

T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Fakültesi  
İşletme, Personel, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

**YÖNETİCİLERİN YARATICILIK DÜZEYLERİ İLE  
LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

92530

Doktora Tezi

Sabire Çoban

Danışman: Prof. Dr. Mahmut Paksoy

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İstanbul 1999

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1
<b>1. YARATICILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Yaratıcılık Kavramı ve Süreci.....	7
1.1.1. Yaratıcılığın Tanımı ve Önemi.....	7
1.1.2. Yaratıcılık Türleri.....	9
1.1.3. Yaratıcılık Süreci.....	13
1.2. Bireysel Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler.....	17
1.2.1. Bireysel Yaratıcılık ve Kişilik.....	17
Yaratıcı Bireyin Temel Karakteristikleri.....	23
1.2.2. Bireysel Yaratıcılık ve Zeka.....	32
1.2.3. Bireysel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler.....	34
1.2.3.1. Kültür.....	35
1.2.3.2. Eğitim.....	37
1.2.3.3. Aile.....	39
1.2.3.4. Cinsiyet.....	40
1.2.3.5. Yaş.....	41
1.2.3.6. Çocukluk.....	43
1.3. Yaratıcılık Kuramları.....	44
1.3.1. Psikoanalitik Kuramlar.....	44
1.3.2. İnsancıl Kuram.....	47
1.3.3. Çağrışım Kuramı.....	51
1.3.4. Gestalt Kuramı.....	53
1.4. Bireysel Yaratıcılığın Ölçülmesi.....	55
1.4.1. Bilmeceler-Bulmacalar.....	55
1.4.2. Testler.....	56
1.4.2.1. Orjinallik Testleri.....	56
1.4.2.2. Diğer testler.....	61
1.4.3. İş Davranışının Gözlenmesi Yoluyla Yaratıcılığın Ölçülmesi.....	63
<b>2. ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMI KAPSAMINDA LİDERLİK.....</b>	<b>64</b>
2.1. Liderlik Kavramı.....	64
2.2. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar.....	66
2.3. Liderlik Kuramları.....	72

	Sayfa
2.6.1. Göreve Yönelik Liderlik ve Yaratıcılık .....	172
2.6.2. İlişkiye Yönelik Liderlik ve Yaratıcılık .....	174
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ .....</b>	<b>177</b>
3.1. Araştırmanın Önemi .....	177
3.2. Araştırmanın Amacı .....	177
3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları .....	178
3.4. Araştırmada Temel Sorun .....	179
3.5. Araştırmanın Varsayımları .....	180
3.5.1. Araştırmanın Temel Varsayımları .....	180
3.5.2. Araştırmanın Alt Hipotezleri .....	181
3.5.2.1. Yöneticilerin Yaratıcılıkları ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki .....	181
3.5.2.2. Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki .....	185
3.6. Tanımlar .....	188
3.7. Araştırmanın Modeli .....	188
3.8. Veri Toplama Araçları .....	189
3.8.1. Kişisel Özellikler Anketi .....	189
3.8.3. Liderlik Yönelim Envanteri .....	190
3.9. Araştırma Yeri ve Coğrafi Sınırlar .....	192
3.10. Anakütle ve Örnekleme .....	192
3.11. Araştırma Uygulaması .....	193
3.12. Kullanılan İstatistiksel Teknikler .....	194
<b>4. BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>196</b>
4.1. Örnekleme Grubunun Demografik Özellikleri .....	196
4.2. Liderlik Tarzları ile Yaratıcılık İlişkisi .....	201
4.3. Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeylerinin ve Liderlik Tarzlarının Kişisel Bilgilere Göre Karşılaştırılmaları .....	203
4.3.1. Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeylerinin Kişisel Bilgilere Göre Karşılaştırmaları .....	203
4.3.1.1. Cinsiyete Göre Yaratıcılık .....	203
4.3.1.2. Yaşa Göre Yaratıcılık .....	204
4.3.1.3. Medeni Duruma Göre Yaratıcılık .....	205
4.3.1.4. Eğitim Düzeyine Göre Yaratıcılık .....	206
4.3.1.5. Çalışma Yılına Göre Yaratıcılık .....	207
4.3.1.6. Aynı İşletmede Çalışma Yılına Göre Yaratıcılık .....	208
4.3.1.7. Yöneticilik Yapma Yılına Göre Yaratıcılık .....	209
4.3.1.8. Babanızın Eğitim Düzeyine Göre Yaratıcılık .....	210

	<b>Sayfa</b>
4.3.1.9. Çalışılan İşletmeye Göre Yaratıcılık.....	211
4.3.2. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Kişisel Bilgilere Göre Karşılaştırmaları.....	213
4.3.2.1. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzı.....	213
4.3.2.1. Yaşa Göre Liderlik Tarzı.....	214
4.3.2.3. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzı.....	215
4.3.2.4. Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Tarzı.....	216
4.3.2.5. Aynı İşletmede Çalışma Yılına Göre Liderlik Tarzı.....	217
4.3.2.6. Yöneticilik Yapma Yılına Göre Liderlik Tarzı.....	219
4.3.2.7. Çalışılan İşletmeye Göre Liderlik Tarzı.....	220
<b>5. SONUÇ.....</b>	<b>222</b>
<b>EK 1- KİŞİSEL ÖZELLİKLER ANKETİ.....</b>	<b>227</b>
<b>EK 2- NE KADAR YARATICISINIZ ?.....</b>	<b>228</b>
<b>EK 3- LİDERLİK YÖNELİM ANKETİ.....</b>	<b>230</b>
<b>EK 4- GEÇERLİK-GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ.....</b>	<b>232</b>
<b>EK 5- VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....</b>	<b>239</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>242</b>

# TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Temel Lider Davranış Tarzlarının Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri .....	99
Tablo 2.2 Liderin Davranış Eğilimi.....	102
Tablo 2.3. Liderliğe İkameler Yaklaşımı.....	112
Tablo 2.4. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Özellikleri.....	115
Tablo 2.5. Yaratıcı Örgüt ve Yaratıcı Birey Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	122
Tablo 2.6. Düşünmenin İki Biçimi .....	133
Tablo 3.1. İstanbul'daki Tersaneler .....	193
Tablo 4.1. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Cinsiyetiniz? İçin Frekans Dağılımı	196
Tablo 4.2. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Yaşınız? İçin Frekans Dağılımı.....	197
Tablo 4.3. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Medeni Durumunuz? İçin Frekans Dağılımı.....	197
Tablo 4.4. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Eğitim Düzeyiniz? İçin Frekans Dağılımı.....	198
Tablo 4.5. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? İçin Frekans Dağılımı .....	198
Tablo 4.6. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? İçin Frekans Dağılımı.....	199
Tablo 4.7. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? İçin Frekans Dağılımı.....	199
Tablo 4.8. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Babanızın Eğitim Düzeyi? İçin Frekans Dağılımı .....	200
Tablo 4.9. Liderlik Tarzları İle Yaratıcılık İçin Pearson Korelasyon Matrisi.....	201
Tablo 4.10. Liderlik Tarzları ve Yaratıcılık İçin Genel Ortalama ve Sapmalar .....	203
Tablo 4.11. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	204
Tablo 4.12. Yaşınız? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	205
Tablo 4.13. Medeni Durumunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	206
Tablo 4.14.1. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	206

	<b>Sayfa</b>
Tablo 4.14.2. Eğitim durumunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin t Testi Sonuçları .....	207
Tablo 4.15. Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	208
Tablo 4.16. Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	209
Tablo 4.17. Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	210
Tablo 4.18. Babanızın Eğitim Düzeyi? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	211
Tablo 4.19. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	212
Tablo 4.20. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	213
Tablo 4.21. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	213
Tablo 4.22. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	213
Tablo 4.23. Yaşınız? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	214
Tablo 4.24. Yaşınız? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	214
Tablo 4.25. Yaşınız? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	215
Tablo 4.26. Medeni Durumunuz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	215
Tablo 4.27. Medeni Durumunuz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	216
Tablo 4.28. Medeni Durumunuz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	216
Tablo 4.29. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	216
Tablo 4.30. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	217
Tablo 4.31. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	217
Tablo 4.32. Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	218

	<b>Sayfa</b>
Tablo 4.33. Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	218
Tablo 4.34. Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	218
Tablo 4.35. Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	219
Tablo 4.36. Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	220
Tablo 4.37. Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	220
Tablo 4.38. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	221
Tablo 4.39. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	221
Tablo 4.40. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	221
<b>EK 4</b>	
Tablo 4.1. Cronbach Alpha Katsayıları .....	232
Tablo 4.2. Yaratıcılık Testi İçin Madde Analizi Sonuçları .....	232
Tablo 4.3. Yaratıcılık İçin Ayırteçicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	233
Tablo 4.4. Göreve Yönelik Liderlik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları .....	235
Tablo 4.5. Göreve Yönelik Liderlik İçin Ayırteçicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	236
Tablo 4.6. İlişkiye Yönelik Liderlik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları .....	237
Tablo 4.7. İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Ayırteçicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	237
<b>EK 5</b>	
Tablo 5.1. Yaşınız? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	239
Tablo 5.2. Eğitim durumunuz? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	239
Tablo 5.3. Kaç yıldır çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	240
Tablo 5.4. Kaç yıldır aynı işletmede çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	240

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 5.5. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>241</b>
<b>Tablo 5.6. Babanızın eğitim durumu? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....</b>	<b>241</b>





## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1.1. Yaratıcı Kişiliğe Üç Alan .....	22
Şekil 2.1. Yönetim Biçimleri Ölçeği .....	83
Şekil 2.2. Fiedler'in Liderlik Modeli .....	90
Şekil 2.3. Liderin Etkinlik Düzeyi .....	97
Şekil 3.1. Liderlik Tarzı Profili.....	191



## GİRİŞ

Modern dünya karmaşık ve belirsiz sorunlarla doludur. Ekolojik dengesizlik, ekonomik krizler, zengin ve fakir ülkeler arasında giderek artan uçurum, sürekli gündemde olan nükleer savaş riski, yerel sıcak çatışmalar, uluslararası ticaretin önündeki engeller, yeni teknolojilere adaptasyon sorunu ve yeni üretim tekniklerine olan gereksinim, yenilenen üretim tekniklerine uygun nitelikli insan emeğine olan ihtiyaç ve nitelikli emek arzını sağlamak için gerekli olan eğitimin karşılanması gibi sorunlara uygun çözümler bulabilecek yaratıcı insanlar gerekir.

Örgütler günümüzde yaşanan hızlı değişimin getirdiği sorunları aşmak, rekabet avantajı kazanmak ve yeniliği kurumsallaştırmak için daha fazla yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle örgütler her kademede çalışan bireylerden yararlanma eğilimi göstermektedirler. Örgütün yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasında ve bunun sürekliliğinin sağlanmasında başta üst yönetim kademeleri olmak üzere tüm kademelerde çalışan yöneticilerin rolü büyüktür. Yöneticilerin gerek bireysel yaratıcılığı gerekse örgütsel yaratıcılığı geliştirebilmeleri için, liderlik özellikleri taşımalarının yanında yaratıcılığı geliştirici uygulamalara yer vererek, yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri de son derece önemlidir. Dolayısıyla yaratıcı liderlerin, yaratıcı örgütlerin oluşturulmasında öncü rolü oynadığı söylenebilir.

Her örgüt için gerekli olan yaratıcılık bir bakıma bireye özgüdür ve bireylerin yaratıcılığı örgüte taşındığında istenilen sonuçlara ulaşılabilmektedir. Kendine özgü olmak ve hayatımızı etkileyecek kadar büyük kararlar almak cesaret gerektirir. Özellikle nasıl sonuçlanacağını bilmediğimiz ve sonucuna katlanmamız gereken durumlarda geleneksel yollara başvurarak veya

tamamen bu tür kararlardan uzak durarak rahat yaşamı tercih ederiz. Bilinmeyi, risk taşıyanı denemektense, bilinene yöneliriz. Yaratıcılık riskli olduğuna göre bunu göze alamayan yaratıcı yönünü ortaya koyamaz.

İnsanların sorunlara esnek ve yenilikçi yaklaşmasını sağlayan, espri güçlerini arttıran, olaylara ve olgulara farklı yönlerden baktıran, dünya görüşlerinin gelişmesine ve değişmesine neden olan, onları çözümsüzlüğün kısır döngüsünün verdiği stresten koruyan hep yaratıcılıktır.

Yaratıcılık öylesine geniş bir kavramdır ki, yaratıcı çaba ateşin bulunuşundan, uzayın keşfine kadar tüm buluş, keşif ve üretim süreçlerinde karşımıza çıkar.

Yaratıcılığın neden bu kadar önemli olduğunu tüm yeniliklerin yaratıcı fikirler sonucu ortaya çıktığına bağlayabiliriz.

Yaratıcı bireyler, hem örgütlerin hem de sağlıklı ve mutlu yaşayarak toplumun gelişmesine katkıda bulunabilirler. Akıl ve ruh sağlığı yerinde olan hemen her insan yaratıcıdır ancak, bunlar arasında farklılıklarda bulunmaktadır. Yaratıcılık düzeyi yüksek kişilerin esneklik, akıcılık, belirsizliğe ve karmaşıklığa karşı tahamül, orjinallik, bağımsızlık, sebat, duyarlılık, içsel motivasyon, geniş bir hayal gücü, geniş ilgi ve bilgi alanı gibi özellikleri onları diğerlerinden farklı kılar. Yaratıcı örgütlerin özellikleri de yaratıcı bireylerin özelliklerine benzer. Bu örgütler mekanik olmaktan ziyade organikler, iletişim sistemleri açık olduğu için her türlü bilgi örgütün her çalışanına aktarılmaktadır, gizlilik ve sır çok düşük düzeydedir, daha fazla risk alma eğilimindedirler, çalışanlara yaratıcı kaynaklar ve gerekli zaman verilmektedir, rahat bir çalışma ortamında karmaşaya yol açmayacak kadar özgürlük tanınmıştır. Ayrıca, yaratıcı ve yaratıcılığın farkında olan örgütler, yaratıcılığı geliştirici tekniklerden yararlanma yönünde çaba gösterirler, çalışanlarına konu ile ilgili bilgiler vererek bunlar için eğitim programları hazırlarlar ya da hazırlanan programlardan faydalanırlar.

Örgütsel yeniliğin ve yaratıcılığın kurumsallaşmasında yaratıcı yöneticilerin rolü büyüktür. Yaratıcı yöneticinin gösterdiği liderlik tarzları çalışanların yaratıcı potansiyellerini kullanabilmelerini sağladığı gibi davranışları ile onlara model de olabilir. Yöneticinin vizyon, ikna etme yetenek, çeşitlilik, inandırıcılık, öğrenme, katılım, bilgi gibi özelliklerinin yanısıra yaratıcılığı da lider olarak tanımlanmasında önemli bir rol oynar. Yaratıcı liderler, yaratıcı bireylerin taşıdığı özelliklerin bir çoğuna sahiptirler. Bu liderler kendi yaratıcı potansiyellerini en üst düzeyde tutarak, diğerlerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına imkan tanırırlar. Her türlü deneyime açık olan yaratıcı liderler risk alarak, astlarını cesaretlendirerek, hatalardan ders alınmasını astlarına öğreterek, denemelerden yılmayarak, yaratıcı gücü harekete geçirirler. Söz konusu liderler astlarının fikir ve önerilerini dikkate alıp, yeni fikirler geliştirmeleriyle dikkat çektikleri gibi, insana yönelik yaptıkları yatırımlarla da gündemde kalabilirler.

Liderin davranışlarının ağırlıklı yönüne göre hangi liderlik tarzını benimsediğini anlayabiliriz. Liderlikle ilgili geliştirilen çeşitli kuramsal ve uygulamalı araştırmalar değişik isimler ile anılan liderlik tarzları ileri sürmüşlerdir. Genel olarak bakıldığında bahsedilen liderlik tarzlarının iki grupta toplandığı söylenebilir. Liderin davranışlarının ilişki yönünde olması yani astlarının duygu ve düşüncelerini önemsemesi onun ilişkiye yöneliklik boyutunu ön plana çıkarır. Eğer davranışlar işin tamamlanmasına odaklanmış ise, yani lider görevi başarmadan yanaysa burada göreve yöneliklik boyutu hakimdir. Yöneticilerin açıklanan liderlik tarzlarına göre yaratıcı yönleri hakkında da fikir edinebiliriz. Yaratıcı liderin özellikleri ile ilişkiye yönelik ve göreve yönelik liderlik tarzını gösteren liderlerin belirgin özelliklerinin karşılaştırılması yoluyla yaratıcılıkları hakkında bilgi edinebiliriz.

Yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile ilişkiye yönelik ve göreve yönelik liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu araştırma beş bölümden oluşmuştur.

Araştırmamızın birinci bölümünde, genel olarak yaratıcılık kavramı hakkında bilgi verilmektedir. Bu bölümde yaratıcılığın tanımı yapılmaya çalışılmakta, yaratıcılığın önemi, yaratıcılık süreci, yaratıcılık türleri ve yaratıcılığın hakim olduğu alanlar, bireysel yaratıcılık, bireysel yaratıcılığın kişilik ve zeka ile ilişkisi açıklanmaktadır. Ayrıca, bağımsızlık, çaba, merak, kendini işine verme, bilgi, risk, motivasyon, sorunlara duyarlılık, esneklik, akıcılık, orjinallik, sezgi, hayal gücü gibi yaratıcı birayın temel karakteristikleri üzerinde durulmakta ve bireysel yaratıcılığı etkileyen kültür, eğitim, aile, cinsiyet, yaş gibi koşullara yer verilmektedir. Yaratıcılığın daha iyi anlaşılması için; yaratıcılıkla ilgili yapılan çalışmalar ve görüşler de dikkate alınarak yaratıcılık kuramları başlığı altında; Psikoanalitik kuramlar, İnsancıl kuram, Çağırışım kuramı ve Gestalt kuramı irdelenmektedir. Yaratıcılık çalışmalarında kullanılan ve daha sonra geliştirilen bireysel yaratıcılığı ölçme yöntemleri de birinci bölümün içinde yer almaktadır. Sözkonusu yöntemler; bilmecele-bulmacalar, testler ve iş davranışının gözlenmesi yoluyla yaratıcılığın ölçülmesi olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

Liderlik ve örgütsel yaratıcılık kavramlarının incelendiği ikinci bölümde, liderlik kavramı, lider ve yönetici kavramları arasındaki farklılıklar ve yöneticinin lider olarak görülmesini sağlayan; güveni arttırma, açıklama yeteneği, inandırıcılık, dayanışma, sosyal mesafenin ayarlanması, önemli amaçların belirlenmesi, teknik yardım verilmesi, sabırlı olmak ve gücün harekete geçirilmesi gibi özellikler üzerinde durulmaktadır. Araştırma konumuzun değişkenlerinden biri olan liderlik tarzları liderlik kuramları başlığı altında açıklanmaktadır. Burada özellikle göreve ve ilişkiye yönelik liderlik tarzları hakkında bilgi edinmemizi sağlayan davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlardan bazıları ele alınmaktadır. Davranışlar yaklaşımlar kapsamında; Iowa üniversitesi liderlik çalışmaları, Ohio State üniversitesi araştırmaları, Michigan üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim biçimleri ölçeği, Likert'in sistem -1 ve sistem -4 yaklaşımı üzerinde durulmaktadır. Durumsal liderlik yaklaşımlarından Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, Amaç - yol modeli, Üç boyutlu liderlik davranış modeli ve Hersey ve

Blanchard'ın yaşam dönemi modeli incelenmiştir. Ayrıca, liderlikle ilgili yeni gelişmelere ışık tutmak amacıyla Dikey ikili bağlantı modeli, Atıf modeli, İkameler yaklaşımı, Karizmatik liderlik yaklaşımı ve Dönüştürücü ve geleneksel liderlik yaklaşımları liderliğe yeni yaklaşımlar alt başlığı altında irdelenmektedir.

Örgütsel yaratıcılık kavramı kapsamında; örgütsel yaratıcılık ve yaratıcı örgüt özellikleri hakkında bilgi verilmekte ve yaratıcılığın örgütlerde kullanıldığı alanlar, örgütsel yaratıcılığın önündeki engeller ve örgütsel yaratıcılığı geliştirici program ve teknikler üzerinde durulmaktadır. Yaratıcı örgüt için gerekli olan ortama bağlı koşullar; riskin teşvik edilmesi, uygun kaynakların verilmesi, gerekli zamanın verilmesi, özgürlük ve yapı arasındaki denge yaratıcı ortam alt başlığında incelenmektedir. Burada örgütsel yaratıcılık için gerekli olan normlar, grup birlikteliği, büyüklük, görevler, problem çözme yaklaşımları, bireylerarası ilişkiler gibi grup özellikleri üzerinde de durulmaktadır. Yaratıcılığın örgütlerde uygulanması; yeni fikirlerin gelişmesi yani analitik ve iraksak düşünce, yaratıcı karar verme ve iş performansı açılarından irdelenmektedir. Örgütsel yaratıcılığın önündeki engeller; başarının yanlış korunması, hata yapma korkusu, geçmişte yapılanların devamını isteme gibi geleneklere bağlılıktan kaynaklanan faktörler; yeni bilgi ihtiyacı, perspektif kaybı, kısa ve uzun vadeli görüşlerin kıyaslanması, Ar – Ge'den önemli beklentiler, her şeyi kendin yap, yetersiz yaratıcılık liderliği, bağlılığın yetersizliği ve yaratıcılığa karşı kültürün düşmanca tutumu olarak incelenmektedir. Yaratıcılığı geliştirici program ve tekniklerden; sağ beyni kullanma, yaratıcı zaman periyodunun tanımlanması, yaratıcı fikirleri ödünç alma, yaratıcı fikirler için not defteri gibi biçimsel olmayan teknikler ve analitik, bağımsız iş birliği, zorlanmış ilişkiler ve seçme yaklaşımlar olarak gruplanan biçimsel teknikler ele alınmaktadır. Bunun yanında ikinci bölümün sonunda yaratıcı lider, özellikleri, yani yaratıcı liderlerin geçmiş deneyimleri ve karakteristikleri, liderin astların yaratıcılığına ve örgütsel yaratıcılığa katkıları ve göreve yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik tarzları ile yaratıcılığın ilişkisi incelenmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümü, araştırmamızın yöntemini kapsamaktadır. Bu bölümde, araştırmanın önemi, amacı, kapsam ve sınırları, temel sorunu, araştırmanın temel varsayımları ve alt hipotezleri, modeli, veri toplama araçları, araştırma yeri ve coğrafi sınırlar, anakütle ve örneklem ile birlikte araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler hakkında bilgi verilmektedir.

