motivasyon unsurlarına göre daha önemli rol oynamaktadır. [277]

Yaratıcı bireyin üç bileşeni Amabile tarafından şu şekilde gösterilmektedir.[278]

---

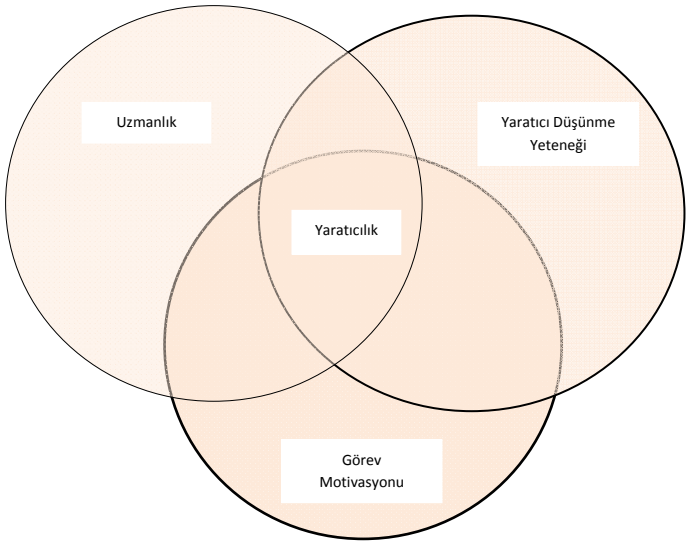
[272]Luecke a.g.e., s.101.
[273]Necip Özçer, a.g.e., s.21.
[274]Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.42-43.
[275]Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.43.
[276]Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.44.
[277]Luecke, a.g.e., s.101.
[278]Amabile, "How to Kill Creativity", Harvard Business Review, 1988, s.77-78.

Şekil 1.3, :Yaratıcılığın Üç Bileşeni

Yaratıcılığın Üç Bileşeni

Her bireyin içinde üç bileşenden oluşan bir yaratıcılık işlevi vardır: Uzmanlık yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyon. Yöneticiler bu bileşenleri etkileyebilirler mi? Yanıt, empatik bir evettir. Yöneticiler, işyerindeki uygulama ve şartlar aracılığıyla bu üç bileşeni olumlu ya da olumsuz etkileyebilirler.

Uzmanlık: Teknik sürece dair bilgi ve birikim.



Yaratıcı Düşünme Yeteneği: İnsanların sorunlara ne kadar esnek ve yaratıcı yaklaştıkları, fikir ve çözümlerde ısrar.

Görev Motivasyonu: Her motivasyon aynı değildir. Herhangi bir sorunu çözmeye yönelik kimi içsel tutkular, para gibi dışsal ödüllerden daha yaratı olabilmektedir. İçsel motivasyon olarak adlandırılan bu bileşen, çalışma koşullarından en hızlı ve en çok etkilenme özelliğine sahiptir.

Kaynak: T. M. Amabile, "How to Kill Creativity", Harvard Business Review, 1988, s.78.

2.4.1.2. Yaratıcı Bireyin Kişilik Özellikleri

Çeşitli alanlarda yaratıcı yönleriyle diğer insanlardan ayrılan bireylerin ortak kişilik özelliklerini belirlemek ve bu özellikler kümesinden yola çıkarak yaratıcı bireyi anlamak, tanımlamak, ölçmek ve tahmin etmek bir çok disiplinin ortak gayret konusu olmuştur. Bu yönde çeşitli testler, vaka incelemeleri, nörolojik gözlemler vb. yöntemlerle kalıtım faktörü, bağımlılıklar, aile, çevre, zeka, akıl sağlığı bozuklukları vb. bir çok değişkenin de göz önüne alındığı bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen verilere dayanarak çeşitli araştırmacılar tarafından

yaratıcı bireyin kişilik özelliklerine yönelik tasnifler yapılmış, skalalar geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de Gaugh'un Yaratıcı Kişilik Skalasıdır. Bu teste göre yaratıcı kişide genellikle bulunan kişilik özellikleri aşağıda belirtilmiştir.[279]

Tablo 1.6, : Yaratıcı Kişide Bulunan Kişilik Özellikleri

- Zeki
- İnformal
- Orijinal
- Geleneksel Olmayan
- Kendine Güvenen
- Mizah Özelliği Olan
- Bilgili
- Becerikli
- Yetenekli
- Düşünceli
- Araştırmacı

Kaynak: Anne Cummings ve Greg Oldham, "Enhancing Creativity, Managing Work Contexts For The Hıgh Potential Employee", California Management Review Vol:40 No:1, 1997, s.26.

Marşap yaratıcı bireyin özellikleri şu şekilde sıralamaktadır; Problemlere duyarlılık gösterme, derin anlayış sahibi olma, araştırmacı ve meraklı olma, fazla sayıda işe yarar fikir üretebilme, özgün ancak işlevsel fikir üretebilme, yeniliğe ve değişime açık olma, bir fikirden diğerine rahatlıkla geçebilme, sentez yeteneğine sahip olma, analiz yeteneğine sahip olma, karmaşık ilişkileri kontrol altına alma ve değerlendirme, yorum yapabilme.[280]

John Hayes'in ise yaptığı araştırmalarda vardığı sonuçlar şöyledir;[281]

- İşe bağlılık; Roe (1953), Chambers (1964) ve Pıma (1968) yaptıkları çalışmalarda yaratıcı insanların, tekdüze yaklaşımcılara oranla daha çok ve yoğun çalıştıklarını ortaya koymuşlardır.
- Bağımsızlık; Yaratıcı bireyler düşünsel ve aksiyoner bağımsızlığı yaşamak isterler. Karar vermede daha özgür olma yaklaşımları vardır. Chambers'ın (1964)

[279]Çekmecelioğlu, a.g.e., s.556.
[280]Çavuş, a.g.e., s.90.
[281]J.Glover ve diğerleri, "Handbook of Creativity", Plenium Press, NY, 1989, s.14'den Necip Özçer, a.g.e., s.37.

bilim adamları, Mac Kinnon'un (1961) mimarlar, 1968'de Ypma'nın öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmalar yaratıcı kişiliklerde kendiliğinden özgün/bağımsız iş başlatma temayülünün oldukça fazla olduğu görülmüştür.

- Orijinal Olma İsteği; Yeni farklı bir şeyi ortaya çıkarmak isteği yaratıcı kişilerin ortak özelliği ve eğilimidir.
- Esneklik; Kalıplı olmama, geniş ve gerektiğinde başka açılardan bakabilme, analitik kavramsal boyutları yaşayabilme yaratıcı kişide bulunan esneklik olarak tanımlanabilmektedir.

Yaratıcı kişinin özelliklerini saptamak için çalışan araştırmacıların benzer bulgulara ulaştığı görülmektedir. Bu bulgularda daha çok, yaratıcı kişilik özelliklerinin, içsel motivasyona sahip olma, farklı düşünme, risk alma, bağımsız olma, geniş bir ilgi odağına sahip olma gibi özellikler çerçevesinde toplandığını söylemek mümkündür. Yaratıcı kişinin özelliklerini saptamak için yapılan araştırmalar bu kişilerin benzer birtakım özelliklerini saptamakla beraber, bu özelliklerin tek bir insanı nitelendirdiğini ifade etmekde doğru değildir.[282]

2.4.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve işgörenlerin yaratıcılıklarının harekete geçirilmesi en stratejik konulardan biri haline gelmiştir. Günümüzde her düzeyde alınacak örgütsel kararlar hem süratli hem de özgün düşünme ve sorun çözmeye dayalı olmalıdır.[283]

Her türlü iş için istenen bir olgu olmamasına rağmen, rekabetçi, değişken bir ekonomik ortamda iş yapan firmalar için yaratıcılık ve yenilik, diğer önerilen reçetelerden çok daha önemli olarak düşünülmektedir.[284]

Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişikliklere zamanında ve etkin bir şekilde cevap verebilmesi için yaratıcı fikirlerle desteklenen, yeni hizmet ve süreçlere ihtiyaçları vardır. Yaratıcı düşüncelerin uygulanarak hayata geçirilmesi buluş ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Her yenilik ve buluşun kökeninde

[282]Çekmecelioğlu, a.g.e., s.554.
[283]Balay, a.g.e., s.44.
[284]M.D.Mumford ve diğerleri, "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships", Leadership Quarterly, Vol.13, s.705-750'den Cengiz ve diğerleri a.g.e., s.100.

yaratıcılıkla elde edilen fikirler vardır.[285] Diğer yandan yaratıcı düşüncenin eyleme dönüştürülmesi entelektüel sermayenin etkin kullanımını gerektirir. İnsan sermayesi örgüt içinde sahip olunan en önemli varlıktır. Çünkü bu varlık yaratıcılığın kaynağıdır. İnsan sermayesi genel olarak çalışanların sahip oldukları mesleki ve diğer konulardaki bilgi birikiminin, liderlik yeterliliklerinin, risk alma becerilerinin, problem çözme yeteneklerinin bir karışımından oluşmaktadır.[286]

Son yıllarda iş dünyasında sürekli artan bir yenilik baskısı yaşanmaktadır. Toplumdaki değişim arzusu örgütleri yeni arayışlara yöneltmektedir. Bu sayede örgütler çevrenin baskılarına cevap verebilmek için örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesini, bunun için de işgörenlerin yaratıcılıklarının güçlendirilmesi gerektiğinin bilincine varmaktadırlar.[287]

Bahse konu gelişmeler hem akademisyenler hem de yöneticiler arasında çalışanların yaratıcılık yeteneğini besleyen yaratıcı iş ortamına olan ilgiyi her geçen gün artırmış, örgütsel yaratıcılık birçok araştırmanın konusu olmuş ve araştırmacıları yaratıcılık konusunda çalışmaya zorlamıştır.[288]

Alan-yazını incelendiğinde çeşitli yazarlar örgütsel yaratıcılığı şu şekilde tanımlamaktadırlar:

Çekmecelioğlu'na göre örgütsel yaratıcılık; kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreçlerdir. Örgütsel yaratıcılık tanımı gereği geniş bir alandaki yeniliğin kaynağıdır.[289]

Paulus ise grup bazında yaratıcılığı; bireysel özelliklerin (beceri ve bilgi) ve grup karakteristiklerinin (uyum, normlar, faklılıklar) bir fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımında Woodman ve diğerleri örgütsel yaratıcılığı bireysel, grup ve örgütsel özelliklerin bileşiminden oluşan, birbirlerinden etkilenen bir süreç olarak görmektedirler.[290]

Örgütsel yaratıcılık, mevcut sınırlardan ileri gitmeyi gerektirir. Bu sınırlar teknolojik, sosyal, organize, bilgi verici veya fiziksel olabilir. Bireyler yeteneklerini

---

[285]E.Eren,"İşletmelerde Yenilik Politikası",İstanbul,Fakülteler Matbaası,1982,s.17'denBalay,a.g.e., s.44.
[286]F.T.Bozbura ve A.Toraman, "Türkiyede Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Bir Model Çalışması ve Bir Uygulama" İTÜ Dergisi/d Mühendislik, 3(1),s.55-56'dan Balay, a.g.e.44.
[287]Balay, a.g.e., s.43-44.
[288]Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.99-100.
[289]Çekmecelioğlu, a.g.e., s.554.
[290]Gümüşsuyu, a.g.e., s.60.

yaratıcı ve yenilikçi davranışlara dönüştürmede nasıl farklılıklar gösteriyorlarsa, örgütler de üyelerinin sahip oldukları yetenekleri yeni ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürmede aynı şekilde farklılıklar gösterirler.[291]

Yaratıcı olmayan birey yoktur. Sadece az ya da çok ketlenmiş, engellenmiş, dondurulmuş ve uzun ya da kısa süreli eğitime gereksinmesi olan bireyler vardır.[292]

Yaratıcılık konusunun en güzel yönü geliştirilebilir olmasıdır. Yaratıcılık doğuştan gelen ve değiştirilemez bir özellik olmadığı için sanatçılara ve yazarlara mahsus değildir. Eğitimle ve bazı metotların kullanılmasıyla yaratıcılığın geliştirilmesi mümkündür. [293]

Örgütlerde yaratıcılığı geliştirmek için üyeleri yeni düşünceler üretmeye ve bunları çekinmeden söylemeye teşvik etmeli, zamanla yaratıcılığın azalmaması için ortaya çıkan düşünceleri değerlendirmek ve denemek, çalışanları yetkilendirmek ve belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vererek çalışmalarına izin vermek gerekmektedir.[294]Ayrıca, çalışanlara yönelik iletişimin niteliğini yükseltmek, çalışanlarda kaygı ve diğer duygusal tepkilere yol açacak mesajlar vermekten kaçınmak, is ortamını çalışanlar için tehlikelerden arındırmak, çalışanların başarılı olacağına inanmak ve onlara güvenmek başarı şansını artıracaktır. Yaratıcılığın örgütlerdeki en uygun ortamı insanın örgüt içindeki konumu ne olursa olsun ona en uygun bireysel özgürlüğü ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır[295].

Buna göre yaratıcı bir örgüt ve onu besleyen koşullar şu şekilde tarif edilebilir:[296]

- Örgüt üyeleri, amaçları ve işleri mücadele gerektiren özellikte algılarlar. İş onlara anlamlı gelir. Üyeler, örgütün gelişimini ve devamlılığını önemserler.

[291]Yıldırım, a.g.e., s.116.
[292]Nuray Sungur, "Yaratıcı Düşünce", 2.b., Bursa, Evrim Yayınevi, 1997, s.45.
[293]Mahmut Akın, "Personel Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyindeki Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 29, 2010, s.214.
[294]Michael D.Mumford, "Managing Creative People: Strategıes And Tactics For Innovation", Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 3, 2000, s. 313- 351.
[295]Simon Wong ve Loretta Pang, "Motivators to Creativity in The Hotel Industry, Perspectives of Managers And Supervisors", Tourism Management, Vol. 24, 2003, s. 551–559.
[296]Göran Ekvall ve Lars Ryhammar, "The Creative Climate:Its Determinants and Effects at a Swedish University", Research Journal, 12 (4), s.303-310'dan Balay, a.g.e., s.46-47.

- İşgörenler, örgüt içinde veya dışında hiçbir formel sınırlama ile karşılaşmaksızın özgürce hareket edebilirler, bilgiye ulaşabilir ve diğerleriyle iletişime geçebilirler.
- Değişime ilişkin yeni fikirler desteklenir, insanlar birbirini dinler ve girişimci olmak özendirilir.
- İnsanlar birbirlerine güvendiklerinden görüş ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşırlar. Başarısızlık korkusu olmaksızın inisiyatif alırlar.
- Tartışmalar, çatışma ve düşmanlığa yol açmadan serbest bir ortamda yapılır.
- Belirsizliğe karşı hoşgörü çalışanların risk almalarını cesaretlendirir. Ortaya çıkan fırsatlar değerlendirilir. Somut uygulamalar, ayrıntı içeren inceleme ve analizlere tercih edilir.

Yaratıcı örgütlerin çıktısı yaratıcı ürünlerdir. Yaratıcı ürün, alışılmamış, yeni, uygun yararlı, doğru ve verilen görev için değerli bir sonuçtur. Yaratıcı bir örgütte ortaya çıkan ürünlerin üç ölçeği vardır. Bunlar; verilen yaratıcı görev için olabildiğince çok fikir üretebilme kabiliyeti anlamına gelen fikir akıcılığı, bir fikrin yeganeliği ve orijinalliği anlamına gelen yenilik ve bir fikrin uygulanabilirliliği anlamına gelen uygunluk ölçekleridir. Fikir akıcılığı objektif olarak ölçülebilmesine rağmen yenilik ve uygunluk sübjektif ölçütlerdir.[297]

Yaratıcılık örgüt hayatı açısından uygulanabilir yenilikçi çözümler getirebilecek düşünceler oluşturduğu ölçüde değerli ve önemlidir. Bu amaçla yaratıcılık örgütün algılanmış ihtiyaç ve sorunlarını karşılayan veya çevresel değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilen uygulanabilir yeni fikirler üretmek için gerçekleştirilmelidir.[298]

2.4.2.1. Yaratıcı Örgütlerin Özellikleri

Yaratıcı bir organizasyonda, grupların düşünce ve teknik stiller konusunda doğru bir kompozisyona sahip olmaları gerekmektedir. Doğru kompozisyon, çoğu durumda çeşitli düşünce ve yeteneklerin bir araya gelmesi demektir. Bu anlamda çeşitliliğin yararları aşağıdaki şekilde özetlenebilir;[299]

[297]Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.101.
[298]Eren ve Gündüz, a.g.e., s.66.
[299]Luecke a.g.e. s.102.

- Bireysel farklılıklar, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan yaratıcı tartışmaları üretme kapasitesine sahiptir.
- Düşünce ve bakış açılarındaki çeşitliliği desteklemek, grup düşüncesi ve davranma eğilimlerine karşı iyi bir önlemdir. Çünkü bireyler sosyal nedenlerden dolayı belirli bir görüş etrafında birleşmeyi ve birlikte hareket etmeyi daha rasyonel bulabilmektedirler. Bu durum işletme körlüğüne neden olabilir.
- Düşünce ve fikirlerdeki çeşitlilik, iyi fikirlerin geliştirilmesine daha çok olanak sağlar.

Bu nedenlerden dolayı yöneticilerin grupların nasıl çalışacağını ve birbirleriyle nasıl iletişim kuracaklarını bilmeleri gerekir. Bu iletişim ve ilişkiler ağı ile aşağıdaki özellikleri dengelemek önemlidir.[300]

Tablo 1.7, :Yaratıcı Örgütlerin Paradoksal Özellikleri.

Yaratıcı Örgütlerin Paradoksal Özellikleri		
Acemi Aklı ya da Cahil Cesareti	Bir ekibin uzmanlık kadar yeni ve deneyimsiz bakış açılarına da ihtiyacı vardır. Bakış açıları arasında denge sağlamak içi dışarıdan birilerini getirmek yararlı bir yoldur.	Deneyim
Özgürlük	Ekibin gerçek iş ihtiyaçları sınırları içinde ve işletmenin stratejisiyle uyumlu bir şekilde çalışması gerekir.	Disiplin
Oyun	Yaratıcılık, oyun severlik üzerinde gelişmektedir. Fakat işlerin profesyonellikle yapılması gerekir. Oyun ve eğlence için yer sağlanmalıdır, fakat uygun yer ve zaman seçilmelidir.	Profesyonellik
Doğaçlama	Projeler dikkatle planlanmalıdır. Fakat projelerin her zaman planlandığı gibi gitmediği de unutulmamalıdır. Ekip üyeleri beklenmedik olayları fırsata dönüştürecek yol bulmaya teşvik edilmelidir. Yeni ve gelişmiş fikirleri projeye dahil etmek için, planların yeteri kadar esnek olmasına özen gösterilmelidir.	Planlama

Kaynak: HMM Managing for Creativity and Innovatioan'den Richard Lucke "İşdünyasında yenilik ve yaratıcılık", Harvard Business School Press, 1.b. İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008, s.56.

Yaratıcı organizasyonlar varlık nedenlerini, stratejik düzeydeki yaratıcı fikir, ürün, süreç ve hizmetlere odaklamış yapılardır. Bu yapılar için organizasyonları oluşturan bireylerin yaratıcılık kapasitelerinden etkinlik ve verimlilikle yararlanmak, bu kapasiteleri değerlere dönüştürmek öncelikler arasındadır.

[300]Luecke, a.g.e., s.103.

Yaratıcı örgütlerin özellikleri incelendiğinde bu yapıların; bireyin yaratıcılığını ön plana çıkaran, yatay/dikey etkileşimi ve iletişimi etkinlikle sağlayan, serbesti tanıyan, bilinen problemlere bilinmedik çözümlerle yaklaşan, kaynak sağlayan, risk alan, bir anlamda yaratıcı birey özelliklerini genişletmiş, portföylendirilmiş, zenginleştirilmiş, organize ve koordine etmiş örgütler olduğu görülür. Yaratıcı örgütlerin bir anlamda yaratıcı bireylerin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir.

Aşağıda yaratıcı birey ve örgütlerin özellikleri beraber ve özet halde verilmiştir.

Tablo 1.8, :Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri

Yaratıcı Birey	**Yaratıcı Örgüt**
Kavramsal açıklığa sahiptir. Çok sayıda düşünceyi hızla üretebilir.	Düşünen insanlara sahiptir. İletişim kanalları açıktır. Ek bir sorumluluk getirmeden, öneri ve düşünce sistemlerini işletir. Dış kaynaklarla ilişki kurmayı destekler.
Özgündür ve alışılmamış düşünceler üretir.	Farklı kişilik biçimlerinde insanlar çalıştırır. Sorun çözümlerinde uzman olmayanları ayırır. Alışılmamış yöntemlerin kullanılmasına izin verir.
Düşünceleri kaynağına göre değil, değerine göre göz önünde bulundurur. Sorunların çözümü için motive olur ve nerede olursa olsun izler.	Objektif bir yaklaşıma sahiptir. Düşünceleri statüye göre değil, değerine göre göz önüne alır. Seçim ve yükselmeyi yalnızca liyâkata göre yapar.
Açıklama ve analiz yapmak için önemli zaman harcar.	Temel araştırmaya yatırım yapar. Esnek ve uzun dönemli planlar oluşturur. Yeni düşünceler konusunda, analiz yapmadan ve araştırmadan hüküm vermez. Her konuda değişim olacağını kabul eder.
Otoriteyi pek kabul etmez ve esnektir. Var olan dürtüyü kabullenir ve yöntemsiz inceleme yapar.	Kendi kendine yönetime sahiptir. Hataları yok etmek için kaynak ve zaman sağlar. Risk alınmasını bekler ve kabullenir, hoş görür.
Karar bağımsızlığına sahiptir. Sık sık kabul edilen düşüncelerin dışına çıkar ve kendini farklı görür.	Özerk ve bağımsız bir yapıdadır. Özgün ve farklı amaçları içinde barındırır.

Kaynak: Ekrem Cengiz ve diğerleri, "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", D.E.Üniversitesi S.B.E.Dergisi, Cilt:9,Sayı:1,2007, s.103.

2.5. Yaratıcılığı Teşvik Eden ve Engelleyen Durumlar

Yaratıcılık ve yenilikçilik en çok desteklenmesi gereken bir yaklaşım olarak ortaya çıkmakta, öte yandan da bilerek ya da bilmeyerek engellenmektedir.[301]

Yaratıcılığın sadece özgür bırakılması yetmez, örgütlerde özgür bırakılmasının yanında işlenmesi de gerekir. Yaratıcılık yalnızca bireysel bir etkinlik değildir. Başka insanların düşündükleri ve yarattıklarıyla karşılaşılmasının ve etkileşim içerisine girilmesinin sonucudur. Kültürel bir süreçtir. Yaratıcılık, özellikle farklı alanlarda uzmanlıkları olan insanların düşünce alış-verişinde bulundukları ortamda zengin ürünler verir. Risk almanın ve deney yapmanın kısıtlandığı değil teşvik edildiği atmosferlere ihtiyacı vardır. Bireysel yaratıcılık nasıl tek bir beynin farklı ilgi alanlarından aynı anda yararlanıyorsa, örgütsel yaratıcılıkta, farklı uzmanlık alanlarındaki başka örgütlenmelerin becerilerinden ve uzmanlıklarından yararlanır. Yaratıcılık, onu yaygınlaştıracak ve güçlendirecek sistematik bir strateji olduğunda gelişir. Kültürel çevre zekanın dinamikleri üzerinde bir model geliştirmelidir. Çoğu örgütlenme, içinde var olduğu yapı ve yaygınlaştırdığı temel karakteristikleri, yarattığı alışkanlıklar, bakış açıları ile yaratıcılığı boğar. Eğer düşünceler teşvik edilmez ise, ya da görmezden gelinirse, yaratıcı dürtü iki yoldan birini seçer. Örgütlenmeyi ya bırakır ya da yıkar. Ya sizle çalışır, yada size karşı olur. [302]

Yaratıcılığı doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörler; bireyin iç dünyasından başlayıp, almış olduğu eğitimden, etkilendiği fiziksel-psikolojik ve sosyolojik koşullardan, bireyin ilişki içinde bulunduğu en küçük sosyal çevre biriminden, bahse konu sosyal çevrelerin ait oldukları kültüre, kültürleri kapsayan medeniyetlere, son tahlilde medeniyetlerin içinde bulunduğu tarihsel konjonktüre değin geniş bir perspektifte var ya da yok olurlar. Öyle ki Eisenberg'e göre, kültürel farklılıklar ele alındığında, bireyci ve kolektivist toplumlarda yaratıcılık kavramı da farklılık göstermektedir. Bireyci toplumlarda yaratıcılığı etkileyen faktörler, bireylerin yaşları, sahip oldukları iş veya görevlerin karşılıklı ya da maruz kaldığı baskılardan dolayı sahip olabilecekleri bir ödüllendirme sistemi olabilirken, kolektivist toplumlarda bu faktörler farklı boyutlar kazanabilmektedir. Bireyin diğer bireyler tarafından örnek gösterilmesi ya da bireylerin kendilerini ön

[301]Necip Özçer, a.g.e., s.115.
[302]Robinson, a.g.e., s.19-20.

planda tutmak yerine toplumla birlikte hareket etmesi kolektivist toplumlardaki yaratıcılığı oluşturan unsurlardan bazılarıdır.[303]

Yaratıcı süreç zihindeki karmaşık fikirlerden doğar. Fikir zenginliği ve özgürlüğüyle dolu bir çevre, yaratıcı düşüncenin aktif hale geçmesi için ideal bir ortamdır. Yaratıcı birey bağımsız ve bireysel olma eğiliminde olsa da eğitim ve destek yoluyla güçlendirilebilir. Hami ve ustalardan gelen bu tür maddi ve manevi destekler yaratıcılığı ketleyen güçlerle baş etmede önemli unsurlardır. Yaratıcılık sürecini tetikleyen başka bir unsur ise başkalarıyla etkileşim ve fikir alış-verişidir. Birey, başka yaratıcı bireylerle çevrili olduğunda, yaratıcı bireyin daha özgün ve üretken olması beklenebilecek bir şeydir.[304]

Böyle bir bakış açısının temelinde yaratıcılığa bir "olgudan" çok bir "işlem" olarak bakma gayreti vardır. Zira bir şeyi "işlem" olarak adlandırmak, onun çeşitli öğeleri arasında birtakım ilişkilerin varlığına işaret eder. Olan her şeyin aşamaları ve niteliklerinin birbiri ile bir bağlantısı var demektir. Bu şartlar altında bireyin kendi yaratıcı gücü için doğru ortamı bulması, bu ortamı denetleyebilmesi, deneme yapmak ve risk almak için gerekli özgürlüğe sahip olması önem taşır.[305]

Yaratıcılık organizasyon için önemliyse, yönetimin fikir üretimini teşvik etmesi gerekir. Teşvik için geleneksel ve geleneksel olmayan araçlar kullanılabilir. Bu araçlar, ödüllerden, yenilik ikliminden, yenilikçi insanlar istihdam etmekten, farklı düşünceler arasında etkileşim yaratmaktan ve yenilikçilere destek verilmesinden oluşmaktadır.[306]

Yaratıcı bireyleri dışarıda aramamak gerekir. Her örgütün içinde örgütsel ortam ve koşullar elverişli olduğu ölçüde orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, araştırmadan bıkmayan, ısrarcı, sorun çözmeye odaklanmış, yeni fikirlere açık kimseler arzulanan yaratıcılığı geliştirecektir.[307]

Örgütsel yaratıcılığı geliştirmek için gerekli koşulların hazırlanması ve bu koşulların, çalışanların yaratıcılığını geliştirecek şekilde kullanılmasını sağlamak yönetimin görevidir. Örgütler, rekabetçi çevrenin baskılarına cevap verebilmek için örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesini, bunun için de işgörenlerin yaratıcılıklarının

[303]Yeloğlu, a.g.e., s.135.
[304]Andreasen, a.g.e., s.162-163,165-166.
[305]Robinson, a.g.e., s.150.
[306]Luecke, a.g.e., s.51.
[307]Eren ve Gündüz, a.g.e., s.66.

güçlendirilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır.[308]

Örgütlerde yaratıcılığın geliştirilmesi için yöneticilerin rolü önemlidir. Örneğin demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışının yaratıcılığı geliştirdiği, otokratik yaklaşımların ve bürokrasinin ise yaratıcılığı olumsuz etkilediği bilinmektedir.[309]

Yaratıcılık temelde bireyin zihninde başlar. Yaratıcılık, zihnin aktif olma şekillerinin yeni ve daha önce oluşturulmamış formlarda her seferinde yeniden ve baştan oluşturulması sürecidir. Bu formların yapısı bilişsel bir işlemin tasarımıdır. Bireyin bu bilişsel işlemlerde kullanacağı zihinsel odakların oluşturulması, geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi belirli bir aşamadan sonra kendi kendisini besleyen bir mekanizmaya dönüşmesi yaratıcılığı ortaya çıkarmanın başat koşulları arasındadır.