Dördüncü bölümde, araştırma sonucu elde edilen bulgular, değerlendirmeler ve yorumlar yer almaktadır. Bu bölümde araştırmada elde edilen veriler tablolar halinde gösterilmekte ve araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri, yaratıcılık düzeyleri ve liderlik tarzlarıyla ilgili veriler tablolarla birlikte açıklanmaktadır.

Araştırma sonuçlarının genel değerlendirilmesi beşinci bölümde yer almaktadır. Burada elde edilen bulgulardan yola çıkarak araştırmayla ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Yani araştırmanın temel varsayımlarının ve alt hipotezlerinin genel durumu açıklanmakta ve sonuç ortaya konulmaktadır.

# 1. YARATICILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

## 1.1. Yaratıcılık Kavramı ve Süreci

### 1.1.1. Yaratıcılığın Tanımı ve Önemi

İnsan ilişkilerinde, problemlerin çözümünde, yenilik yaratmada kısaca birçok olayda ve durumda gerekli olan yaratıcılık, tanımlanması oldukça zor bir kavramdır. Günümüze kadar birçok psikolog ve araştırmacı yaratıcılığı tanımlamaya çalışmışlar ve her bir araştırmacı kendi çalışma alanı ile ilgili tanımlamalar üzerinde durmuştur. Aşağıda bu tanımların bazıları ile birlikte yeni tanımlar verilmeye çalışılacaktır.

Yeni fikirler üretmek, olay ve olguları farklı bakış açılarından görmek, problemleri özgün yöntemler ile çözmek, karmaşık ve belirsiz sorunlara duygularını birleştirerek; açık, hızlı, meraklı ve araştırmacı bir düşünce sistemi ile yönelmek gibi kişisel beceriler ile tanımlanabilen yaratıcılığın, sözlük anlamına bakıldığında: "Yaratma Yeteneği" ifadesi ile karşılaştırılır. Yaratmak ise; varlık kazandırmak, yeni bir biçim vermek, birşeyin olmasını sağlamak, neden olmak, yapmak, hayal gücünü kullanarak üretmek, tasarlamak v. s. şeklinde ifade edilmektedir.<sup>1</sup> Yaratma kavramından yola çıkarak yaratıcılığı; daha önce aralarında ilişki kurulmamış, nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurma, onları anlamlı ve orjinal bir biçimde etkileştirme olarak tanımlayabiliriz. Burada olay ve olgulara geniş açılı bakış söz konusudur.

Yaşamın her alanında karşılaşılan yaratıcılık, somut olarak yeniliklere yansımaktadır. Bu nedenle, yenilik yaratıcılık kavramı içinde önemli bir yere sahiptir. Gerçekten de, tüm yenilikler yaratıcı fikirler ile başlar. Yeni

---

<sup>1</sup> Donald H. Weiss, Problem Çözümünde Yaratıcılık, çev. Doğan Şahiner, (İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1997), 46.



programların, yeni ürünlerin ve bunların tanıtımlarının, yeni hizmetlerin, yeni süreçlerin v. s. başarılı bir biçimde uygulanmasında da yaratıcı fikirlere sahip bir kişinin veya bir grubun önemli bir rol oynadığı bilinmektedir.<sup>2</sup> Yaratıcılık ve yenilik ilişkisini yaratıcılığı bir yerde ilk olarak bir ürün yapmak ya da yeni bir bilgi yaratmak<sup>3</sup> veya mevcut unsurları yenileri ile yenilik yaratabilecek tarzda birleştirmek<sup>4</sup> şeklinde tanımlayan araştırmacılar da açıkça vurgulamışlardır. Bazı durumlarda özellikle ortaya yeni bir ürün çıkmadığında yaratıcılığın farkına varılmayabilir. Gerçekte ortaya yeni bir ürünün çıkmasına gerek olmayan düşüncede, davranışta da yaratıcılık bulunabilir. Diğer bir deyişle, kişi görülebilen ya da başkasına açıklanabilen birşey yaratma yeteneğine sahip olmadan da yaratıcı bir şekilde yaşayabilir, görebilir, hissedebilir ve düşünebilir. Yaratıcılık akıl ve duygu bakımından eksik olmadıkça her insanın gerçekleştirebileceği bir tavidir.<sup>5</sup> Dolayısıyla, yaratıcılık salt başkalarının görebileceği, duyabileceği, kullanabileceği v. s. bir üründe aranmamalıdır.

İnsan kişiliğinin önemli bir parçası ve onun ayrıcalığı olan yaratıcılık, kişinin belli sınırlar içinde davranmamasını sağlar. Ayrıca, kişinin sadece belirlenmiş tepkilerinden değil, normal tercihlerinden kurtulmasına da yardımcı olur. Çünkü yaratıcılık, insanın çevresi veya kendisi ile olan ilişkisinin ötesindedir. Ancak yaratıcılık basit bir orijinallik ya da sınırsız bir özgürlük de değildir, onunda sınırları vardır.<sup>6</sup> Bu bakımdan yaratıcı bir çalışma; orjinal, insan amacına yönelik ve diğer kişilerin istek, ihtiyaç ve değerleri ile uygun veya bunlar ile ahenk içinde olmalıdır. Aklın tüm fonksiyonlarını içeren

<sup>2</sup> Teresa M. Amabile ve diğ., "Assesing the Work Environment for Creativity" Academy of Management Journal 39, no. 5, (October 1996): 1154-84

<sup>3</sup> Richard W. Woodman, John E. Sawyer ve Ricky W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity" Academy of Management Review 18, no. 2, (April 1993): 293-21.

<sup>4</sup> Karlöf Benget, Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, çev. Ziya ve Eshar Kütevin, (İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1993), 106.

<sup>5</sup> Eric Fromm, Erdem ve Mutluluk, çev. Ayda Yörükkan, 3. b., (İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayını, 1995), 107.

<sup>6</sup> Silvano Arneti, Creativity: The Magic Synthesis, (NewYork: Basic Books, Inc., Publishers, 1976), 4.

yaratıcılık, her ne şekilde olursa olsun amaçlı ve uzun süren çalışmalar sonucunda ortaya çıkar. Orjinal, fakat insan amacına uygun olmayan bir fikir ya da ürün diğer kişiler tarafından tuhaf ya da delice olarak nitelendirilebilir. Yaratıcı bir ürün elde etmenin zorluğu da, ürünün insan amacına uygun olmamasından kaynaklanabilir. Diğer bir deyişle, diğerlerinden farklı ve özgün bir ürünün etkili olabilmesi için, toplumsal normlara ve duygulara uygun olması, diğerlerinin bunları beğenmesi ve onların istek ve ihtiyaçlarına cevap vermesi yani kabul edilmesi gereklidir.<sup>7</sup> Dolayısıyla yaratıcılık, alışlagelmiş (normal) düşünme yöntemleri dışında da olsa, eninde sonunda normal düşünme tarafından anlaşılır, kabul edinilebilir, takdir edilebilir olmalıdır. Aksi takdirde yaratıcılıktan söz edilemez.<sup>8</sup> Burada, insan yaşamına pozitif etki yapan yaratıcılık sözkonusu olmaktadır.

Yaşamın sorunlarına kaliteli çözümlerin bulunmasına yardımcı olan ve kişiye sahip olduğunun ötesinde bir dünya görüşü kazandıran yaratıcılık yukarıda genel hatları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalara dayanarak yaratıcılığı; bireyin dünyayı kendine özgü biçimde yorumlaması, şekillendirmesi, düzenlemesi ve bir adım daha ileri gitmesi kısaca bir yaşam tarzı olarak ele alabiliriz.

### 1.1.2. Yaratıcılık Türleri

Yaratıcılık belirgin olarak üç alanda hakimdir. Bunlar; buluş veya keşif, sanat ve mizahtır.

Buluş ya da keşif; bilimsel ve teknolojik yaratıcılığı içine alır. Bilimsel yaratıcılık: Bilimsel yasa, kural ve yöntemleri kullanarak kuramsal ya da uygulamalı bilim dallarında yenilik getirecek bir durumun veya düşüncenin oluşturulmasıdır.

---

<sup>7</sup> Doris B. Wallence ve Howard E. Gruber, Creative At Work, (New York: Oxford University Press, 1989), 4-14.

<sup>8</sup> Arneti, 4.

Teknolojik yaratıcılık: Teknik buluşların en somut örneklerini verdikleri, bilimsel buluşlara dayanan, üretime yönelik hedefleri kapsayan çabalardır.<sup>9</sup>

Buluş veya keşif bir olayın ya da durumun farklı bir bakış açısından görülmesini sağlayan ilham ile başlar. İlham kaynağı, yeni bir buluş ya da geliştirilmiş bir ürün olabilir. Zihinde yanmaya başlayan bir ampul gibidir. Bu tür yaratıcılık gerçekte olan biten ile, kişinin olmasını istediği durum arasındaki farklılıktan kaynaklanan bir problemi çözmeye benzetilebilir. Buluş, çözümü bir hamlede gerçekleştirerek, bu farkı kapatır.<sup>10</sup>

Sanatsal yaratıcılık; özgür bir ortamda esinleme ile, içten gelen duyuşlarla kişisel ya da toplumsal amaçlara varılmasına yardımcı olan bir güç kaynağıdır.<sup>11</sup> Bir tablo, bir heykel, çok iyi düzenlenmiş bir sayfa düzeni, bir beste bu kategoriye girmektedir. Yaratıcı tasarım ile ilgi duyulacak kadar cazip olmayan bir ürünü kullanmak ya da o konuda bilgi edinmek sözkonusu olabilir.<sup>12</sup>

Mizah yani gülme yaratıcılığın bulunduğu bir çalışma alanıdır. Mizah uğraşısı benzer fikirlerin çağrışımı ile yürütülür.<sup>13</sup> Bir fıkra anlatılırken birden yan yola sapılabilir ve hemen başlangıçtaki haline varılabilir. Bahsedilen durum, bireyin normal çekingenliklerinden kurtularak, konulara garip ya da eğlenceli perspektiften bakmaya başlaması ile sağlanır. Kişiden yaratıcı fikirleri üretme aşamasında değil de, bu fikirlerin değerlendirilme sırasında ciddi olması beklenir.

Buluş veya keşif; ilk ateşin bulunuşundan uzayın keşfine kadar uzanan ve günümüzde insan yaşamını kolaylaştıran birçok üründe kendini

---

<sup>9</sup> İlder Akat, İşletme Yönetimi, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1994), 376.

<sup>10</sup> Birch ve Clegg, 10.

<sup>11</sup> Akat, 376.

<sup>12</sup> Birch ve Clegg, 10.

<sup>13</sup> Paul Birch ve Brian Clegg, İş Hayatında Yaratıcılık, çev. Tülay Savaşer, (İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1997), 9.

göstermektedir. Sanatsal yaratıcılık ise, insanın duygularını ifade etmesini kolaylaştıran, dünyayı değişik açılardan görmemizi sağlayan önemli bir yaratıcılık alanıdır. Yaratıcılığın hakim olduğu üç alandan biri olan mizah uğraşısı, espriyi içermektedir ve yaşama zenginlik katmaktadır. Hangi yaratıcılık alanı olursa olsun bunlar birbirinin içine girmiş durumdadır. Diğer bir deyişle, buluş veya keşifte sanatsal yaratıcılığı görebileceğimiz gibi, sanatsal yaratıcılıkta buluş veya keşifin eseri olabilir.

Yaratıcılığın doğası, biraraya getirme, yaratma ve değiştirmeden oluştuğuna göre her üç alanda da yaratıcılık eşit önemdedir denilebilir. Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi yaratıcılığın; yaratma, sentez ve değişiklik olmak üzere üç türü olduğunu söyleyebiliriz.

**Yaratma (Creation):** Olmayan bir şeyi yapma, ona varlık kazandırma hareketidir, sorgusuz yaratıcılıktır ve boşlukları doldurma ile ilgilidir. Örneğin; Beethoven, boş bir sayfaya baktıktan sonra, en önemli eseri olan beşinci senfonisini yapmıştır. Wright kardeşlerin, boş gökyüzünü uçaklarla doldurmaları da yaratmanın sonucudur. Yaratıcılık için yaratma yeterli değildir, yaratıcılığın var olmasında diğer formlarda eşit öneme sahiptir.<sup>14</sup> Yaratma, yeni bir fikir, yeni bir yazı türü, yeni bir tablo, yeni bir yönetim stili yeni bir keşif v. s. gibi yeniliklerde olabilir.

**Sentez (Synthesis):** Birbirinden kopuk ilgisiz gibi görülen olayların, ürünlerin, düşüncelerin, biraraya getirilerek yeni bir fikir ya da ürünün oluşturulmasıdır. İlk tekerlek, ilk aks ve ilk kaporta yaratmanın ürünüdür. Daha sonra bu üç parçanın birleştirilmesi düşünülmüş ve sonuçta araba elde edilmiştir. Sentez ile ilgili örnekleri çoğaltmak mümkündür. Toplumların ilerlemesinde önemli bir rol oynayan sentez ile diğer icatlardan ve düşüncelerden yola çıkılarak, yeni ürünler ve hizmetlerin oluşturulması sağlanmıştır. Örneğin; Edison, tüm yaşamı boyunca gerçekten hiç bir şey

---

<sup>14</sup> Joseph V. Anderson, "Mind Mapping: a Tool for Creative Thinking", Business Horizons, (January- February 1993): 41-46.

yaratmamıştır. O, diğer icatları ve fikirleri alıp, birleştirerek keşfini yapmış ve yaşamımızı aydınlatmıştır.

**Değiştirme (Modification):** Var olan bir ürünün, bir fikrin fayda sınırlarını genişletmek amacı ile değiştirilmesi de bir yaratıcılık türüdür. Burada üç çeşit değişiklikten söz edilebilir. Birincisi, bir ürünün sahip olduğu fonksiyonları aynı kalarak, bu fonksiyonları daha iyi yapacak şekilde değiştirilmesidir. Örneğin; bir uçağın kanatlarına yeni blok kapaklar eklemek uçağın temel fonksiyonlarını (uçma, inme, taşıma) değiştirmez ancak onu daha iyi hale getirir yani hızını arttırmasını sağlar. Aynı durum otomobil piyasasında da gözlenebilir. İlk otomobilin icadından günümüze kadar otomobillerde oldukça büyük gelişmeler yaşanmıştır. Değiştirmenin ikinci çeşidi, bir ürünün kendi görevinin dışında yeni bir görevi yerine getirecek şekilde geliştirilmesinde gözlemlenir. Örneğin; elektrik süpürgesinin hortumun bağlı olduğu yeri değiştirdiğimiz de emme fonksiyonu yerine aynı makineden üfleme fonksiyonu elde edilebiliriz. Böylece elektrik süpürgesiyle temizlik yapma yerine hava yataklarını şişirebiliriz. Diğer bir değiştirme türü, mevcut olanın yeniden düzenlenmesi yolu ile yeni kullanıcılara açılmasında görülür. Örneğin; bir çeşmenin yüksekliğinden dolayı, çeşmenin musluğunu açamayan çocukların bundan faydalanabilmesi için ya çeşmenin musluğunun aşağıya indirilmesi ya da çeşmenin altına konulan bir ayak pedalı ile, musluğun açılmasının sağlanması. Böylece, refakatçısı olmayan çocukların çeşmeden faydalanması mümkün olabilecektir.<sup>15</sup> Hangi tür değiştirme olursa olsun, üründen daha fazla faydalanmak ve daha geniş kullanım alanına açmak, değişiklikle mümkün olabilir.

Kısaca, yaratıcılığın üç çeşidini şu şekilde ifade edebiliriz:

- **Yaratma:** İlk olarak bir ürün- bir fikir –olmayan bir ürün, bir hizmet v. s- meydana getirme – yani yeni bir şey yapmadır.

---

<sup>15</sup> Ibid.

- **Sentez:** Değişik bilgileri, ürünleri bir araya getirerek, birleştirerek daha değişik amaçla kullanılan yeni bir ürün, fikir oluşturmaktır.
- **Değiştirme:** Var olan ürünün, bilginin, fikrin kullanım alanlarını genişletmeyi kapsar. Nesnede yapılan değişiklikler ile, ya nesnenin görevlerini daha iyi yapması, ya yeni bir görev üstlenmesi, ya da daha değişik kullanıcılara açılması sağlanır.

Her ne kadar yaratıcılık çeşitleri olarak ele alınsa bile, sadece yaratma ya da sentez veya değiştirme tek başına yaratıcılık değildir. Yaratıcılık bunların üstünde, bunların hepsinden daha fazla bir şeydir.

Yaratıcılık hangi alanda olursa olsun ya da hangi türü olursa olsun, hepsinde insanın çabası ve kendisi önemlidir. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği yaratma yeteneğidir. Maddi olguları yaratma sadece insana özgüdür. İnsan da kendi imkanlarını geliştirerek ve kendi güçlerini kullanarak bunu gerçekleştirir. Söz konusu durum yaratıcılık süreci başlığı altında açıklanacaktır.

### 1.1.3. Yaratıcılık Süreci

Literatür incelendiğinde yaratıcı bir fikrin, genelde aniden bir anlık ilham sonucu ortaya çıktığını savunanların yanında, bir takım evrelerden geçerek oluştuğunu varsayanlara da rastlanmaktadır. Yaratıcı bir fikrin insan beyninde nasıl meydana geldiği, hangi duyguları uyandırdığı kesin olarak bilinmediği için yaratıcılık bir süreç olarak karmaşık bir yapı sergileyebilmektedir. Bu nedenle, yaratıcılık süreci değişik yazarlar tarafından, değişik aşamalar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Aşağıda birçok yazar tarafından kabul gören yaratıcılık sürecinin aşamaları açıklanmaktadır. Bunlar sırası ile; hazırlık (Preparation) kuluçka (Incubation), aydınlanma (Inspiration) ve doğrulama (Validation) dir.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Leslie W. Rue ve L. Loyd Byars, Management Theory and Application, (Ontario: Richard D. Irwin, Inc, 1980), 304.; Wallence ve Gruber, 19.; Robert Weisberg Creativity: Genius and Other Myths, (New York: W. H. Freeman and Co., 1986), 19-20.

**1. Hazırlık:** İlk basamak, yaratıcılığı teşvik eden bir olayla, durumla başlar. Diğer bir deyişle, burada yaratıcılığı uyarıcı bir karşılaşmanın olması sözkonusudur. Hazırlık aşamasında fazla çalışma ve yüksek seviyede motivasyona ihtiyaç duyulur. Çünkü bu aşamada bilgi edinme, bunları ilişkilendirme, farklı açılardan analizleme, yorumlama, değişik biçimlerde sentezleme, değerlendirme, yeniden yorumlama biçiminde sürdürülen etkinlikler yer almaktadır.<sup>17</sup> Kısaca, hazırlık yaratıcı fikrin oluşması için, düzenli bilginin toplanıp organize edildiği ve bireysel konsantrasyonun konu üzerine yoğunlaşmasının sağlandığı aşamadır.

**2. Kuluçka:** Bu aşamada ürün bilinç ötesinde olgunlaşmaya başlar. Bilinç düzeyinde algılanmakla birlikte, yaratıcılık çabası sürmektedir.<sup>18</sup> Daha açık bir ifadeyle, hazırlık aşamasında konuya ya da soruna yönelik yoğunlaşma sağlandıktan ve tüm bilgiler

toplandıktan sonra, bunlar bilinç altına itilir ve bilinç altı yönetimi devralır. Kişi yanlış sonuçlara varma endişesi ile konu üzerinde düşünmüyor görünse de, gerçekte konu ile ilgili uğraşısı devam etmektedir.

Araştırmacı ya da yaratıcı kişi, kuluçka aşamasında sürekli imgeler ve fantaziler yaratabilir. Böylece, bilinç alanı açılarak zihinsel sınırlamalar gevşer ve daha özgür hale gelebilir. Bu nedenle kişi, ne mevcut olandan ne de kendinden memnun olmaz. Zaman zaman soruna yaklaşırken, zaman zaman da sorundan uzaklaşır.<sup>19</sup> Ancak çözüme yönelik çabaların tümünü sürdürür.

**3. Aydınlanma:** Birden bire kişinin beyninde şimşek çakar gibi, konu ile ilgili çözümün kendini belli ettiği aşamadır. Hazırlık aşamasında tohumu atılan konu, kuluçka aşamasında oluşmaya başladığında, bilinç altı verileri

<sup>17</sup> Ibid.; William H. Newman, Charles E. Summer ve Kirby Warren, The Process of Management, (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1972), 271.

<sup>18</sup> Zuhâl Özer, "Yaratıcılığa Giden Yolda Beyin Fırtınası", Bilim ve Teknik, (Kasım 1996): 50-53.

<sup>19</sup> Akat, 373.

mantıklı bir biçimde düzenlemeye çalışır ve aydınlanma aşamasında ürün birden bire somutlaşır. Kişi bu aşamada gerilimden kurtulur ve rahatlar.

“Buldum” sözüne de en çok bu aşamada rastlanır. Aydınlanma olayı, genellikle kişinin çalışma yoğunluğunun azaldığı dönemlerde ortaya çıkar. Bireyin beyninde yeni bütünleştirici fikirler, beklenmedik zamanlarda örneğin; yolda yürürken, koşarken, yemek yerken, uyumaya çalışırken, sinemada v. s. oluşur. Sözkonusu durum, daha önceden bulanık ve düzensiz tanımlanmış olguyu birden bire temize çıkarır ve net gözle görülmesini sağlar.<sup>20</sup> Büyük buluşların çoğu böyle ortaya çıkmıştır. Aydınlanma, yaratıcılık sürecinin en kısa aşamasıdır.

**4. Doğrulama:** Bu aşamada, yaratıcı ürüne kullanım / yararlanım değeri katılmakta veya var olan değer artırılmaktadır. Bunun için, yaratıcılık ürünün kişi, örgüt ya da gruplar tarafından geçerli, kullanışlı ve uygulanabilir olup olmadığı test edilir. Test süresi ürünün gerçekten kullanılabilir olup olmadığına göre belirlenir.<sup>21</sup> Doğrulama aşaması, yaratıcılık sürecinin en sıkıntılı safhası olabilir. Çünkü sürecin başına dönerek, yaratıcı ürünü kullanabilir kılmak için, tekrarlar yapmak gerekebilir.

Kısaca doğrulama aşaması iki biçimde sonuçlanabilir: Ya buluş uygulanabilir bir sonuca ulaşamadığından tekrar kuluçka aşamasına dönülebilir, ya da buluş uygulanabilir hale getirilebilir.

Yaratıcılık sürecinin yukarıda sıralanan aşamaları, birbirinden kesin çizgilerle ayrılmamaktadır. Bir aşama son bulmadan diğeri başlayabileceği gibi, bu aşamaların kesişmesi, örtüşmesi ve iç içe girmesi de sözkonusu olabilir. Bazen aşamaların sırası değişebilir, süreç basamaklarından biri olağan sırasından farklı, başka bir aşamada tekrar devreye girebilir.

---

<sup>20</sup> Ibid.; Herbert G. Hicks ve Ray Gullett, Management, 4<sup>th</sup> ed., (New York: Mc Graw Hill, 1981), 119.

<sup>21</sup> Jerry L. Gray ve Frederick A. Starke, Organizational Behavior, 4<sup>th</sup> ed., (Colombus: Merrill Publishing Co., 1988), 326.



Aynı zaman süresinde birden çok konu üzerinde çalışıldığında, yaratıcılık süreçleri birbirleri ile etkileşerek daha da karmaşık bir yapı sergileyebilirler. Sürecin ne kadar zaman alacağı, kişinin yaratıcılık düzeyine ve konunun özelliğine bağlıdır.

Ayrıca, bireylerin yaratıcılık performanslarında zaman içerisinde dalgalanma yani azalma ya da artma gözlemlenebilir. Yaratıcılık performanslarında görülen bu değişim, kişiye ve koşullara bağlı olan bir sürenin sonunda yeniden eski düzeyine gelebilir.<sup>22</sup> Kişinin yaratıcılık düzeyi ne kadar yüksek ve konu ne kadar ilgi çekici olursa olsun, yaratıcılık süreci bir zaman boyutunda düzenli aralıklar ile gerçekleşmeyebilir. Bazen ileriye yönelik hiç bir adım atılmadan uzun süreli duraklamalar yaşanabilir.<sup>23</sup> Yaratıcı ürüne bazen çok kısa zamanda bazen de çok uzun bir zamanda ulaşılabilir.

Yaratıcılık süreci boyunca çok yönlü duygular yaşayabilen birey hazırlık aşamasında, konu ile ilgili tüm bilgileri, materyalleri toplayarak, bilgileri zihinde tarar. Kuluçka aşamasında, çözüme geçilmeden konu ile ilgili bilgiler ile çalışmalar devam eder, bilgilerin analizi, yeni ilişkilerin aranması, yeni bileşimler oluşturulması yoluna gidilebilir. Bu aşama, bekleme aşaması olarak görülebilir. Aydınlanma aşamasında ise, ürün ya da çözüm su yüzüne çıkar. Yeni fikirlere aniden ve onu düşünmezken ulaşılabilir. Bu aşamada birey müthiş bir haz duyarak mutlu olur. Mutluluğun devamında, yaratıcı ürünün test edilerek uygulanabilir olup olmadığı sonucu önemli rol oynar. Başlangıç yani hazırlık ve kuluçka aşamalarında acı çekebilen üzgün karamsar yaşayabilen kişi, daha sonraki aşamalarda bu duygulardan kurtulabilir.

Her insan, doğuştan itibaren az çok yaratıcıdır. Bazılarının yaratıcılık düzeyi yüksek olabilir, burada doğuştan gelen özellikler rol oynar. Doğuştan gelen özellikleri değiştirmek mümkün olmamakla birlikte, daha sonradan

---

<sup>22</sup> Özer, 50-53.

<sup>23</sup> Akat, 376.

yaratıcılık geliştirilebilir. Ancak, bireyin yaratıcılığı kültürün etkisi ile sosyalleşme sürecinde, eğitimle v. s. engelleyebilmektedir. Kendi güçlerini en iyi şekilde kullananlar, daha yüksek yaratıcılık düzeyine ulaşabilirler. Bu kişiler aynı zamanda diğerlerinden farklı özelliklerde taşırlar. Dolayısıyla, yaratıcılığı daha iyi açıklayabilmek için insanı anlamak da önemlidir. Yaratıcılığın bireyin kişiliği ve çevresi ile yakından ilgili olduğunu ortaya koyan pek çok araştırmaya rastlanılmıştır.

## 1.2. Bireysel Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

### 1.2.1. Bireysel Yaratıcılık ve Kişilik

Yaratıcılık ve kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, yaratıcılığı kişilik özelliği olarak ele alanların yanısıra, yaratıcı kişinin belirgin özelliklerini onun kişiliği içinde tanımlamaya çalışınlara da rastlanmıştır. Yaratıcılığı kişilik özelliği olarak inceleyenler onu; bireylerin değişken miktarlarda sahip oldukları ve durumlara bağlı olarak az çok ortaya çıkmaya elverişli bir tür özellik olarak tanımlamışlardır. Diğer bir deyişle yaratıcılık; kendini göstermek için uygun koşullar ile karşılaşması gereken kişide bulunan bir potansiyel güçtür.<sup>24</sup> Yaratıcı bireyin kişilik özelliklerinin farklılığını savunan araştırmacılar en fazla dikkatleri çeken Torrance, 1962 yılında çok sayıda araştırmayı gözden geçirerek yaratıcılık düzeyi yüksek kişileri yaratıcılık düzeyi düşük olanlardan ayırmak için seksendört maddelik kişilik listesi hazırlamıştır. Yaratıcılığa ilişkin kişilik özellikleri bu listede birbirine zıt çelişkili nitelermeler ile uçlarda gezinen sıfatlar şeklinde yer almıştır.

Yaratıcı bireyin kişilik özellikleri ile ilgili Barron'da önemli sayıda çalışmalar yapmış ve çalışmaların sonucunda 1963 yılında yaratıcılık düzeyi yüksek kişiler için oniki temel karakteristik belirlemiştir.<sup>25</sup> Bunlar:

<sup>24</sup> Michel Louis Rouquette, Yaratıcılık, çev: Işın Gürbüz, (İstanbul: İletişim Yayınları, 1994), 14.

<sup>25</sup> Arıeti, 345-349.

- 1) Çok dikkatlidirler,
- 2) Sadece kısmi gerçekleri dile getirirler,
- 3) Diğerlerinin gördüğü gibi görmezler, farklı açılardan bakarlar,
- 4) Çok önem verdikleri geleceğe yönelik zihinsel endişelerde hürdürler,
- 5) Kendi değerleri ve yetenekleri ile motive olurlar,
- 6) Aynı anda birçok fikre sahip olma ve bunları karşılaştırma açısından yeteneklidirler,
- 7) Cinselliğe ve cinsel ilişkilere önem verirler,
- 8) Kompleks bir yaşamları vardır ve evreni kompleks görürler,
- 9) Kendiliğinden olmayan motivasyonda ve fantastik hayatta bilinçlidirler,
- 10) Kendilerinden emin olmalarını sağlayan, normale döndüren güçlü egoları vardır,
- 11) Belirli zaman aralıkları ile obje ve subje arasındaki farkın gözden kaçmasına izin verirler,
- 12) Organizmalarının objektif özgürlüğü maksimumdur ve yaratıcılıkları objektif özgürlüğün bir fonksiyonudur.

Barron'un yaratıcılık düzeyi yüksek kişiler için ileri sürdüğü, sözkonusu oniki özellik tek bir insanı nitelendirmemekle birlikte, bazı maddelerin de yaratıcı bireye uygun olup olmadığı tartışılabilir. Örneğin; Barron'un ifade ettiği yedinci maddeye ait fazla bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, yaratıcı bireyin sadece bu özellikler ile sınırlandırılmasının da yeterli olmadığı kanısındayız. Bu nedenle, diğer araştırmaların da incelenmesi, konunun daha iyi aydınlatılması açısından önemlidir.

Stein 1968 yılında, diğer araştırmacıların çalışmalarını inceleyerek yaratıcı bireyin kişilik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:<sup>26</sup>

- Başarılı kişidir: Başarı ihtiyacını tanımlama testinden ve aynı değişkeni ölçen Tematik Algı Testinden (TAT) yaratıcı birey daha yüksek puan elde etmiştir. Bu sonucun nedeni, yaratıcı kişinin başarısının; hayale dönüklükten çok gerçeğe yönelik olması şeklinde ifade edilmektedir. Gough 1964 yılında California Kişilik Envanteri'ni kullanarak yaptığı araştırmada, yaratıcı bireyin topluma uyum motivasyonu, biçim ve yapısal öğelerin artırılması ölçümünde ortalamanın altında bir başarı gösterdiğini buna karşılık biçim türetilmesi ve yapı değişkenliğini vurgulayan başarıda ortalamanın üzerine çıktığını saptamıştır. Her iki ölçüm öğrencilere uygulandığında birbirleri ile ilişkili oldukları halde yaratıcı kişilerde bağlantı görülmemiştir. Sözkonusu sonuç yaratıcı beyin kişiliğinin karmaşıklık derecesine bir kanıt olarak görülmüştür.
- Yaratıcı birey düzen gereksinimi ile motive olur.
- Yaratıcı birey meraklıdır.
- Yaratıcı birey, özgerçekleştirme yanlısıdır. Baskın, agresif ve kendi kendine yeterlidir. Liderdir ve kişisel girişimlerde bulunur. Ayrıca Tematik Algı Testin'deki resimlerin ölçümüne göre de güçlü olma gereksinimi yüksek bulunmuştur.
- Yaratıcı bireyler, baskıyı reddeder. Daha az yasakçı, daha az biçimsel, daha az geleneklere bağlı, radikaldir ve otoriter değerler konusundaki ölçümlerde başarısızdırlar. Bununla birlikte, Mac Kinnon 1959 yılında yaptığı çalışmada yaratıcı bireyin toplumsal kurallara karşı ilgisizliğini ve kayıtsızlığını içeren bir yaşam tarzını saptayamamıştır.

---

<sup>26</sup> Morris I. Stein, Stimulating Creativity, c. 1. (New York: Academic Press, Inc., 1974), 58-60.

- Yaratıcı bireylerin, motivasyonları sürekli ve aynı zamanda iş yapmayı seven ve bu konuda kapasite sahibi olan, kendini disipline edebilen, sabırlı, dinamik ve bir işi tamamına erdiren kişiler olarak görülürler.
- Yaratıcı birey, bağımsız ve özerktir.
- Yaratıcı birey, yapıcı eleştirilerde bulunur, bu nedenle kolay memnun olmaz, tatmin olmaları zordur.
- Bilgisi geniş, çeşitli ilgileri olan çok yönlü bir kişidir.
- Duygu ve heyecana açıktır. Onun için hissetmek, düşünmekten daha önemli ve öznedir, canlı ve coşkulu kişidir.
- Değer verme ve yargılamada estetik yönü ağır basar.
- Yaratıcı birey ekonomik değerleri düşük düzeyde önemseydiği için kötü işadami sayılır. Bununla birlikte, Gough 1961 yılında Allport – Vernon – Lindzay değerler ölçeği ile fizikçiler, matematikçiler ve elektronik mühendisleri üzerinde uygulamalar yapmış, ekonomik değerler ile yaratıcılık arasında hiç bir ilişki kuramamıştır.
- Yaratıcı birey, kadınımsı ilgiler olarak tanımlanan konularda daha özgür ve açık davranırken, erkeğe özgü saldırganlıktan yoksundur.
- İnsanlar arası ilişkilere daha az ilgi duyar. Sosyal faaliyetlere, ilişkilere katılmaya istekli değildir. İçeride dönük olduğu kadar, sosyal değerler kendisini etkilemez.
- Duygusal yönden durulmamış bununla birlikte istikrarsızlığını etkili biçimde kullanabilendir. Diğer bir deyişle, psikolojik tanımlama yönünden pek çevreye uyumlu olmamakla birlikte daha geniş anlamda sosyal yönden yararlı ve işinde mutlu görülmektedir. Cattell ve Drevdahl'ın 1955 yılında; Roe'nin 1953 yılında ileri sürdükleri yaratıcı kişinin istikrarsızlığı özelliği Mac Kinnon ve Stein'in yaptıkları çalışmalar ile çürütülmüştür.

- Kendini yaratıcı olarak görür.
- Öncezili ve duygu sezgilidir.
- Kendini daha az eleştirir. Olumsuz ve küçültücü sıfatlar kullanma eğilimi yoktur.
- Diğer kişileri etkileyebilmektedir.

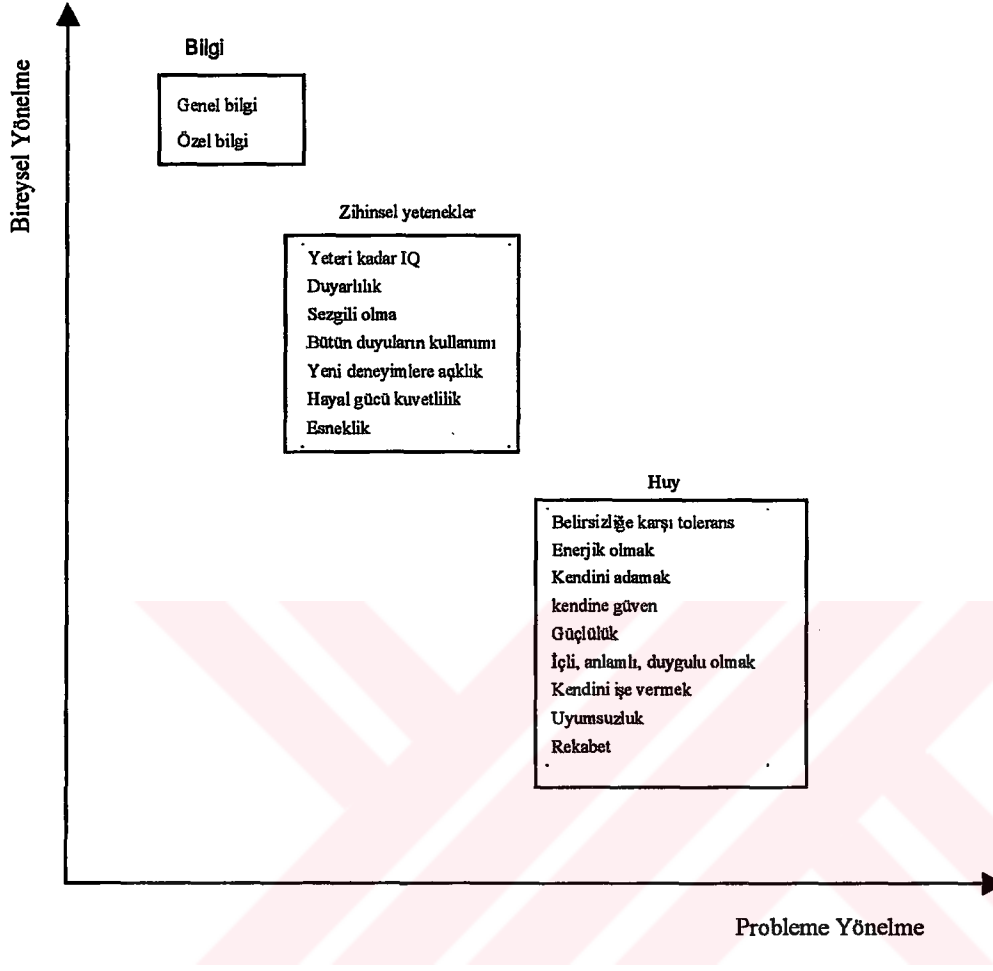
Yaratıcılık düzeyi yüksek kişilere ait yukarıda sıralanan özellikler, Barron'un sıraladığı özelliklerden biraz daha geniş ve ayrıntılı olmasına karşı tam anlamıyla yaratıcı bireyin kişilik özelliklerini yansıttığı söylenemez. Stein, diğer araştırmacıların ileri sürdüğü özelliklerden, kendi uygun gördüklerini sıralamıştır. Yaratıcı bireyin, bu özellikleri taşıyıp taşımadığı da kesin olarak söylenemez. Onsekizinci maddede yer alan yaratıcı insanın kendini daha az eleştirmesi, onun yaratıcılığını geliştirmesini engelleyebileceği gibi, yaratıcı bireylerin kadıncımsı eğilimlere yönelik bir tavır sergilediğini ifade eden onüçüncü maddenin de yaratıcı bireyin kişilik özelliği ile tutarlılık göstermediği görüşündeyiz. Dolayısıyla, Stein'in oluşturduğu yaratıcı bireyin kişilik özelliklerine ait ondokuz maddelik liste de yaratıcı bireyin kişilik özelliklerini aydınlatması bakımından yeterli görülemez.

Yaratıcı bireyin belirli özelliklerini kişiliğin içinde tanımlamaya çalışanların bazıları ise, yaratıcılığı ve kişiliği üç alanda odaklandırmışlardır. Yaratıcı kişilik için gerekli olan bu alanlar; bilgi, zihinsel yetenekler ve huydur. Yaratıcılık kişiliğin bahsedilen üç yönü ile ilgilidir.<sup>27</sup> Bir problemin ya da bir sorunun çözümü için veya bir ürünü gerçekleştirebilmek için bilgiye ihtiyaç duyulur. Bireysel ve geçmişe ait tecrübelerden elde edilen bilgi, çözümler geliştirmeye yardımcı olur. Fakat salt bilgi yaratıcılığı tek başına garanti etmez. Buna karşılık, yaratıcılık için gerekli olan bilgi temelinin

---

<sup>27</sup> Hick ve Gullett, 119.

genişletilmesinde daha önceden ğrenilenlerle birlikte zeka da önemli bir rol oynar.<sup>28</sup>



şekil: 1.1. Yaratıcı Kişiliğe  Alan

Kaynak: Herbert G. Hicks ve Ray Gullet, Management, (New York: Mc Graw Hill, 1981), 120

Yaratıcılık düzeyi yüksek kişiler, bilgileri ile birlikte zihinsel yeteneklere sahip olurlarsa, değişik fikirlere ve yeni ilişkilere olanak tanıyabilirler. Daha açık bir ifadeyle, hayal gücü, sezgi, duyarlılık ve esneklik gibi yaratıcı kişinin zihinsel karakteristikleri, bilgi ile birleşme sonucunda, değişik ve yeni davranışlara, yeni fikirlere kapı açarlar.

<sup>28</sup> John B. Miner, Organizational Behavior, 4<sup>th</sup> ed., (New York: Rondon House, 1988), 138.

Bilgi ve zihinsel yetenekler kadar önemli olan diğer bir yaratıcılık unsurunda huydur. Yaratıcı huyun karakteristikleri; belirsizlik için hoşgörü, kendine güven, uyumsuzluk (belli kurallara uymama) duygusal anlamlılıktır.<sup>29</sup> Yaratıcı bireyler, karmaşık ve belirsiz olgulara karşı aşırı isteklidirler ve duyguları gelişmiştir. Bütün duyularını konu ile ilgili alana yöneltebilirler. Şekil 1.1'de yaratıcı kişiliğin üç yönü karakteristikleri ile sunulmuştur. Bu üç yön birbirleri ile aynı zamanda karşılaşarak, birbirleri ile örtüşerek ve birbirlerini etkileyerek yaratıcılığı gerçekleştirirler. Yaratıcılık ve kişilik arasındaki açıklamaları da temel olarak yaratıcı bireyin karakteristiklerinin belirtilmesini yaratıcı bireyin daha iyi anlaşılması açısından yararlı görmekteyiz.

### **Yaratıcı Bireyin Temel Karakteristikleri**

Yaratıcılık ve kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile bilimadamları, dahiler, çocuklar, sanatçılar ve öğrenciler üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda, yaratıcılık düzeyi yüksek kişileri diğerlerinden ayıran birtakım özelliklere rastlanılmıştır.

**1. Bağımsızlık:** Yaratıcı kişileri inceleyen birçok araştırmacı, onların en belirgin özelliğinin bağımsızlık olduğu görüşünde birleşmektedirler. Bu durum özelliklere ait oldukları toplum ya da meslekten çok, kendi iç standartlarının etkisi altında olmaları ile kendini belli eder.<sup>30</sup> Yaratıcı kişiler, başkaları ile rahatlıkla ilişki kurup devam ettirebilirler, ancak kendilerinin zorla bir örgüte üye edilmelerine karşı çıkarlar. Diğerlerine göre, daha az sayıda örgüte ve gruba dahil oldukları söylenebilir.