En temelde bu koşullar bireyin yaratıcılığını engelleyen zihinsel blokların ortadan kaldırılması ve yaratıcılığı destekleyen zihinsel bloklarının güçlendirilmesi ile başlar.[310]

Tablo 1.9, :Yaratıcılığı Engelleyen ve Destekleyen Zihinsel Bloklar

Yaratıcılığı Engelleyen ve Destekleyen Zihinsel Bloklar	
Yaratıcılığı Engelleyen Bloklar	Yaratıcılığı Destekleyen Bloklar
Kaynak miyopluğu (uzağı görememe)	Beceriklilik.
Kuralları çok sıkı, çok sık uygulamak.	Dışarıdaki kuralları düşünme yeteneği.
Oyunu yersiz ve gereksiz görmek.	Oynamaktan hoşlanmak.
Sadece doğru cevaba odaklanmak.	Olanakları keşfetmeye odaklanmak.
Eleştirici ve yargıcı olmak.	Kabullenici olmak.
Başarısızlık korkusu.	Başarısızlığı kabullenmek ve ondan ders almak.
Risk almaktan korkmak.	Zekice risk almak.
Farklı düşünce, bakış açılarına itibar etmeme.	Aktif dinleme ve farklılıkları kabullenme.
Politik sorunlar ve post kavgaları.	İşbirliği ve karşılıklı kazanmaya odaklanma.
Belirsizlikten kaçınma.	Belirsizliği hoşgörmek.
Hoşgörüsüzlük	Hoşgörü.
Esnek olamama.	Esneklik
Erken pes etmek.	Israrlı, dirençli olmak.
İnsanların ne düşüneceği konusunda aşırı evham.	Kendi içinde güçlü olmak.
Yaratıcı olmadığını düşünmek.	Kendisindeki yaratıcı potansiyeli fark etmek.

Kaynak: Richard Luecke "İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık", Harvard Business School Press, 1.b. İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008, s.56.

[308]Balay, a.g.e., s.44.
[309]Akın, a.g.e., s.215.
[310]Richard Luecke, a.g.e., s.56.

2.5.1. Yaratıcılık ve Motivasyon

Bireylerde, yaratıcılığın gelişmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesinde güdü ve motivasyon önemli bir rol oynar.[311]

Motivasyon, duyguları bir amaç doğrultusunda toplayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir.[312]

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü "bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere" denir.[313]

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibariyle; kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Motivasyonun iki önemli özelliği şunlardır; birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlemlenebilir olmasıdır.[314]

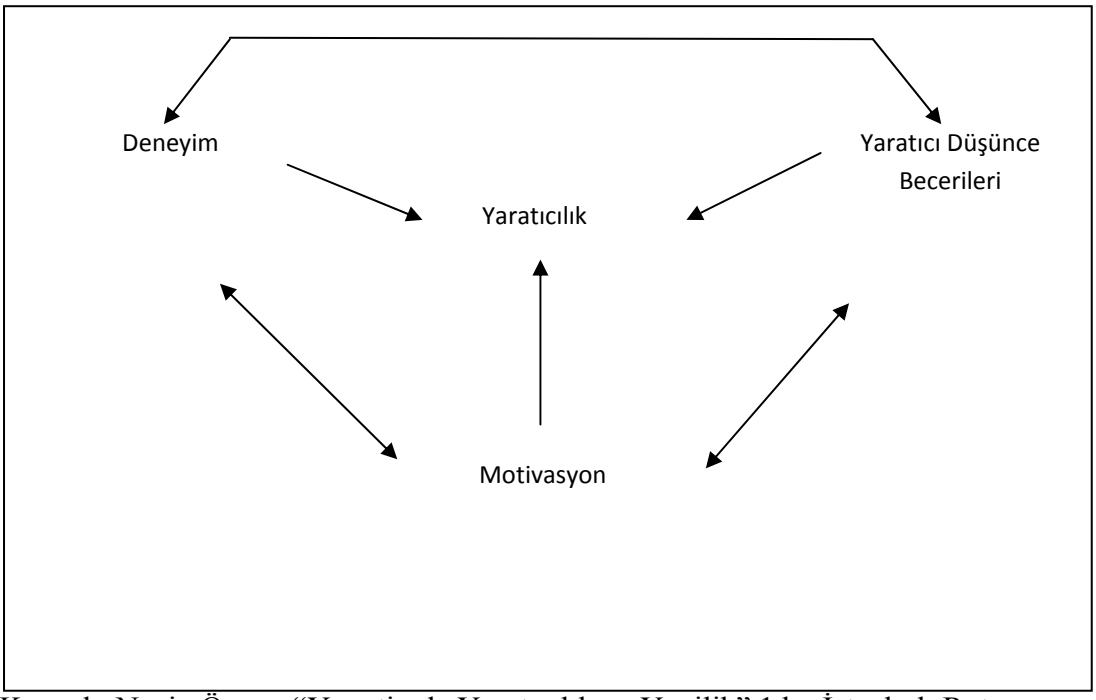
Motivasyon davranışın yöneltilmesi ve sürdürülmesi süreci, insanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevk eden güç olarak anlaşılmaktadır.[315]

Yaratıcılık orijinal fikirlerin ifadesini sağlayan bir düşünce sanatı ise, iş yaşamında yaratıcılık da uygun kullanıma ve harekete geçirilebilecek fikirler üretme olarak tanımlanabilir. Çalışma ortamında yaratıcılık, deneyim, yaratıcı düşünce gibi bireysel hammaddelerin motivasyon sağlanmış bir ortam ürüne dönüşmesidir.[316] Bu süreç aşağıda şu şekilde ifade edilmiştir:[317]

---

[311] R.S. Friedman, "The Influence of Approach and Avoidance Motor Actions on Creative Cognition", Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 38, pp.53.'den Cengiz ve arkadaşları, a.g.e. s.102.
[312]Serinkan, a.g.e., s.158.
[313]Tüz ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.38.
[314]Koçel, a.g.e., s.620.
[315]Veysel Ağca ve Hayrettin Ertan, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme",Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,Cilt 10,Sayı 11,2008, s.139.
[316]Necip Özçer, a.g.e., s.115.
[317]Necip Özçer, a.g.e., s.115.

Şekil 1.4, : Yaratıcılık ve Motivasyon İlişkisi



Kaynak: Necip Özçer, "Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilik",1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2005, s.115.

İşletmelerde motivasyon konusuyla ilgili çalışmalarda işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğuna ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bununla birlikte işletmelerde işgörenlerin motivasyonunda etkili olan faktörlerin başlıca iki bakış açısına dayanılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlardan birisi, işgörenlerin dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşü, diğeri ise, işgörenlerin sosyal ve parasal yararlar elde etmesi kadar kendi amaçları için içsel olarak motive olacağı görüşüdür. Bu görüşlere göre içsel olarak motive edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği temsil ederken, dışsal güçler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği temsil etmektedir.[318]

Dışsal motivasyon beklenilen tanınma, takdir edilme, gözetim altında olma eşlenikleri ile rekabet içinde olma, üstleri tarafından zorlanma ya da ödül vaadi ile ilişkilidir.[319]

[318]Süleyman Dündar ve diğerleri, "İçsel ve Dışsal Motivasyon araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma",Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2 , 2007, s.107,108.
[319]T.M.Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.39.

Bu alanda yapılan araştırmalar, yapıcı geri besleme, amaçların açıklığı, tanınma ve ödül gibi dışsal motivasyon unsurlarının da bazı durumlarda yaratıcılığı desteklediğini ortaya çıkarmıştır.[320]

İçsel motivasyon bakış açısına göre, işgörenler işin kendisi tarafından motive olurlar. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur. Bu tür motivasyon durumu, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilebilir.[321]

İçsel motivasyon araçları doğrudan işin doğası ile ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yetenek ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir.[322]

Amabile yirmi yıl boyunca sürdürdüğü bir dizi araştırma sonucunda elde ettiği bulgulara dayanarak; içsel motivasyonun belirli bir oranda kişilikten kaynaklanan ancak sosyal çevreden önemli ölçüde etkilenen bir olgu olduğunu ileri sürmüştür. Bu kapsamda öğrenciler ve yazarlar üzerinde sonuç ve anketlere bağlı yapılan araştırmalarda içsel motivasyonun; maddi ödüller, ün, şöhret vb. dışsal motivasyon unsurlarına göre yaratıcılığı ortaya çıkarmada daha ön planda gelen motivasyon unsuru olduğu saptanmıştır. Yaratıcılıkta içsel motivasyonun seviyesi önemli bir rol oynar.[323]

Amabile göre içsel ve dışsal motivasyon arasındaki etkileşimin süregelen psikolojik modeli bazı durumlarda bir karşıtlık ileri sürer. Bu bağlamda bazı durumlarda içsel ve dışsal motivlerin kombine edilmesi mi? Yoksa birbirinden ayrılması mı? Gerektiği tartışma konusudur. Zira bazı koşullarda dışsal motivler yaratıcılığa zarar verebilir. Bu tartışmalara yönelik üç önemli belirleyici unsur ön plana çıkar. Bunlar içsel motivasyonun seviyesi, kullanılan dış motivasyon türü ve dış motivasyon unsurlarının kullanılmasında zamanlama konularıdır. İlk olarak içsel motivasyon seviyesi bağlamında araştırmalar göstermiştir ki; içsel motivasyon

[320]T.M.Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.45.
[321]Süleyman Dündar ve diğerleri, a.g.e., s.108.
[322]Ağca ve Ertan, a.g.e., s.140.
[323]T.M.Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.40-41.

seviyesi düşük ve muğlak olduğunda dış motivasyon unsurlarına tabiyet artar. İçsel motivasyon güçlü ve bariz olduğunda dışsal motivasyon unsurlarının yan ekileri görülebilir. İkinci olarak dışsal motivasyon türü bazı durumlarda fark yaratabilir. Bu unsurlar önemli bilgi sağlamak, tanınma, geri besleme, algılama ve belli türde ödüller şeklinde sıralanabilir. Bunlar ekseriyetle bilgiye dayanan motivasyon unsurlarıdır. Bunlar bireyin yapabilirliliğini direkt olarak etkileyen "imkan verici dışsal motivasyon unsurları" olarak da ifade edilebilirler. Üçüncü olarak dışsal motivasyonun kullanılmasında zamanlama önemli olabilir. Yaratıcı fikirler hem yenilik hem uygunluk tarafından belirlenir. Yaratıcılık sürecinin bazı basamakları yeniliğe denk gelirken bazı basamakları ise uygunluğa denk gelir. Belirlenen çözümün geçerliliği ya da arka plan bilgisinin toplanması gibi henüz yüksek derecede yeniliğin ortaya çıkmadığı basamak/zamanlarda sinerji sağlayan dışsal motivasyon unsurları önemli olabilir.[324]

Jung ve diğerleri (2003) işletmelerin, çalışanların yaratıcı çabalarını teşvik etme arzusuyla, yaratıcı şekilde çalışmaları sürdürme ve yeni beceriler gerektiren çabaları içsel ve dışsal olarak ödüllendirildiğinde sürekli olarak güçleneceğini ileri sürmüştür.[325]

Ancak dışsal ödüllendirme uygulaması bireylerin belirli bir takım performans şartlarını yerine getirmesine bağlı olduğundan, örgütte yaratıcılığı olumlu ya da olumsuz da etkileyebilir. Basit ve tekrarlı performansa bağlı ödüller performansın doğallığını engelleyerek yaratıcılığı azaltır. Yeni ve alışılmadık fikir ve ürün geliştiren davranışlara değil de verilen görevi yerine getiren hareketlere verilen ödüller yaratıcılığı olumsuz etkileyebilir.[326]

Araştırmalar işin ve iş çevresinin yaratıcı özelliklere sahip olmasının bireylerin verimliliği ve iş doyumu üzerinde pozitif etkiler yarattığını ortaya koymuştur.[327] Bu yaklaşım yaratıcılık ve motivasyon konularına farklı bir bakış açısı

---

[324]T.M.Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.45-46.

[325]Jung ve diğerleri, "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothese and Some Preliminary Finding", Leadership Quarterly, 14(4-5), 2003, s.525-544'den Hüseyin Yılmaz ve Atila Karahan, "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, 2010, s.147.

[326]Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.102.

[327]Arthur W.Chang ve Z.H.Chiang, "A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization" International Association of Societies of Desing Research, 12th to 15th, 2007, s.2.

getirir. Bazı koşullarda motivasyon unsurları yaratıcılığı çeşitli düzeylerde etkileyen hatta belirleyen birtakım bağımsız değişkenleri nitelerken, bazı koşullarda yaratıcılığın kendisi bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkar. Bu durum yaratıcılık ve motivasyon konularının yakın ilgi ve etkileşimini ortaya koyar.

2.5.2. Örgütlerde Yaratıcılığı Teşvik Eden Faktörler ve Yaratıcılık Yönetimi

Örgütlerde yaratıcılığı geliştirmek için örgütteki herkes yeni düşünceler üretmeye ve bunları çekinmeden ifade etmeye cesaretlendirilmeli, yaratıcılığı sürdürmek için fikirleri değerlendirmek ve denemek, çalışanları yetkilendirmek ve belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vererek çalışmalarına izin vermek gerekmektedir.[328]

Çalışanlara yönelik iletişimin niteliğini yükseltmek, çalışanlara kaygı ve diğer duygusal tepkilere yol açabilecek mesajlar vermekten kaçınmak, çalışanların başarılı olacaklarına inanmak ve onlara güvenmek başarı şansını artıracaktır. Yaratıcılık için örgütlerde en uygun ortam, bireyin örgüt içindeki konumu ne olursa olsun en uygun bireysel özgürlüğü ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesini sağlayacak koşulları oluşturmaktır.[329]

Bu bağlamda örgüt yapısı yaratıcılık ve yenilikçiliği sağlamada önemli bir yere sahiptir.[330] Baskıcı hiyerarşi ile donatılmış, bürokrasi yaklaşımlı bir örgüt, yaratıcı bireylerin örgütten kaçmasına ya da yaratıcılıklarını iş dışında ifade etmelerine neden olacaktır.[331]

Genellikle kişinin iş iklimini destekleyici ödüllendirici ve yaratıcılığa kaynak sağlayıcı olduğunu algılaması onun yaratıcı davranışlarını artırmaktadır.[332]

Amabile yaptığı araştırmalarda iş ortamındaki yaratıcılığın üç önemli örgütsel unsurla ilişkili olduğunu, bunların, güdüleme, kaynaklar ve yönetsel uygulamalar olduğunu ileri sürmüş, yüksek örgütsel yaratıcılığın aşağıda sıralanan altı koşulla pozitif ilişkili olduğu vurgulamıştır.[333]

---

[328]M.D.Mumford, "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", Human Resource Management Review, Vol.10, No.3, 2000, pp.313,351'den Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.101.
[329] S.Wong ve L.Pang, "Motivators to Creativity in The Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors", Tourism Management, Vol.24, pp.551-559'den Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.101.
[330]Erol Eren, "Yenilik Politikası" İstanbul üniversitesi Yayınları, Yayın No:2884, İstanbul, 1982, s.63
[331]Sungur, a.g.e., s.87.
[332]Eren ve Gündüz, a.g.e., s.69.
[333]Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", a.g.e., s.46.

- Örgütsel cesaretlendirme.
- Yönetici desteği.
- İş grubu desteği.
- Kaynaklar.
- İşin mücadele gerektirmesi.
- Özgürlük.

Örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörleri tespit etmek ve bu faktörlerin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini, yapısal ilişkilerini bir model halinde açıklamak bir çok araştırmanın konusu olmuştur.[334]Bu araştırmaların bazılarında elde edilen sonuçlar şunlardır;

Eren ve Gündüz'ün (2002) yaptıkları çalışmada örgütsel teşvik ve cesaretlendirme, iş grubunun desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması değişkenlerinin yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini bulgulamışlardır.[335]

Wong-Pong (2003) Honk Kong'da 288 üst düzey otel yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörleri açık politika, yönetim desteği, takdir, otonomi ve esneklik olarak sıralamışlardır. Wong-Pong'un ölçeğini Türkçeye çeviren ve uyarlayan Cengiz ve diğerleri benzer bir araştırmayı Trabzon Yurt Müdürlüğünde görevli 20 çalışana uygulamışlar ve benzer sonuçlara ulaşmışlardır.[336]

Akın (2010) yaptığı çalışmada personelin güçlendirme algısı, örgüt iklimi ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılarla doğrudan ve dolaylı ilişkilerini incelemiş; güçlendirme algısı ve algılanan yaratıcı iklimin örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılarla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır.[337]

Barczarck ve Wilemon doğrudan ürün geliştirme aktivitesinde çalışan 18 gruptaki 71 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, yaratıcı potansiyelin ortaya çıkması ve etkin üyelik yönüyle; ekip karakteristiği, açık hedefler, değerlendirme ve ödül belirliliği, etkili liderlik, yönetim desteği, baş edilebilir derecede stres ve çatışma faktörlerin önem taşıdığını bulmuşlardır.[338]

---

[334]Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.99.
[335]Eren ve Gündüz, a.g.e., s.80.
[336]Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.114
[337]Akın, a.g.e., s.230.
[338]Necip Özçer, a.g.e., s.61.

Couger ise örgütsel yaratıcılık faktörlerini olumlu ve olumsuz olanlar şeklinde aktarmaktadır. Buna göre amaç açıklığı, özgürlük, yaratıcılığın teşviki, onay görme, işin mücadele gerektirmesi, kaynak yeterliliği, denetçi desteği ve iş grubu desteği örgütsel yaratıcılığı olumlu etkilerken, statükoya sarılma, yaratıcılığı sınırlayıcı örgütsel politikalar, standartlara önem verme, baskıcı çevre algılaması, geribildirim sisteminin işlememesi, iş yükü baskısı örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir.[339]

Yaratıcılığın teşvik edilmesi, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için örgütlerde büyük oranda yaratıcılığa odaklanmış yönetim uygulamaları önerilmektedir. Bu uygulamaları yaratıcılık yönetimi kavramı altında toplamak mümkündür.

Bir yönetici, çalışanlara yaratıcılığı bir iş ya da görev olarak veremez. Bu durum yaratıcılığın ortaya çıkış koşullarına aykırıdır. Bazı yazarlar, yöneticilerin ellerinde bulunan örgütsel araç, uygulama ve yönetim biçimleriyle örgütsel yaratıcılık düzeyini etkileyebileceklerini düşünmektedirler. Başka bir değişle yaratıcılık yönetimi, yöneticinin çeşitli araçlar kullanarak örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesini sağlayan etkileme gücüdür.[340]

Örgütsel yaratıcılığın yönetimi için, her şeyden önce yeni ve farklı düşünce ve bakış açısı yaratılmalı, daha sonra bu düşünce bakışın örgütsel düzeyde uygulanabilir hale gelmesi sağlanmalıdır.[341]

Yaratıcılık yönetimi, düşünme ve yorumlama yeteneklerini geliştirmeye uygun ortam hazırlayan yönetimdir. Mükemmel olarak nitelendirilen organizasyonların temel özelliklerinden biri, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlamalarıdır. İnsan organizasyonlardaki en önemli öz kaynaktır. Yaratıcılık yönetimi, aynı zamanda, yetkinliklerin yönetimdir. Yetkinlik, bireysel gelişmeyle beraber düşünülür. Bu çerçevede, yönetim bireylerin yetenek ve yetkinliklerini geliştirmelerinde hangi psikolojik süreçlerden geçildiğini, nasıl deneyim kazanıldığını ve ne tür geliştirme ve eğitim programlarına ihtiyaç duyulduğunu, sürekli olarak araştırmak ve geliştirmek durumundadır.[342]

Yaratıcılık yönetimi konulara ve sorunlara pratik uygulamalar geliştirir. Formal organizasyon ve kurallara bağlı kalmadan, sorun çözümü ilgililere bırakılır.

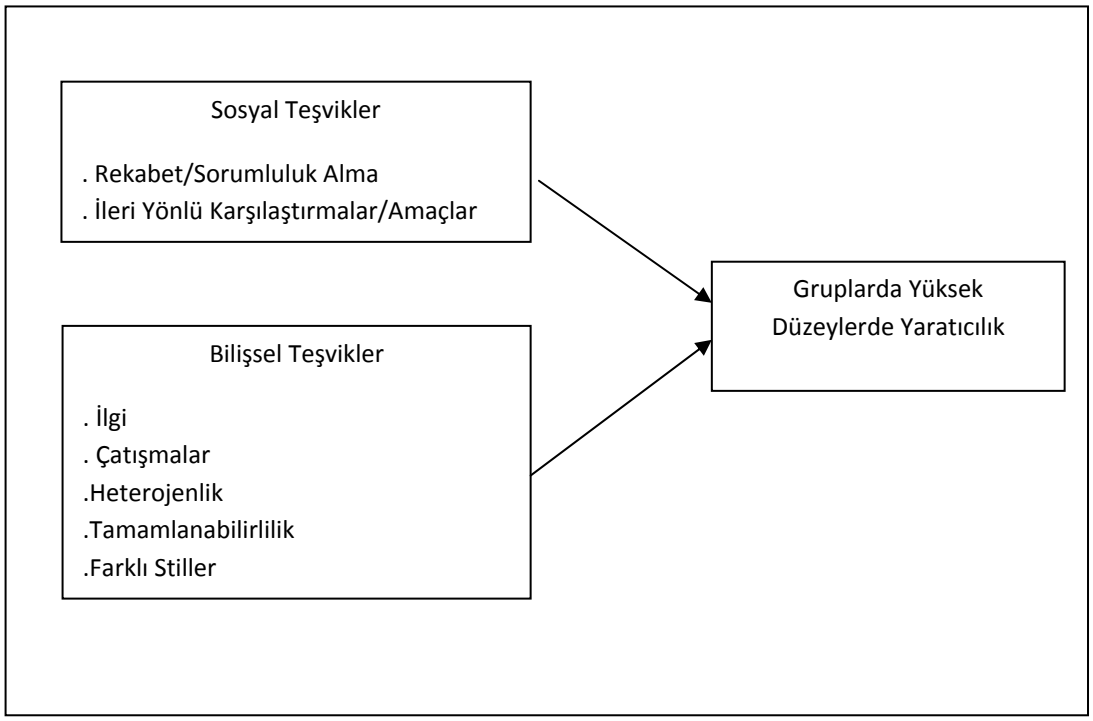
---

[339]Balay, a.g.e., s.51-52.
[340]Gümüşsuyu, a.g.e., s.27.
[341]M.Şerif Şimşek, "Yönetim ve Organizasyon" 2.b., Konya, Damla Matbaası, 1996, s.320.
[342]Zeynep Düren, "2000'li Yıllarda Yönetim", 1.b., İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2000, s.120

Birey/grup kararları ve yaratıcı yaklaşımlara değer verilir. Belirsiz, muğlak bile olsalar işletme dışından gelen veri ve bilgiler önem taşır. Gelecek üzerine olan veri ve bilgi en büyük ağırlığa sahiptir. Dışa odaklıdır. Risk almak cesaretlendirilir. Farklı fikirler üretebilmek, bireysel otonomi ve yaratıcılık, yaratıcı düşünme, risk almanın özendirilmesi, hatalara hoşgörü baskın değerlerdir. Liderlik hayalleri destekler, ayakları yere basacak şekilde gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir. Güç, mantıktan çok performansla belirlenir.[343]

Yaratıcılığın yeşerebileceği, yaratıcı fikirlerin üretilebileceği, bir kültürün oluşturulması için, yaratıcı edimleri ortaya çıkarabilecek ve kıymetlendirebilecek örgüt iklimin tesisinin yanında, teşvik, destek mekanizmaları, güdüleme, geliştirme ve eğitim programları, takım ve grup toplantıları/oturumları, önemli araçlardır. Paulus'a göre grup bazında yaratıcılığı teşvik eden faktörler sosyal ve bilişsel faktörler olarak ikiye ayrılır. Bu faktörler aşağıda şu şekilde gösterilmiştir:[344]

Şekil 1.5. :Sosyal ve Bilişsel Teşviklerin Yaratıcılığa Neden Olan Değişkenleri



Kaynak: P.B. Paulus, "Groups, Teams and Creativity", Applied Psychology, 49 (2), s.237-263

[343]Necip Özçer, a.g.e., s.41-43.
[344]P.B. Paulus, "Groups, Teams and Creativity", Applied Psychology, 49 (2), s.237-263'den Yeloğlu a.g.e., s.138.

Bireylerin ve takımların kendi işleri üzerindeki kontrol algıları ne kadar yüksek olursa yaratıcılıkta o düzeyde artacaktır. Bu nedenle çalışanlara özgürlük ve bireysel sorumluluk verilmelidir. Katılım, ifade özgürlüğü, güven, saygı, ihtiyaçlara duyarlı olunması, yatay yapılar, kaynaklara ulaşabilirlilik, bilgi paylaşıma, motivasyon araçlarının yerinde ve doğru kullanımı, hatalara tolerans, değişime pozitif bakış, adil ve destekleyici tarzda yaklaşım yaratıcılığı artırır.[345]

Kurumsal kültür, iklim, yönetim uygulamaları yanı sıra fiziksel çevreninde yaratıcılık üzerinde etkili olabileceği düşünülmelidir. Çalışma alanı maliyetleri çalışan maliyetlerine göre ikinci planda olmasına karşın, birçok yönetici fiziksel çevrenin öneminin farkındadır. Kurumsal atmosfer gibi, fiziksel atmosferde yaratıcılığı teşvik edecek şekilde düzenlenebilir. Çalışma alanının fiziksel atmosferi çeşitli uyarıcılarla donatıldığında, bireyler arasında fiziksel mesafe azalmakta ve elektronik bağlantılar oluşmaktadır. Bu durum insanların yeni bağlantılar görmesine ve daha geniş düşünmesine olanak sağlamaktadır. Bu fiziksel donatılar arasında; ulaşılabilir günlük toplanma yerleri, derin düşünme odaları, fiziksel uyarıcılar (kitaplar, videolar, duvar resimleri, dergiler), iletişim araçlarının çeşitlendirilmesi (yazı tahtaları, duyuru panoları, e-mail), sadece çalışanlara ayrılmış bölümler, oyun ya da rahatlama alanları sayılabilir.[346]

2.5.3. Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler

Bazı araştırmalar örgütlerde yaratıcılığı artıran faktörleri açıklamaya yönelik iken, bazıları da ters yönden bir bakış açısıyla yaratıcılığı engelleyen faktörleri belirlemeye yöneliktir. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre örgütsel yaratıcılığı engelleyen bazı faktörler; düşük moral, yetersiz iletişim, kendini ait hissetmeme, başarısızlık/yanlış yapma korkusu, tehdit edici değerlendirme, baskın bir komuta ve kontrol kültürü, yıkıcı eleştiri, destek sağlanmaması, zaman baskısı, iş baskısı, kural yoğunluğu şeklinde sıralanabilir.[347]

Örgütlerde yaratıcılığın başlıca engelleri; değişmeden kalmaya direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı, üstlerin astlara güvensizliği ve kurulu düzene bağlılığıdır. Bunların dışında bireysel güvensizlik duygusu, otoriter yönetim,

[345]Akın, a.g.e., s.216.
[346]HMM Managing for Creativity and Innovation'dan Luecke, a.g.e., 135-136.
[347]Akın, a.g.e., s.217-218.

kusursuz olma, önceden/sürekli özeleştiri ve ciddi işler yapma isteği yaratıcılığı engelleyen diğer örgütsel unsurlardır.[348]

Yaratıcılığın önünde önemli bir engel, rutini sürdürmektir. İnsanlar geçmiş öğretilerin mahkumu olabilirler. Yetişme tarzı, alınan eğitim ve geçmiş iş tecrübeleri insanı belirli bir kalıba sokar. Kişi hayatını bu kalıbın içinde sürdürdüğü sürece yaratıcılığını harekete geçiremeyebilir. Yaratıcılığın ortaya çıkarabilmesi için farklı yollardan gidilmesi ve farklı yöntemlerin denenmesi gerekir.[349]

Nemeth, firmaların yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek ve çalışanların risk alma davranışlarını cesaretlendirmek yerine daha çok işletmeye olan bağlılığı ve sadakati artırmayı ön plana çıkardıklarını ifade etmektedir. Bu şekilde verimlilik ve yüksek morali sağlamalarına rağmen aynı zamanda değişime cevap verme yöntemi olan yaratıcılık ve yenilikçiliği öldürürler. Yaratıcılık ve yenilikçilik çok farklı bir kültürün yaratılmasını gerektirir. Bu kültür bağlılığın ve sadakatin cesaretlendirilmesi ile uygun davranış ve tutumlara doğru açık normların oluşturulmasının karşıtı bir kültürdür.[350]

Yaratıcılıkla ilgili önemli yanılgılardan birisi de yaratıcılığın organizasyonların yalnızca ar-ge departmanlarına has bir faaliyet olduğu anlayışıdır. Oysa yaratıcılığın örgütün her yerinde ve her zaman etkinliği ve verimliliği artırma potansiyeli vardır.[351] Diğer bir deyişle yaratıcılık departmanlarla sınırlandıramayacak kadar bireysel bir eylemdir.

Arenofsky'e göre yaratıcılığı engelleyecek birçok nedenden söz edilebilir. Bunlardan bazıları şunlardır:[352]

- Eleştiri: hem bireysel hem de grup bazında üretilen yaratıcı fikirlerin başkaları tarafından sürekli ve ön yargılı bir şekilde eleştirilmesi yaratıcılığı olumsuz etkiler.
- Stres : bireyler üzerinde kurulan baskı, bireylerin stres düzeylerinin artmasına ve yaratıcı özelliklerinin kaybolmasına neden olmaktadır.
- Kuşku : üretilen fikir ya da ürünler üzerinde duyulan kuşkular o fikrin ya da ürünün orijinalliğinin kaybolmasına neden olmaktadır.