Bunlar, otoriteye karşı olmadıkları gibi otoriteden korkmazlar. Yaratıcı kişilerin kuşkucu oldukları ve bazı bulguları, sırf yetkili kişilerce kabul gördü diye onaylamaya istekli olmadıkları sık sık belirtilmiştir. Ayrıca onların bağımsızlığı sırf başkaldırmak için başkaldıran ve karşılığında hiç bir yaratıcı seçenek sunamayanlardan farklıdır. Sözkonusu bağımsızlık, hem güç hemde

<sup>29</sup> Hicks ve Gullett, 119.

<sup>30</sup> Antony Storr, The Dynamics of Creation, (New York: Kingsports Press, Inc., 1972), 189.



güçsüzlüğün, hem saldırganlık hem de korkunun bir bileşimidir. Başkalarını dinleyip, kararlarını kendileri veren yaratıcı kişiler; bir doğmaya, ahlak sistemine, ideolojiye bağımlı değillerdir. Davranışlarında, düşüncelerinde kendi değer yargılarını ve adalet anlayışlarını kullanmak isterler. Diğer bir deyişle, yaratıcı kişiler otoriteler ve doğmatik değillerdir.<sup>31</sup> Yaratıcı bireyin, bağımsız davranışlarını sıralananların dışındaki, diğer alanlarda da görmek mümkündür.

**2. Merak:** Yaratıcı bireyler, daha küçük yaşlardan itibaren herşeyin nedenini araştırmaları ile dikkatleri çekerler. Bir yeniliğin aranması veya herhangi bir konu hakkında bilgi edinme isteği merakla ilgilidir. Yaratıcı bireyler meraklıdırlar ve merakları sayesinde alışılmamış ve yeni çok sayıda fikir üretebilirler.<sup>32</sup> Bu kişiler, sunulan seçeneklerin ötesinde çözümler ararlar ve durmaksızın seçenekleri çoğaltmaya isteklidirler. Böylece başkalarının önemsemediği olaylar ve olgular üzerinde de kolayca yoğunlaşabilirler.

**3. Çaba:** Yaratıcılığın gerçekleşmesi için kişinin çaba sarf etmesi de gereklidir. Newton'a yer çekimi yasalarını nasıl bulduğunu sormuşlar, O da "durmadan düşünerek" diye karşılık vermiştir. Yaratmanın asal temelini çabadan geçtiğini göstermesi bakımından Newton'un cevabı önemlidir. Ancak, çaba tek başına bir anlam ifade etmez. Bu çabanın örgütlenerek düzene konulması ve bilinçli kılınması gereklidir.<sup>33</sup> Yaratıcı bireyin bir özelliği olan çaba gösterme diğer özellikler ile bağlantılı ve iç içedir.

Çaba gösterilirse sonucu alınır ama bu sonuç hemen alınmayabilir. Yaratıcı çabanın ürünleri zaman içerisinde kendini gösterir. Burada denemelerden yılmama, düşünmeye zaman ayırma önemlidir. Yaratıcı birey,

<sup>31</sup> Ramon Aldag ve Timothy M. Stearns, Management, 2<sup>nd</sup> ed., (Dallas: South Western Publishing Co., 1991), 693.

<sup>32</sup> Harold Koontz and Heinz Weihrich, Management, 9<sup>th</sup> ed., (New York: Mc Graw Hill Book Co., 1988), 403.; Robert Mc Crae "Creativity, Divergent Thinking and Openness to Experience" Journal of Personality and Social Psychology 52, no. 6, (1987): 1258-65.

<sup>33</sup> Henri Laborit, Yaratıcı İnsan, çev. Berton Onaran, (İstanbul: Payel Yayınları, 1996), 101.

bitirilmesi gerekli iş için çalışmasını sürdürürken önüne çıkan engellerden yılmayarak, kararlı, inatçı, hırslı ve heyecanlı bir biçimde, vazgeçmeden yoluna devam etmesi ile kendini gösterir. Mac Kinnon 1964 yılında yaptığı bir araştırmada, yaratıcı bireylerin uzun ve yorucu çalışmaya karşı isteklerini saptamıştır.<sup>34</sup>

**4. Kendini işine verme (yoğunlaşma):** Yoğunlaşma ve belirgin nitelikte bağlanma yaratıcılıkta önemlidir. Gömülmek, emilmek, kapılıp gitmek, bütünü ile dalıp girmek v. s. yaratıcı sanatçı ya da bilim adamının durumunu ya da oyun oynayan çocuğu anlatmakta kullanılır.<sup>35</sup> Yaratıcı kişiler, kendilerini üzerinde çalıştıkları konuya öyle kaptırırlar ki, saatin kaç olduğunu bile fark edemezler. Sorunu çözene kadar iş ile ilgilenirler. Kişi ne kadar; bilgili, bağımsız, meraklı v. s. olursa olsun işi ile yoğunlaşıp, kendini ona vermezse yaratıcı ürünler ortaya çıkarması zorlaşır. Yaratıcı bireyi diğerlerinden ayıran önemli özelliklerden biri, kişinin kendini yaratıcı çalışmaya adanmış olmasıdır.<sup>36</sup> Yaratıcılığın amaçlı, zor ve süreklilik isteyen bir çalışma olduğu bilindiğine göre, kişinin bu yöndeki başarısı konuya yoğunlaşma derecesine bağlıdır.

**5. Bilgi:** Yaratıcı bireyler geniş bir ilgi alanına sahip ve çok yönlüdürler. Yaratıcılığın doğası bilgiye dayandığı için yaratıcılık düzeyi yüksek kişiler hem dünya ve yaşam ile ilgili genel bilgiye hem de üzerinde çalıştıkları konu ile ilgili özel bilgiye sahiptirler.<sup>37</sup> Ayrıca, yeni bilgiye ulaşma, değişik konularda bilgi edinmeye karşı istekli oldukları da bilinmektedir. Sadece dar bir alana sıkışıp kalan bir konuda bilgili olmak, bireyin çok yönlü bakışını engelleyebilir ve dolayısıyla yaratıcılık istenen düzeye ulaşamayabilir.

<sup>34</sup> James C. Coleman and Constance L. Hammer, Contemporary Pyschology and Effective Behavior, (USA: Foresman and Co., 1974), 455.

<sup>35</sup> Rollo May, Yaratma Cesareti, çev. Alper Oysal, (İstanbul: Metis Yayınları, 1997), 66.

<sup>36</sup> Wallence ve Gruber, 8.

<sup>37</sup> Ibid.; Hicks ve Gullett, 120.; Cameron M. Ford, "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains" Academy of Management Review 21, no. 4, (October 1996): 1112-42.

**6. Risk:** Yaratıcı bireyin diğer bir ayırt edici özelliği risk alabilmesidir: Yaratıcılık düzeyi yüksek kişiler uygulamalı çalışmalarda başarısızlığı kabul etme eğiliminde olmadıkları gibi, daha çok risk almaya isteklidirler. Kendilerini tanımlamaları istendiğinde, çarpıcı bir şekilde girişkenlik sıfatını seçerler.<sup>38</sup> Yaratıcı bireyin risk alabilme özelliğinin yanı sıra enerjik olarak da tanımlanması onun girişkenliğini ön plana çıkarmıştır.

**7. Motivasyon:** Yaratıcı bireylerin var olan problem ve onun çözümü ile ilgili motivasyonları hayli yüksektir. Diğerlerine göre sorunlara kendilerini vermeleri daha kolaydır, bunun için dışarıdan baskı yapılmasına gerek yoktur. Bu kişiler, daha karmaşık işlerle uzun süre, sıkı bir biçimde çalışarak motive olabilirler. Dışardan ödüller yani para veya statü verilmeden, iş ile ilgilenerek motive olurlar.<sup>39</sup> Diğer bir deyişle, yaratıcı kişiler içsel motivasyona sahiptirler. Onlar en çok kendi ilgileri, zevkleri, tatminleri ve işin kendi çekiciliği ile yaratıcı olabilirler.<sup>40</sup>

**8. Sorunlara duyarlık:** Yaratıcı kişilerde başka şeyler yanında gördüklerine ve duyduklarına, dokunduklarına, tüm duyumlara karşı olağanüstü duyarlılık bulunmaktadır. Başka insanların kültürlerine, ırklarına ve uluslararası sorunlara karşı da duyarlıdırlar.<sup>41</sup> Kendilerini kolaylıkla onların yerlerine koyabilirler.

Başkalarının gereksinimlerini algılama ve değerlendirmeyi ölçen testler, yaratıcı kişilerin duygusal ve sosyal bakımından duyarlı olduklarını göstermiştir. Sözkonusu bulgu hiç bir sosyal gruba katılma eğiliminde olmayan yaratıcı bireyin aynı zamanda sosyal olaylara nasıl duyarlı olacağı sorusunu akla getirebilir. Ancak, yaratıcı kişiler çoğu zaman yetersiz etki altında

<sup>38</sup> John Glover, Royce Ronning ve Cecil Reynolds, Handbook of Creativity, (New York: Plenum Press, 1989), 225.

<sup>39</sup> Ford, 1112-42.; Gary A. Steiner, The Creative Organization, 3<sup>rd</sup> ed., (Chicago: The University of Chicago Press, 1969), 9.

<sup>40</sup> Amabile ve diğ., 1154-84.

<sup>41</sup> Wallence ve Gruber, 5.

kalmaktan korktukları için, başkalarının ne düşündüğüne ve ne hissettiğine karşı duyarlı olmalarının onların kalabalıklardan kaçmalarına neden olduğunu söyleyebiliriz. Bu kişiler kendilerini yaptıkları işe öyle kaptırırlar ki, bir anlamda o işle özdeşleşirler. Bazı yaratıcı kişilerde görülen kimlik duygusu zayıflığı da, onların kolayca başkaları ile özdeşleşmelerine yol açar.<sup>42</sup> Tüm duyuları ile olayların üzerine giden yaratıcı bireylerin zaman zaman yalnızlığı tercih etmeleri ya da yalnız bireyler olarak görülmeleri de sözkonusu duyarlılıklardan kaynaklanabilir.

**9. Esneklik:** Yaratıcı kişiler esnek ve uyum sağlayıcı bir düşünme yeteneğine sahiptirler. Aynı zamanda yeni durumlara uyum gösterebilirler. Olaylar ve durumlar karşısında düşünce ve davranışlarını yeniden düzenleyebilirler.<sup>43</sup> Esnek düşünme yeteneğine sahip oldukları için, genel hedeften sapmadan sorunlara değişik açılardan yaklaşabilirler, çevre koşullarına göre, bir alternatiften diğerine kolaylıkla atlayabilirler. Düşüncelerinin yanında, iş için gerekli araç ve gereçleri de birden fazla amaç için kullanabilirler. Değişimi içinden geldiği gibi sağlayabilirler.<sup>44</sup> Yaratıcı kişiler, açık bir inanç sistemini benimsemişlerdir. Yani dogmatik kişilik özelliğine sahip olmadıklarından, her duruma uyum sağlamaları daha kolaydır.

**10. Akıcılık:** Yaratıcı bireylerin ifade etmedeki (anlatma) akıcılık, sayısal akıcılık, düşünsel akıcılık, birleştirici akıcılık, konuşma akıcılık, kelime akıcılığı, pratik düşünme akıcılığı kısaca düşüncelerinde ve ifadelerinde gözlemlenen akıcılık, bir sorun karşısında birçok alternatif öne sürebilmelerini sağlar.<sup>45</sup> Yaratıcı kişiler çok düzgün cümlelerle, sorunlara çok sayıda seçenek getirebildikleri gibi, aynı zaman diliminde diğer kişilere göre daha fazla fikir geliştirebilmektedirler. Çok sayıda seçenek geliştirebildikleri için, önemli ve etkili olanı bulup, uygulayabilme şansları da yüksek olmaktadır.

---

<sup>42</sup> Storr, 190.

<sup>43</sup> Glover, Ronning ve Reynolds, 44.

<sup>44</sup> Steiner, 7.

<sup>45</sup> Woodman, Sawyer ve Griffin, 293-21.

Yaratıcılıkta, soru sormanın yanında doğru soru sormanın önemi yadsınamaz bir gerçektir. Büyük buluşlarda, tüm teknolojik yeniliklerde bunu görmek mümkündür. Yaratıcı kişilerin, herhangi bir konuda kısa sürede değişik ve yeni fikir üretme özelliği ile, daha çok soru üretebilmekte ve doğru soruyu bulabilmeleri bu sayede gerçekleşebilmektedir.

**11. Orjinallik:** Yaratıcı kişilerin yaşamlarında sıradanlığa yer yoktur. Onların en önemli özelliklerinden biri farklılıklarıdır, beklenmedik cevaplar, çözümler kısaca fikirler getirmeleri her zaman olasıdır. Yaratıcılık düzeyi yüksek kişi sorulara az rastlanan yanıt verirken, sıradan bir çözüm getirmek onu tatmin etmez.<sup>46</sup>

Orjinallik, görüntülerin, fantazilerin, duyguların ve fikirlerin oluşmasında kendini gösteren, beklenenin dışında diğerlerini şaşırtan bir olgudur. Orjinal düşünce ise, ayrık ve içten gelen doğal düşünmeyi de içine alan daha geniş bir düşünce olarak tanımlanabilir.<sup>47</sup> Zihinsel bir yetenek olan orjinallik sayesinde olağandışı bir fikir üretildiği gibi, yeni bir davranış veya ürünün ortaya çıkması da sağlanabilir.

**12. Sezgi:** Yaratıcı bireyler, bir sorunun çözümlenmesi için gerekli öğeleri derhal ayırt edebilirler ve işe yaramayacak seçenekleri önceden kestirebilirler. Diğer psikolojik kavramlar gibi sezgi de değişik şekillerde tanımlanmıştır. Buna karşılık sezgiyi; bir olayın, bir durumun önceden kestirilmesi yani daha önceden farkına varılması şeklinde ifade edebiliriz. Sözkonusu tanımları genişletecek olursak; hemen çıkarsamalı davranışın bir biçimi ve işlemsel olarak bir birey için genel anlamda zorunlu olmayan, daha az bilgi kullanarak çözüme ulaşma olgusuna sezgi denir. Sezgisel davranışta içgüdüler önemli rol oynar. Yaratıcı bireyler, içgüdülerinden gelen sinyaller ile olayları daha önceden sezerler ve hedeflerine doğru yol alırlar. Ancak, sezgisel davranış çevrenin yanıltıcı etkisinden dolayı her zaman yararlı ve

<sup>46</sup> Akat, 385.; Steiner, 7.

<sup>47</sup> Arieti, 6-7.

gerekli olmayabilir.<sup>48</sup> Sezginin en çok belirsizliğin hakim olduğu durumlarda işe yaradığı varsayılmaktadır. Ayrıca konu ya da sorun ile ilgili yeterli bilginin olmadığı, eldeki verilerin durumu aydınlatma açısından kısıtlı olduğu zamanlar da sezgisel davranışa başvurulmasının yararlı olduğu savunulmaktadır. Bazı ruhbilimcilerin 90'lı yıllarda yaptığı araştırma sonuçlarına göre sezginin temelinde, beynin bilgiyi iyice özümleyip onu inceden inceye düşünmesine olanak tanıyan, sözcüklerin yardımı olmaksızın, çoğu zamanda kişinin olup bitenden haberi olmadığı belli bağlantılar kurmaya çalışan düzenekler yatmaktadır. Böylece kazanılan farkında olunmayan ve sözcükler ile ifade edilmeyen deneyime dayalı günlük yaşamda kişiyi yönlendirmeye yardımcı olan bir bilgi birikimi ortaya çıkmaktadır.<sup>49</sup> Sezgi bilgilenmesi ile kişi içinden gelen sese kulak vermekte ve ani buluş ışığına, çözümünün aniden görülmesine bu yol ile ulaşmaktadır.

Hedefin tüm şartlar altında gerçekleştirilmesi olasılığını hissetme ya da sezme yeteneği öğrenilip geliştirilebilir.<sup>50</sup> Bilgi düzeyi artan, yaşam tecrübesi sonucu bilgilerini daha kolay kullanan kişilerin gelişen olaylar karşısındaki sezgileri güçlenir. Olayların bir kısmını gerçekleşmeden sezme ve tahmin etme yetenekleri gelişir. Bunlar ortaya çıkabilecek sorunları önceden kestirebilirler.<sup>51</sup> Böylece pek çok olumsuz gelişmeyi önledikleri gibi, olumlu buluşlara doğru yol alırlar. Diğer bir deyişle, yaratıcı kişilerin sezgilerinin güçlü olduğu söylenebilir. Çünkü kişinin sezgisinin güçlü olması, başkalarının göremediklerini görmesini, hissedemediklerini hissetmesini sağlar, olay ve olgulara farklı yaklaşımlar geliştirmesine olanak tanır.

---

48 Rouquette, 86.

49 Rita Urgan, "İçimizdeki Önsezi", Cumhuriyet Bilim Teknik, s. 619, (30 Ocak 1999): 12.

50 Tony Buzan ve Raymond Keane, Dehanın El Kitabı, çev. Sinem Gül, 2. b., (İstanbul: Sabah Kitapları, 1996), 7.

51 İlhan Erdoğan, İşletmelerde Örgütsel Davranış, (İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1996), 206.

**13. Hayal gücü:** Yaratıcı kişiler çok sayıda ve özgün hayaller kurarlar. Hayal gücü, kolayca izlenip, algılanmayan ilişkilerin ve etkileşimlerin varlığını sezmeye, var olanlardan yeni bileşikler yaratmaya, insan gücünün ve denetiminin sınırları ötesinde olanlara erişmeye olanak sağlar.<sup>52</sup> Bu nedenle, görsel, sözel ya da anlamsal hayallerini hatırlayabilen kişiler daha yaratıcı olabilirler.

Hayal düşüncenin gözü, zayıfça bir zihinsel temsildir. Hayalin görsel kısmı, onu tanımlamada ve anlamada yol göstericidir. Hayalde var olan benzetme, dünyanın daha iyi anlaşılmasına hatta kişinin dünya içindeki yerini seçmesine yardımcı olur. Hayaller bireye aittir ve onun öznel deneyimlerini içerir, aynı zamanda düşüncenin ürünüdürler. Hiç düşünülmemişi organize hale getirme, beynin ürettiği düşünceleri yeniden tasarlayarak sembolik hale getirme ve tüm bu kargaşayı düzenleme kapasitesi olarak tanımlanan hayal gücü, bireyden bireye farklılık gösterir.<sup>53</sup>

Hayal gücünü yapıcı yönde kullananlar, ulaşılmak istenen amaç için gerekli bilgileri düzenleyerek, düş kurmaya çabalar. Diğer bir deyişle, bir takım olayları yaşamak isteyen kişi düşünüyü kurar ve bunu nasıl gerçekleştirebileceğini kavramaya çalışır. Sonra düşünüyü gerçekleştirmek için sözkonusu olabilecek sorunları sıralamaya ve çözüm yollarını aramaya başlar. Böylece yeni ve orijinal fikirlere ulaşır.

Gerçek yaşamda uymak zorunda olunulan fiziksel ve sosyal kurallara hayallerde uymak zorunluluğu olmadığından kişinin yaratıcılığı daha kolay ortaya çıkabilir. Çok farklı seçenekleri ayrıntılı bir biçimde hayal eden, hayallerini değiştirebilen ve sonuçlarını objektif bir şekilde hesaplayan kişilerin, yeni bir ürün tasarımı veya yeni bir davranış biçimini geliştirdikleri bilinmektedir. Yani hayal o ana kadar sahip olunmayan veya bilinmeyen bir durumu temsil ettiğine göre, onun gerçeğe dönüşmesi, zihinde canlandırma

<sup>52</sup> Mithat Enç, Eğitim Ruhbilimi, (İstanbul: İnkilap ve Aka Kitapevleri, 1981), 224.

<sup>53</sup> Aneti, 38- 50.

yolu ile mümkün olabilir.<sup>54</sup> Dolayısıyla, yaratıcılık için hayal gücünün vazgeçilmez olduğunu söyleyebiliriz.

Hayalin iki fonksiyonundan söz edilebilir; geçmişte olanları yerine koymak ya da olmamışları olmuş gibi göstermektir. Her iki durumda da yok olan olayların, olguların varlığına inanma isteği hüküm sürmektedir. Hayallerin geçmiş algıları da kapsayarak, hafızanın ayrıntıları açıklamasına dayanması, yaratıcılığın ortaya çıkmasında önemli rol oynar.

Hayal gücü kuvvetli bireyler, yaşamda pasif olmamaya ve gerçek hayatta limitsiz yaşamaya meyillidirler. Sözkonusu bireyler, hayaller yolu ile motive olarak, arzulanan duruma ya da nesneye doğru yönelirler. Yaratıcılık için gerekli olan hayalin daha kolay ortaya çıkmasını sağlamak için kişinin dış olaylardan sakınması, dış teşviklerin azaltılması veya ortadan kaldırılması öncelikle yapılması gerekenlerdir.<sup>55</sup> Günlük hayaller kurarak, arzuladığı bir nesneyi yaratmaya kalkışabilen kişi; dinlenme, yalnızlık, müzik, meditasyon gibi yollarla daha fazla hayal kurabilir.

**14. Çelişkiler:** Yaratıcı bireyin yukarıda açıklanan özelliklerinden başka, karmaşık kişiliğinden kaynaklanan karşıt yönelimleri de dikkat çekicidir. Genellikle iyi sayılan biçim ve tasarımı tanıma yeteneği ve bunu tercih etme eğilimi, çeşitli alanlardaki yaratıcı kişilerin paylaştıkları bir özelliktir. Buna karşılık, bu kişilerin karmaşıklığı tercih ettiği ve basit, kolay anlaşılabilir olaylardan hoşlanmadıkları bilinmektedir.<sup>56</sup> Yaratıcı kişinin karmaşıklığı tercihi ve belirsizliğe tahamül etmesi bir anlamda düzenin karşıtı gibi görünse de, yaratıcılık olay ve olgulara farklı bakmaya dayandığından içinde karmaşıklığı ve belirsizliği de taşımaktadır. Yaratıcı kişinin bir gruba uyum sağlaması grubun devamlılığı içindir, gerçekte uyum sözkonusu değildir.

---

<sup>54</sup> Ramazan Yıldırım, Yaratıcılık ve Yenilik, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998), 100.

<sup>55</sup> Arieti, 50-51.

<sup>56</sup> Frank Barron, Creative Person and Creative Process, (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969), 127.



Yaratıcı kişilerde gözlemlenen kuşkuculuğun yanında, onların bazı durumlarda yaşama karşı savunmasız olmaları ve saflıkları da ayrı bir karşıtlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın – erkek bölünmesi ve feminen eğilimler, sıradan kişilere oranla yaratıcı kişilerde görülen diğer bir karşıtlıktır. Yaratıcı kişilerin önemli özelliklerinden biri enerjik olmalarıdır. Ancak, yaratma anlarında durgun oldukları da bilinmektedir.<sup>57</sup>

Yaratıcı kişinin karmaşık yapısı nedeni ile ortaya çıkan zıtlıkları, karşıtlıkları ve çelişkileri artırabiliriz. Zaten yaratıcı bireyler çelişkileri ile, kişiliklerinin olumlu ve olumsuz uçlardaki özelliklerini birleştirerek yaratıcılıklarını ortaya çıkarırlar. Bir anlamda güçlü egolarını (kendi benliğini, özünü) bu şekilde tatmin edebilirler.

Yaratıcı bireyin açıklanan özelliklerini de dikkate alarak onu; açık fikirli, meraklı, başarı yönelimli, alışkanlıkları gözden geçirmeye eğilimli, olaylara iyimser yaklaşabilen, gerçekçi özgüveni, uygun dozda hırsı olan, zorluklar ve belirsizlikler karşısında yılmayan, yapıcı kuşkuculuğu taşıyan, bıkmadan usanmadan çalışan, kavramlara çok yönlü yaklaşabilen, içsel güçleri ile motive olabilen, yargılamada bağımsız davranabilen ve yaratıcılık faaliyetlerinden zevk alan bir kişi olarak tanımlamak mümkündür.

### 1.2.2. Bireysel Yaratıcılık ve Zeka

Psikologlar ve araştırmacılar yaratıcılık ile zeka arasındaki ilişkilere ışık tutmak amacı ile birçok çalışma yapmışlardır. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalardan en fazla dikkat çeken, Getzels ve Jackson'un 1962 yılında iki grup öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmadır. Söz konusu iki gruptan biri göze çarpan bir özellik olarak yüksek seviyede yaratıcılığı bulundurmeyen ancak zeka seviyesi oldukça yüksek öğrencilerden, diğeri ise; zeka seviyesi yüksek olmayan fakat yaratıcılık düzeyi oldukça yüksek olan öğrencilerden oluşmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, Getzels ve Jackson geleneksel olarak zeka ölçülerinin %20'sinin üstünde olup, yaratıcılık seviyeleri %20'nin altında

---

<sup>57</sup> Storr, 196.

olan öğrencilerle; yaratıcılıkları %20'nin üstünde olup, zeka düzeyleri %20'nin altında olan iki grup öğrenciyi akademik başarıları açısından karşılaştırmışlardır. Bahsedilen grupların ortalama zeka testi sonuçları arasında %23'lük bir puan farkı olmasına rağmen, başarılarında ölçülebilir bir farka rastlanılmamıştır.

Daha sonra, Torrance, Getzels ve Jackson'un çalışmalarından kısmen sekizini tekrarlamış ve sekiz gruptan altısında, yaratıcılık ve zeka seviyesi yüksek öğrencilerin ölçülen okul başarılarında anlamlı bir ayrıcalık bulamamıştır.<sup>58</sup> Sözkonusu çalışmalar yaratıcılık ile zeka arasında kesin bir ilişkinin var olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca, özel gruplar içinde yaratıcılık ve zeka ölçümlerinin çoğunlukla birbirinden bağımsız olduğunu savunan Wallach ve Kogan 1967 yılında çocukların yaratıcı düşünme biçimlerini inceledikleri bir araştırmada, yaratıcılıktamotivasyon ve öğrenme şekillerinin zekadan daha önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.<sup>59</sup>

Yaratıcılık ve zekanın birbirinden bağımsız olduğunu gösteren araştırmalardan başka, literatürde her iki değişkenin birbiri ile çok yakından ilişkili olduğunu gösteren çalışmalarda yer almaktadır. Barron ve Harrington'un 1981 yılında yaptıkları bir çalışmada yaratıcılık düzeyi yüksek kişilerin genellikle ölçümlü zeka testinde de oldukça yüksek puan aldıklarını saptamışlardır. Benzer durum Sternberg'in 1985 yılında yaptığı araştırmada kendini göstermiştir. Diğer bir deyişle, Stenberg temel ilkelerini gözönüne alarak hem zeka hem de yaratıcılık için bir ölçüm tablosu hazırlamış ve bununla ilgili tavsiye mektuplarını değerlendirmiş sonuçta zeka ve yaratıcılık arasında oldukça yüksek bir ilişki bulmuştur.<sup>60</sup> Ayrıca, Anastasi ve Schaefer New York'ta lise öğrencileri üzerinde yaptıkları uygulamalar ile yaratıcılık ve zekanın birbirinden bağımsız olmadığını ortaya çıkarmışlardır. Her iki

---

58 Arneti, 342.

59 Mc Crae, 1258 – 65.; Coleman ve Hammer, 455.

60 Mc Crae, 1258-65.

araştırmacı yaratıcılık ve zekanın benzer şekilde (üstünkörü) tanımlanan geniş ve çok yönlü kavramlar olduğunu vurgulayarak, bu iki kavramın birbirinden ayrı olarak kompleks insan davranışının anlaşılmasında ve davranışların pratikliğinin açıklanmasında önemli rol oynadığını belirtmişlerdir.<sup>61</sup>

Yaratıcılık ve zeka ile ilgili bahsedilen araştırmalardan başka Guilford'un 1967 yılında yaptığı çalışmalarda dikkat çekicidir. Guilford, her iki değişken arasındaki ilişkiyi farklı / ıraksak düşünme kabiliyeti üzerine odaklayarak, yaratıcılık için gerekli zihinsel yetenekleri tanımlama yoluna gitmiştir. Ona göre, yaratıcı bireyin özellikleri başlığı altında açıklanan orijinallik, esneklik, akıcılık önemli zihinsel kabiliyetlerdir. Bunlardan başka, yaratıcı bireyin farklı bilgilerden yeni ürünler elde etmesi (sentez), ayrıntılar ile ilgilenme (analiz) ve değişim oluşturmak için entellektüel yeteneklerini kullanma eğilimi de zihinsel faktörler içerisinde yer almaktadır.<sup>62</sup>

Yaratıcılık ve zeka arasındaki ilişki konusunda literatürde yer alan farklı görüşlere rağmen, yaratıcı kişilerin aynı zamanda zeki olduklarını söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, yaratıcılık için zeka gereklidir, ancak olaganüstü yüksek zekanın önceden gerekli bir koşul olmadığı kanısındayız.

### **1.2.3. Bireysel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler**

Bireysel yaratıcılığın, kişinin doğuştan getirdiği yeteneklerinin yanında, kişiliği ve zekasına bağlı olduğunu kısaca açıklamış bulunmaktayız. Kişi yaratıcılığında, bu üç değişken ile birlikte başka faktörlerde rol oynamaktadır. Yaratıcılığın ortaya çıkmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen sözkonusu faktörlerin bir kısmı bireye, bir kısmı da onun içinde bulunduğu sosyal çevreye dayanmaktadır.

---

61 Arıeti, 343.

62 Glover, Ronning ve Reynolds, 14.; Woodman, Sawyer ve Griffin, 293- 21.

### 1.2.3.1. Kültür

Birey içinde bulunduğu kültüre göre yaratıcı potansiyelinin tamamını veya bir kısmını kullanabilir ancak yaratıcılık konusunda kültürel farklılıkların olduğunu da unutmamak gerekir. Bazı kültürler yaratıcılığı desteklerken bazıları ise yeterli önemi göstermezler. Katı ve kapalı kültürlerde yeniliğe ve değişime karşı olumsuz bir tutum sergilendiği için, böyle kültürlerde yaratıcı kişilerin benimsenmesi ve kabullenilmesi oldukça zordur. Buna karşılık, açık ve değişim yanlısı kültürlerin yaratıcı bireylere daha hoşgörülü baktıkları ve yaratıcılığın geliştirilmesi için gerekli çabayı gösterdikleri bilinmektedir.<sup>63</sup> Kısaca, kültürel farklılıkların yaratıcılık üzerindeki etkilerinin de değişik olduğunu söylenebilir.

Kişilerin davranışları, duyguları, düşünceleri, yaşama biçimleri kültür tarafından etkilenmektedir. Gerçekten de kültür üyelerine seçme, büyütme, yetiştirme, tamamlama kuralları koyar ve bunları kurumsallaştırır. Böylece kişiye şimdiki ve gelecekteki yaşam tarzının mümkün olabilecek tüm olasılıklarını sunar. Daha açık olarak, kültür kişinin meslek seçimi, başarı ve başarısızlık hallerinde karşılaşılabileceği davranışları, ödüllendirme sistemi gibi konularda bir takım sınırlamalar getirir.<sup>64</sup> Sözkonusu durumu şu şekilde açıklayabiliriz: Toplum içinde anlayışımız, yaşama biçimimiz, tutum ve davranışlarımız çoğunlukla diğer

kişilerle uyumlu olacak şekildedir. Giyim kuşamımız, saç şeklimiz, konuşma biçimimiz, kibarlığımız, mizah anlayışımız v. s. içinde bulunduğumuz kültürce belirlenir. Düşüncelerimizin oluşmasında önemli olan sosyal uyum hayallerimize, algılarımıza ve diğer fonksiyonlarımıza yansıma eğilimindedir.<sup>65</sup> Sonuçta, kültürün yerleşmesini istemediği değerler ile çelişen davranışlar kabul görmemekte ve böyle davrananlar dışlanmaktadır.

<sup>63</sup> Wallence ve Gruber, 5.

<sup>64</sup> Mark A. Runco ve Roberts S. Albert, Theories of Creativity, (California: Sage Publications, Inc., 1990), 26-28.

<sup>65</sup> Newman, Summer ve Warren, 275.

Birçok kültürde, farklılıkların kabul edilmediği, hata ve yanlışlara karşı hoşgörünün olmadığı, statü ve yetkiye göre üretilen fikirlere önem verildiği, riskin özendirilmediğini görmek mümkündür. Diğer bir deyişle, bireyin daha fazla soruna yönelmesi, daha fazla alternatif üreterek sorunu çözmeye çalışması, tecrübe ve olasılıklara daha fazla açık olması, yenilikleri deneme yoluna gitmesi, esprili olması ve aykırı düşünmesi gibi yaratıcılık özellikleri bazı kültürler tarafından tehlikeli görülebilir ve sözkonusu özelliklerin baltalanması yoluna gidebilir.<sup>66</sup> Böyle bir ortamda farklı olmak, değişiklik üretmek zor görülmektedir.

Bazı kültürler yaratıcılığa karşı engel teşkil etseler de, kişinin bunlarla mücadele etmesi onun en önemli özelliklerindedir. Çünkü yaratıcılığı ortaya çıkarma, aklın duvarlarından sıyrılarak engellerden kurtularak gerçekleşir. Doğal ve sosyal kurallara bağlı yani kültür tarafından belirlenen sınırlar içinde yaşayan bir kişi ancak aklın duvarlarını aşarak kullanılmamış düşüncelere ulaşabilir. Dolayısıyla, yeni ve değişik fikirlere ulaşmak için kişinin doğal ve sosyal kuralları çiğneme riskini göze alması gerekir.

Kişiler, dini inanışların, idolojilerin, sosyal kuralların, bilimin, doğanın, kibarlığın ve daha başka kültürel etmenlerin dışına çıkarak kendilerine ait düşünceleri geliştirmek için, içten davranışlarını sürdürürlerse yaratıcılıklarını daha ilerilere götürebilirler. Yaratıcılık, toplumsal kurallara aykırı da olsa, ortaya çıkan düşüncelerin bilinç altına itilmesi yerine, onların kaydedilerek nerede kullanabileceklerinin görülmesi ile kendini belli eder. Gerçekten de, yeni buluşlar ve insani gelişmeler, elde olan ile yetinmeyi reddedip, yeni fikirlere açık olan ve gelenekleri yıkmayı başaranlar tarafından gerçekleştirilmektedir.<sup>67</sup> Yaratıcılığın desteklendiği kültürlerde yaratıcı gücün tüm potansiyelinden faydalanmak mümkün olmakla birlikte, kültürün baskısına rağmen kişiler doğuştan gelen yetenekleri ve kendi benlikleri ile yaratıcılığı geliştirebilirler.

---

<sup>66</sup> Runco ve Albert, 26-28.

<sup>67</sup> Joseph Anderson, 41-46.

### 1.2.3.2. Eğitim

Yaratıcılığın gelişmesinde olduğu gibi, körelmesinde de önemli bir rol oynayan eğitim ailede başlayıp, okulda devam eder. Burada üzerinde durulacak olan formal eğitimin (okul eğitimi) yaratıcılığın geliştirilmesinde mutlaka yardımcı olmadığı araştırmalar ile kanıtlanmıştır.

Bazı durumlarda yaratıcılık, kötü-uygunsuz koşulların ve gizliliğin ortasında gelişen dayanıklı bir bitkiye benzer. Ancak, yaratıcılık potansiyelinin sınıfta ve daha geniş topluluklarda kötü iklim nedeni ile kuruduğu, eğitimci ve psikologların ortak şahit oldukları konulardan biridir.<sup>68</sup> Gerçekten de, öğrencilerin pasif kaldığı, yani sırasında oturup, yalnızca dinlemek ve öğretmenin sorularına doğru yanıtı vermek, ara sırada verilenlerden sınav olmakla yükümlü olduğu sınıf ortamında düşünce açıları geniş, alternatif düşünebilen, sorunlara yeni çözümler bulabilen, yaratıcı gençlerin yetişebileceği düşünülemez. Buna karşılık, çocuğun ya da gencin katılımının sağlandığı, kendisinden fikir üretmesi beklenen, fikirleri ile dalga geçilmeyen, yargılamanın daha sonraki aşamalara bırakıldığı yani öğrencinin aktif bir rol aldığı okul ortamında kişinin kendini ifade etmesi kolaylaşacağı gibi, yaratıcı potansiyelini de geliştirme imkanı bulabilecektir.<sup>69</sup> Konu ile ilgili olarak, Torrance'nin 3-12 yaş arasında değişik ülkelerden gelen çocuklara uyguladığı çeşitli Guilford testlerinin sonuçları dikkat çekicidir. Genelde ilkokul üçüncü sınıfın sonunda ya da dördüncü sınıfın başında gözlemlenen yaratıcılıktaki düşüşün olmadığı bir sınıfta yaptığı özel bir çalışmada öğretmenin pedagojik prosedürünün öğrenciler üzerinde uyarıcı rol oynadığını saptamıştır.<sup>70</sup> Torrance'nin çalışmalarını da göz önüne alarak, öğretmenlerin, öğrencilerine ve öğretme şekillerine karşı tutumlarının yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında önemli olduğunu söyleyebiliriz.

<sup>68</sup> Barron, 125.

<sup>69</sup> Özer, 50-53.

<sup>70</sup> Barron, 121.

Eğitim ve yaratıcılık ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunda ilk çocukluk yıllarında biraz farklılık olmakla birlikte, kesin bir bağa rastlanılamamıştır. Buna karşılık, bir alana yönelik bilgi arttıca, yaratıcılığın düşme eğilimi gösterdiği saptanmıştır. Daha açık olarak, bir alana yönelik eğitim seviyesi yüksek ve mesleki kariyerini tamamlamış kişilerin, mesleksen açıdan başarılı oldukları ve kendi çalışma alanları ile ilgili yenilikleri gerçekleştirebildikleri halde çok fazla diğer alanlarda yaratıcı olmadıkları gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, daha az eğitimi kişilerin bazılarının ise kendilerine "dahi" dedirtecek kadar ilginç yenilikleri ortaya çıkarabildikleri belirtilmiştir. Söz konusu durum, yaratıcılıkta bir alana yönelik bilgi ile birlikte, daha değişik ilgi alanları, motivasyon, konu hakkında çalışma isteği yetenekler, merak gibi değişkenlere de ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.<sup>71</sup>

Fazla eğitimi, yani mesleksen kariyeri için gerekli eğitimin çoğunu tamamlamış kişilerin neden daha az yaratıcı olduklarını şu şekilde ifade edebiliriz: İlk ocukluk yıllarının, merak, soru sorma, araştırma, fikirleri deneme isteği, okul ortamında bastırılmaya başlayınca orjinallikte kısmen yok olmaya yüz tutar. Hata yapma, başarısız olma korkusu ile öğrenciler denemelerden vazgeçmeye başlarlar. Öğrencilere hazır bilgiler sunan ve verilen bilgileri isteyen, yanılma ve başarısızlığın tehlikesini öğreten bir eğitim sistemi yaratıcılığı baltalar. Diğer bir deyişle, niversite eğitimi kişileri bir alanda bilgilendirirken, aynı zamanda hata yapmamaya da yöneltmektedir. Oysa ki, yaratıcı olmanın bir koşulu her alanda bilgili olma ve bu bilgilerin alternatiflerini düşünebilmektedir, diğer bir koşulu ise, deneme ve yanılmalardan yılmayarak sebatla çalışmaktır.

Eğitim konusunda dikkat çeken diğer bir nokta ise, yaratıcılık düzeyi yüksek kişilerin, yaratıcılık düzeyi düşük olanlara göre daha fazla oranda okul değiştirme eğilimlerinin bulunmasıdır.<sup>72</sup>

---

71 Ibid.; Runco ve Albert, 18.

72 Aldag ve Stearns, 695.

Eğitim seviyesi ile yaratıcılık arasındaki ters sayılabilecek bu ilişkiye rağmen, eğitimin her ne şekilde olursa olsun yaratıcılığı geliştirmede etkili olduğu kanısındayız. Çünkü kişinin eğitiminin artması onu daha farklı alanlara da yöneltebileceği gibi eldekileri daha iyi kullanma olanağını da tanır. Zaten böyle kişiler daha çok başarı yönelimli olacaklarından kendi içsel güçleri ile yaratıcı çabalara devam ederler.

### 1.2.3.3. Aile

Yaratıcılık tohumları ailede atıldığına göre, aile çevresinin çocuğun üzerindeki etkisi yadsınamaz. Çocuklar küçük yaşlardan itibaren çevresinde olup bitenleri merak eder ve bitip tükenmeyen sorular ile ailelerini meşgul ederler. Hayaller kurarlar ve bunları denemek isterler. Sözkonusu duruma olumlu yaklaşan aile, çocuğun gelecekte birçok konuyu tartışmasına, yeni ve özgün fikirler üretmesine olanak tanımış olur. Çocuklara denemeler için sınır koyan, fantazilerine müdahale eden anne ve babalar ise onların merakının sönmesine neden olabilirler.

Yaratıcılık ve aile arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, yaratıcılık düzeyi yüksek bireylerin aile ortamlarının entellektüel ve birçok bilginin sağlanabileceği materyallerle dolu olduğunu saptamışlardır. Bunların evlerinde çeşitli kitap, dergi, gazete gibi her türlü bilgi kazandırıcı malzemenin yanında sanatsal ve diğer hobilere yönelik gerekli materyallerde bulunmaktadır. Ayrıca, yaratıcı bireylerin anne ve babalarının ortalamanın üstünde kültürel ve entellektüel merakı sahip oldukları, iyi eğitim gördükleri ve sosyo ekonomik pozisyonlarının da hayli yüksek olduğu eldeki veriler arasındadır.<sup>73</sup> Renkli ve çeşitlilik içinde geçen çocuklukta birlikte, anne-babaların çevreyi keşfetme, bazı yenilikleri ve fikirleri deneme, karar verme gibi konularda olağanüstü bir serbestlik tanımları bunların yaratıcılıklarının gelişmesine ön ayak olmuştur.

---

<sup>73</sup> Runco ve Albert, 54.



Yaratıcılık ve aile ile ilgili yapılan diğer bir araştırmada, yaratıcı kişilerin anne – babalarının birini, çoğunlukla da babalarını ilk çocukluk yıllarında kaybettikleri saptanmıştır. Bu durumun, kişinin dünyayı daha az klasik algılamasını sağladığını ve kişinin yaratıcılık eğiliminin yükselmesine yol açtığını belirten uzmanlar ayrıca bireyin aile yaşamındaki gerginliklerin, boşanmaların belli ölçüdeki tersliklerin de onlara dünyayı değişik açılardan görme yeteneği kazandırdığını savunmaktadırlar.<sup>74</sup> Diğer bir açıdan, bireyin sevdiklerinden ayrı kalması onun tatmin edilmeyen duygularını başka bir alana kanalize etmesi ile sonuçlanabilir ve beklenmeyen bir anda yaratıcı çıkışı gerçekleştirebilir.

Çocuğun örnek aldığı modelin daha çok aile bireylerinden oluşması özellikle de babanın örnek alınması nedeni ile de babanın konumu yaratıcılıkta önemlidir<sup>75</sup>. Ayrıca, kişinin kendine kimlik oluşturma isteği de onun yaratıcılığını kamçılar. Bu nedenle anne ve babanın yaratıcılık yönünden olumlu bir tavır sergilemesi, kişinin çalışmalarını hızlandırabilir.