[348]Sungur, a.g.e, s.276.
[349]Akın, a.g.e., s.215.
[350]Charlan Jeanne Nemeth, "Managing Innovation: When Less Is More", California Management Review, C.40, Sayı 1, 1997, s.360'dan Çekmecelioğlu, a.g.e., s.566.
[351]Akın, a.g.e., s.214.
[352]Yeloğlu, a.g.e., s.139.

- Rutinlik: işleyişin aynı yol yöntem ve usullerle sürdürülmesi, değişik alternatiflerin gündeme getirilmemesi yaratıcılığı olumsuz etkiler.
- Zaman : yaratıcılığı belirli zaman dilimleri içinde tutma çabası yaratıcılığı olumsuz etkileyecektir.
- Çevre : bireyin içinde bulunduğu çevrenin iklimi, norm ve yaklaşımları ile kültürü yaratıcılığın teşvik edilmesinde veya engellenmesinde önemli rol oynar.

Yaratıcılığı engelleyen ve sınırlandıran faktörler bireyden, bireyin yetiştiği ve bulunduğu ortama kadar birçok durumun sonucudur. Daha spesifik bir bakış açısıyla yaratıcılığı engelleyen ve sınırlandıran faktörler şu şekilde sıralanabilir: [353]

- Bürokratik yapı ve tutumlara önem verilmesi,
- Gelenek ve belirli kültürel değerler yığını,
- Standart çalışma prosedürlerinin öneminin vurgulanması,
- Yaratıcılık açıklamaları için uygun rol modellerin engellenmesi,
- Kaynak bulma ve kullanmada güçlükler,
- Fikirlerin dolaşımını engelleyecek iletişim yapısı,
- Girişimleri engelleyecek sıkı kontrol sistemleri,
- Başarısızlığın cezalandırılması,
- Başarıların ödüllendirilmesinin ihmal edilmesi,
- Risk alma ve soru sormayı engelleyecek değerlerin güçlendirilmesi,
- Dışsal değerlendirme beklentisinin güçlendirilmesi,
- Yaratıcı faaliyetlerin gözetim altına alınması,
- Uzmanlaşmanın tercihi,
- Sorumluluktan çok otoriteye önem verilmesi.

Günümüzde yaratıcılık ve yaratıcılığın hayata geçirilmesi olan yenilikçilik ön plana çıkmakta ancak standardizasyona doğru yönelen eğitim planları ve problem çözme, düşünme teknikleri nedeniyle kısır bir döngü içine girilebilmekte, farklılaşma azalmaktadır. Bu konuda farklı yetkinliklere açık olmayan, dominant bir kurum kültürü varsa, yaratıcılık için bir grup enerjisi oluşturulması güçleşebilmektedir. Analitik yetkinlikleri geliştirmek kadar, farklı bakış açılarının üretilebileceği, ilk anda ilgisiz gibi görünebilecek ancak hoşgörünün, esnekliğin, hobilerin

[353]Christina Shalley ve Lucy Gilson, "Matching Creativity Requirements and the Work Environment", Academy of Management Journal, C.43, Sayı 2, 2000, s.216'dan Çekmecelioğlu, a.g.e., s.567.

zenginleştirilebildiği ilginç programları da portföylerine katmak, kuruluşlar için hiç beklemedik yararlar sağlayabilecektir.[354]

Tablo 1.10, :Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engel Olan Unsurlar

Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren Unsurlar	Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar
Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı.	Otokratik yönetim.
Yöneticinin çalışanı desteklemesi ve cesaretlendimesi	Yöneticinin çalışana destek olmaması.
Çalışma gruplarını oluşturan bireylerin farklı yeteneklere sahip olması.	Benzer niteliklere sahip personel kadrosu.
Çalışana sağlanan özgürlük ve sorumluluk.	Baskın kontrol kültürü ve çok sayıda kural.
Bireylerin ve takımların kendi işleri üzerindeki kontrol hakları.	Merkeziyetçi örgüt yapısı.
Katılım, ifade özgürlüğü, güven ve saygı.	Çalışana güvensizlik ve mesafe.
Çalışanların duygu ve ihtiyaçlarına duyarlılık.	Çalışana değer verilmemesi.
Az kademeli yatay örgüt yapısı.	Çok kademeli dikey örgüt yapısı.
Kaynakların elde edilebilirliliği, bilgi paylaşımı.	Bilgi, ekipman ve kaynak yetersizliği.
Yapıcı eleştiri.	Yıkıcı eleştiri.
Yüksek iç ve dış motivasyon.	Düşük motivasyon.
Hatalara tolerans.	Başarısızlık korkusu.
Ödüllendirme	Ceza korkusu.
Değişime pozitif bakış	Değişime negatif bakış.
Çalışanların adil değerlendirilmesi.	Tehdit edici değerlendirme.
Kişinin işini sevmesi.	Kişinin işini sevmemesi.
Müşteri öneri ve şikayetlerinin dikkate alınması.	Müşteri öneri ve şikayetlerini dikkate almama.
Yeterli zaman.	Zaman baskısı.
Çalışanlar arasında güven ve yüksek kalitede iletişim.	Güvensizlik ve yetersiz veya kötü iletişim.
Ömür boyu istihdam politikası.	Yüksek personel devir hızı.
Pozitif duygusallık.	Negatif duygusallık.
Kıyafet özgürlüğü.	Kalıplara bağlı kıyafet kültürü.
Eleştiriye açıklık.	Eleştirileri boğmak, tepkiyle karşılamak.
Risk alma potansiyeli.	Risk almama.
Örgütsel bağlılık.	Kendini örgüte bağlı hissetmeme.
Esnek mesai saatleri.	Katı mesai uygulamaları.

Kaynak: Mahmut Akın, "Personel Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyindeki Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", S.B.E. Dergisi, Sayı 29, 2010, S.219.

[354]Necip Özçer, a.g.e., s.20.

2.5.4. Grup İçindeki Çatışmaların Giderilmesi

Bireyler yaratıcılık yönünden çok önemli yetenek ve farklılıklara sahiptirler. Kişilerdeki bu yaratıcı davranış farklılıkları, bireyin yapısına, kültür ortamına, eğitimine bağlı olabilir.[355]

Yaratıcı anlayışlar, çoğu kez daha önce aralarında bir bağlantı kurulmamış olan düşünceler ve deneyimler arasındaki ilişkiyi görmekle başlar. Tek bir beyindeki zekanın interaktif olması gibi, yaratıcılıkta çoğu kez disiplinler arasıdır. En yaratıcı takımların, farklı alanlardan uzmanları içermesinin nedeni de budur.[356]

Yaratıcılığın gelişmesi için örgütün insan kaynakları yapısı da önemlidir. Sahip olunan insan kaynaklarının farklı niteliklere ve yeteneklere sahip olması farklı bakış açıları getireceği için yaratıcılığı olumlu etkiler. Benzer şekilde çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları, birbirlerine güven duymaları ve pozitif iletişim kurabilmeleri yaratıcılığı olumlu etkiler.[357]

Karmaşık organizasyonlar bir yandan belirli bir gelecek ve kontrolü ön görürken diğer yandan yaratıcılık ve değişimi ön görürler. Örgütlerde yaratıcı düşünce tansiyonu yükselten çalışmalar, zıtlıklar oluşturan ve duygu yüklü tartışmalara, anlaşmazlıklara neden olan bir kavramdır.[358] Zira farklı düşünce stilleri standart bir uyum içinde ortaya çıkmazlar. Zaten böyle bir uyum düşünce stillerinin farklılıktan gelen doğallığını ve özgünlüğünü ortadan kaldıracağı için tercih edilmez. Farklı ve özgün düşüncelerin istendiği, desteklendiği yapılarda analaşmazlık ve çatışmalara hazır olunmalıdır. Çatışmaların yaratıcılığa dönüşmesi ve işe yarayabilmesi için, ekip üyelerinin birbirlerini dinlemesi, farklı görüş açılarını ve her birinin varsayımlarındaki sorunları anlamaya istekli olmaları gerekmektedir.[359]

Yaratıcılık ve buluş yaratıcı sürtüşme dediğimiz bir üretken süreç sonucunda gerçekleşmektedir. Bu sürtüşmeyi yönetecek olan yönetici farklı insanların farklı düşünceleri olduğunu bilir ve bu insanların birbirlerinin düşüncelerine saygı duyacakları bir çalışma ortamının kurallarını belirler ve bu süreçte kendisinin de

[355]Yeloğlu, a.g.e., s.135.
[356]Robinson, a.g.e., s.20.
[357]Mahmut Akın, a.g.e., s.216.
[358]J. Zhou ve J. M. George, "Awakening Employee Creativity: The Role Of Leader Emotional Intelligence", The Leadership Quarterly, Vol. 14, 2003, s. 545–568.
[359]Luecke, a.g.e., s.111,112.

rolünü irdeler.[360]Farklı düşünce stillerini bir uyum içerisinde kıymetlendirmek, anlaşmazlık ve çatışmaları en düşük seviyeye çekmek için grup normlarını oluşturmak önemlidir. Bu normların oluşturulmasında yöneticilerin rolü, amaçların neler olduğu ve üyelerin kişilikleri önemlidir. Normlar grup üyelerinin ortak katkıları ile oluşturulmalıdır. Davranış normlarında uzlaşma sağlandıktan sonra, grup üyelerinin zorlu meseleleri tartışabilecekleri bir atmosfer yaratılması, tartışmayı kolaylaştırıcı fiziki ve psikolojik önlemlerin alınması, ne yapılmasının gerektiğinin ortaya konularak konuları kişisellikten uzaklaştırma önemli diğer anlaşmazlıkları ve çatışmaları azaltıcı, farklılıkları zenginleştirici uygulamalar arasında yer almaktadır.[361]

2.5.5. Zaman Baskısı ve Yaratıcılık

Zaman, yaratıcı bireylerin ve grupların başarılı olmak için en iyi kullanması gereken unsurlardan birisidir. Yapılan araştırmalar genel olarak bu iki unsur arasında önce artan sonra azalan bir ilişkiyi göstermektedir. Zaman baskısının yaratıcılık üstünde belirli bir noktaya kadar olumlu bir katkısı vardır, fakat o noktadan sonra olumsuzluk ağır basmaktadır. [362]

Amabile, Hadley ve Kramer'in yaptıkları araştırmalarda; yöneticilerin inancının aşırı zaman baskısının yaratıcılığı körükleyeceği yönünde olduğu, yapılan örnek incelemelerinde Apollo 13 örneğinde olduğu gibi aşırı zaman baskısı altında hayat kurtaran yaratıcılıkların sergilendiği ancak, öte yandan Bell Laboratuvar ekiplerinin böyle bir zaman baskısı yaşamadan transistör ve lazeri keşfettiklerini, yaratıcı bireylerin günlüklerinin incelendiğinde ise zaman baskısının yaratıcılığı olumsuz yönde etkilediğini bildirmişlerdir.[363]

Görüldüğü üzere zaman ve yaratıcılık ilişkisi, birey ve grupların içinde bulunduğu koşullarla, yaratıcılığın türü, amacı ve sonuçlarıyla, birey ve grupların karakteristikleriyle, motivasyonun türü ve çevre koşullarıyla yakından ilişkilidir. Ancak örgütsel düzeyde endüstriyel yaratıcılığın niteliği göz önüne alındığında, belirli bir zaman veya gün ile sınırlandırılan bireyler, muhtemelen daha az yaratıcı

[360]Peter Drucker, "Buluşçuluk Disiplini Çığır Açıcı Düşünme" Harward Business Review, Mess Yayın, No:326, 2000'den Gündüz ve Eren, a.g.e., s.72.
[361]Luecke, a.g.e., s.111,112.
[362]Luecke, a.g.e., s.112,113.
[363]Luecke, a.g.e., s.112,113.

bir biçimde düşünebilmektedirler.[364]

Zaman baskısının, koşul bağımlılık çerçevesinde yaratıcı fikire yatkınlık ve dolayısıyla yaratıcılık üzerindeki etkisi aşağıdaki tablo ile açıklanmıştır.

Tablo 1.11, :Zaman Baskısı ve Yaratıcılık Tablosu

		Zaman Basksı	
		Düşük	Yüksek
Yaratıcı Fikre Yatkınlık	Yüksek	Zaman baskısının düşük olduğu durumlarda bireyler kendilerini bir keşif seferinde gibi hissederler. • Sorunları tanımlamaktan çok üretmeye ya da keşfetmeye odaklanırlar. • Gruptan ziyade bir kişiyle işbirliği eğilimindedirler.	Aşırı zaman baskısı altında yaratıcı düşünmeye çalışan bireyler görev ya da misyon bilinci içerisindedirler. • Günün büyük bir bölümünde tek bir aktiviteye yoğunlaşırlar çünkü; rahatsız edilmez ya da korunurlar. • Önemli bir iş yaptıklarına inanır ve görevleriyle ilgili zorluklarda pozitif düşünmeye çalışırlar. • Yaratıcı fikir gösterirler; problemleri tanımlamaya ve onları çözecek fikir geliştirmeye eşit düzeyde önem verirler.
	Düşük	Düşük zaman baskısı altında bireyler kendilerini bir otomasyon süreci içinde hissederler. Verimli olamazlar. • Yaratıcılık için üst yönetimden çok az teşvik görürler. • Bireylerden ziyade, gruplarla daha çok tartışma ve toplantı yürütmeye eğilimlidirler. • Genelde daha az işbirliği içinde olurlar.	Aşırı zaman baskısı altında çalışan ve kendilerini bir koşu bandında hisseden bireyler, yaratıcı fikir bağlamında verimli olamazlar. • Odaklanma sorunu yaşarlar. • Birçok farklı işe yönelmekten parçalanmış güm hissi oluşur. • Yaptıkları işin önemini kavrayamazlar. • Çalışmaları için aynı süre tanınmış olsa bile misyon bilinci içinde olanlar görevden çok zaman baskısı hissederler. • Bireylerden ziyade, gruplarla daha çok tartışma ve toplantı yürütmeye eğilimlidirler. • Planlarda ve iş programlarında daha çok son dakika değişiklikleri yaşarlar.

Kaynak: Teresa M. Amabile ve diğerleri, "Creativity Under the Gun", Harvard Business Review, 2002, s.56.

[364]Teresa M. Amabile ve diğerleri, "Creativity Under the Gun", Harvard Business Review, 2002, s.57.

2.5.6. Yaratıcı Düşünme ve Problem Çözme Yöntemleri

Yaratıcılık sosyo-kültürel ortama sıkıca bağlı, her bireyde çeşitli düzeylerde bulunan, gizil bir eğilim olarak betimlenmektedir. Yaratıcılık, akıl ve hafıza gibi insanlığın genel bir eğilimidir. Yerleşmiş görüşlerin aksine insanları yaratıcı ve yaratıcı olmayanlar olarak ikiye ayırmak doğru değildir. Öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir özellik olan yaratıcılığa ulaşmak ya da bir sorunu çözecek yaratıcı bir fikir üretmek için, varlıkları ve çözüm getirebilme özellikleri bilimsel çevreler tarafından kabul edilmiş çeşitli yaratıcı düşünce teknikleri kullanılmaktadır.[365]

Günümüzde meydana gelen gelişmelerin zorunlu kıldığı yaratıcı düşünme; düşün geliştirme, sınama ve yeni çözüm yolları bulmayı amaçlayan çeşitli akademik programlar, üniversite, endüstriyel işletmeler gibi yönetici yetiştiren çok sayıda örgütün öğretim ve eğitim planında yer almaktadır. Bu öğretim ve eğitim planlarının amacı ise sorunlara, nedenlere ve olası çözüm yollarına ilişkin hipotez geliştirmeyi vurgulamak ve bu aşamada bireyin olabildiğince ıraksak düşünmesini sağlayacak koşullar üzerinde durmaktır.[366]

Yaratıcı düşünme teknik ve sorun çözme programları, bireylerin doğma ve kalıplarla düşünme katılığını esneterek, onları kuru akılcı (rasyonel) süreçlerin kısırlığından, imgelem gücü, sezgi, duygu ve akıl dışı süreçlerin çok seçenekli dünyasına götürmektedir.[367]

Ayrıca bu teknikler birey ve örgütlere, sorun çözmede duyarlılık, sorunlara sahip çıkmak, bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcılık potansiyeli hakkında farkındalık, geri besleme, güven ve eğilim sağlama, yaratıcı ve yenilikçi bir iklim ve kültür oluşturma, sinerjiyi ortaya çıkarma, yaratıcılığı ketleyecek düşünce, yönetsel uygulamalar, kalıplar ve tutuculuktan uzaklaşma, işi bir oyuna dönüştürme gibi avantajlar sağlamaktadır.

Yaratıcılığı teşvik ederek birey ve grupların en üst düzeyde yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortam ve koşulları oluşturmak, yaratıcı ve yenilikçi bir kurum kültürü oluşturarak bunu sistematik mekanizmalarla desteklemek yönetimin görevidir.

---

[365]Yanık, a.g.e., s.176.
[366]Sungur, a.g.e., s.258.
[367]Sungur, a.g.e., s.258.

Yaratıcı bir iklim ve örgüt kültürü için kurumsal gereklerin yerine getirilmesinden sonra yaratıcılığı özendirmek ve ortaya çıkarmak için çeşitli yaratıcı düşünme yöntem ve teknikleri kullanılabilir.

Problem çözümüne yönelik üniter bir yaklaşım ve problem hiyerarşisini tanımlayan genel bir teori yoktur.[368] Bireysel ve kolektif davranış üzerine geçerlilik alanı esasen kurumlarda ortaya çıkabilecek yaratıcılık teknikleri vardır.

Bu bağlamda iki ana tür ayırt edilebilir. Bunlardan birincisi "obje" üzerine yoğunlaşan teknikler, ikincisi ise "yaklaşım" üzerine yoğunlaşan tekniklerdir. Objeler üzerine yoğunlaşan teknikler; bir obje veya kavrama olası tüm kombinasyonların uygulanması, ekleme ve çıkarmaların yapılmasıdır.[369] Bu yöntemin temelleri 1920'lerde Kunze tarafından geliştirilen "Odaksal Obje Metoduna" dayanmaktadır.[370] Öte yandan "yaklaşım" üzerine yoğunlaşan yöntemlerde ise objenin mantıklı analizinden çok psiko-sosyal süreçler harekete geçirilir. Bu yöntemlerin temelinde yatan düşünce, bir takım normlarla bazı problem türlerine cevap verebilen grup biçimleri yaratmaktır.[371]Bu yöntem ve tekniklerden yaygın olarak bilinen ve kullanılanlar şunlardır;

- Beyin Fırtınası; Alex Osborne tarafından 1930'lu yıllarda geleneksel iş eğitimi konferanslarına tepki olarak geliştirilmiştir. 12 kişiden oluşan bir grup idealdir.[372] Odaklanma, yargıda bulunmama, kişisel güvenlik, seri tartışma, fikir inşa etme prensibi üzerine kuruludur.[373]
- Morfolojik Yöntem; Zwicky tarafından geliştirilmiştir. Yapıya, biçime yönelik bir yaklaşımdır. Obje analiz edilir, maddi ve işlevsel unsurlarına ayrıştırılır. Buna göre objenin her unsurunun olası kombinasyonlarının dökümü çıkarılır.[374]
- Katılımcılık; Bu yöntemde fikir ortaya atılır ve iletilir. Ana fikre bağlı yeni fikir üreten kişi derinlemesine araştırma, inceleme yapmak, yeni fikri açıklamak, anlaşılmasını sağlamaktan sorumludur. Bu işlemler tekrarlanarak sonuca ulaşılmaya çalışılır. Yöntem kişinin fikrine sahip çıkması ve bağlanması açısından önemlidir.[375]

---

[368] Rouquette, a.g.e., s.32.
[369]Rouquette, a.g.e., s.58-59.
[370]Serkan Güneş, "Ürün Tasarımı ve Trız", www.sanatvetasarım.gazi.edu.tr.web/makale, s.135.
[371]Rouquette, a.g.e., s.58-59.
[372]Sungur, a.g.e., s.258.
[373]Luecke, a.g.e., s.57.
[374]Rouquette, a.g.e., s.58.
[375]Luecke, a.g.e., s.60.

- Sıfat Listesi Kullanma; Bu yöntemde temel kavrama; uyarla, ekle, büyüt, renk değiştir, çıkar, insanlaştır vb. komutlar verilerek çeşitlendirme sağlanır.[376]
- Benzetme; Bu teknikte farklı ve görünürde ilgisiz elemanlar sistemli bir biçimde bir araya getirilir. Benzetmeler; kişisel, doğrudan, sembolik ve fantezi düzeyinde olabilir.[377]Bu yöntem Gordon'un analojik yöntemi ya da Sinektik yöntem olarak da bilinmektedir.

Yaratıcı düşünmeyle ilgili daha yeni teknikler ise şunlardır;[378]

- 6 Şapkayla Düşünme; Bu yöntemde katılımcılar, objektiflik, duygu ve sezgiler, riskler, uygulanabilirlilik, mevcut fikirlerin nasıl daha yaratıcı hale getirilebilineceği, düşüncelerin yönetimi safhalarından oluşan ve şapka ile karakterize edilen düşünme kalıplarına bürünürler. Tüm katılımcılar aynı şapkayı giydiğinden pozitif ve negatifler eş zamanlı, aynı ortamda açığa çıkarılır. Karar alma ve uygulamada yalınlık sağlayan, zaman kayıplarını önleyen bir yaklaşımdır.
- Yaratıcı Sorun Çözmede "V" Tekniği; Çoğu kez sorunun çözümü sorunda saklıdır. "V" tekniği sorunun kendisinden çözüm yaratmaya dayalı bir tekniktir. Sorun iki kelimeyle belirlenir ve her kelime yeniden iki kelimeye ayrılarak zincir devam ettirilir.
- Yönetimde Abartma Tekniği; Sorun bilinçli olarak abartılır. Bu sayede dikkat çekilmeye çalışılır. Yan yana dizilmiş 10 ağaç arasında dikkati en büyük olan çekecektir.
- Tahrik Edici Düşünme Tekniği; Geleneksel olmayanı önerme, gerçekleştirilebilineceğini kanıtlama, fizibilite, uygulama safhalarından oluşur.
- Hayal Gücü Mühendisliği
- Çapraz Düşünme Tekniği

Ayrıca Bentley'in kullanılan klasik teknikler dışında geliştirdiği ve 9 aşamadan oluşan tekniği ve 1980'lerde gündeme gelen "Sinir Dili Programlaması" (NLP) yaratıcılığın geliştirilmesinde sıklıkla kullanılan teknikler arasındadır.[379]

[376]Sungur, a.g.e., s.263.
[377]Sungur, a.g.e., s.264.
[378]Necip Özçer, a.g.e., s.135-140.
[379]Güneş, a.g.e., s.136.

2.6. Örgüt İklimi ve Yaratıcılık

Örgüt iklimi, 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, davranış bilimciler ve uygulamacılar arasında oldukça ilgi görmeye başlamış ve birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu kavramın ayrıntılı bir çözümlemesini yapan Ertekin (1977), iklim tanımına temel olacak kültür kavramının, daha geniş anlamlı olduğunu belirterek iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisi olarak tanımlamıştır. Örgüt iklimi; Hoy ve Miskel (1982) tarafından örgütün kişiliği, Varol (1989) tarafından örgüt kültürünün, örgütte yarattığı hava, Cooke ve Rousseau (1988) tarafından da grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır, şeklinde ifade edilmiştir. Altmann (2000) örgüt iklimini çalışanların kurumlarına yönelik algılamaları, Ay ve Çelik'e göre (2003) ise örgüt iklimi; örgüt çalışanlarının, örgüte ve örgütün faaliyet, karar ve süreçlerine yönelik algılamalarıdır, biçiminde tanımlanmıştır. Bir örgütte egemen olan iklimin anlaşılması, yönetim sürecinin incelenmesinde ve sağlığa kavuşmasında önemli bir aşamadır.[380]

Örgütsel iklim, birey üzerine odaklanan ve kavrama süreci ve davranışı anlama konusuna eğilen, psikolojik bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılır. Örgütsel iklim, psikolojik yöne dikkat çeker, bireylerin davranışlarını ön plana alır. Örgüt üyelerinin yakın deneyimleri yerine bireysel kavramlara odaklanır. Tutumsal tepkiler ya da bu deneyimlerin anlayışları ile ilgilidir. Örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlıdır. Bu tür kavramlar örgütün, içsel kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıtır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (çalışan ve yönetici) oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır. [381]

Örgüt iklimi organizasyonun tüm süreçleri ile ilişkilendirilebilir. Tüm seviyelerdeki katılımı ve karmaşık performansları açıklayabilir. Esneklik, sınırların ötesinde düşünmek, bakış açısı, geri besleme açık amaçlar ve başarıylada ilgilidir.

[380] Pervin Bilir ve Ünal Ay, "Gençlik ve Spor Genel Md.lüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları", Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, V(1), 2007, s.44.
[381] Burcu Dönmez ve Murat Korkmaz, "Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi ve Etkileşimleri", Uluslar arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Cilt:1, 2011, s.174.

Meydan okuyan organizasyonel bir yaratıcılık, örgüt iklimi dolayısıyla örgüt kültürü ile yakından ilgilidir. Buna göre örgüt kültürü; en derindeki temel değerler, örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ve paylaşılan inançlar, lider ve yöneticilerin davranışları olarak tanımlanabilir.[382]

Yaratıcılık bireysellikten olduğu gibi sosyo-kültürel yapıdanda ayrı tutulamaz. Organizasyon iklimi büyük ölçüde yapının çalışanlar tarafından algıları ile belirlenir. Liderlik Stili, psikolojik güvenlik, destek, iş ortamında var olan ilişkilerle yakından ilişkilidir. Bazı araştırma bulguları organizasyonlarda destekleyici sosyal ilişkilerin bireysel yaratıcılık için kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde daha destekleyici organizasyon iklimi, üst yönetim desteği yeniliği desteklemektedir.[383]

Organizasyonların yaratıcılığa dair dinamikler sıklıkla göz ardı edilir. Halbuki organizasyonel düzeyde yaratıcılık söz konusu olduğunda bireysel yaratıcılık tek başına yeterli değildir. Buna göre organizasyonlarda beş anahtar faktör yaratıcılığın geliştirilmesi için anahtar rol oynar. Bunlar;

- Örgüt İklimi
- Liderlik Stili
- Örgüt Kültürü
- İmkan ve Kabiliyetler
- Yapı ve sistem

olarak sıralanabilir.[384]

Örgüt iklimi, organizasyonu diğerlerinden ayıran içsel çevrenin niteliğini gösterir.Örgüt iklimi, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yorumudur. Bu nedenle iklim, "psikolojik iklim" olarak adlandırılmaktadır. İş çevresi ve birey davranışının belirleyicisidir ve önceki araştırmalar iklimin organizasyon yada departman yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir. Örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin oluştuğu yerdir. Örgütsel yapılar, işin niteliği, görev tanımları, yönetimin tutumu, insan kaynakları uygulamaları ve grup

[382] Kristina Stockman ve Pınar Sener, "CPS Creative Problem Solving in Swedish Organizations", Bachelor's Thesis, Lulea University of Technology, 2004, s.7-10.
[383] Gülruh Özışık Gürbüz, "Creativity in Business", 1.b, İstanbul:Literatür Yayıncılık, 2003, s.33.
[384] Kristina Stockman ve Pınar Sener, a.g.e., s.7-10.

kültürü gibi bir çok unsur iş çevresinin doğasını oluştururken, yaratıcılığıda etkiler.[385]

Jung ve diğerleri (2003) dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi ve örgütsel yenilik üzerinde etkilerini araştırmışlardır. Tayvan'da elektronik ve telekominikasyon şirketlerinden oluşan 32 firma üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların yenilikçi fikir ve yaklaşımlarını destekleyen ve teşvik eden dönüşümcü liderliğin destekleyici örgüt iklimi ve organizasyonel yenilikçilikle anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca aynı araştırma dönüşümcü liderliğin, çalışanların güçlendirme ve yenilik için destek algılarıyla ilişkili olduğu konusunda kısmi destek sağlamıştır.[386]

Chao (2008) Çin Halk Cumhuriyetinde 48 ilkokulda toplam 576 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada organizasyon düzeyinde yenilikçi iklimin öğretmenlerin takım desteği sağlama, bilgi paylaşma, olumlu düşünme, farkındalık davranışlarıyla ilişkili olduğunu bulgulamıştır.[387]

Akın (2010) Kayseri'de faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada 203 çalışan ve yönetici üzerinde yaptığı bir araştırmada algılanan yaratıcı iklim ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar, personelin yaratıcı kişilik özellikleri ile algılanan yaratıcı iklim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu, algılanan yaratıcı iklimin, personelin yaratıcı kişilik özelikleri ile örgütsel düzeyde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini bulgulamıştır.[388]

Şen ve Yaşlıoğlu (2010) tarafından kamu sektöründe bir deniz ulaşım işletmesinin 51 çalışanı üzerinde yapılan çalışmada; dönüşümcü liderlik davranışlarının yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu etkinin daha çok dönüşümcü liderliğin, bireysel destek ve ortak vizyon oluşturma davranışlarından kaynaklandığı rapor edilmiştir.[389]

---

[385] Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Bir Araştırma", C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005, s.25.

[386] Jung ve diğerleri, "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothese and Some Preliminary Finding",Leadership Quarterly,14(4-5),2003, s.525-544

[387] Shu-meei Chao, Master's Thesis, "A Study on the Relationship between Organizational Innovative Climate and Teacher's Knowledge Sharing in Elementary School" 2008, S.1-184

[388] Akın, a.g.e., s.211-238.

[389] Yasemin Şen ve Murat Yaşlıoğlu, "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, Sayı:66, 2010, s.97-117.

İşcan ve Karabey (2010)'in 178 çalışan üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgüt ikliminin bir değişkeni olarak sağlanan lider desteğinin, yeniliğe destek algısı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu bulgulamışlardır.[390]

Randhawa (2012) Hindistan'da küçük ölçekli girişimci işletmelerde 102 çalışan ve alt düzeyde yönetici üzerinde yaptığı araştırmada küçük işletmelerin doğal bir iş ortamı, farklı kuralları, iletişim kanalları, çalışma koşulları içerisinde, örgütsel iklimin, cesaretlendirici açık iletişim, yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilişkili olduğunu dolayısıyla bunun çalışanların iş tatminiyle yakından ilişkili olduğunu bulgulamıştır.[391]

2.7. Yaratıcılık Zeka ve Duygusal Zeka

Zekanın ne olduğu ve nasıl tanımlanması gerektiği konusu uzun yıllardan bu yana birçok araştırmacının ilgi konusu olmuştur. İnsan zekasını ölçme yönünde en yaygın bilinen yöntem IQ testleridir. Ancak zeka konusunda yapılan güncel çalışmalar, insan zekasının objektif bir şekilde ölçülebileceği fikrinden yola çıkan bu çabaları eleştirmekte ve zekanın tek bir faktörle açıklanamayacak kadar çok yeteneği içerdiğini öne sürmektedir.[392]

Bu alanda yapılan çalışmalar arasında süre ve ölçek büyüklüğü bakımından Terman'ın deneklerinin ayrı bir yeri olduğu söylenebilir. Zira bu araştırma Commonwealt Foundation Vakfının sağladığı destekle, 250 bin orta öğretim öğrencisinin kayıtları incelenerek IQ skorları 140-200 arasında 1470 çocuk üzerinde yapılmıştır. Denekler yaklaşık 20 yıl boyunca izlenmiştir. Terman'a göre varılan sonuç, yüksek düzeyde zekanın deha kavramıyla eşdeğer olmadığıdır.[393]

Feist ve Baron (2003) yaptıkları araştırmalarda yüksek seviyede zekanın yaratıcılığı garanti etmediği, yaratıcılıkla zeka arasında yüksek derecede bir korelasyon olmadığını bulgulamışlardır.[394]Baron bu durumu şu şekilde açıklamaktadır; özünde yaratıcılık olan bir takım etkinliklere girişebilmek için

---

[390] Ömer Faruk İşcan ve Canan Nur Karabey, "Örgüt İklimi ile Yenilikçiliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6(2), 2007, s.103-116.

[391] Gurpreet Randhawa, "Perception of Organizational Climate: A Study of Small Enterprıses in Amrıtsar", International Journal off Research in Commerce, Economıcs&Management, Vol:2, Issue No.2, 2012, s.110-113.

[392]Kürşat Yenilmez ve Serap Çalışkan, "İlk Öğretim Öğrencilerinin Çoklu Zeka Alanları ile Yaratıcı Düşünme Düzeyleri Arasındaki İlişki", Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp E.F.D., 17, 2011, s.49-50.

[393]Malcolm Gladwell, "Outliers", İstanbul, 5.b., İstanbul, İnkılap Kitapevi, 2009, s.56-61.

[394]Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.100.

herhalde minimum bir IQ gereklidir, ama çoğu zaman şaşılacak kadar düşük olan bu minimum'un ötesinde, yaratıcılıkla IQ testi puanları arasında bir korelasyon yoktur.[395]

Tür (1979), Kocabaş (1985), ve Ömeroğlu (1986) yaptıkları araştırmalarda ise zeka ile yaratıcılık arasında pozitif ancak çok düşük seviyeli bir ilişki tespit edilmiştir.[396]

Goleman yaratıcılık ve zeka ilişkisine yönelik birçok tartışmanın yapıldığını, ancak faktör analizlerinde çok boyutluluğuyla zekanın tek başına yaratıcılığı açıklayamadığını, üstelik zekanın bir alt bileşeni olarak ortaya çıkabilen bir değişkenin, yaratıcılığında bir alt bileşeni olarak ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.[397]

Yaratıcılık, bir ruh hali ya da kişisel bir "sinir sistemi" değildir. Aksine yaratıcılık, sorunları çözmek, ihtiyaçları gidermek için yeni fikirler geliştirme ve bunları dile getirme sürecidir. Bu nedenle de yaratıcılığı hedef odaklı yenilikler üretme bağlamında yöntemler geliştirme olarak tanımlayabiliriz; böylesi bir yöntemi geliştirmek için dahi ya da üstün zekalı olmaya gerek yoktur.[398]

Yaratıcılık süreci bütünüyle entelektüel bir süreçte değildir. Duygularla, sezgiyle ve oyuncu bir imgelem gibi başka yeteneklerle zenginleştirilmiş bir süreçtir. Yaratıcı performansın doruk noktasını tanımlamak için çoğu zaman "ilham" sözcüğü kullanılır. Bu doruk noktasına ulaştığında yaratıcı birey, tüm benliği, bilgisi, duyguları ve sezgisel güçlerini içeren bir süreci başlatmıştır.[399]

IQ testlerinin insan zekasının belirli yönlerini ölçmeye çalıştığı tek yönlü bakış açısının dışında, bazı bilim adamları insan zekasını kullanım amacı, yeri ve kullanım şekline göre çeşitli türlere indirgeyerek açıklamaya çalışmışlardır. Örneğin Torndike zekayı "soyut", "sosyal", ve "mekanik" olmak üzere üç tür içinde sınıflandırmıştır. Buna göre soyut zeka; sayı ve sözcükleri, sosyal zeka; diğer insanlarla ilişkileri, mekanik zeka ise; araç gereç kullanma yeteneklerini ifade etmektedir. Gardner ise "Çoklu Zeka Kuramını" ortaya koyarak insan zekasının çok yönlü değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Gardner'e göre çoklu zeka sekiz

[395]Merih Tekin Bender, "Resim-iş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılık İlişkileri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E. Üniversitesi, E.B.E., İzmir, 2006),s.59.
[396]Esra Aslan, a.g.e., s.31.
[397]Sungur, a.g.e., s.54.
[398]Luecke a.g.e., s.99.
[399]Robinson, a.g.e., s.18.

farklı zeka alanından oluşur. Bunlar; sözel-dilsel, mantıksal-matematiksel, görsel-uzamsal, müziksel-ritmik, bedensel-kinestetik, içsel ve doğa zekası alanlarıdır.[400]

Bu bağlamda yaratıcılığın doğası ve süreçlerini anlamamız için insan zekasının temel bir öneme haiz üç niteliği önemlidir:[401]

- İnsan zekası çok yüzlüdür,
- Zekanın karşılıklı etkileşim niteliği vardır ve dinamiktir.
- Her bireyin farklı bir entelektüel ve yaratıcı beceri profili vardır.

Goleman'a göre Bell laboratuarları, akademik IQ testlerinde en yüksek sonuçları alan mühendis ve bilim adamları ile doludur. Ancak bu yetenek havuzundan bazıları yıldız gibi parlarken bazılarının üretimi ortalama düzeydedir. Yıldızlarla diğerleri arasındaki farkı yaratan, onların birbirlerine çok yaklaşık genel zeka seviyeleri değil, daha iyi motive olabilen, esnek bağlar kurabilen, iletişimi yüksek yaklaşımları kısaca "duygusal zekaları"dır.[402]

Buna göre duygusal zekanın kapsamına giren ve bireyde sağladığı eğilimlerden; açıklık, adaptasyon, başarma dürtüsü, iyimserlik, inisiyatif alma bileşenleri[403] yaratıcı bireyin kişilik özellikleri ile benzerlikler gösterdiği söylenebilir.

Mayer'e göre duygusal zeka entelektüel bir beceridir fakat gerçekte iki yönü vardır. Birinci yönü, duyguları anlama, ikinci yönü, entelektüel sisteme ulaşan ve ortaya yaratıcı düşünce ve tasarılar çıkaran duygulardır.[404]

Cooper ve Sawaf "Liderlikte Duygusal Zeka" adlı çalışmalarında, duygusal zekanın meslek yaşamında karar verme, liderlik, stratejik ve teknik atılımlar, dürüst iletişim, güvenilir ilişkiler ve ekip çalışması, yaratıcılık ve yenilik ile ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.[405]

[400]Kürşat Yenilmez ve Serap Çalışkan, a.g.e., s.49-50.
[401]Robinson, a.g.e., s.113.
[402]Necip Özçer, a.g.e., s.85.
[403] Gaye Edizler, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm Modelleri", Journal of Yaşar University, 18(5), 2010, s.2976.
[404]Bender, a.g.e., s.108.
[405]Bender, a.g.e., s.44.

Bender(2006) üniversite öğrencileri üzerine yaptığı araştırmasında öğrencilerin duygusal zeka düzeyleri ile yaratıcı düşünceleri arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulmuştur.[406]

[406]Bender, a.g.e., s.1-268.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YARATICILIK İLİŞKİSİ

3. LİDERLİK VE YARATICILIK

Araştırmanın bu bölümünde araştırma hipotezlerine teorik temel oluşturma yönünde çeşitli yazarların görüş ve yaklaşımlarına yer verilmiş, alanda yapılan diğer teorik ve görgül çalışmalar irdelenmek suretiyle, sonuçları kapsamlı olarak tartışılmış, liderlik, dönüşümcü liderlik kavramlarının bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcılık kavramlarıyla bağlamsal ilişkileri kurulmaya çalışılmıştır.

3.1. Lider Davranışlarının Yaratıcılık Üzerinde Etkisi

Öncül yaratıcılık çalışmaları bağımsız yargı, özerklik ve kendine güveni olan oldukça yaratıcı özelliklere sahip bireysel özellikler üzerine odaklanmıştır.[407] Ancak bazı kuram ve araştırmacılar yeni bakış açıları paralelinde bireysel ve örgütsel faktör ve durumları da dikkate alarak yaratıcılığa yönelik etkileşimsel bir yaklaşım geliştirmişlerdir.[408]

Bu faktörlerden bazıları daha objektiftir. Bunlara, mesleklerin zorluk derecesi, değerlendirme bağlamı, grup desteği örnek olarak verilebilir. Diğerleri daha sübjektiftir, ruh hali, iş tatminsizliği veya içsel motivasyon gibi.[409] Yöneticiler kendi liderlik tipleriyle yaratıcılık davranışını, çalışanlara sağladıkları geri besleme seviyesi, verilen özerklik derecesi gibi objektif ve subjektif faktörlerle etkileyebilirler.[410]

Redmond ve diğerleri (1993)'ne göre takım liderliği, grup hedeflerini tanımlayan önemli bir çevresel değişkendir. Kritik kaynakları kontrol ederler ve interaktif liderlik sürecinde ödüller sağlarlar.[411]

Organizasyonların, işyerinde yaratıcılığı ve yeniliği geliştirilebilmesi için anahtar katalizör görevini yeterli sayıda yetişmiş ve motive olmuş liderler

---

[407]Duanxu Wang ve diğerleri, "Influence of Work Support on Employee Creativity: An Empirical Examination in the Peoples Repuclic of China", African Journal of Business Management, Vol.4(8),2010, s.1546.
[408]Susan Strickland ve Annette Towler, "Correlates of Creative Behaviour: The Role of Leadership and Personal Factors", Canadian Journal of Administrati Sciences, "28, 2011, s.41.
[409]Duanxu Wang ve diğerleri, a.g.e., s.1546.
[410]Strickland ve Towler, a.g.e., s.42.
[411]Jung, "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", a.g.e., s.185.

görecektir.[412] Alışılmamış ve geleneksel olmayan liderlik davranışları, takımların karar alma şekillerine, içsel motivasyonlarının düzeyinde, yaratıcılık performanslarının gelişmesine olumlu katkı sağlayabilir.[413]

Farklı ortamlarda hangi yönetim tarzının etkili olduğuna dair çok net bir tablo olmasa da yine de uzmanlar katılımcı ve işbirliğine dayalı yönetim tarzının ya da katılımcı liderliğin yaratıcılık ve yenilikçiliğin belirleyicisi olduğu üzerinde fikir birliğine varmışlardır. Karar almada katılımcılık çalışanların alınan kararlar üzerinde sahiplik duygusunu hissetmesini sağlamada ve kararların yerine getirilmesinde daha gelişmiş ve yeni yollar bulmalarını sağlamaktadır. Çalışanlara işleri hakkında geri besleme verme ve yaptıklarının farkına varma, tanıma bireysel yaratıcılığı pekiştirmektedir. Bu nedenle grup ve örgütsel faktörler göz önüne alındığında grup ikliminin faktörleri olan: grup iş tasarımı, karar almada katılımcılık, liderlik tarzı bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.[414]

Liderler, sergiledikleri davranışlarla, yaratıcılığın bastırılması yerine desteklenmesini sağlayan örgütsel bir iklimin oluşturulmasına katkıda bulunarak çalışanların yaratıcılığını dolaylı yoldan etkilerler. Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu atmosferde gelişir. Yaratıcılığı geliştirmek için, yöneticilerin öncelikle yaratıcı süreci anlamaları, yaratıcı davranışı teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişebileceği örgüt iklimleri düzenlemeleri gerekmektedir.[415]

Liderler yaratıcılık ve girişimciliğe değer vererek takipçilerin çabalarını desteklerler. Var olan yargıları tekrar gözden geçirmelerine, problemin çözümüne yönelik bakış açısının değişmesini sağlarlar. Kıyaslama ve benzetme kullanımını teşvik ederler. Bu nedenle takipçilerine sorunların çözümüne yönelik yeni ve yaratıcı fikirler üretebilme olanağı sağlarlar.[416]

Liderlerin birey yönelimli, takipçilere gelişim, tanınma, sosyal destek verilmesi davranışlarının yanında, liderlerin görev yönelimli, planlama, açıklığa kavuşturma, gözlemleme davranışlarıyla, örgüt içinde bir elçi görevi görme, takımın idari iletişiminden ziyade iş ile ilgili iletişimlere odaklanma, takım çalışmalarına

[412] J.R.B Halbeslebena ve diğerleri, "Awereness of Temporal Complexity in Leadership Creativity and İnnovation: A Competency-Based Model", Leadership Quarterly, Vol.14, s.433-454'dan Cengiz ve Diğerleri, a.g.e., s.103.
[413] Jaussi ve Dionne, a.g.e., s.495.
[414] Gündüz ve Eren, a.g.e., s.72.
[415] Hülya Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", a.g.e., s.25.
[416] Gül ve Şahin, a.g.e., s.243.

yardımda bulunma ve genel bir denetim sağlama gibi takım liderlerinin belirli bazı davranışları ile çalışanların yaratıcılıkları arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur.[417]

3.1.1. Lider Davranışlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerine Etkisi

Cummins ve Schwap (1973), örgütteki çalışanların performansını etkileyen en önemli değişkenin liderlik olduğunu ileri sürmüştür.[418]

Amabil'e göre liderlik-yaratıcılık bağlamında son 30 yılın yavaş gelişen literatürü yaratıcılık için lider desteğinin önemini ortaya koymaktadır. Buna göre çalışanların içsel motivasyonu, ilgili uzmanlıkların gelişimi, projelerin gelişimi doğrudan takım liderlerinin desteği ile sağlanır.[419]

Bu alanda çalışanlar arasındaki ilk isimlerden Pelz (1956) onları çevreleyen bazı psiko-sosyal faktörlerle beraber tıp laboratuarlarında çalışan bilimsel araştırma uzmanları arasındaki ilişkileri irdelemiştir. Her birinin üretkenliği, çoğu aynı uğraş alanı içinde olan birçok meslektaşı tarafından değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlardan anlaşıldığına göre, farklı alanlarda çalışan ve daha önceki farklı çalışma alanlarında deneyim sahibi olan öteki araştırmacılarla gündelik ilişki mümkün olduğunda bireysel yaratıcılık performansı daha yüksektir. Aynı şekilde, çok otoriter olmayan ve çok da liberal olmayan ama yanında çalışanlara belirli bir özerklik tanıyan bir üstün varlığı da iyi bir performansı desteklemektedir. Ayrıca, araştırmacıların motivasyonu, kendisi de çok motive ve yetenekli olan bir sorumlunun yönetiminde daha da yükselmektedir.[420]

Tabri (1985) 18 grup üzerinde yaptığı çalışmasında yaratıcılıkla ilgili grup performansını etkileyen en önemli parametreleri "ekip özerkliği" ve "lider destekleme seviyesi olarak" bulgulamıştır.[421]

Scott ve Bruce (1994) çalışmalarında; liderlik davranışının bireysel yaratıcılık performansıyla önemli ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ve algılanan iş ortamının bu ilişkiyi kısmen uyumlaştırdığı sonucuna varmışlardır.[422]

---

[417]Amabile ve diğerleri, "Leader Behaviors and The Work Environment for creativity: Perceived Leader Support", a.g.e., s.9.
[418]Yılmaz ve Karahan, a.g.e., s.147.
[419] Amabile ve diğerleri, "Leader Behaviors and The Work Environment for creativity: Perceived Leader Support", a.g.e., s.6,7.
[420]Rouquette, a.g.e., s.50-51.
[421] Necip Özçer, a.g.e., s.57.

Oldham ve Cummings (1996) yaptıkları bir çalışmada, çalışanların yaratıcılığının, yöneticilerin onların his ve duygularını anlamaya dönük davranışlarıyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar yine yaratıcılıkla ilgili olarak iki farklı liderlik tipini incelemişlerdir. Bunlardan biri çalışanları dinleyen ve cesaretlendiren destekleyici liderlik tipi, diğeri ise çalışanları kesin belirlenmiş sınırlar içinde kalmaya zorlayan ve onlara baskı uygulayan kontrolcü liderlik tipidir. Oldham ve Cummings araştırmalarının sonucunda kontrolcü liderlik tarzının çalışanların ve örgütün yaratıcılığıyla ters yönde değiştiğini ortaya koymuşlardır.[423]

Nystrom ve diğerleri (2002) tarafından yapılan çalışmada, organik bir örgüt yapısı içerisinde, demokratik ve işbirlikçi liderlik özellikleriyle yaratıcılığın en üst düzeyde gerçekleştiği ortaya konulmuştur.[424]

Majdar ve arkalaşları (2002), işletme çalışanlarının yaratıcılıklarının, onların liderlerinin teşvik, destek, açık iletişim ve geri besleme çabaları aracılığıyla etkilendiğini belirlemişlerdir.[425]

Amabile ve diğerlerinin (2004) ortaya konulan bağlantıları ayrı ayrı ve bütüncül olarak, hem nicel hem de nitel analizler yaptıkları "Lider Davranışları ve Algılanan Lider Desteğinin İş Çevresinde Yaratıcılık Üzerine Etkileri" adlı çalışmalarında; çalışanların deneyimi, iş çevresi algıları, performanslarını da dikkate alarak şu sonuçlara ulaşmışlardır: İzleyenlerin algıladıkları olumlu lider desteği (araçsal, sosyal) ve yaratıcılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre; olumlu lider desteği; kararlara destek, takipçiler için stresli durumları hafifletme, sosyalleşme, bilgilendirme, kişisel bilgiyi ortaya çıkarma, olumsuzlukları bertaraf etme, olumlu lider gözetimi; rehberlik, koruma, yapıcı geri bildirim, ilerlemeyi zamanında gözlemleme, anlayış, yardımcı olma, olumlu lider takdiri; özel olarak takdir etme, herkesin içinde takdir etme, olumlu lider danışmanlığı; takipçilerin fikirlerini dikkate alma, düşüncelerini sorma davranışlarını içeren lider desteği yaratıcılıkla pozitif ilişkilidir. İzleyenlerin günlük ortamda iletişimde

---

[422]Amabile ve diğerleri, "Leader Behaviors and The Work Environment for creativity: Perceived Leader Support", a.g.e., s.9.
[423]Yılmaz ve Karahan, a.g.e., s.147.
[424]P.C. Nystrom ve diğerleri, "Organizational Context, Climate and Innovativeness: Adoption of İmaging Technology", Journal of Engineering and Technology Management, 19, 2002, 221-247'den Yılmaz ve Karahan, a.g.e, s.147.
[425]N.Majdar ve diğerleri, "There's No Place Like Home?: The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance, Academy of Management Journal, 45, 2002, s.757-767'den Yılmaz ve Karahan, a.g.e., s.147.

bulunabilecekleri bir lider, onların algılarını, his ve performanslarını, yaratıcılıklarını etkiler. Bu etkide sadece lider davranışları değil algı ve duygularda önemlidir. Lider davranışları sadece takım üyelerinin nasıl düşündüğü veya hissettiği üzerine değil, aynı zamanda takipçilerin çalışmalarında ortaya çıkarabilecekleri orijinallik, esneklik ve akıcılık üzerinde de etkilidir.[426]

Janssen (2005) Hollanda şirketlerinde 170 çalışan üzerinde yaptığı çalışmasında, iş ortamında lider desteğinin çalışanların algıları ve yenilikçi davranışları arasında uyumlaştırıcı bir role sahip olduğunu bulgulamıştır.[427]

Hem araçsal (görev yönelimli), hemde sosyal (ilişki yönelimli) lider desteği örgütlerde yaratıcılığın desteklenmesi için önemli rol oynar. Buna göre iyi örnek teşgil eden, hedefleri uygun şekilde ortaya koyan ve planlayan, örgütün içinde çalışma gruplarını destekleyen, bu çalışma gruplarıyla iyi bir iletişim içinde olan, projelere yapılan olumlu katkıları değerlendiren, yapıcı geri bildirim sağlayabilen, çalışma gruplarına güvendiğini gösterebilen ve yeni fikirlere açık olan takım liderleri yaratıcılığın gelişmesine önemli katkıda bulunurlar.[428]

3.1.2. Lider Davranışlarının Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi

Örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde lider ile çalışanların arasındaki ilişkilerin olumlu yönde olması önemlidir. Bu nedenle liderin çalışanların beklentilerine cevap verebilmesi onların performanslarının yükselmesinde ve olumlu ilişkilerin gerçekleşmesinde büyük bir önem taşır.[429]

Bireysel yaratıcılık örgüt içinde yayılıp içselleştirilmedikçe ve örgütsel yaratıcılığa dönüştürülmedikçe kurumsal sermayeye dahil edilememektedir. Bu aşamada en büyük sorumluluk yönetime yani liderlere düşmektedir.[430]

Lider, problemleri ve fikirleri değişik açılardan ele almak, daha geniş yaklaşımlarda bulunmak ve yaratıcı bir ortam oluşturabilmek için takım çalışmasını teşvik etmek suretiyle bireysel yaratıcılıkları takım yeteneklerine dönüştürmek

[426]Amabile ve diğerleri, "Leader Behaviors and The Work Environment for creativity: Perceived Leader Support", a.g.e., s.5-32.
[427]Onne Janssen,"The Joint İmpact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour", Journal of Occupational Psychological Society,78,2005, s.573-579.
[428] Amabile ve diğerleri, "Leader Behaviors and The Work Environment for creativity: Perceived Leader Support", a.g.e., s.5-6.
[429]W.Chang ve Z.H.Chiang, a.g.e., s.5-6'dan Yılmaz ve Karahan, a.g.e., s.147.
[430] Ebru Yıldırım, a.g.e, s.110.

ardından örgütsel yaratıcılığı sağlayarak yaratıcılığı bir örgüt dinamiği haline dönüştürmekle yükümlüdür.[431]

Alışılmamış ve geleneksel olmayan lider davranışları örgütlerde yaratıcılığı geliştirme ve etkinleştirmede önemli rol üstlenir. Bu liderler bir model gibi davranarak çalışanları da kendileri gibi farklı ve yaratıcı düşünmeye sevk ederek örgütlerin fayda ve kazançlarını birçok çıkar grubu açısından maksimize ederler.[432]

Liderler yaratıcılığı örgütlerde var edebilecek kişilerdir. Liderler, örgütte var olan yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarır ve bu konu için gerekli vizyonu oluştururlar. Liderlerin örgütte sağladığı yaratıcı unsurlar aşağıdaki gibidir.[433]

- Çalışana hangi iş yapacağı yada nasıl yapacağı konusunda karar verme özgürlüğünün tanınması: İş üzerinde duyarlılık kontrolü.
- Zor projeler ve önemli görevlerde sıkı çalışma duygusunun yaratılması: Mücadele.
- Başarı için gerekli olan fonların, materyalin, faaliyetler ve bilginin sağlanması: Yeterli kaynaklar.
- Amaçları belirleyen, işgücünü ve çalışma gruplarını destekleyen, onlara katkı sağlayan ve örgüt içinde duyulan destekleyici bir yönetim anlayışı: Yönetim desteği.
- Yaratıcılığı açıklık ve olumluluk temelinde teşvik eden bir kültür, yaratıcı çalışmalar için ödül ve onay, yeni düşünceleri geliştiren ve bu vizyonu paylaşan mekanizmalar sağlamak: Örgütsel teşvik.

Oldham ve Cummings'e göre araştırmalar göstermiştirki; takım liderlerinin desteği ve çalışanlar arasındaki yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.[434]

Andrews ve Farris (1967)'in bilim adamları üzerinde yaptıkları başka bir çalışmada ise, takım liderlerinin bilim adamlarına iş ortamında gerekli özgürlüğü ve önemli kararları etkileyecek fırsatları sağladığı zaman, bilim adamlarından oluşan bu takımların en yaratıcı sonuçlara ulaştığı görülmüştür.[435]

Kozlowski ve Doherty (1989)'ye göre, genelde takım liderleri örgütlerinde, politikaların, prosedürlerin, yönetim uygulamalarının en göze çarpan temsilcileridir.

---

[431] Ebru Yıldırım, a.g.e., s.110.
[432] Jaussi ve Dionne, a.g.e., s.495
[433] J. Zhou ve J.M. George, "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", The Leadership Quarterly, Vol 14, pp.549'dan Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.104.
[434] Duanxu Wang ve diğerleri, a.g.e., s.1546.
[435] Duanxu Wang ve diğerleri, a.g.e., s.1547.

Takım liderleri model olarak çalışanları yeni fikirler üretmeleri yönünde cesaretlendirirse çalışanlar örgütlerinin öz yeterliliğinin, karar verme kapsamının ve desteğinin iyi olduğunu düşünürler. Bu koşullarda daha fazla yaratıcılık, geleneksel olmayan yaklaşımlar, problem çözümünde alternatif yollar oluşur.[436]

George ve Zhou (2007) takım liderlerinin çalışanları etkileyebileceği 3 alternatif yol düşünmüşlerdir. Bunlar; geliştirici geri besleme sağlamak, karşılıklı adalet ve güven sağlamaktır. Geliştirici geri besleme yaratıcılık için hayati önem taşıyan bir öğrenme, gelişim oryantasyonunu telkin eder, etkileşimsel adalet çalışanların yaratıcı olmak için ihtiyaçları olacak bilgi ve malumatı sağlayıp neticeye ulaşmayan fikirler olsa dahi güven sağlar. Güven ise zor işler ve risk almanın, en kötüyle sonuçlansa dahi yaratıcılığı takip eden profesyonellik çerçevesinde değerlendirileceğinin teminatıdır.[437]

Frese (1999) göre takım liderleri çalışanları ne kadar yüreklendirirse, örgütün öneri programında, çalışanlar o kadar yeni ve yararlı fikirler üretmektedirler.[438]

Einsteine ve Hwang (2007) yaptıkları görgül bir çalışmayla örgüt düzeyinde sergilenen liderlik davranışlarının ve açık iletişimin örgütsel yaratıcılığı açıklayan en önemli değişkenler olduğunu ileri sürmüşlerdir.[439]

Yılmaz ve Karahan (2010)'ın liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında; çalışana ve vizyona odaklanan liderlik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, riske ve kontrole odaklanan liderlik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.[440]

Duanxu Wang ve diğerlerinin (2010) Çin örneğinde yaptıkları görgül bir araştırmaya göre; takım liderlerinin desteği ile çalışanların yaratıcılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ve içsel motivasyonun bu ilişkide uyumlaştırıcı bir rolü vardır.[441]

3.2. Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık

Yaratıcılığın günümüz organizasyonları için gün geçtikçe artan önemi, onu

[436]Duanxu Wang ve diğerleri, a.g.e., s.1547.
[437]Duanxu Wang ve diğerleri, a.g.e., s.1547.
[438]Duanxu Wang ve diğerleri, a.g.e., s.1547.
[439]Hüseyin Yılmaz ve Atila Karahan, a.g.e., s.148.
[440]Yılmaz ve Karahan, a.g.e., s.153.
[441]Duanxu Wang ve diğerleri, a.g.e., s.1546-1553.

etkileyen faktörlerin açığa çıkarılması ve analiz edilmesinide aynı oranda önemli kılmıştır. Bu bağlamda yaratıcılık üzerinde liderliğin ya da hangi tip liderlik davranışlarının etkili olduğu düşüncesi, alanda çalışmalar yürüten araştırmacılar arasında önemli bir tartışma konusu olmuştur. Söz konusu tartışmaların ise genellikle en geniş davranışsal sıkalaya sahip olan dönüşümcü liderlik yaklaşımı çevresinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik çalışanların davranışları, inançları ve değerleri ile daha fazla ilgilidir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmaların çoğu onun olumlu etkileri; çalışan motivasyonu, sorumluluk, iş tatmini, performans, uzun süreli sadakat, yenilik, yaratıcılık ve benzeri ihtiyari davranışlar üzerinedir.[442]

Alan-yazınında sıkça karşılaşılan dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık arasında ilişkiye yönelik teorik tartışmaların ve Amerika'da laboratuar ortamında öğrencilerden toplanan verilerin yanında, bu ilişkiyi görgül olarak inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Bu farklı alan ve deney ortamlarında gerçekleştirilen araştırmalardan küçük bir kısmı böyle bir ilişkinin mevcudiyetine yönelik bir kanıt rapor etmezken, mevcut araştırmaların büyük bir kısmı dönüşümcü liderlik ve yenilik ve yaratıcılık arasında önemli ilişkilerin varlığına işaret eder.[443]Mevcut görgül araştırmaların büyük çoğunluğunun ise 2008-2011 yılları arasına yayıldığı görülmektedir.