#### **1.2.3.4. Cinsiyet**

Yaratıcılık ve cinsiyet arasında ilişki bulunup bulunmadığına dair yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar ile karşılaşmıştır.

Mc Carty, Mc. Dowel ve Howe resimlerin oluşturulmasında veya çocuklar tarafından plastik bloklarına kullanılmasında cinsiyete göre yaratıcı performans değişikliklerini incelemişler ve performans düzeyinde genellikle önemli farklılıklar bulamamışlardır.<sup>76</sup> Yapılan diğer araştırmaların bazılarında kadınların, bazılarında ise erkeklerin daha yaratıcı oldukları sonucuna varılmıştır. Ancak, yaratıcılık araştırmaların büyük bir çoğunluğunun sanatçılara, bilimadamlarına ve erkeklere yönelik yapılmış olması sonuçlara şüphe ile yaklaşmamıza neden olmaktadır.

<sup>74</sup> Nuray Sungur, Yaratıcı Düşünce, 2. b., (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997), 180.

<sup>75</sup> Runco ve Albert, 54.

<sup>76</sup> Rouquette, 16.

Yaratıcılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin kesin olarak belirlenmesinin bir nedeni de, cinsiyet değişkeninin büyük ölçüde kültürel değişkenlere bağımlı olmasıdır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada on yaş sonrasında kadınların erkeklerden daha yaratıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, Hindistan'da yapılan bir başka araştırmada ise, erkeklerin kadınlara göre daha istikrarlı bir biçimde yaratıcı oldukları ortaya çıkmıştır. Söz konusu bulgular, yaratıcı performanda kültürel farklılıkların etkili olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.<sup>77</sup> Diğer bir deyişle, yaratıcılıkta cinsiyetler arası farklılaşmanın büyük bir çoğunluğunun içinde bulunulan sosyal yapıdan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Sosyal yaşamda genel olarak kadınların çalışma koşulları erkeklere göre daha karmaşıktır. Biçim ve verimi çevreden doğrudan doğruya etkilenen kadının geleneksel olarak ona atfedilen kadınlık rolünü de yerine getirmek zorunda kalması herhangi bir konuda yoğunlaşmasını etkiler ve sonuçta yaratıcılık baltalanabilir. Buna karşılık, yaratıcı olarak saptanan kadınların daha çocukluk dönemlerinde farklı düşünmeye ve geleneksel kadın anlayışına ters düşmeye meyilli oldukları bilinmektedir.<sup>78</sup>

Yaratıcılık ve cinsiyet konusundaki dikkatleri çeken diğer bir nokta da, kadınlarda ve erkeklerde gözlemlenen karşı cins eğilimidir. Yaratıcı kişilerin daha fazla feminen eğilimler gösterdikleri bir takım araştırmalardan çıkan sonuçlar arasında yer almasına karşılık, bu durumun genellenemeyeceği kanısındayız.

### 1.2.3.5. Yaş

Yaratıcılık ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, çocukların beş ile altı yaşlarına kadar yaratıcılık düzeylerinin hayli yüksek olduğunu, yedi sekiz yaşlarına gelindiğinde, mantıklı ve nesnel düşünmeye başlayan çocuğun, yaratıcılık düzeyinde düşüşlerin başgösterdiğini

<sup>77</sup> Robert P. Vecchio, Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed., (Chicago: The Dryden Press, Inc., 1988), 361.

<sup>78</sup> Barron, 126.

belirtmişlerdir. Yaratıcılık testlerine göre çocukların yaratıcılığı 5–7 yaşlarında %90 düzeyinde seyrederken, 40 yaşlarında ise yetişkinlerin yaratıcılığının 5 yaşındakine oranla %2 daha fazladır.<sup>79</sup> Daha açık olarak, kişinin 5 yaşındaki yaratıcılık düzeyinin 40'lı yaşlara gelindiğinde geçen yıllarla orantılı bir biçimde artış göstermediği söylenebilir. Buna karşılık, ilk çocukluk yıllarında gözlemlenen yaratıcılığın her zaman durması ya da düşmesi gerekmez. Merakın engellenmediği, denemeler için fırsatların yaratıldığı kısaca okul, aile, çevre tarafından desteklenen bir ortamda yetişen çocuğun ya da gencin yaratıcı birey olarak topluma kazandırıldığı literatürdeki bilgiler arasında yer almaktadır.

Yaratıcılık tohumu çocukluk yıllarında atılmakla birlikte ürününün 30-40 yaş arasında alındığı araştırmalar ile saptanmıştır. Bireysel olarak en fazla yaratıcı olunabilen yaşların 30-40 yaşları arasına denk gelmesi özellikle bilim ve sanatta geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Müzik ve diğer sanat dallarında yaratma yeteneği 35-39 yaş arası dönemde en üst düzeye ulaşırken, pozitif bilim dallarında bu dönem 30-34 yaşları arasında denk gelmektedir.<sup>80</sup> Yaratıcılığın, bahsedilen yaşlarda en üst seviyeye ulaşmasının bir nedeni olarak kariyer hazırlamak için zamana duyulan ihtiyaç gösterilebilir. Gerçekten de, kariyer hazırlıkları gençlik yıllarında başlar ve kişi çalışma, sevgi, aşk gibi konularla bu dönemde tanışır ve gerekli olan bilgiye ulaşır. Ünlü ressamlar, heykeltıraşlar, müzisyenler, yazarlar, bilimadamları, v. s. ürünlerini yıllarca çalışıp, eğitim gördükten sonra vermişlerdir. Diğer bir deyişle, yaratıcı kişiler ürünlerini kolayca üretmemekte, büyük uğraşlar ve denemeler sonucunda ancak bahsedilen olgunluğa erişebilmektedirler.

Bireysel yaratıcılığın en yüksek olduğu dönem her ne kadar 30-40 yaş arasına rastlasa da, bahsedilen yaşlardan önce ya da sonra da yaratıcı

---

<sup>79</sup> Didem Sanyel "Yaratıcılık", Bilim ve Teknik, (Şubat 1997): 68-71.

<sup>80</sup> Vecchio, 361.

performansla karşılaşmak mümkündür.<sup>81</sup> Ancak, bu konudaki genel görüş yaratıcı veremliliğin yaş ile birlikte azalma eğiliminde olduğudur. 30-40 yaşları arasında zirveye ulaşan yaratıcılığın devam ettirilmesi için kişinin motivasyonunu kaybetmemesi ve kendini sınırlandırmaması gerekir. Böylece daha ilerki yaşlarda da yaratıcı ürünleri geliştirmek mümkün olabilir.

### 1.2.3.6. Çocukluk

Yaygın bir görüşe göre yaratıcı insanların çocukları da diğerlerinden farklıdır. Ancak bu görüşü destekleyen yeterli kanıt rastlanılmamıştır.<sup>82</sup> Yaratıcılık ile çocukluk arasında bir çok yönden gözlemlenen ilişkiden birisi, yaratıcı bireylerin çocuklara özgü hayallerle, fantazilerle ilgilenmesidir.

Yaratıcılık ve çocukluk ile ilişkili diğer bir etken oyundur. Oyun ister spor ya da beceri oyunları, ister hobiler biçiminde olsun, insan yaşamının yalnızca gerçeklikten kaçış olarak nitelendirilmeyecek önemli bir bölümdür. Oyun gönüllü bir etkinliktir, oyunda zorunluluk yoktur ve çıkar gözetmez. Oyun günlük yaşantıdan gerek yer, gerek süre bakımından farklıdır, kendi seyrini ve anlamını içerir. Buna karşılık, oyun biçim ve düzen gerektirir. Kurallarına göre oynanmazsa bozular. Çocukların oynadıkları oyunlar tekrara yer verdiklerinden, bir çeşit düzenin başlangıcını gösterir. Oyun hareket gerektirdiğinden, araştırmada gerektirir. Dolayısıyla, oyun oynayan çocuk ilişki kurduğu çevrenin çeşitli özellikleri konusunda bilgi edinir.

Özellikle okul öncesi çağlardaki öğrenme süreci yaratıcılığın gelişmesine zemin hazırlar. Bu dönemde malzemeleri parçalayarak yeniden birleştiren çocuğun yaptığı bir bakıma bilimadamınkine benzer, onun yaptıklarında da analiz, sentez ve değerlendirme söz konusudur.<sup>83</sup> Çocuk oyun ile yeni fikir, imge ya da sembol bileşenleri kullanarak kendi doğal düşünme becerisini geliştirir. Yaratıcı yazarda oyun oynayan çocukla aynı şeyi

<sup>81</sup> Gray ve Starke, 322.

<sup>82</sup> Vecchio, 361.

<sup>83</sup> Storr, 103-120.

yapar. Son derece ciddiye aldığı, büyük oranda duygu yüklediği bir fantezi dünyası yaratır ve bunu gerçeklikten kesin biçimde ayırır.

Yaratıcılık ile çocukluk arasındaki ilişkileri gözönünde bulundurarak, yaratıcı bireylerin çocukluğunu kaybetmeyen ve oyun oynamaya devam eden kişiler olduğunu söyleyebiliriz. Bilmece–bulmaca, yap-bozlar ve diğer etkinlikteki oyunlar, bireyin yaratıcı performansını daha fazla göstermesini sağlar.

Bireysel yaratıcılığı etkileyen, kültür, aile, eğitim, yaş, cinsiyet ve çocukluk ile birlikte bireysel yaratıcılığın oluşumunu sağlayan kişilik ve zeka faktörleri ile ilgili yapılan çalışmalara da dayanarak bireysel yaratıcılığı; kalıtsal koşulların (eski pekiştirici tarih, biyografik değişkenler), bilişsel tarz ve yeteneklerin (sözel, düşünsel akıcılık, orjinallik v. s.), kişilik faktörlerinin (kendine güven, merak, denetim odağı, v. s), bilginin, motivasyonun, sosyal etkilerin (sosyal ödüller ve sosyal fayda) ve koşulsal etkenlerin (fiziksel çevre, görev ve zaman engelleri) bir fonksiyonu olarak ele alabiliriz.<sup>84</sup>

Bireysel yaratıcılık ile ilgili yapılan bu tanımlama ve diğer çalışmalar, yaratıcılığın çok yönlü araştırılmasına ve değişik açılardan bakılmasına olanak tanımaktadır. Yaratıcılık alanında çalışan uzmanlar yaratıcılığı değişik boyutlarda incelemişlerdir.

### 1.3. Yaratıcılık Kuramları

Yaratıcılık ile ilgili literatür incelendiğinde değişik görüşlerle karşılaşmak mümkündür. Bu görüşlerden önemlileri yaratıcılık kuramları başlığı altında incelenmektedir.

#### 1.3.1. Psikoanalitik Kuramlar

Yaratıcılığın kaynağı, güdülenmeleri, sapmaları, anlatımları ve ürünleri ile en fazla ilgilenen ve bu konuda en fazla araştırma yapan yaklaşımların

---

84 Woodman, Sawyer ve Griffin, 293-21.

başında psikoanalitik kuram gelmektedir. Psikoanalitik kurama Freud, Ernst Kris, Lawrence Kubie, Slochower, Mac Kinnon, Jung gibi psikologlar katkı sağlamıştır.

Freud yaratıcılığı, kişinin topluma zarar verecek "libido" enerjisine karşı genç yaşta bilinç altında yer alan çatışmalarına bir savunma olarak görür. Diğer bir deyişle, Freud, egonun sıkıntı ve tehlikeleri ortadan kaldırmak için yaratıcı etkinliğe başvurduğunu ve özellikle yüceltme adını verdiği savunma mekanizmasının yaratıcılıkta önemli rol oynadığını vurgulamıştır. Yüceltme mekanizmasını ise, içgüdüsel amacın, daha yüksek toplumsal değerlerle uygun bir biçimde yer değiştirmesi olarak tanımlamıştır. Buna göre, kişi doyuma ulaşmamış isteklerini dışa vurmak ve bunları tatmin etmek için kendine yol arar. Kısmen gerçek dünyadan ayrılarak fantaziler ile ilgilenir.<sup>85</sup> Ona göre, çocukluk tecrübelerine - özellikle yaşanan olumsuz deneyimler- kişisel tecrübelerin eklenmesi ile yaratıcılığın karakteristiği ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak da Leonardo da Vinci'nin resimlerini göstermiştir. O iki anne tarafından büyütülmüştür. Freud'a göre Vinci'nin yaratıcı potansiyeli onun homoseksüelliği ile çatışmasından kaynaklanır.<sup>86</sup> Vinci örneği, hem çocukluk, hem de kişisel deneyimleri göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Yaratıcılık konusunda farklı görüşler ileri süren Freud, yaratıcılığın ve normalliğin beraber gidip gitmediği ya da birbirine zıt olup olmadığını tam anlamıyla açıklayamamıştır. Ayrıca, yaratıcılığı kişilerde az çok bulunabilecek bir yetenek olarak görme yerine bilimsel olmayan birkaç alana yöneltmiştir.

Freud'un dışındaki diğer Psikoanalitikçilerin çoğu yaratıcılığı, egoya hizmet eden bir gerileme olarak görmüşler ve onu diğer bir sürece indirgeyerek açıklamaya çalışmışlardır.<sup>87</sup> Yaratıcılık alanına düşünceleri ile yeni ufuklar açan Ernst Kris yaratıcılığı iki aşamada ele almıştır. Bunlardan biri

<sup>85</sup> Storr, 6-14.

<sup>86</sup> Aneti, 23.

<sup>87</sup> Halide S. Yavuzer. Yaratıcılık, 2.b., (İst: Boğaziçi Üniversitesi, 1994), 53-54

esin, diğeri ise özenli, ayrıntılaşımiş aşamadır. Kris daha çok esin (ilham) üzerinde durmuş ve sözkonusu aşamada, egonun geçici olarak bilinç altı düşünme düzeyine bir geri dönüşe izin vermek için, düşünce süreci üzerindeki kontrolünü azalttığı görüşünü ileri sürmüştür. Ona göre, esin dürtü yönelimlidir, fakat organize olmamış durumdadır. Bu tür düşünme anında oluşan nötr enerjinin serbest bırakılması zevk vericidir ve kişiyi yaratıcılığa iten de buradaki zevktir. Geçici olarak mantıksal ve rasyonel düşünmeden vazgeçilmesi ve hayallere yer verilmesinden yana olan Kris, böylece düşüncenin sınırlandırılmaması ve yeni çözümlerin formüle edilmesinin mümkün olabileceğini söylemiştir.

Kris gibi bilinç altının, yaratıcı düşüncenin temeli olduğunu savunanlardan biri de Lawrence Kubierdir. Yaratıcılık için bilinç altının değeri ona göre, bilgilerin toplanması, birleştirilmesi, karşılaştırılması ve yeniden tasarlanmasındaki özgürlükte yatar.<sup>88</sup>

Kısaca, Kris ve Kubier'e göre, ego dağınık ve mantıksız görülen düşüncüyü, sorun çözümlemede yapıcı bir role iterek, kendisine zararlı olacak davranışlardan uzaklaştırır.

Psikoanalitik kuramın geliştirilmesinde, Mac Kinnon'un 1961 yılında yaratıcı bireyin farklılaşan özelliklerini ve sözkonusu farklılaşmaya neden olan faktörleri belirlemek amacı ile üç grup mimar üzerinde yaptığı araştırma da önemli rol oynamıştır. Mimarların grup olarak yaratıcı kişiliği en iyi yansıttıklarını savunan Mac Kinnon, üç gruptan ilkinin 40 kişilik üst düzey yaratıcı mimarlardan, ikincisini ve üçüncüsünü 43 ve 41 kişilik olmak üzere mimarlar rehberinden seçmiştir. Mimarlık alanında uzman kişiler tarafından değerlendirilen üç grubun birinci grubu gerçek yaratıcılar, ikinci grup çatışmalı, üçüncü gruptakiler ise uyumlu yani normal kişiler olarak tanımlanmışlardır. Bunlar arasındaki farklılaşmalar; bireyin sosyalleşme biçimi ile insanlararası ilişkileri, ruhsal gelişim düzeyindeki zenginlik ile karmaşası ve

---

88 Sungur, 35.

bireyin akıl sağlığı yönünden sağlamlığı boyutlarında ele alınmıştır. Sonuçta, birinci grup mimarların yaratıcı potansiyellerini gerçekleştirdikleri, başkalarının üzerindeki etkileri ile ilgilenmedikleri ancak, diğer kişilere de boyun eğmedikleri, kendi standartlarını kendilerinin oluşturdukları ve başarıya ulaştıkları gözlemlenmiştir. Çatışmalı mimarların, yaratıcı kapasitelerini tam olarak kullanamadıkları, topluma karşı tam bir uyum sağlayamadıkları, duygusal yönden daha az istikrarlı oldukları, ancak kendi iç standartlarını korudukları sonucuna varılmıştır. Üçüncü gruptakilerin ise, toplumun isteklerine uyan, mesleğin gerektirdiği standartları yerine getiren buna karşılık kendi içsel standartları olmayan kişiler olduğu anlaşılmıştır. Kısaca, gerçek yaratıcıların egolarının idleriyle bir yaklaşım kurduğu, uyumlu mimarların süperegoya yöneldiği, çatışmalı mimarların daha yaratıcı ancak daha fazla çatışmalı olduğu söylenebilir.<sup>89</sup> Dolayısıyla, ikinci grup mimarlar gerçek potansiyelini toplumun onaylayacağı şekilde gösteremeyebilirler. Bu çalışma yaratıcılığın üç gelişim düzeyini ve sözkonusu düzeyler arasındaki psikoanalitik farklılıkları göstermesi bakımından yaratıcılık alanındaki gelişmelere öncülük etmiştir.

Psikoanalitik kuram ile ilgili geniş kaynak bulunmasına karşılık, sistem yönünden düzensiz ve organize olmamış olması, kuramın bütünlüğünün sağlanmasında engel olarak görülmektedir.

### 1.3.2. İnsancıl Kuram

Yaratıcılık ile ilgili geliştirilen insancıl kuram daha çok insanın potansiyeline değer verirken, bireyin kendi yaşantısını istediği gibi yöneltebileceği görüşünü de ileri sürmektedir. Kuramı geliştirenlerin başında Maslow ve Rogers gelmektedir.

Maslow, yaratıcı yaşamı kendini gerçekleştirmenin gelişimi ile anlatmaya çalışmıştır. Burada, özel yetenek gerektiren yaratıcılıkla, kendini gerçekleştirme anlamındaki yaratıcılığı kişilik özelliklerinden ayırmıştır.

---

<sup>89</sup> Stein, c. 1, 44-46.



Kendini geliştirmeye dayanan yaratıcılığı da, kişinin bir konuya ketlenmiş ve saldırgan anlarında ortaya çıkan, yaşamını ve dünyayı objektif değerlendirmediği aşksal, içsel, mistik ve orgazmik v. s. deneyimleri içeren en uçuk davranışları gerçekleştirme sonucu oluşan yaratıcılıktan farklı grmuştr. Ona göre yaratıcılık bilinçsizce ortaya çıkmamaktadır.<sup>90</sup> Kendini gerçekleştirme anlamındaki yaratıcılık, kişide mevcut olan gizli glerin ortaya çıkmasıyla herhangi bir davranışın, işin, görevin v. s. yaratıcı biçimde yerine getirilmesini kapsar.

Maslow kendini gerçekleştiren kişinin, olağanüstü esnek bir yapıya sahip olduğundan, çelişkili kavramları kendi içinde barındırdığından, diğer insanlara daha fazla hoşgörü ile yaklaştığından ve karmaşık yaşamı eğlenceli hale getirdiğinden söz etmiştir. Ayrıca, kendini gerçekleştiren kişinin, diğerlerine göre daha fazla içsel glerle motive olduğunu da belirtmiştir. Yaratıcı kişi ile kendini gerçekleştiren kişinin benzer tutum sergilediklerini, aynı kişi olduklarını söylemiştir.<sup>91</sup> Bunun için yapılan çalışmalarda Maslow, Torrance'nin liste haline getirdiği yaratıcı kişiye ait karakteristikleri kendini gerçekleştiren insan içinde geçerli kılmıştır. Kendini gerçekleştiren insanlarda gözlemlenen, doğal olma, daha az denetim, davranışlarda daha az ketlenmişlik, kolay dışa açılabilme, bağımsızlık, özgürlük, olayları yargılamadan olduğu gibi kabul etme, daha az engellenme, öz eleştiriye az kullanma gibi zellikler Torrance'nin yaratıcı kişiyle ilgili ileri sürdüğü kişilik özellikleri ile çakışmaktadır.

Maslow'a göre yaratıcılıkta bireyin içsel bütünlüğü önemli bir rol oynar ve bu bütünsel bakış açısı insanın dokunduğu her etkinliğe bireyselliğini yansıtmasını sağlar. Buna göre yaratıcı mühendis, aşçı, tamirci, ğretmen, sanatçı, bilimadamı v. s. olabilir. Yaptığı ne olursa olsun kişinin belli bir faaliyetini, kendi ruhunu, içtenliğini yani özünü ortaya koyabilecek şekilde

---

<sup>90</sup> Arneti, 339-340.

<sup>91</sup> Glover, Ronning ve Reynolds, 235.

gerçekleştirmesi kendini gerçekleştirmeden başka bir şey değildir.<sup>92</sup> Dolayısıyla ruh sağlığı yerinde olan bireyin kendini yetiştirmesi kendi özünü ve gizil güçlerini bulması, onun yaratıcılığını su üstüne çıkarır. Maslow'un konu ile ilgili şu sözleri dikkat çekicidir.<sup>93</sup> "Öyle hissediyorum ki yaratıcılık ve sağlık kavramlarının farkında olan ve kendini bulmuş insanlar gün geçtikçe birbirine yaklaşmaktadır. Belki bir gün aynı kişi olurlar. "

Kişinin bir anlamda kendi kendiliği olan kendini gerçekleştirme gereksinimini karşılamak isteyen birey yaratıcı çabası ile buna ulaşabilir. Ayrıca, her iki durumda da ruhu sağlığı önemlidir ve her iki insan da sağlıklı insandır.