3.2.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Yaratıcılığa etkisi

Dönüşümcü liderlik son yıllardaki liderlik araştırmaları tarafından gittikçe yoğunlaşan bir şekilde çalışılmış, hem bireysel hem de takım düzeyinde yaratıcılıkla ilişkilendirilmiştir.[444]

Dönüşümcü lider takipçi ilişkisi belirgin ekonomik değerler üzerine kurulmaz. Yani lider takipçi ilişkisi, yalnızca takipçinin örgüt amaçlarına katkı derecesi ve bunun karşılığında liderin takipçilere sağladığı faydanın maddi niteliği ile sınırlı değildir. İşin psikolojik yönü mevcuttur ve bu nedenledir ki alan-yazınında

[442]Tazeem Ali Shah ve diğerleri, "Influence of Transformational Leadership on Employees Outcomes: Mediating Role of Empowerment", African Journal of Business Management, Vol.5 (21), 2011, s.8558.
[443]Shah ve diğerleri, a.g.e., s.8559.
[444] Palin Phoocharoon, "Architecture Engagement Dynamic: Contemporary Approach to Enhance Employee Creativity", International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol:2, No:4, 2011, s.336.

genellikle "lider-ast ilişkisi" ifadesi kullanılmaz. Çünkü lider takipçiye bir ast gözüyle bakmamaktadır.[445]

Bass ve Avolio dönüşümcü liderliğin, yaratıcılık ve yenilik seviyelerini ve astlar açısından risk almayı artırmada liderliği güçlendireceğini ifade etmektedirler.[446]

Vizyon, ilham, model olma, zihinsel özendirme, anlam verme, gereksinimler hiyerarşisinde üst basamaklardaki gereksinimleri karşılamaya çalışma, yetkilendirme, yüksek beklentilerin oluşturulması dönüşümcü liderlere ait olan ve liderin karizmasının işgörenler tarafından tanınmasını kolaylaştıran etmenlerdir. Bu bağlamda dönüşümcü liderler görev ve ilişki yöneliminin her ikisine de aynı önemi vermektedirler. İlişki yönelimli liderlik, yetkilendirmeyi içerir. İşgörenler kendileri için önemli olan kararların çıktılarından etkilenebildiklerini ve liderle eşit bir ilişkide katılımcı olduklarını anladıklarında, işlemlere ilişkin algıları genişler. İşlemsel olarak adil ve üstün uygulamaların kullanımı, işgörenlerin sisteme adanmışlığını ve sisteme güvenme gibi çıktıları etkiler. Bunun sonucunda, işgörenler karar verme ve işlerin gerçekleştirilmesi sürecinde kendilerini daha güvende hissettiklerinden, işlemlerin yaratıcı bir biçimde gerçekleştirilmesi için çaba gösterirler.[447]

Dönüşümcü liderlik davranışları çalışma ortamındaki yaratıcılık ve yeniliğin kararlılığı ile yakından ilişkilidir. Bu ilişkiler vizyon, yenilik için destek, otonomi cesaret, tanıma, mücadele vb. unsurlar üzerinden kurulur.[448]Bu lider davranışları olası bir şekilde "yaratıcılığı geliştiren kuvvetler" olarak açıklanır. Çalışanlar tarafından hissedilen içsel motivasyon en önemli kaynaktır.[449]

Dönüşümcü liderlik çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerini geliştirebilir. İlk olarak, dönüşümcü liderler vizyonu temsil ederler, çalışanlarla vizyonu paylaşırlar ve vizyonla ilgili değerleri sıralarlar. Bu davranış çalışanların anlayışını güçlendirip, onlara farklı kavramsal unsurları anlamaları ve durumlar

---

[445]Celep, a.g.e., s.64.
[446]B.M.Bass ve B. Avolio, "Transformational Leadership: A Response to Critiques. In Chermes, M.M. and Ayman, R.Editors 1993", Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, Academic Press, New York, pp.49-80'den Celep, a.g.e., s.63.
[447]Celep, a.g.e., s.65.
[448]T.Elkins ve R.T.Keller, "Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework", Leadership Quarterly 14, 2004, s.587-606'dan Gümüşoğlu ve İlsev, a.g.e., s.462.
[449]P.Tierney ve diğerleri, "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationsships, Personal Psychology,52,1999,s.591-620'den Gümüşoğlu ve İlsev, a.g.e., s.462.

hakkında eleştirel yaklaşımı paylaşma olanağı sağlar. İkinci olarak dönüşümcü liderlerin destekleyici davranışları çalışanlar ile olan ilişkisini inanç ve değerler üzerinden güçlendirir. Üçüncü olarak, çalışanların örgüt amaçlarıyla paralelleşmiş inanç ve değerlerinde, çalışanların niyetlerinde aidiyet sağlama yönünde ilham kaynağı sağlar ve beklenilenin ötesinde performans elde ederler. Dördüncü olarak, dönüşümcü liderler entelektüel uyarım ile çalışanların düşünme ufkunu genişletir ve performanslarına fayda sağlayacak fırsat ve olasılıkları açıklığa kavuştururlar. Beşinci olarak, dönüşümcü liderlerin destekleyici yaklaşımları çalışanlarına, karşılığında onların yetenek, beceri, kesikli performanstan sürdürülebilir performansa dönüşecek vizyonlarını geliştirecek somut deneyim ve keşif desteği sağlarlar.[450]

Yaratıcılık, yenilikçilik ve yeni teknolojileri destekleme ile dönüşümcü liderlik arasında önemli bir ilişki bulunduğu gibi, dönüşümcü liderlikle takım üyelerinin yaratıcılığı arasında da bir ilişki söz konusudur.[451]

Dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif olarak etkiler ve onlarda güven duygusu yaratır.[452]

Güven temelde adalet algısı üzerinde gelişir ve tesis edildiğinde en önemli sonuçlarından ikisi özgürlük ve özgünlüktür. Güven, başarı kazanmanın ve zorlukları aşmanın anahtar duygularından birisidir. Kişinin kendisine ve çevresine güvenmesi diğer kişilerle olumlu ve anlamlı ilişkileri de beraberinde getirir. Güven duygusunun tesis edilemediği bir ilişki veya ilişkiler ağında ucu açık problemlere yönelim, yenilik, yaratıcılık gibi belirli bir miktarda risk içeren edimlere ve süreçlere temayül azalır.

Dönüşümcü liderler güveni ve iyimserliği projelendirir. İzleyenler, liderlerinin ön sezilerini kabul ederek, örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve kabul ederler. Buna ek olarak dönüşümcü liderlerde takipçilerine karşı güven sahibidirler.[453] Dönüşümcü liderler takipçileri ile ve takipçileri arasında tesis ettikleri güven duygusuyla, bu tip belirli miktarlarda risk içeren edimlerde/süreçlerde çalışanlara gerekli ilgi ve desteği sağlamış olurlar.

---

[450]Shah ve diğerleri, a.g.e., s.8559.
[451]D.J.Jung, "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", Creativity Research Journal, V.13.N.2,2000-2001, s.185,195'den Demirci ve Aydemir, a.g.e., s.257-258.
[452]P.M. Podsakoff ve diğerleri, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", Leadership Quarterly, 1(2), 1990, s.107-142.
[453]Gülşah Topaloğlu, a.e.g.,s.14.

Dönüşümcü liderler tolerans sağlar ve takipçileri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul eder. Eğer hatalara tolerans gösterilmez ise takipçilerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul eder, sürekli bir güven ve iyimserlikle takipçilerini desteklerler.[454] Ayrıca temelde güvene dayalı bu destek, yaratıcı edim ve süreçlerin var olabilmesi için bir eşik noktası olup, diğer dönüşümcü liderlik boyutlar ile desteklendiğinde yaratıcılığın hayati koşullarından olan çalışanların yetki ve inisiyatif alabilmeleri de imkan tanıyabilir.

Dönüşümcü liderin işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmeye teşvik etmesi yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Dönüşümcü lider, çalışanların karşılaştıkları sorunları analiz ederek çözüme kavuşturmalarına olanak tanır.[455]

Kendi kendine yetebilme hissi daha yüksek yaratıcılık performansını yönlendirdiğinden, çalışanların özyeterliliklerini geliştiren dönüşümcü liderler, çalışanların yaratıcılığını olumlu etkiler.[456]Özyeterlilikle geliştirilmiş çalışanlar yeni fikirler ve çözümlerin oluşması için daha fazla motive olurlar. Ayrıca çalışanları ile duygusal bir ilişki kuran dönüşümcü lider, yaratıcılığın gelişmesinde diğer bir etken olan duygusal bağ sayesinde yaratıcılığı daha yüksek bir seviyeye ulaştırır. Yani çalışanlar liderin bu çabasına büyük oranda cevap verir ve liderle oluşturulan duygusal bağlar işlerinde daha fazla yaratıcılığın gösterilmesi ile yenilik için destek sağlar.[457]

Sosik ve diğerleri (1998) öğrenciler üzeride yaptıkları çalışmalarında, dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrencilerin grup düzeyinde yaratıcılıklarını artığını belirlemiştir. Bu araştırma yapay öğrenci gruplarından oluşan deneysel bir ortamda gerçekleştirilmiştir[458]

Sosik ve diğerleri (2003) öğrenciler üzeride yaptıkları çalışmalarında, liderlik davranışlarının etkileşimci liderlikten dönüşümcü liderliğe yaklaştığı durumlarda

---

[454]Gülşah Topaloğlu, a.g.e., s.14.

[455]B.M. Bass ve B.J. Avolio, "Developing Transformational Leadership:1992 and Beyond", Journal of European Industrial Trainin 14(5):21-27'den Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pakdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, 2007, s.277.

[456]B.M.Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics 1990b, 18(3), s.19-32'den Gümüşoğlu ve İlsev, a.g.e., s.462-463.

[457]Gümüşoğlu ve İlsev, a.g.e., s.462-463.

[458]J.J.Sosik ve diğerleri, "Computer-Supported Work Group Potency and Effectiveness: The Role of Transformational Leadership, Anonymity, and Task Interdependence", Computers in Human Behavior, Vol.14, N.3, 1998, s.491-511.

öğrencilerin birey ve grup düzeyinde yaratıcılıklarının daha kararlı bir şekilde arttığı görülmüştür. Bu araştırma yapay öğrenci gruplarından oluşan deneysel bir ortamda gerçekleştirilmiştir[459]

Jung (2000-2001) 194 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı çalışmasında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına maruz kalan grup üyelerinin beyin fırtınası metoduyla akıcılık ve esneklik bağlamında yaratıcı fikir üretme kapasiteleri incelemiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarına maruz kalan grupların, etkileşimci lider davranışlarına maruz kalan gruplara göre daha fazla yaratıcı fikir ürettikleri görülmüştür. Bu araştırma yapay öğrenci gruplarından oluşan deneysel bir ortamda gerçekleştirilmiştir.[460]

Jaussi ve Dionne (2003) 79 gruptan oluşan 364 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları çalışmada geleneksel olmayan liderlik davranışları ile dönüşümcü liderliğin bireysel ve grup düzeyinde yaratıcılıkla ilişkilerini incelemişler, geleneksel olmayan liderlik davranışlarının geleneksel liderlik davranışlarına göre yaratıcılık üzerinde daha olumlu sonuçları bulunduğunu ancak dönüşümcü liderlikle yaratıcılık arasında bir ilişkinin tespit edilemediğini rapor etmişlerdir. Bu araştırma yapay öğrenci gruplarından oluşan deneysel bir ortamda gerçekleştirilmiştir.[461]

Shin ve Zhou (2003) 46 Kore şirketinin 260 AR&GE çalışanı ile iş ortamında yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile çalışanların bireysel yaratıcılık seviyeleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğu, dönüşümcü lider davranışlarına bağlı olarak çalışanların daha çok yaratıcılık sergilediklerini bulgulamışlardır.[462]

Gong ve diğerleri (2009) Tayvan'da sigorta şirketlerinin çalışanları ile yürüttükleri çalışmalarında transformasyonel liderliğin, birey düzeyinde yaratıcılık ve özyeterlilik ile olumlu bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.[463]

Wang ve Cheng (2009) Tayvan'da ileri teknoloji üreten şirketlerin mühendis ve takım liderleri üzerinde yaptıkları araştırmada teorik temelini Çin kültürüne dayandırdıkları "babacan, iyiliksever" (Benevolent Leadership) liderlik tarzının

---

[459]J.J.Sosik ve diğerleri, "Effects of Leadership Style, anonymity, and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context", The Leadership Quarterly, 14, 2003, s.499-524.

[460]Jung, "Transformationaland Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", a.g.e., s.185-195.

[461]Jaussi ve Dionne, a.g.e., s.475-498.

[462]Strickland and Towler, a.g.e., s.44

[463]Yaping Gong ve diğerleri, "Employee Learning Orientation Transformational Leadership, and Employee Creatıvıty: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy", Academy of Management Journal, Vol.52, N.4, 2009, s.765-778.

yaratıcılıkla olumlu ilişki içinde olduğu ve otonominin bu ilişkide uyumlaştırıcı bir rolü olduğunu rapor etmişlerdir.[464]

Gümüşoğlu ve İlsev (2009) 43 girişimci firmanın 163 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılığı ve organizasyonel yenilikle anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide uyumlaştırıcı bir rol üstlendiği görülmüştür.[465]

Doğanalp'ın (2009) kriz dönemlerinde dönüşümcü lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkilerini incelediği bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada üst yönetimin yeni fikirler önermesi, problemlere çoklu üstünlük sağlayan bakış açısıyla bakması, yaratıcılığı teşvik etmesinin kriz dönemlerinde işletme performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.[466]

Shah ve diğerlerinin (2011) 6 telekominikasyon şirketi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılığı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi bulunduğunu ve yetkilendirmenin bu ilişkiyi uyumlaştırdığını bulgulamışlardır.[467]

3.2.2. Dönüşümcü Lider Boyutlarının Yaratıcılığa Etkisi

Alan-yazınında yaratıcılık ve dönüşümcü liderliğin davranışsal boyutları arasındaki ilişkinin teorik tartışmaları genel olarak entelektüel uyarım zihinsel teşvik ve izleyiciler üzerinde kişiselleştirilmiş ilgi boyutları çevresinde yoğunlaşır. Buna göre;

Zihinsel teşvik sağlama; takipçilerin varsayımlarını sorgulamasını ve yeni şeyler denemesini ve eski problemleri yeni yollardan düşünmesini sağlamaktır.[468]

Zihinsel teşvik davranışı, liderin takipçilerin performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmalarını sağlamaya yönelik davranışları ifade etmektedir.[469]

---

[464]An-Chın Wang ve Bor-Shıuan Cheng, "When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy", Journal of Organizational Behavior, DOI:10.1002/job.634, www.intersciene.wiley.com

[465]Gümüşoğlu ve İlsev, a.g.e., s.461-473.

[466]Burcu Doğanalp, "Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Sayı:22, 2009, s.139,143.

[467]Shah ve diğerleri, a.g.e., s.8558-8566.

[468]Sosik ve diğerleri, "Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance",The Journal of Social Psycology,142(2),2002,s.211-232'den Topaloğlu,a.g.e., s.32.

Zihinsel teşvik boyutu, liderlerin takipçilerine ilginç ve zorlayıcı işler sağladığı ve onları sorunlarını kendi yolları ile çözmeleri konusunda cesaretlendirdiği düzeyi ifade eder. Bu boyut, "Geleneksel sorunlarla ilgilenmek için geleneksel olmayan düşünceyi desteklemek" ve "Kritik sayıtlıların önemli olup olmadığını sorgulamak için bu sayıtlıları tekrar değerlendirmek" gibi yaratıcı sorun çözme davranışları ile bağlantılıdır.[470]

Dönüşümcü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran bu özellik bireylerin katkısını, bilinç düzeylerini, yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Dönüşümcü liderler, durumlara yeni yollarla yaklaşarak, problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, takipçilerini yaratıcı ve yenilikçi olmak için teşvik ederek cesaretlendirirler. Bireysel hataların kritiğini alenen yapmazlar. Çalışanlardan, problemlerin çözümü için yaratıcı ve yeni fikirler getirmelerini isteyerek, bu yönde cesaretlendirir ve çalışanların fikirleri kendileri ile örtüşmese de kritiğe baş vurmazlar.[471]

Entelektüel uyarım zihinsel teşvik bileşeni zekaya prim veren, paylaştırıcı, mantıksal düşünmeyi ve dikkatli problem çözmeyi içeren yapıdadır. Entelektüeliteye teşvik eden lider, astlarına eski problemlere yeni bakış açılarıyla bakmalarını sağlama gayretindedir. Bu durumda liderin astlara karşı gösterdiği açıklık, astların varsayımlarını sorgulayarak sorunlara daha yaratıcı çözümler üretmelerini beraberinde getirir. Lider mevcut problemler hakkında bilinenleri paylaşarak astların belirsizlikten duyabilecekleri rahatsızlıkları ortadan kaldırmayı sağlar. Bu davranış astların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardım ederken aynı zamanda geleneksel değer ve tutumların örgüt yararına yeniden değerlendirilmesi kolaylaşır.[472]

Politis (2002) tarafından yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışanın bilgi edinimi tutumlarından biri olan kontrol algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarından "zihinsel

---

[469]Scott McKenzie ve diğerleri "Transformational ve Transactional Leadership and Salesman Performans",Academy of Marketing Science,C:29,No:2,2001,s.115-134'den Yasemin Şen, a.g.e., s.19

[470]T.Hunkin ve diğerleri, "The Relevance of Charisma For Transformational Leadership Instable Organizations"Journal of Organizational Change Management Vol:12,1994,pp.105-119'dan Celep, a.g.e., s.76.

[471]Timothy Hinkin ve Bruce Tracey, "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization" Journal of Organizational Change Management, No:2, 1999, s.105-119'dan Topaloğlu, a.g.e., s.32.

[472]Bernard M. Bass ve P. Steidlmeier, "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior" Leadership Quarterly, 1999, s.181-217'den Topaloğlu, a.g.e., s.33.

teşvik" boyutunun kontrol algısı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Burada kontrol algısı çalışanın iş ile ilgili faaliyetler üzerinde etkili olmasına yönelik algısını ifade etmekte ve bu nedenle de Spreitzer tarafından geliştirilmiş olan psikolojik güçlendirme boyutlarından otonomi ile benzerlik göstermektedir. Bu benzerlik nedeniyle dönüşümcü liderin zihinsel teşvik davranışının otonomi üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Dönüşümcü lider zihinsel teşvik davranışı ile çalışanların yaratıcı fikirler üretme konusunda teşvik etmekte, mevcut problemlere farklı bakış açıları getirmelerini sağlamakta, çalışanlara içinden çıkılmaz gibi görünen problemlerin bile farklı yollardan çözülebileceğini göstermektedir.[473]

Dönüşümcü liderler, takipçilerin gizil güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanak sağlarlar.[474]

Dönüşümcü liderler kendilerini değişim ajanı olarak görürler, isteklendiricidirler ve insanlara inanırlar. Yaşam boyu öğrenmeye çalışır; Karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla uğraşma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin belirli bir amaca ulaşmak için gereken eylemleri yapmada kendi öz-yeterliliklerine güven duyabilmelerinde onları motive etmesini bilen liderlerdir.[475]

Dönüşümcü liderliğin davranışsal boyutları ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin doğrudan incelendiği pek az araştırma vardır. Bunlardan;

Sarros ve diğerleri (2008) özel sektör yöneticileri arasında yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik boyutlarından olan entelektüel uyarım boyutuyla yenilikçi organizasyon iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.[476]

Sharma ve Pathak Hindistanda otomobil sektöründe 169 mühendis üzerinde yaptıkları çalışmada; yaratıcılığın alt boyutları olan; akıcılık, orjinallik, esneklik, problem çözme ile dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan, idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş ilgi arasındaki korelasyonu incelemişlerdir. Buna göre ilham verici motivasyon ile yaratıcılığın dört

[473]John Politis, "Transformational and Trancsactional Leadership Enabling Knowledge Acquisition of Self-managed Teams: The Consequences for Performance", Leadership and Organization Development Journal, C:23, No:4, 2002, 186-197'den Şen, a.g.e., s.57.
[474]Topaloğlu, a.g.e., s.33.
[475]Gül ve Şahin, a.g.e., s.243
[476]James C.Sarros ve diğerleri, "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", Journal of Leadership&Organizational Studies, Vol.15, N.2, 2008, s.145-158.

alt bileşeninde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu bulgulamışlardır.[477]

Strickland ve Towler (2011) ise üretim sektöründe 629 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin bileşenlerinden olan karizma ile deneyime açık çalışanların yaratıcılıkları arasında bir ilişki bulunmadığı, ancak deneyime daha az açık olan çalışanların yaratıcılıkları ile karizma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır.[478]

Avolio etkileşimci lider davranışlarını içeren ve dönüşümcü liderle ilgili (gelecek için vizyonu harekete geçirme, yüksek beklentileri oluşturma, takım bazında çalışma, fikirlere meydan okuma, takipçileri destekleme, takipçilerin ihtiyaçlarına odaklanma, bir rol model oluşturma) tüm bu tanımların, dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığı ile ilgi olduğu durumunu ortaya koyduğunu ileri sürmektedir. Dönüşümcü liderlik olarak olarak karakterize edilen bu etkili liderlik stili sıklıkla sergilendiğinde, dönüşümcü liderin, karizma, ilham ve cesaretlendirici iyi iletişim olarak açıklanan davranışlarıyla örgüt genelinde iletişim ağı doğru beslenecek, bilgi paylaşılacak ve yaratıcı düşünce geliştirilecektir. Daha spesifik olarak, liderler ilham verici motivasyon sağladıklarında takımları yerleşmiş düşünce kalıplarına meydan okumaya ve aktif öğrenmeye cesaretlendirirler. Takım içerisinde mevcut açık ve kapalı bilginin döngüsünü sağlarlar. Bu durumda örtük bilginin takımın iletişim çevrimine dahil edilmesi yaratıcılık için açık bilgiden daha çok stratejik öneme haizdir. Buna göre örgütlerde yaratıcılığı desteklemek sadece yaratma potansiyeli olan bireyi tanımakla yeterli olmaz, aynı zamanda takım özelliklerininde bireyin yaratıcılığı üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu ile ilgilidir.[479]

Bu bağlamda dönüşümcü liderin işe ve kişiye yönelik takipçiye desteğini içeren kişiselleştirilmiş ilgisi, ilham verici motivasyonu ile birey ve grupları harakete geçirmesi, entelektüel teşviği ile çalışanları daha önce ortaya çıkmamış gizil zihinsel süreçleri ve bağlantıları görmeye yönlendirmesi ve sonuç olarak karizmatik nitelikleriyle bir rol model olması doğal olarak birey ve örgüt düzeyinde yaratıcılıkla ilgisini akla getirmektedir. Dönüşümcü liderin tanımını oluşturan bu davranışsal boyutlar, işin niteliği ve çeşitli ortam koşullarına bağlı olarak çalışanların yaratıcılığı

[477]Pankaj Sharma ve S.C.Pathak, "Impact of Transformational Leadership of Engineers Working in Automobile Sector in Indıa on Their Own Creativity", International Journal of Enterprise and Innovation Management Studies, Vol.1, N.3, s.61-67.
[478]Strickland ve Towler, a.g.e., s.41-51.
[479] Palin Phoocharoon, e.g.e., s.337.

ile farklı düzeylerde ilintili gibi gözükseler de bir bütün olarak birbirlerini tamamlar ve bir bütün olarak yaratıcılığı desteklerler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN YARATICILIK ALGILARI ÜZERİNDE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

4. ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırma problemi, araştırmanın önemi, amacı, modeli ve hipotezleri açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın yöntemi, uygulanması ve bulguları açıklanmış müteakiben elde edilen bulgulardan araştırma sonucu ortaya konmuş ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Araştırma Problemi

4.1.1. Problem

Giderilmek istenen her güçlük bir "problem"dir. Araştırma açısından herhangi bir durumun problem olarak kabul edilebilmesi için, en az şu iki koşulu karşılaması gerekir:[480]

- Kararsızlık durumu
- Bir'den çok olası çözüm yolu

4.1.2. Araştırma Problemi

Yeni ve yararlı ürünler ortaya koymak, özgün süreçler geliştirmek, farklı fikirler üretmek, varlığını sürdürebilme ve stratejik üstünlükler sağlama bağlamında günümüz işletmeleri için büyük bir öneme sahiptir. Bu edimleri gerçekleştirebilmenin kilit ve en önemli unsurlarından birisi de kuşkusuz çalışanların bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya koydukları yaratıcılıktır.

Bu bağlamda bir takım örgütler; gerçekleştirdikleri yaratıcı faaliyetlerle; yenilikçi fikir, teknoloji, ürün, ürün farklılaştırma, pazarlama stratejileri vb. alanlarda ciddi başarılar elde etmişlerdir. Bunlardan bazılarının ise neredeyse sektörlerinde çığır açıp, rakiplerini uzun yıllar domine ettikleri görülebilmektedir.

Ortaya koydukları felsefe, ürün, hizmet, pazarlama ve reklam stratejilerindeki alışılmamış fikirler, yönetici ve çalışan mülakatları, ürünlerindeki farklılaşma hızı

[480] Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi, 23.b, İstanbul: Nobel Yayınevi, 2012, s.54.

vb. açık bilgi kaynakları bu tip organizasyonların yaratıcılığa bir deha işi veya nadir rastlanır bir edimden çok, endüstriyel düzeyde, sistematik olarak organize edilebilir ve örgüt düzeyine yayılabilir bir olgu olarak baktıkları izlenimini vermektedir.

O halde yaratıcılığın çeşitli düzeylerde yönetilebilir bir olgu olduğu düşüncesi ileri sürülebilir. Bu durum ise yaratıcılığın birçok yönetim unsuru ile ilişkili olduğu fikrini akla getirmektedir.

Bu çalışma; problem alanını sınırlandırma ve tanımlama bağlamında yaratıcılığın bahse konu yönetim unsurlarından liderlik olgusu ile ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Liderlik kavramının geniş içeriği ve bu alanda ortaya konulan farklı kuram ve yaklaşımlar göz önüne alındığında liderlik kavramı dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırma alt problemleri aşağıda olduğu gibidir.

- Çalışanlar ve Yöneticiler arasında algılanan bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon düzeyleri arasında fark var mıdır?
- Demografik değişkenlerin yaratıcılık bağlamında bu ilişkilerde bir etkisi var mıdır?

4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Ulusal yazınımızda yönetim alanında yaratıcılık konusunda akademik yayın ve araştırmaların sayısı oldukça azdır. Diğer yandan liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek az araştırmaya rastlanabilirken, dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen sadece bir görgül araştırma mevcuttur. Bu konuda dönüşümcü liderlik yaklaşımı özelinde uluslararası literatürdeki araştırma sayısı ise onlarla ifade edilecek kadar az iken bu araştırmaların büyük çoğunluğu suni oluşturulmuş öğrenci grupları üzerinde, laboratuar ortamında veya teknoloji üreten işletmelerin AR-GE departmanları hedef alınarak gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın, dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık özelinde yapılan tek çalışma göz önüne alındığında Türkçe alan yazınında temel araştırma türünde[481], uluslararası düzeyde mevcut az sayıda araştırma dikkate alındığında ise bahse konu

[481] Karasar, a.g.e., s.24

araştırmaların bir devamı olarak ayrıntı saptama düzeyinde[482] olduğu kıymetlendirilebilir. Bu sayede ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlamak hedeflenmektedir. Ayrıca elde edilecek sonuçların uygulamaya katkı sağlayabileceği, liderlerin liderlik stilleri konusunda geri bildirim alması ile çalışanların bireysel ve örgütsel yaratıcılık düzeylerini olumlu yönde etkileme ve yönlendirme imkan ve kabiliyetine kavuşabilecekleri değerlendirilmektedir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

İncelenen konuların kavramsal olgular olması ve tanımlarınında kavramlarla yapılması sosyal bilimlerin temel epistemoloik problem alanını oluşturmaktadır. Diğer yandan araştırılan değişkenlerin ilişkisinde diğer değişkenlerin etkisinin ayrıştırılmasındaki güçlükler, birçok ara değişkenin mevcudiyeti diğer önemli problem alanlarıdır.

Araştırmanın kapsam ve sınırlılıklarına yöntembilimsel bir bakış açısı getirildiğinde kullanılan metodolojinin algıya dayalı istatistiki analiz olduğu görülmektedir. Bu durumun başlı başına bir sınırlılık olduğu kabul edilmekle beraber, psikolojik analizlerin geçerliliği, çıktı düzeyinde analizlerin maliyet, zaman ve suni ortam vb. değişkenlere duyarlılığı, norolojik yöntemlerin halihazırda yeterli gelişmişlik düzeyine ulaşmadığı göz önüne alınacak olursa kullanılan metodolojinin diğer metedolojilerle benzer olmasada eşit düzeyde sınırlılıklara sahip olduğu ileri sürülebilir.

Ayrıca çeşitli sektörlerde üç işletme üzerinde yapılan bu çalışma ile elde edilen sonuçların tüm evreni kusursuz yansıttığı söylenemez.

4.4. Araştırma Yöntemi

Araştırma; ilgili değişkenler arasında ilişkisel betimlemelere ulaşmayı hedeflemektedir. İlişkisel betimlemeler; aynı şey ile ilgili değişkenlerin birlikte değişip değişmediklerini anlayabilmek için oluşturulan ölçütlere göre ayrıntılı betimleme amacı taşıyan çalışmalardır.[483]Bu bağlamda ilişkisel betimleme çalışmalarına temel teşkil etmek üzere, problem konusunun ait olduğu alan yazını çerçevesinde tarama yapılmış, alan yazının gelişimi, halihazırda gelmiş olduğu durum, ilgili kuramların olguları açıklama düzeyi, temel varsayımlar, sınırlılıklar ve

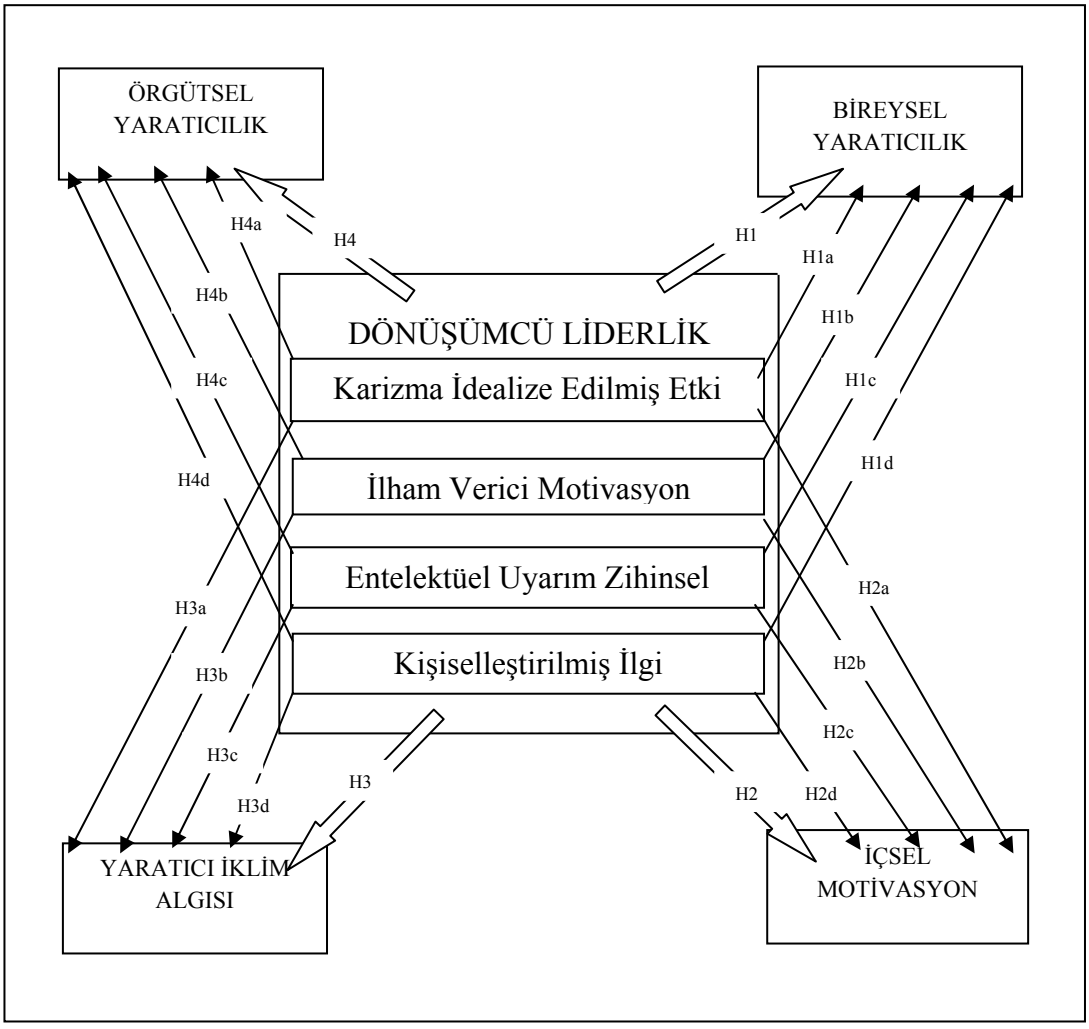
[482] Karasar, a.g.e., s.24-25
[483] Karasar, a.g.e., s.25

önceki araştırma bulguları hakkıda bilgi edinilmiştir. Araştırma problemine ilişkin teorik yeterliliğin görülmesini müteakip, araştırmanın amaç, model ve hipotezleri, araştırma sınırlılıkları içerisinde evreni en iyi şekilde temsil etmek üzere gerekli örneklem, araştırmaya dahil edilecek sektör ve işletmeler belirlenmiş, veri toplama ve ölçüm için kullanılacak anketler düzenlenmiş, bahse konu anketler ilgili işletmelere gönderilmiştir. Müteakiben elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS paket programı 16 kullanılarak kodlanmış ve düzenlenmiş, istatiksel analizleri yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

4.4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

4.4.1.2. Araştırma Modeli

Şekil 3.1, : Araştırma Modeli



4.4.1.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezleri Şekil 3.1'de belirtilen model çerçevesinde 4 ana (H1,H2,H3,H4), 16 alt (H1a,H1b,H1c,H1d,H2a,H2b,H2c,H2d,H3a,H3b,H3c,H3d H4a,H4b,H4c,H4d) hipotezden oluşmaktadır. Bu hipotezlerde ileri sürülen olası ilişki ve etkiler, çalışanların liderlerine atfettikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile; bireysel, içsel, iklim ve örgütsel düzeyde yaratıcılık algılarının ne şekilde açıklandığı bağlamında test edilmiştir.

H1 Dönüşümcü liderlik davranışları, bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.

H1a Dönüşümcü liderin karizma ve idealize edilmiş etki boyutu bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.

H1b Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon boyutu bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.

H1c Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutu bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.

H1d Dönüşümcü liderin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.

H2 Dönüşümcü liderlik davranışları yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.

H2a Dönüşümcü liderin karizma ve idealize edilmiş etki boyutu yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.

H2b Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon boyutu yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.

H2c Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutu yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.

H2d Dönüşümcü liderin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.

H3 Dönüşümcü liderlik davranışları yaratıcı iklimi olumlu yönde etkilemektedir.

H3a Dönüşümcü liderin karizma ve idealize edilmiş etki boyutu yaratıcı iklimi etkilemektedir.

H3b Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon boyutu yaratıcı iklimi etkilemektedir.

H3c Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutu yaratıcı iklimi etkilemektedir.

H3d Dönüşümcü liderin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu yaratıcı iklimi etkilemektedir.

H4 Dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H4a Dönüşümcü liderin karizma ve idealize edilmiş etki boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H4b Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H4c Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H4d Dönüşümcü liderin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

4.4.2. Araştırmaya Dahil Edilecek Sektör ve İşletmelerin Belirlenmesi

Araştırmanın kapsamını Kocaeli Bölgesinde/tesisleriyle üretim/hizmet/kimya, üretim/metal ve üretim/gıda sektörlerinde faaliyetini sürdüren 3 büyük ölçekli işletme oluşturmaktadır. Bu işletmelerden 2'si uluslararası düzeyde faaliyet göstermektedir. Bahse konu işletmelerin seçiminde; önceki araştırmaların öğrenci grupları üzerinde, laboratuar ortamında veya teknoloji üreten işletmelerin AR-GE

departmanları hedef alınarak gerçekleştirilmiş olmasından hareketle farklı sektörlerin de araştırmaya dahil edilmesi özellikle amaçlanmıştır. Bu yönde araştırma problemine cevap verebilecek düzeyde işletmeler arasından bahse konu üç işletme tesadüfi örnekleme ile belirlenmiştir.

4.4.3. Çalışma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklemenin Yapılması

Çalışma evreni olarak, gelişmiş sanayi bölgesi olan Kocaeli Bölgesindeki büyük ölçekli işletmeler ve/veya tesisleri hedeflenmiştir. Böyle bir yaklaşımın nedeni bu bölgedeki işletmelerin, çeşitli düzeylerde profesyonel yönetim kademeleri bulunan, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren, nispeten yaratıcılık ve liderlik konusunun önemini kavramış, kurumsallaşmış işletmeler olmalarıdır.

Ayrıca araştırmacının bulunduğu ve araştırmanın yapıldığı coğrafi bölge, araştırma maliyeti ve evreni temsilde tamlık unsurları açısından optimum faydanın bu şekilde sağlanacağı değerlendirilmiştir.

4.4.3.1. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Çalışma evreni olarak kabul edilen Kocaeli Bölgesinde büyük ölçekli işletmelerin sayısı 71 bu işletmelerde istihdam edilen kişi sayısı ise 44701'dir.[484] Hedeflenen çalışma evrenine ait bu veriler gözönüne alındığında;

n= N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q'den

44701 $(1.96)^2$ (0.50x0.50) / $(0.10)^2$ (44701-1)+ $(1.96)^2$(0.50x0.50)=100

n=100

kişilik bir örneklem büyüklüğünün araştırma açısından yeterli olacağı kabul edilmiştir.

4.4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Düzenlenen anketler araştırmacı tarafından ilgili işletmelerin orta/üstdüzey yöneticilerine elden verilmiş, araştırma amacı ve anketlerin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında şifahi bilgi verilmiştir. Anketlerin uygulanma sürecince bahse konu yöneticilerle telefonla bilgi alış-verişinde bulunulmuştur.

[484] Türkiye İstatistik Kurumu Resmi Wep Sitesi 15.05.2012 www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=28

Bahse konu anketler ilgili işletmelerin çeşitli düzeylerdeki çalışanlarına rassal olarak dağıtılmış ve geri dönüşler gönüllülük esasına bırakılmıştır. Anketlerin dağıtılması, geri dönüş durum ve oranlarına ilişkin tablo aşağıdadır.

Tablo 3.1, : Araştırma Anketleri Geri Dönüş Durumları

Sektör	Örgüt	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Analiz Dışı Bırakılan Anket Sayısı	Analize Tabi Tutulan Anket Sayısı
Üretim-Metal	Bekaert Group	40	40	3	37
Üretim-Gıda	Merko A.Ş.	40	36	7	29
Hizmet-Kimya	A. İbrahim A.Ş.	40	40	-	40
Toplam	-	120	116	10	106

Araştırmada altı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi demografik bilgilerin tespiti, iki, üç dört ve beşincisi ise çalışanların bireysel, içsel, örgütsel ve iklim düzeyinde yaratıcılık algılarını ölçmeye yönelik geliştirilmiş ölçektir. Altıncı ölçek ise; yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarının, çalışanlar tarafından değerlendirilmesine yönelik geliştirilmiş çok faktörlü lidelik ölçeğidir. Demografik özellikler ölçeğinde süreksiz (kesikli) değişkenler kullanılmıştır. Yaratıcılık ve çok faktörlü liderlik ölçeğinde ise nicel verilere dayalı ölçme yöntemlerinin benimsendiği araştırmalarda sıklıkla kullanılan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. 1932 yılında Likert tarafından geliştirilmiş olan ölçekte konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye katılımcıların cevap vermeleri ve her bir önermeyi kabul etme derecelerini göstermeleri beklenir.[485]Ölçekte yer alan ifadeler üçlü, beşli, yedili, dokuzlu bir derecelendirmeye göre değerlendirilebilmektedirler. Araştırmada beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan Likert Ölçeğine ait ifadeler aşağıdadır.

Tablo 3.2, :Likert Ölçeği İfade ve Değerleri

İFADE	DEĞER
Kesinlikle Katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Kararsızım	3
Katılıyorun	4
Kesinlikle Katılıyorun	5

[485] Ömer Faruk İşcan, "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük İşletmelerde Bir Uygulama" Yayımlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2002

4.4.4.1. Bireysel Yaratıcılık, Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcı İklim Ölçeği

Bireysel Yaratıcılık, Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcı İklim Ölçeği ölçeği olarak, Mumford (2002), Tierney (1999) ve Zhou ve George's (2001)'un Gümüşoğlu ve İlsev (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geliştirilen ve Oldham ve Cummings (1996)'in geliştirdiği anketler kullanılmıştır. Yaratıcılıkla ilgili ölçekler bireysel yaratıcılık (1-13 numaralı ifadeler), yaratıcılığa yönelik içsel motivasyon (14-18 numaralı ifadeler), yaratıcılık iklimi (19-31 numaralı ifadeler) ve örgütsel yaratıcılık algısını (32-37 numaralı ifadeler) ölçmeye yönelik dört bölümden oluşmaktadır.

4.4.4.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderlik davranış boyutlarının ölçülmesinde ilk olarak Harter ve Bass (1988) tarafından geliştirilen, müteakip yıllarda birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde faktör analizlerine (1993,1994,1995,1997,1998,1999,2001) tabi tutulmuş ve araştırmalarda yaygın olarak kullanılmış, Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multi Factor Leadership Qestionarie MLQ5X (Bass, Avolio ve Jung 2000)) kullanılmıştır.

Alan yazınında dönüştücü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik çalışmalarda genellikle yönetici algılarına başvurulduğu, bazı çalışmalarda da liderin kendisinin değil takipçilerin daha iyi değerlendirebileceği öngörüsünden hareketle takipçilerin lidere atfettikleri davranış boyutlarına ilgi duyulduğu görülmüştür.[486] Her iki bakış açısının birbirlerine göre avantajlı ve dezavantajlı yönleri mevcuttur. Bu bağlamda Çok Faktörlü Liderlik Anketi araştırma amacına yönelik; araştırma problemi, alt problemleri ve demografik değişkenlerden elde edilecek sonuçları daha kapsamlı açıklamak, çeşitli karşılaştırmalı analizlere imkan vermek amacıyla çalışanlara uygulanmıştır (38-73 numaralı ifadeler). Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alan yazınında birçok faktör analizine tabi tutulmuş, defaten kullanılmış ve geçerliliği sınanmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde, lider davranışlarının ölçülmesi için çalışanlara 36 ifade yöneltilmiştir. İfadelerin etkileşimci liderlik ve dönüşümcü

[486] Erturgut, a.g.e., s.152.

liderlik boyutlarına karşılık gelen numara ve dönüşümcü liderlik alt boyut grupları Tablo 3.3.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.3, : Çok Yönlü Liderlik Ölçeğinin Karşılık Geldiği Liderlik Davranışları

38	Koşullu Ödül Sağlama	47	Karizma İdealize Edilmiş Etki	56	Kişiselleştirilmiş İlgi	65	Tam Serbesti Tanıma
39	Karizma İdealize Edilmiş Etki	48	Karizma İdealize Edilmiş Etki	57	İstisnalarla Yönetim Pasif	66	Kişiselleştirilmiş İlgi
40	İstisnalarla Yönetim Pasif	49	İstisnalarla Yönetim Pasif	58	Karizma İdealize Edilmiş Etki	67	Entelektüel Uyarım Zihinsel Teşvik
41	İstisnalarla Yönetim Aktif	50	İlham Verici Motivasyon	59	İstisnalarla Yönetim Aktif	68	Entelektüel Uyarım Zihinsel Teşvik
42	Tam Serbesti Tanıma	51	Kişiselleştirilmiş İlgi	60	Karizma İdealize Edilmiş Etki	69	İlham Verici Motivasyon
43	İlham Verici Motivasyon	52	Kişiselleştirilmiş İlgi	61	İstisnalarla Yönetim Aktif	70	İstisnalarla Yönetim Pasif
44	Tam Serbesti Tanıma	53	Kişiselleştirilmiş İlgi	62	Karizma İdealize Edilmiş Etki	71	İlham Verici Motivasyon
45	Entelektüel Uyarım Zihinsel Teşvik	54	Tam Serbesti Tanıma	63	Karizma İdealize Edilmiş Etki	72	Kişiselleştirilmiş İlgi
46	İlham Verici Motivasyon	55	Karizma İdealize Edilmiş Etki	64	İstisnalarla Yönetim Aktif	73	Kişiselleştirilmiş İlgi

4.4.5. Araştırma İle İlgili Analizler

4.4.5.1. Güvenirlik Analizi

Güvenirlilik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir.[487] Bu kapsamda araştırma öncesi 30 anketten oluşan bir örneklem ön teste tabi tutulmuş, ifadelerin güvenirlik düzeyleri incelenmiş, ölçek ifadelerinde gerekli kontrol ve revizeler yapılmıştır.

4.4.5.1.1. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine uygulanan güvenirlik analizi sonucunda faktörün güvenirliğinin α=,930 gibi yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Ayrıca her bir ifadenin bu katsayıya katksını içeren İfade-Toplam İstatistikleri tablosu Ek-3'te sunulmuştur. Bu çerçevede Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin istenilen olguyu yüksek bir güvenirlikle ölçtüğü sonucuna varılmıştır.

4.4.5.1.2. Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi

Yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon ölçeğine uygulanan güvenirlik analizi sonucunda faktörün güvenirliğinin α=,885 olduğu görülmüştür. Ancak İfade-Toplam

[487] Türker BAŞ, Anket, 6.b, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2010, s.144.

İstatistikleri tablosu incelendiğinde 16 numaralı ifadenin analiz dışı bırakılmasıyla bu değerin α=,902 gibi yüksek bir değere çıkacağı anlaşılmıştır. Bu kapsamda 16 numaralı ifade analiz dışı bırakılmıştır. Bu çerçevede İçsel Motivasyona İlişkin Yaratıcılık Ölçeğinin istenilen olguyu yüksek bir güvenirlikle ölçtüğü sonucuna varılmıştır.

4.4.5.1.3. Yaratıcı İklim Ölçeği Güvenirlik Analizi

Yaratıcı İklim Ölçeğine uygulanan güvenirlik analizi sonucunda faktörün güvenirliğinin α=,920 gibi yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bu çerçevede Yaratıcı İklim Ölçeğinin istenilen olguyu yüksek bir güvenirlikle ölçtüğü sonucuna varılmıştır.

4.4.5.1.4. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine uygulanan güvenirlik analizi sonucunda faktörün güvenirliğinin α=,699 olduğu görülmüştür. Ancak İfade-Toplam İstatistikleri tablosu incelendiğinde 34 numaralı ifadenin analiz dışı bırakılmasıyla bu değerin α=,809 gibi yüksek bir değere çıkacağı anlaşılmıştır. Bu kapsamda 34 numaralı ifade analiz dışı bırakılmıştır. Bu çerçevede Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin istenilen olguyu yüksek bir güvenirlikle ölçtüğü sonucuna varılmıştır.

4.4.5.1.5. Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine uygulanan güvenirlik analizi sonucunda faktörün güvenirliğinin α=,790 olduğu görülmüştür. Bu çerçevede Çok Yönlü Liderlik Ölçeğinin istenilen olguyu yüksek bir güvenirlikle ölçtüğü sonucuna varılmıştır.

4.4.5.2. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde korelasyon matrisinin faktörleştirilmesi esasına dayalı Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) kullanılmıştır. Faktör analizi; birbiri ile ilişkili veri yapılarını, birbirinden bağımsız ve sayısı azaltılmış yeni yapılara dönüştürmek, bir oluşumla ilgili varsayılan değişkenleri

gruplayarak ortaya koymak amacıyla başvurulan bir yöntemdir.[488] Araştırmada verilerin yeterliliğini, dağılım düzeyini ve faktörleştirilebilirliğini ortaya koymak amacıyla KMO (Kayser-Meyer-Olkin) Testi ve Bartlett's testleri yapılmış, ifadelerin faktörleştiği gruplar ve faktör yükleri tespit edilmiştir.

4.4.5.2.1. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi

Bireysel yaratıcılık ölçeği ile ilgili faktör yükleri tablosu incelendiğinde toplam açıklanan varyansın 74,319 olduğu görülmüştür. KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) testinde bulunan ,842 (,842>,60) değerinden faktör analizi yapmak için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu, Bartlett's değerinden ise değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğu anlaşılmaktadır. (Sig. ,000<0.05)

Tablo 3.4, : Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri		
İfadeler	1	2	3
YaratıcılıkBırey10	,865		
YaratıcılıkBirey6	,816		
YaratıcılıkBırey5	,711		
YaratıcılıkBirey4	,709		
YaratıcılıkBırey11	,643		
YaratıcılıkBırey7		,812	
YaratıcılıkBırey8		,807	
YaratıcılıkBırey9		,612	
YaratıcılıkBırey3			,915
YaratıcılıkBırey12			,670
YaratıcılıkBırey13			,583
YaratıcılıkBırey2			,578
YaratıcılıkBırey1			,538

4.4.5.2.2. Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

Yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon ölçeği faktör yükleri tablosu incelendiğinde toplam açıklanan varyansın 78,153 olduğu görülmüştür. İçsel motivasyon ölçeğine ilişkin ifadeler tek faktör altında toplanmıştır. KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) testinde bulunan 0,831 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu, Bartlett's değeri ise değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir. (Sig. ,000<0.05)

[488] Erturgut, a.g.e., s.162

Tablo 3.5, : Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon Ölçeği Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
YaratıcılıkIcsel2	,899
YaratıcılıkIcsel1	,891
YaratıcılıkIcsel4	,884
YaratıcılıkIcsel5	,861

4.4.5.2.3. Yaratıcı İklim Ölçeği Faktör Analizi

Yaratıcı iklim ölçeği faktör yükleri tablosu incelendiğinde toplam açıklanan varyansın 72,898 olduğu görülmüştür. KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) testinde bulunan ,821 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu, Bartlett's değeri ise değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir. (Sig. ,000<0.05)

Tablo 3.6, : Yaratıcı İklim Ölçeği Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri		
	1	2	3
YaratıcılıkIklım2	,882		
YaratıcılıkIklım1	,854		
YaratıcılıkIklım2	,767		
YaratıcılıkIklım13	,632		
YaratıcılıkIklım9	,600		
YaratıcılıkIklım8		,811	
YaratıcılıkIklım5		,693	
YaratıcılıkIklım6		,665	
YaratıcılıkIklım7		,657	
YaratıcılıkIklım4		,550	
YaratıcılıkIklım12			,825
YaratıcılıkIklım11			,739
YaratıcılıkIklım10			,681

4.4.5.2.4. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel yaratıcılık ölçeği faktör yükleri tablosu incelendiğinde toplam açıklanan varyansın 57,505 olduğu görülmektedir. KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) testinde bulunan ,782 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu, Bartlett's değeri ise değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir. (Sig. ,000<0.05)

Tablo 3.7, : Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
YaratıcılıkOrgut4	,831
YaratıcılıkOrgut6	,828
YaratıcılıkOrgut2	,826
YaratıcılıkOrgut5	,797
YaratıcılıkOrgut1	,428

4.4.5.2.5. Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Çok yönlü liderlik ölçeğine yapılan faktör analizine göre ifadelerin yedi faktör altında toplandığı, bunlardan dördünün dönüşümcü liderlik, üçünün etkileşimci liderlik alt boyutlarına ait olduğu görülmüştür. Bu durum önceki araştırmalar ve literatürle uyum göstermektedir.

Çok yönlü liderlik ölçeği faktör yükleri tablosu incelendiğinde toplam açıklanan varyansın 80,692 olduğu görülmektedir. KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) testinde bulunan ,878 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu, Bartlett's değeri ise değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir. (Sig. ,000<0.05)

Tablo 3.8, : Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

İfadeler		Bireysel İlgi	Karizma İdealize Edilmiş Etki	İlham Verici Motiv	Entelektüel Uyarım Zihinsel Teşvik
53	Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar.	,888			
56	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değilde birey olarak davranır	,663			
52	Zamanını başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir.	,630			
51	Bir amaca sahip olmanın önemini güçlü bir şekilde belirtir.	,630			
73	Hedeflere ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.	,579			
72	İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	,571			
66	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	,554			
55	Grubun öncelikleri için kendi önceliklerinden vazgeçer.		,789		
39	Kritik varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.		,714		
60	Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.		,709		
62	Güç ve güven hissi verir.		,703		
63	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.		,697		
48	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun bir şekilde ödüllendirildiğimizden emin olur.		,657		
47	Onunla çalışmak insanı gururlandırır.		,560		
58	Davranışları ona saygı duymama neden olur		,527		
71	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.			,724	
69	Sorunlara farklı açılardan bakmamı sağlar.			,511	
43	Önem verdiği değerleri inançları bizimle paylaşır.			,499	
46	Geleceğe olumlu bakar.			,475	
50	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.			,432	
67	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.				,782
45	Problemi çözerken farklı bakış açıları arar.				,691
68	Kendimi geliştirmeme odaklanmamı sağlar.				,586

4.4.5.3. Demografik Bulgular

Ölçekte yöneticilerin ve çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletme ve sektörde çalışma süreleri, firmanın toplam çalışan sayısı, işletmenin faaliyet süresi, çalışanın kaç yıldır mevcut yöneticisi ile çalıştığı, çalıştığı departman ve işletmedeki pozisyonu bilgilerine yer verilmiştir.

4.4.5.3.1. Yaş Faktörüne İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %58.5'ini 35 yaş ve altı çalışanlar oluşturmaktadır. 36-50 yaş arası grubun %38.7 ile temsil edildiği, çok küçük bir oranın ise %2.8 51 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya dahil olan çalışanlar genç bir profil arz etmektedir.

Tablo 3.9, : Yaş Faktörüne İlişkin Dağılımlar

Yas

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
30'dan az	22	20,8	20,8	20,8
30-35	40	37,7	37,7	58,5
36-40	19	17,9	17,9	76,4
41-50	22	20,8	20,8	97,2
51 ve üstü	3	2,8	2,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

4.4.5.3.2. Cinsiyet Faktörüne İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin %82,1'inin erkek %17.9'unun kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan kadın sayısı erkek çalışanlara oranla oldukça düşük görülmekle beraber bu durum rassal seçimin bir sonucudur. Bu rassal seçimi etkileyen önemli faktörün ise; ülkemizde erkeklere oranla kadınların işgücüne katılımındaki düşük oranlar olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 3.10, : Cinsiyet Faktörüne İlişkin Dağılımlar

Cınsıyet

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
Erkek	87	82,1	82,1	82,1
Kadın	19	17,9	17,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

4.4.5.3.3. Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %56.6'sı lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir.

Tablo 3.11, : Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılımlar

Egıtım

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
Ilk-Orta	7	6,6	6,6	6,6
Lıse	39	36,8	36,8	43,4
Lısans	58	54,7	54,7	98,1
Lısans Ustu	2	1,9	1,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

4.4.5.3.4. Çalışanın Pozisyonuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %34.9'u çeşitli düzeylerde yönetici pozisyonundadır. Bu durumun çalışanların ve her kademedeki yöneticilerin liderlerini değerlendirmeleri açısından araştırma amaca uygun bir görünüm sergilediği değerlendirilmektedir.

Tablo 3.12, : Çalışanın Pozisyonuna İlişkin Dağılımlar

Pozısyon

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
Alt-Orta Kademe	33	31,1	31,1	31,1
Ust	4	3,8	3,8	34,9
Dıger	69	65,1	65,1	100,0
Total	106	100,0	100,0	

4.4.5.3.5. Çalışanların Departmanına İlişkin Bulgular

Tablo 3.13, : Departmana İlişkin Dağılımlar

Departman

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
Uretım	35	33,0	33,0	33,0
Pazarlama	37	34,9	34,9	67,9
Fınans-Muhasebe	1	,9	,9	68,9
IK Persoenl	3	2,8	2,8	71,7
Dıger	30	28,3	28,3	100,0
Total	106	100,0	100,0	

4.4.5.3.6. Çalışanın İşletmede Çalışma Yılına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %69.8'inin işletmesinde 6 yıl ve üstü sürelerle görev yaptığı görülmektedir. Bu oran belirli bir kıdemin üzerindeki çalışanın, özellikle örgütsel yaratıcılık ve yaratıcılık iklimi ifadelerini daha tutarlı ve bilinçli yorumlaması açısından manidardır.

Tablo 3.14, : İşletmede Çalışma Yılına İlişkin Dağılımlar

İsletmede Calısma

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
1-5 yıl	32	30,2	30,2	30,2
6-10 yıl	33	31,1	31,1	61,3
11-15 yıl	21	19,8	19,8	81,1
16 ve ustu	20	18,9	18,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

4.4.5.3.7. Sektörde Çalışma Yılına İlişkin Bulgular

Tablo 3.15, : Sektörde Çalışma Yılına İlişkin Dağılımlar

Sektorde Calısma

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
1-5 Yıl	27	25,5	25,5	25,5
6-10 Yıl	32	30,2	30,2	55,7
11-15 Yıl	26	24,5	24,5	80,2
16 ve ustu	21	19,8	19,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

4.4.5.3.8. Çalışanın Yöneticisi İle Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %67'sinin yöneticileri ile 1-5 yıldır çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.16, : Çalışanın Yöneticisi İle Çalışma Süresine İlişkin Dağılımlar

Yonetıcılle Calısma

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
1-5 yıl	71	67,0	67,0	67,0
6-10 yıl	22	20,8	20,8	87,7
11-15 yıl	8	7,5	7,5	95,3
16 yıl ve ustu	5	4,7	4,7	100,0
Total	106	100,0	100,0	

4.4.5.3.9. İşletmede Çalışan Sayısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların hepsi 151 ve üstü çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışmaktadırlar. Bu durum çalışma evrenin çerçevesinden kaynaklanmaktadır. Zira ölçülmeye çalışan liderlik ve yaratıcılık olgularının kurumsallaşmış, çeşitli düzeylerde yönetim kademelerine sahip, büyük ölçekli işletmelerde daha sağlıklı ölçülebileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 3.17, : İşletmede Çalışan Sayısına İlişkin Dağılımlar

Calısan Sayısı

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
151 ve ustu	106	100,0	100,0	100,0

4.4.5.3.10. İşletme Faaliyet Süresine İlişkin Bulgular

Aşağıda görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan işletmelerin sektörlerindeki faaliyette bulunma süreleri bu işletmelerin belirli bir düzeyde kurumsal örgütler olduğu yaklaşımını desteklemektedir.