İnsan doğasına iyimser bakan psikologlardan Carl Rogers, yaratıcı süreci; bir taraftan bireyin bir tekliği dışında gelişen yeni bir ilişkili ürünün meydana gelmesi öte taraftan, materyallerin, olayların, insanların ya da onun yaşantısının koşullarının ortaya çıkışı olarak tanımlar. Yaratıcı düşüncenin yararlılığını savunan ve kişiyi olumlu yöne sevk eden yapıcı yaratıcılıkla ilgilenen Rogers, yaratıcı kişinin üç önemli özelliği üzerinde durmuştur. Bunlar; deneyimlere açık olma, iç değerlendirme, elemanlar ve kavramlarla ilgilenebilme yeteneğidir. Deneyimlere açık olma; bireyin çevreden gelen biçim, renk, ses gibi uyarıcıları saptırmadan düzenlenmesi anlamını taşır. Burada, kavramlarda, inançlarda, algılarda, varsayımlarda esneklik ve dış uyarıcılara karşı duyarlılık sözkonusudur. Değerlendirici yargı kaynağının içte olması; ürünün değerinin başkalarının beğeni ya da eleştirilerine göre değil de kendi özündeki standartlara göre olmasıdır.<sup>94</sup> Kişinin, benlik duygusu bu özellikte ön plana çıkar ve kendi potansiyellerini gerçekleştirip-gerçekleştirmedeğini böylece anlamaya çalışır. Elemanlar ve kavramlar ile oynayabilme, onları birbirleri ile ilişkilendirme yeteneğidir. Olağandışı görülen

---

92 Arieti, 339-340.; Harold H. Anderson, Creativity and its Cultivation, (Harper and Row Publishers, 1959), 84-86.

93 Coleman ve Hammer, 456.

94 Harold Anderson, 71-76.

bir birleştirmeyi gerçekleştirme, birinden başka bir ürün elde etme v. s. elemanlar ve kavramları birbiri ile ilişkilendirme yeteneği ile ilgilidir.

Benlik bilincine önem veren, Rogers, yaratıcılığın bireyin güçleri ile oluştuğunu ve onun kimliğini taşıdığını vurgulamıştır. Yaratıcılıkta ayrıca, yalnızlık duygusunun da önemli rol oynadığını ve çoğu yaratıcı ürünün yapayalnızım duygusu ile gerçekleştiğini söylemiştir.

Yapıcı yaratıcılıkla özellikle ilgilenen bunun için bir takım öneriler geliştiren, Rogers, yapıcı yaratıcılığın psikolojik güven ve psikolojik özgürlük olmak üzere iki koşul ile sağlanacağını belirtmiştir.

**Psikolojik güven:** Bireyin değerini kayıtsız şartsız kabul etme, dış değerlendirmeden yoksun bir çevre yaratma ve duygu sezgisi (empati) olmak üzere üç ilişki sürecine bağlıdır. Anne, baba, öğretmen ve diğer yetişkinler kişinin davranışı ne olursa olsun, onun davranışının insanlık değerinin en doğal hakkı olarak gördüklerinde güven oluşur ve kişi kendi özüne göre davranarak yeni ve içten gelen yollarla kendini gerçekleştirme yani yaratıcılık denemelerine yönelir.

Ayrıca, dıştan gelen yargılama olmazsa, kişi kendi istek ve amaçlarını kolayca saptayarak onlara karşı tepkilerini daha kesin ve daha duyarlı biçimde kabul edebilir. Değerlendirme ölçütlerinin kendi içinde olduğunu anlayan birey, yaratıcılık yolunda daha ileri gidebilir.

Yaratıcılık için empati de önemlidir, ne zamanki kişi karşısındakinin özel dünyasına girer, onun gözü ile görür ve kişiyi olduğu gibi algılayarsa, kişinin kendine güveni artar. Böyle bir ortamda birey özünü bularak, dünya ilişkilerinin çeşitli ve yeni biçimlerde kurulmasına olanak tanır. Bu üç unsurun varlığı kişiye psikolojik güven sağlar ve yaratıcılığı besler.

**Psikolojik özgürlük:** Anne, baba, öğretmen, terapist ve diğer kişiler, bireyin tam bir özgürlük içinde simgesel anlatım sağlamasına yol açarsa, o zaman yaratıcılık desteklenmiş, kamçılanmış, isteklendirilmiş olur. Bu hoşgörü

bireye istediği gibi yani tam bir özgürlük içinde, duyma, düşünme, var olma, içindikileri anlatma olanağı sağlar. Psikolojik özgürlükteki simgesel anlatım, toplum ve sosyal kurallar tarafından sınırlandırılan bir takım davranışların, simgesel olarak sınırlandırılmamasını içerir. Nefret edilen bir nesnenin simgesel olarak (hayaller) yok edilmesi bir anlamda özgürleşmedir.

Rogers'in söz ettiği psikolojik özgürlük aynı zamanda sorumluluk da taşır. Birey hem korkar, hem de yeni serüvenlere atılmak ister, başarılarının olduğu kadar, hatalarının da sonuçlarını yüklenir.<sup>95</sup> Ancak sorumluluğun bilincinde olan kişi kendini geliştirir, özünü oluşturmaya çalışır ve kendi iç tutarlılığını bu yol ile sağlar.

### 1.3.3. Çağrışım Kuramı

Çağrışımçı yaratıcılık anlayışının geliştiricisi olan Mednick gözlemlerine dayanarak yaratıcı süreci, belirli bir işe yarayan ya da belirli koşulları yerine getiren bazı çağrışım öğelerini birbirine yakınlaştırarak yeni bileşimler oluşturma ve ayrıca yeni durumda birleştirilen öğeler birbirinden ne kadar uzak ise çözüm veya süreç o kadar yaratıcıdır şeklinde ifade etmiştir.<sup>96</sup> Diğer bir deyişle yaratıcılık, düşüncenin temelini şekillendiren çağrışımların sayısına ve sözkonusu çağrışımların alışılmamış olmasına dayanır.

Genellikle gerekli çağrışım öğelerini birbirine en uygun yakınlığa getirecek olan bir olayın ya da durumun yaratıcı çözümü kolaylaştırdığını varsayan Mednick yaratıcı bir çözüme ulaşmak için üç temel yöntem ileri sürmüştür. Aşağıda kısaca açıklanacak olan bu yöntemler rastlantı (serendipity), benzerlik (similarity) ve (Mediation) Aracılıktır.<sup>97</sup>

**1. Rastlantı:** Belli bir şeyi ararken beklenmeyen bir olay veya durumla karşılaşılması, yeni bir düşüncenin, yeni bir ürünün bulunması rastlantı

<sup>95</sup> Ibid., 77-86.

<sup>96</sup> Stein, c. 1, 231.

<sup>97</sup> Ibid.; Alev Arık, Yaratıcılık, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1987), 86.

sonucudur. Burada istenilen çağrışım elemanları bir rastlantı sonucu uyarıcıların yanyana gelmesi ile oluşur. Belirli bir iş için uğraşan bireyin başka bir şey bulması rastlantı ile açıklanabilir.

**2. Benzerlik:** Gerekli çağrışım elemanları özellikle eş sesli, kafiyeli, kelime yapılarının kullanıldığı yaratıcı yazarlıkta, müzikte, resimde, heyelde kısaca bütün sanat dallarında benzerliklerin çağrışımı sözkonusudur. Tüm yaratıcı eserler, nesne ve olayları gerçekte oldukları gibi aksettirme yerine bunların uyandırdığı duygu ve düşünceleri anlamlı bir şekilde veya simgeler ile dışa vurma biçiminde gerçekleşir.

**3. Aracılık:** Birbirleri ile çok uzaktan ilişkisi olan olayları ve olguları bazı ortak özellikler bularak birbirine bağlama, birbirleri ile uzlaştırma yani gerekli çağrışım elemanlarının, ortak öğelerin aracılığı ile akla gelmesini sağlama çağrışımının işleyişi için sonderece önemlidir. Çağrışımın uyarıcısı önceki çağrışımlardan, çevresel faktörlerden veya diğer çağrışımlar arasındaki aracı bağılardan etkilenir.

Çağrışım yöntemlerinin yaratıcılık için gerekli olduğunu dile getiren Mednick, yaratıcılıkta bireysel farklılığın üzerinde durmuştur. Yaratıcı çözümlere ulaşma; birbirinden uzak, biraraya gelemeyecek gibi görünen düşünceleri yakınlaştıran bir yetenek ve eğilim ile gerçekleşir. Eğer bireyin dağarcığında gerekli çağrışım öğeleri bulunmazsa yaratıcı çözüme ulaşması oldukça zordur. Bunun için bireyin bilgi, deneyim ihtiyaçlarını karşılaması, uyarıcıların önceliğinin farkında olması, değişik sıralı ve bileşimli fikir ya da nesnelere değiştirme esnekliğine sahip olması yani doğru seçim yapabilme kapasitesini bulundurması gerekir.

Yaratıcı kişilerin daha çok sayıda ve daha alışılmamış çağrışımlara ulaştığını tezini savunan Mednick, buna dayanarak yaratıcılıkta bireysel farklılıkları ölçen RAT (Remote Associates Test) adı ile bilinen uzak çağrışım testini geliştirmiştir. RAT testi yaratıcılığın ölçümü başlığı altında incelenmektedir.

### 1.3.4. Gestalt Kuramı

Gestaltçılar yaratıcılık yerine daha çok problem çözme ve üretken düşünce (productive thinking) ile ilgilenmişlerdir. Bu kurama katkı sağlayanların başında ise Koffka, Köhler ve Max Wertheimer gelmektedir. Sözkonusu araştırmacılar, düşünme temelinin ayrı ayrı tepki çağrışım zincirinden oluştuğu görüşüne karşı çıkmışlardır. Buna göre, öğrenen kişi, problem durumuna bir bütün olarak tepkide bulunmakta ve kavrama; problem durumun tüm yapısı fark edilerek, yapının parçalarının yeni bir organik bütün meydana getirebilmek için nasıl kendi aralarında değiştirilebileceği anlaşıldığı zaman ortaya çıkar.<sup>98</sup> Kısaca Gestaltçılar, parçaların bütüne, bütünün de parçalara göre tanımlanacağını varsaymaktadırlar. Üretken düşüncede yapısal güçler yani uyarıcı ve koşulların önemli rol oynadığını belirten Gestaltçılar problem çözüm sürecini zorlaştıran faktörleri de aşağıdaki gibi sıralamışlardır.<sup>99</sup>

- Bir birey kendisini kuşatan durum hakkında yetersiz bir bakış açısına sahip olduğu zaman, sözkonusu durum içindeki boşluğun yapısını farketmeyebilir. Birey çok dar ya da aşırı geniş bir bakış açısına sahip olabilir. Başlangıçta problemin yapısına hakimken, daha sonra ayrıntılara dalıp bundan uzaklaşabilir.
- Kişi başarıya giden kestirme yolların büyümesine kapılıp konudan uzaklaşma veya geri dönerek vakit kaybetme riskine düşebilir.
- Düşüncelerin oluşması ve çözüme ulaşma süreçlerinin ikisi de aynı bütünün parçalarıdır. Var olan bilimsel ve sanatsal birikim ve kişinin özgeçmişi bu süreçleri etkiler.
- Bazı problemlerin kendi yapısal özellikleri çözüm sürecini zorlaştırabilir. Sözkonusu problemlerde, kişi ve onun ilgileri rol oynamaz. Kişisel ilgilerin

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Stein, c. 1, 233-234.

probleme dahil edilmesi çözüme ulaşmayı engelleyebilir. Buna karşılık, bireyin kişisel gereksinimlerinin problemin kaynağı olduğu, problemlerde bulunmaktadır. Bu tip problemlerde ise, bireysel gereksinim veya istek gözönüne alınmazsa problem çözülemez.

- Wertheimer'e göre bazen sorun doğru problemi ortaya çıkarmaktadır. Ona göre; sorunu ortaya çıkarmak problemi çözmekten daha önemlidir. Problemi çözüme aşamasında, problemin tanımlanması ve formüle edilmesi için yeterli zamanı ayırmayan kişilere rastlanabilir.
- Bazı kişiler üzerinde çalıştıkları problemlerin farklı yönlerini ortaya çıkarmak için yeterli gayreti göstermezler. Hep aynı yönde ilerlemeye çalışırlar. Oysa müzik ve sanat gibi birçok alanda toplamın kalitesi, sürecin değerlendirilmesi ile oluşur.
- Problemin yapısal özelliklerine gereğinden fazla önem verilip, birey gözardı edilebilir.

Gestaltçıların, açıklamalarından da anlaşılacağı gibi, problemi çözmeden önce onun yeniden yapılandırılması gereklidir. Ayrıca, problem çözümü üretken düşünce ile mümkün olabilir. Bu durumda, yaratıcı düşüncenin adımlarını içerir.

Yaratıcılık konusu ile ilgili farklı görüşleri kuramlar başlığı altında kısaca incelemiş bulunmaktayız. Her araştırmacının kendi çalışma alanı ile ilgili tanımlamalara, açıklamalara yöneldiği bu kuramlardan başka kuramlara da literatürde rastlamak mümkündür. Yaratıcılık ile ilgili geliştirilen tüm kuramlar, yaratıcılık çalışmaları da dikkate alınarak geliştirilmiştir. Söz konusu araştırmalar sonucunda yaratıcılığı ölçmek için bir takım metodlar ileri sürülmüştür. Yaratıcılığı ölçmek amacı ile geliştirilen yöntemlerden bazıları ayrı bir başlık altında incelenmektedir.

## 1.4. Bireysel Yaratıcılığın Ölçülmesi

Yaşamın her alanda kullanılabilen ve tüm insanlarda az çok bulunan yaratıcılık günden güne daha fazla üzerinde durulan konu haline gelmiştir. Yaratıcılığın kuramsal ve uygulamadaki önemi, ölçülmesi için değişik araştırmaların ve testlerin yapılmasına ön ayak olmuştur.

Daha çok bireysel farklılıkları yani kişilerin yaratıcılık düzeylerini ölçmeye yönelik yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemleri; bilmece problemleri, testler ve iş davranışının doğrudan gözlenmesi olarak üç grupta sıralamak mümkündür.

### 1.4.1. Bilmeceler-Bulmacalar

Bu yöntem alışılmışın dışına çıkabilen çözümlere odaklanmıştır. Yaratıcı potansiyeli ölçmede bilmecelerin kullanılma nedeni: Bilmeceleri kolayca çözen birinin bunların çoğunu çözemeyen bir kişiye göre daha yaratıcı atfedilmesidir. Gerçekten de, bilmecelerin alışılmış çalışma ya da geleneksel düşüncenin üstesinden gelerek sonuca varması, yaratıcılığı ölçmede önemli bir etkidir. Bilmecelerin çözümünde alışılmamış zihinsel bakış açısının rolü yadsınamaz bir gerçektir.

Yaratıcılığın ölçümünde, bilmecelerden yararlanmanın bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, çözümün hayalde canlandırma gibi genel zeka kabiliyeti veya belli bir kaabiliyetle olan ilişkisidir.<sup>100</sup> Bazı kişilerin bilmece çözme kabiliyeti yüksek olabilir. Üstelik kendisini bu işe adanmış olabilir. Ancak, bilmeceleri kolayca çözebilen herkesin illede yaratıcı olacağı söylenemez. Bilmeceleri hazırlayanlar içinde benzer durum söz konusudur. Bunlar oldukça zeki olabilirler ancak, yaratıcılık düzeyleri yüksek olmayabilir.

---

<sup>100</sup> Andrew J. Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, (London: Prentice Hall, Inc., 1984), 205-206.



## 1.4.2. Testler

Yaratıcı potansiyeli ölçmeye yarayan birçok test ile karşılaşmak mümkündür. Bu testler daha çok, orijinalliği, esnekliği, yaratıcı (ıraksak) düşünceyi ölçü olarak geliştirmişlerdir. Bunlardan başka, yaratıcılığı bireyin kişilik özelliklerine dayanarak ölçmeye çalışan testlerden de faydalanılma yoluna gidilmiştir.

Bireyin yaratıcılığında, doğuştan gelen özelliklerin yanısıra davranışları, ilgileri, değerleri, motivasyonu ve daha birçok değişken etkilidir. Yaratıcı düşünme potansiyelini belirleyen sözkonusu değişkenlerin ölçülebilmesi için, değerlendirme ölçüsünün geniş alandaki davranışları kapsayacak şekilde hazırlanması da önemlidir.<sup>101</sup> Sözkonusu düşünceden hareket ile yaratıcılığı ölçmek amacı ile eşit aralıklar ilkesine dayanan çok boyutlu kişilik ve yaratıcılık testleri geliştirilmiş ve bunlar değişik alanlarda uygulanmıştır.

Yaratıcılığı ölçmede kullanılan testlerden bazıları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

### 1.4.2.1. Orijinallik Testleri

Yaratıcı potansiyelin en önemli belirleyicilerinden biri orijinalliktir. Orijinallik; bir cevabın bir fikrin, bir çözümün ya da bir ürünün alışılmış olmayan (istatistiksel sıklığa göre) ve yüksek kalite (değerli, verimli, yapmaya değer) içermesi olarak nitelendirilebilir.<sup>102</sup> Diğer bir deyişle, bir fikrin, çözümün, cevabın, ürünün orjinal olabilmesi için, gerçekliğe yakın ve yararlanım değeri taşıması ve incelenen grupta az tekrarlanan olması ön koşullardandır. Tesadüfen veya bilgisizlikten kaynaklanan ürünlerin orjinal kabul edilmesi beklenemez.<sup>103</sup> Bir ürünün orjinalliğini saptamak amacı ile birçok araştırma

---

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Runco ve Albert, 220.

<sup>103</sup> Barron, 25.

yapılmıştır. Bu araştırmalardan Wilson, Guilford ve Christensen'in yaptıkları çalışma dikkat çekicidir. Söz konusu araştırmacılar orjinalliği belirlemek için üç ölçütten faydalanmışlardır.<sup>104</sup>

- Bir cevap, incelenen grup içinde ne kadar seyrek görülürse o kadar orjinaldir.
- Bir cevap, bir yargılayıcılar grubuna göre daha ustalıklı olduğu ölçüde orjinaldir.
- Bir cevap, en uzak bilgi ve tecrübe öğelerini birleştirdiği ölçüde daha orjinaldir.

Orjinal retim (cevap, fikir, çözüm, ürün) bireyin yaratıcı potansiyelinin yüksekliğini nitelendirebilir. Bu noktadan hareketle geliştirilen bir dizi test, yaratıcılığı orjinallik değişkenine bağlı olarak ölçmeye çalışmaktadır.

Orjinallik testleri, yaratıcılık ve ölümü ile çok yakından ilgilenen Amerikalı Psikolog Guilford'un 1951 yılında yaptığı çalışmalara dayanmaktadır.<sup>105</sup> Guilford yaratıcılığı inceleyip onu; soruna duyarlık, akıcılık, esneklik, özgünlük, çağrışım, analiz, sentez ve yeniden tanımlama olmak üzere sekiz alt elemana ayırmıştır. Bu elemanları ölçmek için Psikometrik test bataryasını, sahil koruma görevlilerine ve yüksek düzeydeki personele uygulamıştır. Test bataryası insan davranışının zihinsel yönüne odaklanmış durumdadır. Test sonuçları, analitik faktörler ve istatistiki yöntemler kullanılarak, ortak bölenlerin en küçük sayılarına indirilerek, mümkün olan en açık faktör belirlenene kadar incelemeye devam edilmiştir. Daha sonra, sayılan faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlayan yeni testler yapılmıştır.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Rouquette, 17.

<sup>105</sup> John W. Haefele, Creativity and Innovation, (New York: Reinhold Publishing Co., 1962), 200-202.

<sup>106</sup> Ibid.; Stein, c. 1., 48.

Daha çok ıraksak düşünme ile yaratıcılığı açıklamaya çalışan Guilford, yaratıcılık faktörlerinin herbirini ölçmeye yönelik (ıraksak düşünme testleri) test bataryası hazırlamıştır. Guilford'un 1967 ve 1977 yıllarındaki çalışmalardan elde edilen testlerden bazıları aşağıda örnek olarak gösterilmektedir.<sup>107</sup>

- Düşünsel akıcılığı ölçmeye yarayan; yararlılık testi ve sonuçlar testi.
- Çağrışımın akıcılığını ölçmek için; verilen kelimelerin eş anlamlı ve zıt anlamlısını bulmaya yarayan testler.
- Kelime akıcılığını ölçmek için; verilen bir kelime ile ses uyumu olan kelimeleri bulma ya da verilen bir harf ile başlayan ya da biten kelimeleri bulmaya yarayan testler.
- İfade etmedeki akıcılığı ölçmek için; ilk harfleri belli dört kelime ile cümleler yazmayı içeren testler.
- Orjinalliği ölçmek için; alışılmadık kelimeleri bir araya getirerek, alışılmadık kelimeler üretmeye ve olağanüstü bir olayın sonuçlarını tahmin etmeye yönelik testler
- Esnekliği ölçmek için; değişik nesnelere için değişik kullanım alanları bulmaya yarayan testler
- Ayrıntılı ele alışı (analiz) ölçmek için; bir iş planını adım adım oluşturmaya dayanan iş geliştirme testleri.

Bu konuyu açıklamak için, aşağıda örnek maddeler verilmiş tipik bir yaratıcılık testi gözönüne alınabilir.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Glover, Ronning ve Reynolds, 16.

<sup>108</sup> Vecchio, 362.