Tablo 3.18, : İşletme Faaliyet Süresine İlişkin Dağılımlar

Isletme Yası

	Frekans	Oran%	Geçerli Oran%	Toplam Oran %
11-15 yıl	14	13,2	13,2	13,2
16 ve ustu	92	86,8	86,8	100,0
Total	106	100,0	100,0	

4.4.5.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi hem bağımsız değişkenler arasında hem de bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında, var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren bir analiz tekniğidir.[489]Ancak neden-sonuç ilişkisinin bir göstergesi değildir.[490]Bireysel yaratıcılık, yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon, örgütsel yaratıcılık, yaratıcılık iklimi ile çalışanların liderlerine atfettikleri dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla ilgili değişkenlere aşağıdaki korelasyon analizi uygulanmıştır.

[489] A.Hamdi İSLAMOĞLU,Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 2.b, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011, s.259.
[490] Baş, a.g.e., s.163.

Tablo 3.19, : Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Çalışanların Bireysel Yaratıcılık, Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Örgütsel Yaratıcılık, Yaratıcılık İklimi Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyon Matrisi

		Donusumcu	Yaratıcılık Bireysel	Yaratıcılık Icsel	Yaratıcılık Iklım	Yaratıcılık Orgut
Donusumcu Liderlik	Pearson Korelasyon	1	,212	,051	,645	,544
	P		,029*	,600	,000**	,000**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İlgili değişkenlere uygulanan korelasyon analizi sonucunda Tablo 3.19,da görülen hücrelerde asteriks (*) ve (**) ile tanımlanan "r" değerlerinin 0.05 ve 0,01 anlamlılık düzeylerinde birbirleriyle korelasyon halinde oldukları görülmüştür. Buna göre çalışanın liderine atfettiği; dönüşümcü liderlik davranışı ile yaratıcı iklim algısı ve örgütsel yaratıcılık algısı arasında güçlü pozitif doğrusal ilişki, dönüşümcü liderlik davranışı ile bireysel yaratıcılık algısı arasında orta düzeye yakın pozitif doğrusal ilişki, dönüşümcü liderlik davranışı ile yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algısı arasında ise çok zayıf anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür.

Bireysel yaratıcılık, yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon, örgütsel yaratıcılık, yaratıcılık iklimi ile çalışanların liderlerine atfettikleri dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla ilgili değişkenlere Tablo 3.20'de gösterilen korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.20, : Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Çalışanların Bireysel Yaratıcılık, Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Örgütsel Yaratıcılık, Yaratıcılık İklimi Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyon Matrisi

		Karızma Idealize	Entelek.Uyarım	IlhamVerıcı	BireyselIlgı
Yaratıcılık Bireysel	Pearson Korelasyon	,105	,190	,284	,241
	P	,286	,051	,003**	,013*
Yaratıcılık Icsel	Pearson Korelasyon	-,031	,023	,112	,106
	P	,755	,817	,255	,280
Yaratıcılık Iklım	Pearson Korelasyon	,599	,409	,613	,643
	P	,000**	,000**	,000**	,000**
Yaratıcılık Orgut	Pearson Korelasyon	,542	,335	,455	,542
	P	,000**	,000**	,000**	,000**

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

İlgili değişkenlere uygulanan korelasyon analizi sonucunda Tablo 3.20'de görülen hücrelerde asteriks (*) ve (**) ile tanımlanan "r" değerlerinin 0.05 ve 0,01 anlamlılık düzeylerinde birbirleriyle korelasyon halinde oldukları görülmüştür. Buna göre çalışanın liderine atfettiği; dönüşümcü liderlik alt boyutlarından karizma idealize edilmiş etki boyutu ile yaratıcı iklim algısı ve örgütsel yaratıcılık algısı arasında güçlü pozitif doğrusal ilişki, bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algısı arasında ise çok zayıf anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham verici motivasyon boyutu ile yaratıcı iklim algısı ve örgütsel yaratıcılık algısı arasında güçlü pozitif doğrusal ilişki, bireysel yaratıcılık algısı arasında orta düzeyde pozitif doğrusal ilişki, yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algısı arasında ise çok zayıf anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutu ile yaratıcı iklim algısı ve örgütsel yaratıcılık algısı arasında güçlü pozitif doğrusal ilişki, bireysel yaratıcılık algısı ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algısı arasında ise çok zayıf anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından kişiselleştirilmiş ilgi boyutu ile yaratıcı iklim algısı ve örgütsel yaratıcılık algısı arasında güçlü pozitif doğrusal ilişki, bireysel yaratıcılık arasında orta düzeye yakın pozitif doğrusal ilişki olduğu görülmüştür.

4.4.5.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi ele alınan tahmini (bağımsız) değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yönelik bir analizdir.[491] Korelasyon analizi sonucunda; bağımlı değişkenlerin ilişkili oldukları bağımsız değişkenler tarafından hangi düzeyde açıklandıklarının belirlenmesi ve dolayısıyla hipotezlerin test edilmesi için ilgili değişkenler regresyon analizine tabi tutulmuşlardır.

[491] A.Hamdi İSLAMOĞLU,Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 2.b, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011, s.260.

Tablo 3.21, : Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları İle Çalışanların Bireysel Yaratıcılık,Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Örgütsel Yaratıcılık Yaratıcılık İklimi Algıları Arasındaki Regresyon Analizleri

Regresyon Analizleri Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler							
	Bireysel Yaratıcılık		Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon		Yaratıcı İklim		Örgütsel Yaratıcılık	
	β	Sig.	B	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	,212	,030*	,051	,600	,645	,000**	,544**	,000**
Model F	4,861		,276		74,278		43,616	
R^2	,045		,003		,417		,295	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çalışanların bireysel yaratıcılık algıları dönüşümcü lider davranışları ile açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,030<,05 olduğundan ilişki ,05 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yaratıcı iklim algıları dönüşümcü lider davranışları ile açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,000<,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların örgütsel yaratıcılık algıları dönüşümcü lider davranışları ile açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,000<,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları dönüşümcü lider davranışları ile açıklanamamaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,600>,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu kapsamda H2 hipotezi ret edilmiştir.

Regresyon Analizleri Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler							
	Bireysel Yaratıcılık		Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon		Yaratıcı İklim		Örgütsel Yaratıcılık	
	β	Sig.	B	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Karizma İdealize Edilmiş Etki	-,520	,007**	-,519	,009**	,144	,450	,316	,030*
Model F	4,285		2,338		20,332		11,931	
R^2	,146		0,85		,446		,321	
Entelektüel Uyarım Zihinsel Teşvik	,019	,884	-,088	,517	-,122	,250	-,087	,460
Model F	4,285		2,338		20,332		11,931	
R^2	,146		0,85		,446		,321	
Kişiselleştirilmiş İlgi	,347	,045*	,403	,025*	,398	,008**	,345	,029*
Model F	4,285		2,338		20,332		11,931	
R^2	,146		0,85		,446		,321	
İlham Verici Motivasyon	,399	,025*	,252	,165	,280	,049*	-,018	,908
Model F	4,285		2,338		20,332		11,931	
R^2	,146		0,85		,446		,321	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çalışanların bireysel yaratıcılık algıları dönüşümcü liderlik alt boyutlarından kişiselleştirilmiş ilgi davranışı ile açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,045<,05 olduğundan ilişki ,05 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H1d hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların bireysel yaratıcılık algıları dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham verici motivasyon davranışı ile açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,025<,05 olduğundan ilişki ,05 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların bireysel yaratıcılık algıları dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım zihinsel teşvik davranışı ile açıklanamamaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,884>,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu kapsamda H1c hipotezi ret edilmiştir.

Çalışanların bireysel yaratıcılık algıları dönüşümcü liderlik alt boyutlarından karizma ve idealize edilmiş etki davranışı ile negatif yönde açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,007<,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları dönüşümcü liderlik alt boyutlarından karizma ve idealize edilmiş etki davranışı ile negatif yönde açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,009<,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham verici motivasyon davranışı ile açıklanamamaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,165>,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildır. Bu kapsamda H2b hipotezi ret edilmiştir.

Çalışanların yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım zihinsel teşvik davranışı ile açıklanamamaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,517>,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildır. Bu kapsamda H2c hipotezi ret edilmiştir.

Çalışanların yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi davranışı ile açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,025<,05 olduğundan ilişki ,05 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H2d hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yaratıcı iklim algıları dönüşümcü lider alt boyutlarından karizma ve idealize edilmiş etki davranışları ile açıklanamamaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,450>,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu kapsamda H3a hipotezi ret edilmiştir.

Çalışanların yaratıcı iklim algıları dönüşümcü lider alt boyutlarından entelektüel uyarım zihinsel teşvik davranışları ile açıklanamamaktadır.Anlamlılık hücresindeki ,250>,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu kapsamda H3c hipotezi ret edilmiştir.

Çalışanların yaratıcı iklim algıları dönüşümcü lider alt boyutlarından kişiselleştirilmiş ilgi davranışları açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,008<,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H3d hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yaratıcı iklim algıları dönüşümcü lider alt boyutlarından ilham verici motivasyon davranışları açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,049<,05 olduğundan ilişki ,05 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların örgütsel yaratıcılık algıları dönüşümcü lider alt boyutlarından karizma idealize edilmiş etki davranışları ile açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,030<,05 olduğundan ilişki ,05 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H4a hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların örgütsel yaratıcılık algıları dönüşümcü lider alt boyutlarından ilham verici motivasyon davranışları açıklanamamaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,908>,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu kapsamda H4b hipotezi ret edilmiştir.

Çalışanların örgütsel yaratıcılık algıları dönüşümcü lider alt boyutlarından entelektüel uyarım zihinsel teşvik davranışları ile açıklanamamaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,460>,01 olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu kapsamda H4c hipotezi ret edilmiştir.

Çalışanların örgütsel yaratıcılık algıları dönüşümcü lider alt boyutlarından kişiselleştirilmiş ilgi davranışları ile açıklanmaktadır. Anlamlılık hücresindeki ,029<,05 olduğundan ilişki ,05 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda H4d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.22, : Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumu

İleri Sürülen Hipotezler		Kabul/ Ret Durumları
H1	Dönüşümcü liderlik davranışları bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.	Kabul
H1a	Dönüşümcü liderin karizma ve idealize edilmiş etki boyutu bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.	Kabul
H1b	Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon boyutu bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.	Kabul
H1c	Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutu bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.	Ret
H1d	Dönüşümcü liderin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.	Kabul
H2	Dönüşümcü liderlik davranışları yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.	Ret
H2a	Dönüşümcü liderin karizma ve idealize edilmiş etki boyutu yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.	Kabul
H2b	Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon boyutu yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.	Ret
H2c	Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutu yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.	Ret
H2d	Dönüşümcü liderin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyonu etkilemektedir.	Kabul
H3	Dönüşümcü liderlik davranışları yaratıcı iklimi etkilemektedir.	Kabul
H3a	Dönüşümcü liderin karizma ve idealize edilmiş etki boyutu yaratıcı iklimi etkilemektedir.	Ret
H3b	Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon boyutu yaratıcı iklimi etkilemektedir.	Kabul
H3c	Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutu yaratıcı iklimi etkilemektedir.	Ret
H3d	Dönüşümcü liderin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu yaratıcı iklimi etkilemektedir.	Kabul
H4	Dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.	Kabul
H4a	Dönüşümcü liderin karizma ve idealize edilmiş etki boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.	Kabul
H4b	Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.	Ret
H4c	Dönüşümcü liderin entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.	Ret
H4d	Dönüşümcü liderin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.	Kabul

4.4.5.6. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Alan yazınında yaratıcılıkla ilgili çeşitli araştırmalarda ortaya konulan sonuçların araştırılan örneklemle ne derecede uyumlu olduğunun belirlenmesi maksadıyla demografik değişkenlere aşağıdaki analizler uygulanmıştır.

4.4.5.6.1. Cinsiyet,Yaş,Eğitim Düzeyine İlişkin Analizler

Çalışanların cinsiyet,yaş ve eğitim düzeylerine göre bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark olup

olmadığının incelenmesi maksadıyla ilgili değişkenlere çok yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.23, : Çalışanların Cinsiyet Yaş ve Eğitim Düzeylerine Göre Bireysel Yaratıcılık ve İçsel Motivasyon Algılarına İlişkin Çok Yönlü Varyans Analizi.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	YaratıcılıkBireysel	3,373[a]	19	,178	,871	,618
	YaratıcılıkIcsel	4,002[b]	19	,211	,693	,816
Intercept	YaratıcılıkBireysel	300,954	1	300,954	1477,240	,000
	YaratıcılıkIcsel	295,582	1	295,582	972,740	,000
Yas	YaratıcılıkBireysel	,119	4	,030	,146	,964
	YaratıcılıkIcsel	,874	4	,219	,719	,581
Cınsıyet	YaratıcılıkBireysel	,014	1	,014	,070	,792
	YaratıcılıkIcsel	,319	1	,319	1,048	,309
Egıtım	YaratıcılıkBireysel	,950	3	,317	1,554	,206
	YaratıcılıkIcsel	,390	3	,130	,428	,733
Yas * Cınsıyet	YaratıcılıkBireysel	,029	2	,014	,071	,932
	YaratıcılıkIcsel	,233	2	,116	,383	,683
Yas * Egıtım	YaratıcılıkBireysel	,335	7	,048	,235	,976
	YaratıcılıkIcsel	1,447	7	,207	,680	,688
Cınsıyet * Egıtım	YaratıcılıkBireysel	,035	1	,035	,171	,680
	YaratıcılıkIcsel	,254	1	,254	,835	,363
Yas * Cınsıyet * Egıtım	YaratıcılıkBireysel	,000	0	.	.	.
	YaratıcılıkIcsel	,000	0	.	.	.
Error	YaratıcılıkBireysel	17,521	86	,204		
	YaratıcılıkIcsel	26,132	86	,304		
Total	YaratıcılıkBireysel	1764,609	106			
	YaratıcılıkIcsel	1754,250	106			
Corrected Total	YaratıcılıkBireysel	20,894	105			
	YaratıcılıkIcsel	30,134	105			

a. R Squared = ,161 (Adjusted R Squared = -,024)

b. R Squared = ,133 (Adjusted R Squared = -,059)

Yapılan analiz neticesinde çalışanların cinsiyet,yaş ve eğitim düzeylerine göre bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları arasında (,964>,792> ,733> ,581>,309>,206>0,05) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

4.4.5.6.2. İşletmede Çalışma Süresi, İşletme Yaşı, Aynı Yönetici İle Çalışama Süresine İlişkin İlgili Analizler

Çalışanların işletmede çalışma süresi, işletme yaşı, aynı yönetici ile çalışama süresine göre bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları

arasında anlamlı bir fark olup olmadığının incelenmesi maksadıyla ilgili değişkenlere çok yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 3.24, : İşletmede Çalışma Süresi, İşletme Yaşı, Aynı Yönetici İle Çalışama Süresine Göre Bireysel Yaratıcılık ve İçsel Motivasyon Algılarına İlişkin Çok Yönlü Varyans Analizi.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	YaratıcılıkBireysel	5,098[a]	15	,340	1,937	,029
	YaratıcılıkIcsel	3,381[b]	15	,225	,758	,719
Intercept	YaratıcılıkBireysel	346,625	1	346,625	1975,010	,000
	YaratıcılıkIcsel	341,325	1	341,325	1148,235	,000
IsletmedeCalısma	YaratıcılıkBireysel	,082	3	,027	,155	,926
	YaratıcılıkIcsel	,082	3	,027	,092	,964
IsletmeYası	YaratıcılıkBireysel	,272	1	,272	1,551	,216
	YaratıcılıkIcsel	,032	1	,032	,107	,744
YoneticılleCalısma	YaratıcılıkBireysel	,105	3	,035	,200	,896
	YaratıcılıkIcsel	,064	3	,021	,072	,975
IsletmedeCalısma * IsletmeYası	YaratıcılıkBireysel	,155	2	,078	,442	,644
	YaratıcılıkIcsel	,132	2	,066	,222	,801
IsletmedeCalısma * YoneticılleCalısma	YaratıcılıkBireysel	,685	4	,171	,976	,425
	YaratıcılıkIcsel	,892	4	,223	,751	,560
IsletmeYası * YoneticılleCalısma	YaratıcılıkBireysel	,407	2	,203	1,159	,318
	YaratıcılıkIcsel	,368	2	,184	,619	,541
IsletmedeCalısma * IsletmeYası * YoneticılleCalısma	YaratıcılıkBireysel	,000	0	.	.	.
	YaratıcılıkIcsel	,000	0	.	.	.
Error	YaratıcılıkBireysel	15,795	90	,176		
	YaratıcılıkIcsel	26,753	90	,297		
Total	YaratıcılıkBireysel	1764,609	106			
	YaratıcılıkIcsel	1754,250	106			
Corrected Total	YaratıcılıkBireysel	20,894	105			
	YaratıcılıkIcsel	30,134	105			

a. R Squared = ,244 (Adjusted R Squared = ,118)

b. R Squared = ,112 (Adjusted R Squared = -,036)

Yapılan analiz neticesinde çalışanların işletmede çalışma süresi, işletme yaşı, aynı yönetici ile çalışma süresine göre bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları arasında (,975>,964>,926>,896>,744>,216> 0,05) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

4.4.5.6.3. Departman ve Pozisyona İlişkin İlgili Analizler

Çalışanların işletmede görev yaptıkları departman ve bulundukları pozisyonlara göre bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının incelenmesi maksadıyla ilgili değişkenlere çok yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 3.25, : Departman ve Pozisyona Göre Bireysel Yaratıcılık ve İçsel Motivasyon Algılarına İlişkin Yönlü Varyans Analizi.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	YaratıcılıkBireysel	5,563[a]	11	,506	3,101	,001
	YaratıcılıkIcsel	2,060[b]	11	,187	,627	,802
Intercept	YaratıcılıkBireysel	271,692	1	271,692	1665,890	,000
	YaratıcılıkIcsel	269,217	1	269,217	901,401	,000
Departman	YaratıcılıkBireysel	,830	4	,208	1,273	,286
	YaratıcılıkIcsel	,403	4	,101	,337	,852
Pozısyon	YaratıcılıkBireysel	,274	2	,137	,841	,434
	YaratıcılıkIcsel	,059	2	,029	,099	,906
Departman * Pozısyon	YaratıcılıkBireysel	,929	5	,186	1,139	,345
	YaratıcılıkIcsel	1,288	5	,258	,862	,510
Error	YaratıcılıkBireysel	15,331	94	,163		
	YaratıcılıkIcsel	28,074	94	,299		
Total	YaratıcılıkBireysel	1764,609	106			
	YaratıcılıkIcsel	1754,250	106			
Corrected Total	YaratıcılıkBireysel	20,894	105			
	YaratıcılıkIcsel	30,134	105			

a. R Squared = ,266 (Adjusted R Squared = ,180)

b. R Squared = ,068 (Adjusted R Squared = -,041)

Yapılan analiz neticesinde çalışanların departman ve pozisyon durumlarına göre bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları arasında (,906>,852> ,434> ,286>0,05) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

4.4.5.7. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.26, : Bireysel Yaratıcılık, Yaratıcılığa İlişkin İçsel Motivasyon, Yaratcı İklim ve Örgütsel Yaratıcılık Gözlemlerine İlişkin Minumum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
YaratıcılıkBireysel	106	1,23	4,85	4,0559	,44608
YaratıcılıkIcsel	106	1,00	5,00	4,0330	,53572
YaratıcılıkIklım	106	1,31	4,92	3,7025	,56268
YaratıcılıkOrgut	106	1,00	4,80	3,3962	,70210
Valid N (listwise)	106				

Tablo 3.27, : Çalışanların Liderlerine Atfettikleri ve Liderlerin Kendilerine Atfettikleri Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Minumum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
DonusumcuÇ	106	1,04	4,48	3,6567	,58790
DonusumcuL	35	3,07	4,93	4,1629	,45781
Valid N (listwise)	35				

4.5. Sonuç ve Değerlendirmeler

Yaratıcılık kavramı kendi içerisinde bireysel ve toplumsal düzeyde birçok olguyla ilişkili, birçok değişkenden etkilenen, kapsadığı alan ve tanımı itibariyle geniş bir kavramdır.

Bu çalışmaya yönveren görgül yaklaşım ise yaratıcılık kavramının sahip olduğu bu geniş yelpazeyi ve felsefi derinliği yadsımadan onu endüstriyel düzeyde ve tüm bireyler tarafından her şekilde ortaya konulabilecek ve algılanabilecek bir olgu olarak ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda yönetim alanında birçok olguyla ilişkilendirilebilecek yaratıcılık kavramı belki de bu olgular arasında en önemlilerinden birisi olan liderlik kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu sayede liderlik ve yaratıcılık olgularının muhtemel ilişkilerine ait varsayımların ortaya konulması, bu varsayımların sınanabilir modellere dönüştürülmesi, sınamaların yapılarak açıklamalara ulaşılması ve bu açıklamaların müteakip dönemlerde yapılabilecek çalışmalarla beraber oluşturulması muhtemel bir kurama temel teşkil edebilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmaya konu olan işletmelerde yönetici davranışlarının ölçülebilmesi için Bass (1988) tarafından geliştirilen ve birçok araştırmada kullanılmış Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multi Factor Leadership Questionarie MLQ5X) kullanılmıştır. Bahse konu ölçek liderlik davranışlarını genel olarak iki düzeyde ve her bir düzeye ait dört alt boyut olmak üzere toplam sekiz alt boyutta incelemektedir. Bu sayede araştırma katılımcıları belli bir liderlik düzey veya türü içerisinde seçim yapmaya zorlamama, çeşitli lider davranışları düzey ve boyutlarını liderlerine atfedebilme serbestliğini tanıma imkanına kavuşmuştur. Böylece katılımcılar belirli bir liderlik türü içinde değerlendirme yapmaya yönlendirilmemiş, bu durum dönüşümcü liderlik bulgularına olan güvenin yanında araştırmanın iç tutarlılığına katkı sağlamıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olarak ortaya konulan, her düzeyde çalışanın liderlerine atfettiği dönüşümcü lider davranışlarına ilişkin bulgular örgüt yöneticilerinin bu davranışlara sahip olma, farkındalık ve bu davranışları sergileme düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir (Tablo 3.27). Bulgular çeşitli düzeylerde profesyonel yönetim kademeleri bulunan, kurumsallaşmış, büyük ölçekli işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ekseriyetle sergiledikleri veya sergilemeye hazır oldukları izlenimi vermektedir. Bu durum genellikle otoriter liderlik tarzının benimsendiği ülkemizde, farklı liderlik modellerine yönelik bakış açısı yönünden sevindirici bir durumdur. Ayrıca araştırma örnekleminin dönüşümcü lidere atfedilen davranışları böyle yüksek bir düzeyde açıklaması; dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin istenilen analizlerin yapılabilmesine olanak vermiştir. Diğer taraftan araştırmadan elde edilen dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin liderin kendisine atfen yaptığı değerlendirmeler ile çalışanların liderlerine atfen yaptıkları değerlendirmeler arasında yakalanan belirli bir düzeyin üzerindeki uyum (Tablo 3.27) yukarıda bahsedilen bulgu ve tespitleri destekleyen diğer önemli bulgudur.

Araştırmanın yaratıcılık bölümüne ilişkin yapılan analizlerden elde edilen bulgular göstermektedir ki; yönetici veya çalışan ayrımı olmaksızın, araştırmaya katılan bireylerin çok büyük bir kısmı kendilerini bireysel düzeyde yaratıcı, yaratıcılığa yönelik iç motivasyonları yüksek olarak görmektedirler (Tablo 3.26). Bu durum ilk bakışta bireylerin yaratıcılık gibi genel olarak olumlu bir konuda kendilerine ket vurmak istemeyecekleri ve değerlendirmelerinde yüksek değerlere

yönelik bir temayülün var olacağı kuşkusunu akla getirmektedir. Bu kuşkuya mahal vermemek için bahse konu durum araştırma öncesi düşünülmüş ve yapılan alan yazını incelemesi neticesinde kullanılan ölçüm araçlarının genel olarak bireylerin iş ortamındaki yaratıcılık davranışları ile ilişkilendirilerek gözlemlenmesi esasına dayandırılmış araçlar olduğu anlaşılmıştır. Böylece bireyin kendisine yönelik değerlendirme yaparken ulaştığı yargıların kuvvetle muhtemel araştırmanın amacına yönelik bir şekilde kalacağı görülmüştür.

Yaratıcı iklim ve örgütsel yaratıcılık algılarına ilişkin elde edilen bulguların ise hem yönetici hem de çalışan düzeyinde yukarıda açıklanan saptamalara paralel olduğu görülmektedir. Şöyleki, araştırma kapsamına dahil olan işletmelerin çalışanlarının kurumlarına yönelik yaratıcılık iklimi ve örgütsel yaratıcılık algılarının da yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan bahse konu işletmelerin, yaratıcılığın önem ve değerini belirli ölçülerde kavramış ve çalışanları belirli düzeylerde yaratıcılık için teşvik eden organizasyonlar olduğu sonucu çıkmaktadır. Ayrıca örgütsel yaratıcılık ölçeğinin oldukça spesifik olan ve ödül, kaynak, zaman, kural gibi önemli değişkenlerine atıfta bulunan 32, 35,36 ve 37 numaralı ifadelerinin 3.2, 3.6, 3.2, 3.3 gibi yüsek sayılabilecek ortalamalarla açıklanması bu sonuçları destekleyen bulgulardır. Dolayısıyla bu bulgular çalışma ortamında bireylerin kendilerine atfettikleri yaratıcılık düzeylerinin yüksek olması durumunu manidar kılmaktadır.

Araştırma modelinin dizaynında ve hipotezlerin oluşturulmasında korelasyon ve regsesyon analizlerine dayalı çözümlemeye imkan verebilecek bir yaklaşım sergilenmiştir. Buna göre;

4.5.1. Çalışanların Değerlendirmelerine Yönelik Sonuçlar

Çalışanların tümünün (lider,çalışan) liderlerine yönelik yapmış oldukları değerlendirmelere istinaden, değişkenler arası ilişkilerin varlığının tespitine yönelik Pearson Korelasyon analizi, müteakiben saptanan ilişkilerde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni hangi düzeylerde açıkladığının belirlenmesi ve hipotezlerin testi için regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre çalışanların liderlerine atfettikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile; çalışanların, bireysel yaratıcılık algısı arasında orta düzeye yakın, yaratıcı iklim, örgütsel yaratıcılık algıları arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu, yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algısı arasında ise çok zayıf

anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür. Tespit edilen anlamlı ilişkilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile hangi düzeyde açıklandığının görülmesi için yapılan regresyon analizi sonucunda; dönüşümcü liderlik davranışlarının bireysel yaratıcılık üzerinde etkili olduğu, bahse konu etkinin örgütsel ve iklim düzeyinde ise oldukça yüksek düzeylere ulaştığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik davranışlarının bireysel yaratıcılıkla ilişkisine yönelik elde edilen bulgular genel olarak alan yazını ile uyumludur. Daha önceki araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçların rapor edildiği görülmektedir. Buna göre genel olarak dönüşümcü lider davranışları bireylerin yaratıcılık algılarını belirli bir düzeyde olumu etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının yaratıcı iklim ve örgütsel yaratıcılık ile ilişkisine yönelik bulgular ise önemlidir. Çalışanların yöneticilerine atfettikleri dönüşümcü lider davranışları özellikle örgütsel yaratıcılık ve yaratıcı iklim düzeyinde büyük önem kazanmaktadır. Başka bir deyişle dönüşümcü liderler organizasyonlarda yaratıcılığın örgüt düzeyine yayılmasında ve yaratıcı bir iklimin tesisinde anahtar bir rol üstlenmektedir. Alan yazınında lider olgusunun örgütsel faaliyetlerin düzenlenmesi ve iklimin tesisindeki başat rolü çeşitli şekil ve düzeylerde mütemadiyen vurgulanmaktadır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki yaratıcılık gibi oldukça kompleks bir konuda da dönüşümcü liderlik dolayısıyla liderlik olgusu önemli bir yer tutmaktadır. Bu anlamda araştırma sonuçlarının mevcut alan yazınına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bulgulanan anlamlı ilişkilerin dönüşümcü liderlik alt boyutları ile ne şekilde ve ne düzeyde açıklandığının görülmesi için çalışanların liderlerine yönelik yapmış oldukları değerlendirmelere istinaden değişkenlere korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.Buna göre;

Çalışanın liderine atfettiği; dönüşümcü liderlik alt boyutlarından karizma idealize edilmiş etki boyutu ile örgütsel yaratıcılık algıları arasında güçlü bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik davranışlarının bu ilişkiyi olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Dönüşümcü liderin sergilediği karizma idealize edilmiş etki davranışları, örgüte yön vermek, örgüt mensuplarının misyonu anlayıp vizyona odaklanmasını sağlamak ve liderle özdeşleşmede önemli bir role sahiptir. Bu davranışlar paralelinde liderin yaratıcılığın önemini vurgulaması, bu durumu örgütün misyon ve vizyonuyla ilişkilendirmesi ve belki de bizzat yaratıcı edimlerle rol model olması yaratıcılığın öneminin örgüt düzeyinde kavranması, örgüt düzeyine yayılması

ve örgütsel bir faaliyet olarak kabul edilmesi/destek görmesi için ön plana çıkan hususlar olarak gözükmektedir. Diğer taraftan liderin sergilediği karizma ve idealize edilmiş etki davranışları çalışanların bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algılarını olumsuz etkilemektedir. Bu durumun dönüşümcü liderliğin; temelde grubun geneline hitap eden ve güç, yönlendirme, sinerji, sosyal sirayet gibi güçlü etkileme unsurları kullanan bu boyuttaki davranışlarının, örgüt düzeyinde olumlu algılandığı, ancak bireysel düzeyde kişiler tarafından ilgi, ustalık, göreve ilişkin güdüye bir müdahale olarak görüldüğü söylenebilir.

Çalışanın liderine atfettiği; dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham verici motivasyon boyutu ile; bireysel yaratıcılık algısının ilişkili olduğu bu ilişkinin yaratıcı iklim algısı düzeyinde güçlü bir şekilde arttığı ve dönüşümcü liderlik davranışlarının bu ilişkiler üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderin sergilediği ilham verici motivasyon davranışları, lider tarafından takipçinin yetenek ve ilgilerinin fark edilmesi, kişisel gelişiminin desteklenmesi ve kendisini güçlü hissetmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda yetenek, ilgi gibi bireyin yaratıcılığını ortaya çıkarabileceği yönlerinin desteklenmesinin ve güven hissi verilmesinin bireysel yaratıcılığı olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Diğer taraftan kendine güvenen ve kendine güvenildiğini bilen çalışan, yetenek ve ilgilerini durmadan geliştirecek, bunları diğer örgüt üyeleriyle paylaşacak ve yaratıcı iklimin tesisine katkı sunacaktır.

Çalışanın liderine atfettiği; dönüşümcü liderlik alt boyutlarından kişiselleştirilmiş ilgi boyutu ile; bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algılarının ilişkili olduğu bu ilişkinin yaratıcı iklim ve örgütsel yaratıcılık algısı düzeyinde güçlü bir şekilde arttığı ve dönüşümcü liderlik davranışlarının bu ilişkiler üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderin sergilediği kişiselleştirilmiş ilgi davranışları genel olarak kişisel ihtiyaçların giderilmesi, adaletin ve psikolojik güvenliğin tesisi, her takipçiye önce bir birey sonra grubun bir üyesi olarak davranma ile ilgilidir. Bu kapsamda endüstriyel yaratıcılığın fiziksel ve psikolojik birtakım kaynak ve destek mekanizmalarına ihtiyaç duyduğu, hammadde, cihaz, sistem, araç-gereç gibi fiziksel kaynakların yanında, zaman baskısını olumlu kullanma, psikolojik güvenlik, hataları öğrenme aracı olarak görme vb. unsurlarla yakından ilişkili olduğu düşünüldüğünde, takım liderinden üst düzey yöneticilere kadar liderler tarafından çalışanlara her kademede

sağlanacak fiziksel ve psikolojik desteğin bireysel ve örgütsel yaratıcılığın her aşamasında önemli bir yer tutacağı değerlendirilebilir.

4.5.2. Demografik Analizlere Yönelik Sonuçlar

Çalışanların demografik bulguları ile bireysel yaratıcılık ve yaratıcılığa ilişkin içsel motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının incelenmesi maksadıyla ilgili değişkenlere çok yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Buna göre ; çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi, işletme yaşı, aynı yönetici ile çalışma süresi, departman ve pozisyonlarına göre bireysel yaratıcılık veya yaratıcılığa yönelik içsel motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Bu durum ise; alan yazınında sıklıkla dikkat çekilen, yaratıcılığın her bireyde çeşitli düzeylerde bulunan bir olgu olduğu varsayımını doğrular niteliktedir.

4.6. Müteakip Çalışmalara Öneriler

Yaratıcılığa ilişkin kullanılan ölçeklerin farklı sektör ve farklı işletme tiplerinde uygulanacak şekilde versiyonlarının geliştirilmesi, bu yeni yapılara göre faktör kapsamlarının düzenlenmesinin ve geliştirilmesinin,

Bu araştırmada bağımlı değişkenler olarak analiz edilen, bireysel, içsel, örgütsel ve iklim düzeyindeki yaratıcılık algılarının birbirleri ile olan ilişkilerinin tespit edilmesinin,

ilgili araştırmacılar tarafından müteakip dönemlerde üzerinde durulabilecek konu başlıkları oldukları değerlendirilmiştir.

EK-1

ÖLÇEKLERE İLİŞKİN

MİNİMUM MAKSİMUM ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
YaratıcılıkBırey1	106	1,00	5,00	4,1981	,69584
YaratıcılıkBırey2	106	1,00	5,00	3,9623	,68902
YaratıcılıkBırey3	106	1,00	5,00	3,9245	,77703
YaratıcılıkBirey4	106	1,00	5,00	4,1698	,68274
YaratıcılıkBırey5	106	2,00	5,00	4,2264	,59013
YaratıcılıkBirey6	106	1,00	5,00	4,2453	,72783
YaratıcılıkBırey7	106	2,00	5,00	4,2642	,55724
YaratıcılıkBırey8	106	2,00	5,00	3,9528	,62308
YaratıcılıkBırey9	106	1,00	5,00	4,1226	,67192
YaratıcılıkBırey10	106	1,00	5,00	3,9528	,80926
YaratıcılıkBırey11	106	1,00	5,00	3,9906	,63987
YaratıcılıkBırey12	106	1,00	5,00	3,7736	,63670
YaratıcılıkBırey13	106	1,00	5,00	3,9434	,67373
Valid N (listwise)	106				

Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
YaratıcılıkIcsel1	106	1,00	5,00	4,0283	,76167
YaratıcılıkIcsel2	106	1,00	5,00	4,1415	,63903
YaratıcılıkIcsel4	106	1,00	5,00	3,8774	,85860
YaratıcılıkIcsel5	106	1,00	5,00	4,0849	,70533
Valid N (listwise)	106				

Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
YaratıcılıkIklım1	106	1,00	5,00	3,6887	1,01759
YaratıcılıkIklım2	106	1,00	5,00	3,8491	,77818
YaratıcılıkIklım3	106	1,00	5,00	3,9434	,71488
YaratıcılıkIklım4	106	1,00	5,00	3,8396	,79447
YaratıcılıkIklım5	106	1,00	5,00	3,7453	,82878
YaratıcılıkIklım6	106	1,00	5,00	3,7925	,78942
YaratıcılıkIklım7	106	1,00	5,00	3,7547	,74080
YaratıcılıkIklım8	106	2,00	5,00	4,0000	,60159
YaratıcılıkIklım9	106	1,00	5,00	3,5849	,79124
YaratıcılıkIklım10	106	1,00	5,00	3,4906	,83089
YaratıcılıkIklım11	106	1,00	5,00	3,5849	,92446
YaratıcılıkIklım12	106	1,00	5,00	3,5377	,78285
YaratıcılıkIklım13	106	1,00	5,00	3,3208	1,00992
Valid N (listwise)	106				

EK-1 (Devamı)

Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
YaratıcılıkOrgut1	106	1,00	5,00	3,2358	,77523
YaratıcılıkOrgut2	106	1,00	5,00	3,6792	,76279
YaratıcılıkOrgut4	106	1,00	5,00	3,5849	,82656
YaratıcılıkOrgut5	106	1,00	5,00	3,2075	1,03018
YaratıcılıkOrgut6	106	1,00	5,00	3,2736	1,10869
Valid N (listwise)	106				

Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
S38	106	1,00	5,00	3,6698	,77732
S39	106	1,00	5,00	3,6981	,74540
S40	106	1,00	5,00	2,8868	1,14077
S41	106	1,00	5,00	3,0943	1,13413
S42	106	1,00	5,00	2,7925	1,12730
S43	106	1,00	5,00	3,8113	,76983
S44	106	1,00	5,00	2,5566	1,21169
S45	106	1,00	5,00	3,7453	,73110
S46	106	1,00	5,00	3,8113	,75735
S47	106	1,00	5,00	3,6415	,90700
S48	106	1,00	5,00	3,4623	1,01582
S49	106	1,00	5,00	2,7925	1,23995
S50	106	1,00	5,00	3,7453	,89508
S51	106	1,00	5,00	3,7925	,82482
S52	106	1,00	5,00	3,4623	,93782
S53	106	1,00	5,00	3,4811	,83073
S54	106	1,00	5,00	2,8868	1,08075
S55	106	1,00	5,00	3,3396	,90382
S56	106	1,00	5,00	3,5000	,79582
S57	106	1,00	5,00	2,6415	1,14799
S58	106	1,00	5,00	3,7642	,90028
S59	106	1,00	5,00	2,7736	1,18147
S60	106	1,00	5,00	3,6509	,87333
S61	106	1,00	5,00	2,6038	1,33580
S62	106	1,00	5,00	3,6415	,91744
S63	106	1,00	5,00	3,5094	,89704
S64	106	1,00	5,00	3,1509	1,10231
S65	106	1,00	5,00	2,5755	1,17877
S66	106	1,00	5,00	3,7358	,77216
S67	106	1,00	5,00	3,7358	,75972
S68	106	1,00	5,00	3,5566	,84041
S69	106	1,00	5,00	3,6698	,92295
S70	106	1,00	5,00	2,7358	1,14061
S71	106	1,00	5,00	3,6981	,77053
S72	106	1,00	5,00	3,8585	,88843
S73	106	1,00	5,00	3,7925	,77726
Valid N (listwise)	106				

EK-2

Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Güvenirlik Analizi İfade Değerleri

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
YaratıcılıkBırey1	47,0000	50,414	,761	,922
YaratıcılıkBırey2	47,3333	50,575	,663	,926
YaratıcılıkBırey3	47,4667	51,016	,546	,931
YaratıcılıkBirey4	46,9333	48,961	,815	,920
YaratıcılıkBırey5	46,8000	51,338	,777	,922
YaratıcılıkBirey6	46,8333	48,557	,773	,922
YaratıcılıkBırey7	46,9333	53,720	,586	,928
YaratıcılıkBırey8	47,2000	52,648	,647	,926
YaratıcılıkBırey9	46,9000	50,024	,745	,923
YaratıcılıkBırey10	47,2333	51,771	,526	,931
YaratıcılıkBırey11	47,2667	50,823	,803	,921
YaratıcılıkBırey12	47,4333	51,082	,771	,922
YaratıcılıkBırey13	47,4667	52,120	,612	,927

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	13

İçsel Motivasyona İlişkin Yaratıcılık Ölçeği Güvenirlik Analizi İfade Değerleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
YaratıcılıkIcsel1	15,9333	9,099	,782	,847
YaratıcılıkIcsel2	15,6333	10,516	,806	,845
YaratıcılıkIcsel3	16,0667	11,375	,526	,902
YaratıcılıkIcsel4	15,7000	9,941	,785	,845
YaratıcılıkIcsel5	15,4667	10,189	,748	,854

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	5

EK-2(Devamı)

Yaratıcı İklim Ölçeği Güvenirlik Analizi İfade Değerleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
YaratıcılıkIklım1	42,9667	56,171	,725	,913
YaratıcılıkIklım2	42,7667	61,495	,687	,913
YaratıcılıkIklım3	42,6333	61,964	,635	,915
YaratıcılıkIklım4	42,4333	60,737	,737	,911
YaratıcılıkIklım5	42,7000	61,734	,606	,916
YaratıcılıkIklım6	42,5333	58,533	,728	,911
YaratıcılıkIklım7	42,5000	59,362	,776	,910
YaratıcılıkIklım8	42,1667	68,144	,319	,924
YaratıcılıkIklım9	43,0667	57,995	,795	,908
YaratıcılıkIklım10	43,3000	61,734	,619	,916
YaratıcılıkIklım11	42,9667	57,482	,818	,907
YaratıcılıkIklım12	42,8667	66,189	,385	,923
YaratıcılıkIklım13	43,5000	59,362	,653	,915

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	13

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Güvenirlik Analizi İfade Değerleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
YaratıcılıkOrgut1	15,6333	9,826	,195	,719
YaratıcılıkOrgut2	15,0000	7,103	,677	,572
YaratıcılıkOrgut3	15,1000	10,714	-,072	,809
YaratıcılıkOrgut4	15,2333	7,426	,704	,575
YaratıcılıkOrgut5	15,8667	7,637	,566	,614
YaratıcılıkOrgut6	16,0000	6,552	,661	,568

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	6

EK 2(Devamı)
Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi İfade Değerleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S38	117,5943	234,186	,459	,884
S39	117,5660	234,553	,465	,884
S40	118,3774	233,666	,308	,887
S41	118,1698	235,742	,250	,888
S42	118,4717	230,042	,421	,885
S43	117,4528	234,841	,436	,885
S44	118,7075	243,352	,024	,894
S45	117,5189	238,195	,310	,887
S46	117,4528	237,488	,328	,886
S47	117,6226	230,923	,507	,883
S48	117,8019	226,541	,593	,881
S49	118,4717	228,137	,428	,885
S50	117,5189	233,128	,431	,885
S51	117,4717	232,690	,491	,884
S52	117,8019	228,294	,584	,882
S53	117,7830	229,543	,615	,882
S54	118,3774	228,523	,491	,883
S55	117,9245	229,156	,575	,882
S56	117,7642	236,696	,343	,886
S57	118,6226	229,590	,426	,885
S58	117,5000	230,310	,534	,883
S59	118,4906	227,090	,484	,883
S60	117,6132	234,278	,399	,885
S61	118,6604	240,474	,084	,893
S62	117,6226	229,990	,535	,883
S63	117,7547	230,073	,545	,883
S64	118,1132	236,178	,246	,888
S65	118,6887	240,655	,101	,892
S66	117,5283	232,518	,535	,883
S67	117,5283	230,690	,626	,882
S68	117,7075	230,495	,569	,883
S69	117,5943	228,643	,581	,882
S70	118,5283	242,118	,065	,892
S71	117,5660	235,143	,422	,885
S72	117,4057	231,215	,508	,883
S73	117,4717	232,918	,514	,884

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	36

KAYNAKÇA

AÇIKALIN Azize, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki", (Gazi Üniversitesi E.B.F., Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000)

AKDEMİR Ali, "Vizyon Yönetimi", Bayrak Matbaası, İstanbul, 1998, s.58.

AKÇAKAYA Murat, 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, 1.b, Ankara: Adalet Yayınevi, 2010.

AĞCA Veysel ve ERTAN Hayrettin, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı 11, 2008.

AKIN Mahmut, "Personel Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyindeki Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 29, 2010.

AKTAMIŞ Hilal ve ERGİN Ömer, "Bilimsel Süreç Becerileri ile Bilimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 33, 2007.

ANDREASEN Nancy C., "Yaratıcı Beyin Dehanın Nörobilimi", 3.b, Ankara:Arkadaş Yayınevi, 2009.

AMABİLE Teresa M., "How to Kill Creativity", Harvard Business Review, 1988.

AMABİLE Teresa M. ve diğerleri, Assessing The Work Environment For Creativity, Academy of Management Journal, 39(5), 1996.

AMABİLE Teresa M., "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What Do You", California Management Rewiev, Vol:40, No:1, 1997.

AMABİLE Teresa M. ve diğerleri, “Creativity Under the Gun”, Harvard Business Review, 2002.

AMABİLE Teresa M. ve diğerleri, Leader Behaviors and The Work Environment for creativity: Perceived Leader Support, The Leadership Quarterly, Vol.15, 2004.

ARSLANTAŞ Cüneyt ve PAKDEMİR Işıl, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, 2007.

ASLAN Esra,“Torrance Yaratıcı Düşünce Testinin Türkçe Versiyonu”,M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 14, 2001.

ASLAN Şebnem, “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumlarda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2009.

AVOLİO Bruce J. ve diğerleri, “Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 1999.

BAKAN İsmail ve BÜYÜKMEŞE Tuba, “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 2010.

BALAY Refik, “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 43, Sayı 1, 2010.

BALEKOĞLU, “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 1992.

BAŞ Türker, Anket, 6.b, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2010.

BENDER Merih Tekin, “Resim-iş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılık İlişkileri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E. Üniversitesi, E.B.E., İzmir, 2006)

BİLİR Pervin ve AY Ünal, “Gençlik ve Spor Genel Md.lüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, V(1), 2007.

BONO Joyce E. ve JUDGE Timothy A. “Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis”, Journal of Applied Psychology, Vol:89, No:5, 2004.

CENGİZ Ekrem ve diğerleri, “Örgütsel Yaratıcılığı belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2007.

CELEP Cevat, Dönüşümsel Liderlik, 1.b, Ankara:Anı Yayıncılık, 2004.

CHANG Arthur W ve CHİANG Z.H., “A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization” International Association of Societies of Desing Research, 12th to 15th, 2007.

CONGER Jay, “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations an Insıder’s Perspective on These Developing Streams of Research”, Leadership Quarterly, C.10, No:2, 1999.

CÖMERT Melike, “Dönüşümcü Liderlik”, XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Temmuz 1994.

ÇAKAR Ulaş ve ARBAK Yasemin, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 18, Sayı:2, 2003.

ÇAĞLAR İ. "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 2, 2004.

ÇAVUŞ Mustafa Fedai, "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yeniliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya, 2006)

ÇELİK Vehbi, "Eğitimsel Liderlik", Pagem Yayıncılık, Ankara, 2000.

ÇÖMEZ Pınar, "Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE., 2007)

ÇEKMECELİOĞLU Hülya, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", C.B.Ü. İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 6 (2), 2005.

ÇEKMECELİOĞLU Gündüz Hülya, Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli,10-12 Mayıs 2002

DAFT R.L., The Leadership Experience, 3rd.ed., Mason South western: Thomson, 2005.

DEMİR Halis ve OKAN Tarhan, "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik:Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", Yönetim, Sayı:61, 2008.

DEMİRCİ Kemal ve AYDEMİR Muzaffer, "Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma" Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 2006.

DÜNDAR Süleyman ve diğerleri, "İçsel ve Dışsal Motivasyon araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma",Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2 , 2007.

DÜREN Zeynep, "2000'li Yıllarda Yönetim", 1.b., İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2000.

DOĞANALP Burcu, "Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Sayı:22, 2009.

DÖNMEZ Burcu ve KORKMAZ Murat, "Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi ve Etkileşimleri", Uluslar arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Cilt:1, 2011.

EDİZLER Gaye, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm Modelleri", Journal of Yaşar University, 18(5), 2010.

EREN Erol, Yönetim Organizasyon, 10.b, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2011.

EREN Erol, "Yenilik Politikası" İstanbul üniversitesi Yayınları, Yayın No:2884, İstanbul, 1982.

EREN Erol ve GÜNDÜZ Hülya, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, (5), 2002.

ERASLAN Levent, "Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi", ISSN:1303-5134, s.5. www.İnsanBilimleri.com

ERDOĞDU Yüksek, "Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması", Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 12, 2006.

ERÇETİN Şule, "Lider Sarmalında Vizyon" Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

ERDAL Mehmet, "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi" (Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE., 2007)

ERTURGUT Ramazan, "TKY Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki:Ulusal Kalite Ödülü Almış Örgütlerde Bir Araştırma", (Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi S.B.E., 2007)

ERKUŞ Ahmet ve GÜNLÜ Ebru, "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", D.E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.188.

FINDIKÇI İlhami, Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik, 2.b, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009 .

GLADWELL Malcolm, "Outliers",İstanbul,5.b.,İstanbul,İnkılap Kitapevi,2009.

GÜRBÜZ Gülruh Özışık, "Creativity in Business", 1.b, İstanbul:Literatür Yayıncılık, 2003.

GÜL Hasan ve ŞAHİN Kübra, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 25, 2011.

GÜNEŞ Serkan,"Ürün Tasarımı ve Trız", www.sanatvetasarım. gazi.edu.tr.web/ Makale.

GÜMÜŞOĞLU Lale ve İLSEV Arzu, "Transformational Leadership Creativity and Organizational Innovation", Journal of Business Research , Nr.62, 2009.

GÜMÜŞSUYU Çağdaş, "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü:Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE, Ankara, 2004)

GONG Yaping ve diğerleri, "Employee Learning Orientation Transformational Leadership, and Employee Creatıvıty: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy", Academy of Management Journal, Vol.52, N.4, 2009.

HARTOG Den ve diğerleri, "Transactional Versus Transformational Leadership; An Analysis of the MLQ" Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol:70, No:1, 1997.

HOLT Knut, "Management and Organization Through 100 Years", Technovation, 19, 1999.

HUMPHREYS John H., "Transformational and Transactional Leader Behavior", Journal of Management Research, Vol:1, No:3, 2001.

İSLAMOĞLU A.Hamdi,Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 2.b, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.

İŞCAN Ömer Faruk ve KARABEY Canan Nur, "Örgüt İklimi ile Yenilikçiliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6(2), 2007.

JANSSEN Onne,"The Joint İmpact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour", Journal of Occupational Psychological Society,78,2005.

JAUSSİ Kimberly S. ve DİONNE Shelley D., Leading For Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior, The Leadership Quarterly, Vol.14, 2003.

JUDGE Timoty A. ve diğerleri, "Charismatic and Transformational Leadership", Zeitschrift für Arbeits-u Organisationspsychhologie, (N.F.24)4, 2006.

JUNG Dong I., Transformationaland Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups, Creativity Research Journal, Vol:13 Nr.2, 2001.

JUNG Dong I. ve diğerleri, "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothese and Some Preliminary Finding", Leadership Quarterly, 14(4-5), 2003.

KARASAR Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi, 23.b, İstanbul: Nobel Yayınevi, 2012

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 12.b, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010.

KEÇECİOĞLU Tamer, "Lider ve Liderlik", 1.b., İstanbul, Okumuş Adam Yayınları, 2001.

LUECKE Richard, İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık, Harvard Business School Press, 1.b. İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008.

MEYDAN Cem ve POLAT Mustafa "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.

MUMFORD Michael D., "Managing Creative People: Strategıes And Tactics For Innovation", Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 3, 2000.

ÖZALP İnan ve ÖCAL Hülya "Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı", Balıkesir Ünivesitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, s.2, 2000.

ÖZALP İnan ve diğerleri, Yönetim Organizasyon, 6.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Sayı 3, 2008.

ÖZASLAN Gökhan ve GÜRSEL Musa "Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi", SÜ Ahmet Keleşoğlu Eğt. Fakültesi Dergisi, Sayı 25, 2008.

ÖZÇER Necip, "Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilik",1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2005.

ÖZÇER Sema, "İmalat Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Yönetim Biçimlerinin Yaratıcılık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi", Doktora Tezi, AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyasal Bilgiler, Ankara, 1986.

PODSAKOFF P.M. ve diğerleri, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", Leadership Quarterly, 1(2), 1990.

PHOOCHAROON Palin, "Architecture Engagement Dynamic: Contemporary Approach to Enhance Employee Creativity", International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol:2, No:4, 2011.

RANDHAWA Gurpreet, "Perception of Organizational Climate: A Study of Small Enterprıses in Amrıtsar", International Journal off Research in Commerce, Economıcs&Management, Vol:2, Issue No.2, 2012.

REUQUETTE Mıchel-Louis, Yaratıcılık, 1.b, Ankara:Dost Kitapevi, 2007.

ROBİNSON Ken, "Yaratıcılık Aklın Sınırlarını Aşmak", 2.b, İstanbul: Kitap Yayınevi, 2008.

SARROS James C. ve diğerleri, "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", Journal of Leadership&Organizational Studies, Vol.15, N.2, 2008.

SERİNKAN Celalettin, Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, 1.b, İstanbul: Nobel Yayınevi, 2008.

SIĞRI Ünsal ve diğerleri, "Öz Yeterliliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi S.B.Dergisi, Sayı:17, 2010.

SUNGUR Nuray, "Yaratıcı Düşünce", 2.b., Bursa, Evrim Yayınevi, 1997.

SOSİK John J. ve diğerleri, "Transformational Leadership, Learning Goal Orientation, and Expectations for Career Success in Mentor-Protege Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective", The Leadership Quarterly, 15, 2004.

SOSİK J.J. ve diğerleri, "Computer-Supported Work Group Potency and Effectiveness: The Role of Transformational Leadership, Anonymity, and Task Interdependence", Computers in Human Behavior, Vol.14, N.3, 1998.

SOSİK J.J. ve diğerleri, "Effects of Leadership Style, anonymity, and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context", The Leadership Quarterly, 14, 2003.

STOCKMAN Kristina ve SENER Pınar, "CPS Creative Problem Solving in Swedish Organizations", Bachelor's Thesis, Lulea University of Technology, 2004.

STRİCLAND Susan ve TQWLER Annette, "Correlates of Creative Behaviour: The Role of Leadership and Personal Factors", Canadian Journal of Administrati Sciences, "28, 2011.

SHAH Tazeem Ali ve diğerleri, "Influence of Transformational Leadership on Employees Outcomes: Mediating Role of Empowerment", African Journal of Business Management, Vol.5 (21), 2011.

SHARMA Pankaj ve PATHAK S.C., "Impact of Transformational Leadership of Engineers Working in Automobile Sector in Indıa on Their Own Creativity", International Journal of Enterprise and Innovation Management Studies, Vol.1, N.3.

ŞAHİN Bayram, "Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderin Rolü", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, 2009.

ŞEN Yasemin "Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE., 2008)

ŞEN Yasemin ve YAŞLIOĞLU Murat, "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, Sayı:66, 2010.

ŞİMŞEK M.Şerif, "Yönetim ve Organizasyon" 2.b., Konya, Damla Matbaası, 1996.

TAYLOR Robert Lewis ve ROSENBACH William E."Contemporary Issues in Leadership", Westview Press Colaroda, 1993.

TİERNEY P. ve diğerleri, An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships, Personnel Psychology, 52, 1999.

TOFFLER Alvin, "Yeni Güçler, Yeni Şoklar" 1.b., İstanbul, Altın Kitaplar, 1992.

TORRANCE E.P., "Torrance Test of Creative Thinking. Verbal Test Forms A and B (Figural A&B), Scholastic Service Inc. II, Bensenville, 1974.

TÜZ Melek ve SABUNCUOĞLU Zeyyat, 4.b., Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Kitapevi, 1995.

Türkiye İstatistik Kurumu Resmi Wep Sitesi 15.05.2012 www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=28

UYGUÇ N. ve diğerleri, "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 2000.

YANIK Onur, "Yaratıcılık", 1.b, İstanbul:Business Advertising Marketing Media Kitapları, 2007.

YAVUZ Ercan, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E., Ankara, 2008)

YELOĞLU Hakkı Okan, "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları" Ege Akademik Bakış, (7)1.

YEŞİLYURT Pınar, "Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama", (Çukurova Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007)

YENİLMEZ Kürşat ve ÇALIŞKAN Serap, "İlk Öğretim Öğrencilerinin Çoklu Zeka Alanları ile Yaratıcı Düşünme Düzeyleri Arasındaki İlişki", Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp E.F.D., 17, 2011.

YILDIRIM Ebru, "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12, 2007.

YILMAZ Hüseyin ve KARAHAN Atilla, "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, C.B.Ü. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, 2010.

YILMAZ Hüseyin, Güçlendirici Liderlik, 1.b, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.

YULK Gary, "Managerial Leadership A Review of Theory and Research", Journal of Management, Cilt:15, No:2, 1989.

YULK Gary, "Leadership in Organizations", 3rd.Ed., Prentice Hall Inc. Englewood Clitia, 1994.

ZEL Uğur, Kişilik Liderlik, 2.b, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

ZHOU J. ve GEORGE J. M., "Awakening Employee Creativity: The Role Of Leader Emotional Intelligence", The Leadership Quarterly, Vol. 14, 2003.

WANG An-Chın ve CHENG Bor-Shıuan, "When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy", Journal of Organizational Behavior, DOI:10.1002/ job.634, www.intersciene.wiley.com

WANG Duanxu ve diğerleri, "Influence of Work Support on Employee Creativity: An Empirical Examination in the Peoples Repuclic of China", African Journal of Business Management, Vol.4(8),2010.

WONG Simon ve PANG Loretta, "Motivators to Creativity in The Hotel Industry, Perspectives of Managers And Supervisors", Tourism Management, Vol. 24, 2003.

ÖZGEÇMİŞ

Umut KÜPÇÜ, 1978 Adana doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Adana'da tamamladıktan sonra 1995 yılında Beylerbeyi Deniz Astsubay Hazırlama, 1996 yılında Astsubay Sınıf Okulundan mezun olmuştur. Müteakiben Denizaltı Eğitim Merkezi K.lığında özel ihtisas yaparak 1997 yılında Denizaltı Filosu K.lığı bağlısı TCG Saldıray denizaltısında göreve başlamıştır. 2004-2006 yılları arasında Deniz Kuvvetleri Ön Lisans Programını bitirmiş, 2007 yılında dikey geçiş hakkı kazanmış ve 2009 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun olmuştur. 2010 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programına başlamıştır.

Umut KÜPÇÜ Merve KÜPÇÜ ile evli olup, halen Denizaltı Filosu K.lığı Personel Şube Müdürlüğünde görev yapmaktadır.