- Her kelimesi aşağıdaki harflerle başlayan dört kelimelik bir cümle yazın.

K. .... U. .... Y. .... I. ....

- Daha sonraki 30 saniye içinde, yanabilen sıvıların isimlerini yazın.
- Daha sonraki 60 saniye içinde, J harfiyle başlayan kelimeleri yazın.

Diğer bir test olarak kişilerden, değişik durumların sonuçlarını tasarlaması istenebilir. Örneğin:

- İki dakika içinde "İnsanlar artık uyumak istemezlerde veya uykuya ihtiyaç duymazlarda ne olur?" şeklindeki soruya verebileceğiniz kadar çok cevabı yazınız.

**Resim Yorumlama Testi (TAT):** Bu testin aslı 1938 yılında, H. A. Murray tarafından geliştirilmiştir. Projektif yaklaşımlı olan test, üzerinde resimler bulunan 30 karttan oluşmuştur.<sup>109</sup> Testin uygulanması, resimlerin bireye gösterilerek, bunların yorumlanmasının, hikayeleştirilmesinin istenmesi ile gerçekleşir. İki derleyici bağımsız çalışarak resimlerin yorumlanmasını değerlendirirler. Puanlamada orijinallik gözönünde bulundurulur.

Resimler ile yapılan uygulama, bireyin bilinç dışını ve bir takım özelliklerini ortaya çıkarması bakımından önemlidir.

**Mürekkep Lekesi Testi (Roschach Testi):** İsviçreli bir Psikiyatrist olan Hermann Rorschach (1942) tarafından geliştirilen bu test, algıları ve hayal gücünü ortaya çıkarması bakımından önemlidir. Bu test, beşi siyah-beyaz, beşi renkli toplam on karttan oluşur. Sözkonusu kartlar deneğe birer birer gösterilir ve ona neyi hatırlattığı sorulur. Verilen cevaplardan değişik ve seyrek olanları yüksek puan alır.<sup>110</sup> Cevapların gerçekçi olması da beklenir.

<sup>109</sup> Necla Öner, Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler, 3. b., (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1997), 532.

<sup>110</sup> Barron, 30.

Mürekkep lekesi testinde, kart üzerindeki uyarıcıların ve test değişkenlerinin kompleks olması puanlanmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, değişik nesnelere için cevapların sayısının değişme olasılığı oldukça yüksektir. Her bir denek farklı cevaplar verebilir. Bu testlerin değerlendirilmesi sırasında, uygulayıcının deneğin gördüğünü görmemesi de sözkonusudur.

Yukarıda açıklanan orjinallik testleri, ayrı ayrı kişiler tarafından değerlendirilerek belli bir testten elde edilen sonucun tarafsızlığının sağlanmasına çalışılmaktadır. Bu testlere birey bağımsız olarak cevap verir. Bir testte başarılı olan bir başka testte başarılı olmayabilir. Tüm testlerden başarılı da olabilir.

**Torrance Yaratici Düşünme Testi:** Guilford'un oluşturduğu orjinallik testleri Torrance ve arkadaşları tarafından tekrar tasarlanarak, Torrance Yaratici Düşünme Testi geliştirilmiştir. Bu test, sözel ve resim testlerinden oluşmaktadır. Sözel testler; soru sorma nedenleri tahmin etme, sonuçları tahmin etme, ürün geliştirme, alışılmamış kullanımlar, alışılmamış sorular, sadece düşünün ve varsayın ki olmak üzere yedi alt testi kapsamaktadır. Resim testi ise; resim oluşturma, resim tamamlama, tekrarlanan resimler alt testlerden oluşmuştur.

Torrance Yaratici Düşünme testi; yaratıcılığın akıcılık, esneklik, özgünlük ve ayrıntı boyutlarını ölçmeyi amaçlamıştır.

Her alt test ayrı ayrı değerlendirilir. Puanların yüksekliği, bireyin yaratıcı düşünme yeteneğinin varlığının göstergesi olarak ele alınır. Puanların yorumlamasında grup ortalaması dikkate alınır. Uygulayıcının özellikle puanların dağıtılması ve değerlendirilmesi konularında yeterli olması testin amacına, ulaşması bakımından önemlidir.<sup>111</sup>

**Mednick'in RAT Testi (Uzak Çağırışım Testi):** Yaratıcılığı ölçmede kullanılan orjinallik testlerinden biri de RAT testidir. Mednick, bireysel

---

111 Sungur, 206-215.

farklılıkları ölçmek amacı ile özel bir çağrışım testi geliştirmiştir. Bu teste Uzak Çağrışım Testi denilmektedir. Test, genel olarak üç kelimelik takımları, alışılmamış veya uzak çağrışımlar ile bir dördüncü kelimeye bağlama itemlerini içermektedir.<sup>112</sup> örneğin;

- fare, beyaz, tulum, \_\_\_? (Peynir);
- makina, kız, sınıf, \_\_\_? (Çalışan);
- bakım, radyo, Çocuk\_\_\_? (Evi)

Test hazırlanırken, kullanılan sözcüklerin herkes tarafından anlaşılmasına ya da sözcüklerin kişiler tarafından eş derecede anlaşılacak nitelikte seçilmesine özen gösterilmelidir.

RAT testini geliştiren Mednick'e göre, yaratıcı birey daha az ortaya çıkma olasılığı olan çağrışımları hatırlayarak, daha fazla sayıda çağrışımlar üretebilir. Çağrışımlarda kelime bilgisi önemli bir rol oynar. Bu durum ise, kişinin okuması ve değişik konulardaki bilgisi ile ilişkilidir.

RAT testi bireyin verdiği cevaplara göre değerlendirilir. Onbeş çağrışım kümesinden oluşan bir testte, on veya ondan yukarı kelimeyi doğru bulan kişiler yaratıcı olarak atfedilmekte, düşük puanlılar yani bir, iki, üç doğru kelimeyi bulanlar ise yaratıcı olarak görülmemektedirler.<sup>113</sup>

#### 1.4.2.2. Diğer testler

Yaratıcılığı ölçmeyi amaçlayan orijinallik ve ıraksak düşünme testlerinden başka testlerde bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri, yaratıcılığı kişilik boyutunda ölçen Cattell'in test bataryası (16 PF testi) ve Minnesota çok yönlü kişilik envanteri (MMPI) dir. Özellikle 16 PF kişilik envanteri ile Cattell yaratıcı bireylere yönelik birçok araştırma yapmıştır. 16

<sup>112</sup> Barron, 28.; Stein, 232.

<sup>113</sup> Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 208.

ayrı kişilik faktörünü üretken araştırmacılara, fizikçilere, biyologlara ve psikologlara uygulayarak, elde ettiği veriler ile yaratıcı bireylere ait bir kişilik profili ortaya koymaya çalışan Cattell, çalışmasının içeriğini şu iki faktöre göre belirlemiştir.

- 1. Tüm alanlardaki yaratıcı erkeklere aynı yaratıcı özelliklerin verilmesi,
- 2. Yaratıcılıkta en önemli özellikler bireyin;
  - Daha şizofrenik
  - Daha dominant (başat)
  - Daha duyarlı
  - Daha radikal
  - Daha az rahatsız edilmiş
  - Kendini ifade etme de daha fazla istekli olmasıdır.

Yaratıcılığı ölçmek için kullanılan diğer bir test ise, General Motors firmasının kendi yöneticileri ve mühendisleri için hazırladığı "AC Spark Plug Testi" dir. Bir diğer test, 1956 yılında gelişmekte olan mühendislik için hazırlanan "Carrier Company Testi" dir. Bu test kişisel özelliklerin yanısıra, performansı da ölçmeyi amaçlamıştır.<sup>114</sup>

Açıklanan testlerin tümü kullanışlı olsalarda, davranışlarda bir eşitlik sağlayamadıklarından ve kısmen kişisel özelliklere dayandıklarından dolayı yaratıcılığın çok boyutlu ölçümünde yetersiz kalmaktadırlar. Ayrıca, testlerden bazıları çok uzun zaman ve değişik materyal gerektirmektedir. Bu durum ise yaratıcılığın ölçüm maliyetini arttırabilmektedir.

---

<sup>114</sup> Haefele, 204-205.

### 1.4.3. İş Davranışının Gözlenmesi Yoluyla Yaratıcılığın Ölçülmesi

Bireyin yaratıcı potansiyeli doğrudan davranışlarının gözlenmesi yoluyla da ölçülebilir. Bir yöneticinin gerçek çalışma koşulları altında astlarının davranışlarını gözlemleyerek onların yaratıcılıkları hakkında fikir ileri sürmesi olasıdır. Yöneticinin astına yaratıcı işi vermeden önce deneme maksadıyla bir iş vermesi daha iyi sonuçların alınması bakımından önemlidir. Yönetici astının yaratıcı potansiyelini, onun işindeki değişiklikleri nasıl yönettiğine ya da değişimle nasıl başa çıktığına bakarak anlayabilir. Bireyin yaratıcılığının belirlenmesi için önerilen bir başka yol, yöneticinin astından bir konu ile ilgili öneri istemesidir. Örneğin; yönetici bir astından iş mektubu kapak sayfası hazırlamasını isteyerek, astın çözüme yönelik oluşturduğu ürünleri izleyebilir.

Davranışların gözlenmesi yoluyla yaratıcılığın ölçülmesinde, deneme maksadıyla verilen işlerin ya da istenilen önerilerin rutin olmamasına dikkat edilmesi ve değişik davranışların gözden kaçırılmaması gerekir.<sup>115</sup> Bu uygulamalarda değişik çözümler, orjinal fikirler, ilginç yöntemler yaratıcılığın göstergesi olarak ele alınabilir.

Buraya kadar genel olarak yaratıcılığı ve onu oluşturan öğeleri açıklamış bulunmaktayız. Daha çok bireysel bazda yaratıcılıktan bahsettiğimiz bu bölümden sonra, araştırmamızın temel konularından biri olan liderlik ve liderlik tarzları ikinci bölümde açıklanmaktadır.

---

<sup>115</sup> Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 206.



## 2. ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMI KAPSAMINDA LİDERLİK

Giderek daha rekabetçi ve daha dinamik hale gelen iş dünyası, bu yeni ortama uyum sağlayabilmek, varlığını koruyabilmek ve etkili rekabet edebilmek için köklü değişikliklere gereksinim duymaktadır. Önemli değişimlerin ise güçlü liderlik tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel değişimin sağlanmasında, yeni ürünlerin ve hizmetlerin kazandırılmasında liderlerin öncü rolü oynadığı söylenebilir.

Örgütsel başarı açısından vazgeçilmez unsur olan liderlik, hem birey hem de grup davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Sözkonusu etki, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı gibi, örgütsel yeniliğin ve yaratıcılığın kurumsallaşmasını da mümkün kılabilir.

### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok tanımlama yapılmıştır. Değişik hareket noktalarından kaynaklanan araştırmalar sonucu elde edilen farklı liderlik tanımlarından bazıları, liderliği bir süreç ve bir özellik olarak açıklamışlardır. Süreç olarak liderlik; amaçların gerçekleştirilmesi konusunda grup üyelerinin faaliyetlerini yönetme ve koordine etmede zorlayıcı olmayan bir etkinin kullanılmasıdır. Özellik olarak liderlik ise, bu etkiyi başarılı bir biçimde kullanılabileceği düşünülen kişilere atfedilen özelliklerin grubudur.<sup>116</sup> Örgütsel başarı açısından sonderece önemli olan liderlik, gerçekte liderin yaptıkları ile ilgili bir süreçtir. Lider ise, diğer bireylerin davranışlarını etkileyebilen ve kendisi de gruba dahil olan kişidir. Diğer bir deyişle, lider

<sup>116</sup> Gregory Moorhead ve Ricky W. Griffin, Organizational Behavior, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1989), 322.; Gray ve Starke, 219.

başkalarını etkileyerek belli amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan, diğerlerini bu amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir. Lider kavramından yola çıkarak liderliği; bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlamak mümkündür.<sup>117</sup>

Liderlik tanımlarından görüleceği üzere, liderliğin bir takım özellikleri bulunmaktadır:

- Liderlikte kişilerarası etkileşim sözkonusudur. Bu etkileşim lider ile takip edenler arasında karşılıklı bir şekilde devam eder. Lider ile onu izleyenler arasında duygusal alışveriş bulunmaktadır.
- Grubun olduğu her yerde lidere ihtiyaç duyulur. Hem formal hem de informal grupların amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde lider önemli rol oynar.
- Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkiler ile donatılması şart değildir. Hiç bir resmi yetkisi olmadığı halde büyük grupları peşinden sürükleyen liderler olduğu gibi, çok geniş yetkiye sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürüklemeyen yöneticiler de bulunmaktadır.
- Liderlik, sadece örgütün üst kademesini işgal edenlere has bir süreç değildir. Örgütün her kademesi için liderlikten söz edilir. Liderlik süreci, değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir genel müdürün olduğu gibi bir ustabaşının, bir teknisyenin de liderlik yapması amaçların gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir. Değişik kademelerde gerçekleştirilen liderlikler arasındaki farklılıklar, daha çok kendilerini

---

<sup>117</sup> Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, 3. b., (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996), 387.

izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullardır.<sup>118</sup>

- Liderlikle ilgili diğer bir husus; liderliğin yüksek mevki, ayrıcalıklar, unvan veya para değil sorumluluk olduğudur.<sup>119</sup> Liderlikte olmazsa olmaz en önemli nokta, liderin takipçilerinin bulunmasıdır. Takipçisi olmayan kişiye lider denilemez.

Liderlikle ilgili bu açıklamaya dayanarak, liderlik sürecinin; liderin özelliklerine, grubun amacına, izleyenlerin özelliklerine ve içinde bulunulan ortam koşullarına göre meydana geldiğini söyleyebiliriz. Lideri ise, bir grup insanı peşinden sürükleyen yani takipçileri olan ve örnek davranışları ile sürekli gündemde kalmayı başarabilen kişi olarak görebiliriz. Böylece liderliği de, birey ve grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için peşinden gelenleri harekete geçirici arzu ve hırsı verme kabiliyeti yani bir grup insanı belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve bu yolda etkileme yöntemi olarak tanımlayabiliriz.

## 2.2. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Yöneticilik ve liderlik iki ayrı kavram olmasına rağmen, bir örgütün başarısı için birbirini tamamlayan önemli unsurlardır. Liderlik ve güçlü yöneticilik unsurlarından birinin eksikliği durumunda örgüt başarısız olabilir. Zayıf liderlik ve güçlü yöneticilik bürokratik ve boğucu bir örgüte yol açarken, güçlü liderlik ve zayıf yönetim ile örgüt durma noktasına gelebilir. Çünkü örgüt faaliyetleri plansız ve programsız yapılmaktadır.<sup>120</sup>

<sup>118</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 4. b., (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993), 329.

<sup>119</sup> Peter F. Drucker "Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler", Executive Excellence, Rota Yayın Yapım Tanıtım, Yıl 1, Sayı 1, (Nisan 1997): 5.

<sup>120</sup> Gregory Dess ve Alex Miller, Strategic Management, (Singapore: Mc Graw-Hill, Inc., 1993), 320.

Diğer bir deyişle, liderler grupları belli bir yönde sürükleyebilseler de planlama ya da başka bir yönetsel işlevde başarısız olmaları örgütsel amaçlara ulaşılmasını güçleştirir. Aynı durum yöneticiler içinde sözkonusudur. Planlama, denetleme gibi işlevleri çok iyi yapan bir yönetici eğer çalışanlar ile bir amaca varma konusunda işbirliği sağlayamazsa, istenilen sonuca varma zorlaşır. Kısaca yöneticiler, tasarlar, örgütler ve denetlerler, daha çok kuralları, kanunları dikkate alırlar. Liderler ise, yön verirler, stratejileri uygularlar ve dikkatlerini insana yöneltirler, onların yeteneklerini harekete geçirirler.

Birbirinden farklı olan ve birbirini tamamlayan liderler ile yönetici arasındaki farklılıklar daha ayrıntılı olarak Abraham Zaleznik tarafından aşağıdaki gibi dile getirilmiştir:<sup>121</sup>

- Yöneticiler, amaçlara karşı pasif olmasalar da kişisel olmayan tutumlar takınma eğilimindedirler. Liderler ise, amaçlara yönelik kişisel ve teknik rol üstlenirler. Aktiftirler, fikirlere cevap vermek yerine onları şekillendirirler.
- Yöneticiler işi, strateji geliştirmek ve karar almak amacı ile kişilerin ve fikirlerin etkileşimini kolaylaştıran bir süreç olarak görme eğilimindedirler. Çatışmalı durumlarda gerilimleri azaltmak için esnek davranırlar. Bir yandan müzakere veya pazarlık ederken diğer yandan ödül, ceza ve diğer baskı yöntemlerini kullanırlar. Sorunların çözümünü kabul ettirebilmek için, karşıt düşünceleri sürekli olarak koordine etmeye ve dengelemeye ihtiyaç duyarlar. Diğer bir deyişle, yöneticiler sorunların çözümünde alternatifleri sınırlandırıcı yaklaşım gösterirler. Liderler ise, müzmin sorunlara yeni alternatifler oluşturmaya çalışırlar. Etkin olabilmek için liderler, fikirlerini kişileri etkileyecek imajlarla tasarlamaya ve imajları yaşama geçirecek alternatifleri geliştirmeye özen gösterirler.

---

<sup>121</sup> Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?" Harvard Business Review, (March – April 1992): 126-35.

- Liderler yüksek risk pozisyonlarında çalışırlar, özellikle de söz verilen ödül ve fırsatların değişiminde risk ve tehlikeye atılmaya mizaç olarak eğilimlidirler. Yöneticiler ise, hayatta kalmayı risk almaya tercih ederler.
- Yöneticiler insanlarla bir olaylar zincirinde ve karar alma aşamasında oynadıkları role göre bağlantı kurarken, düşüncelerle ilgilenen liderler, duygusal ve sezgisel yollarla bağlantı kurarlar. Farklılık, yalnızca yöneticinin işlerin nasıl yapıldığıyla olan ilgisiyle, liderin olaylar ve kararların katılımcılar için ne anlama geldiğine olan ilgisindedir.
- Yöneticiler, astları ile arasında güçlü duygusal tepkiler yaratabilecek mesajlar yerine, içinde birkaç olası durumu saklı tutan ve gerekirse yeniden yorumlanabilecek sinyaller ile dolaylı yoldan iletişime girerler. Liderler ise, astları ile mesajlar yolu ile açık bir biçimde iletişim kurarlar. Lider ile astlar arasında duygusal ilişkiler sözkonusudur. Astları ile açık bir şekilde iletişim kuran liderlerin olduğu ortamlarda insan ilişkileri çalkantılı, gergin ve bazen düzensiz bir hal alır. Bu tür atmosfer bireysel dürtüleri güçlendirir ve çoğunlukla beklenmedik sonuçlar doğurabilirler.
- Yöneticiler, kendilerini mevcut işlerin akışını koruyan ve düzenleyen, kişiliklerini bu işlerle özleştiren ve ödüller kazanan kişiler olarak görürler. Mevcut durumun sürdürülmesi ve geliştirilmesi onların kendilerine olan saygılarını artırır.
- Yöneticiler görev ve sorumlulukları idealleri ile uyumlu bir rol üstlenmiştir. Liderler ise, kendilerini çevrelerinden farklı görürler. Örgütlerde çalışabilirler fakat hiç bir zaman kendilerini örgütler ile özdeşleştirmezler. Kim oldukları duygusu üyeliğe, iş rollerine ya da diğer sosyal göstergelere bağlı değildir.

Yapılan açıklamalardan yönetici ve lider arasında bir takım farklılıkların bulunduğunu ancak, örgütsel başarının sağlanabilmesi ve örgütsel amaçların

gerçekleştirilmesi için, yöneticinin aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olması ve liderin yaptığı işi yapması gerektiğini söyleyebiliriz.

**Yöneticilerin liderlik pozisyonuna sahip olmalarında rol oynayan faktörleri de aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.**

- **Güveni artırma:** Yöneticinin astlarının gözünde lider olabilmesi için güven artırıcı çabalara girişmesi önemlidir. Bir yöneticinin, herhangi bir işi yapmaya çalışması, işe girişmesi astların katılımını sağlar.<sup>122</sup> Ayrıca yöneticinin her türlü risk ve sorumluluğu astları ile birlikte paylaşacağı izlenimi vermesi de ona karşı güveni artırır.
- **Açıklama yeteneği:** Yöneticilerin emirlerini astlarına kabul ettirmelerinde açıklama yeteneği önemli rol oynar. Konu ile ilgili bilgi ve onları açıkça ifade etmesi, yöneticiye liderlik konumu kazandırabilen faktördür.
- **İnandırıcılık:** Yöneticinin liderlik pozisyonu kazanmasındaki diğer faktör inandırıcılıktır. Yöneticinin oyunun kurallarını bilmesi ve ona göre davranması inandırıcılığı artırır. İyi bir yönetici grup içinde iplerin kimin elinde olduğunu bilir ve o kişiye sorumluluk ve yetki vererek, grup üyelerine güvendiğini gösterir.
- **Dayanışma:** Yöneticinin, astlarını dış çevrenin dayatmalarından, içteki itmelere ve uyulmayan normlardan koruması ona yerini sağlamlaştırma, lider olarak görülme olanağı tanıyabilir. Diğer bir deyişle, emir verme ve verilen emirlerin kabul edilmesinin desteklenmesinde, yöneticinin tamponluk yapabilmesi, emir zincirine karşı kazanmayı amaçlaması, acımasız kuralları değiştirici rol üstlenmesi ve astları için ölümüne savaş

---

<sup>122</sup> Leonard R. Sayles, Leadership-Managing In Real Organizations, 2<sup>nd</sup> ed, (New York: Mc Graw Hill, Inc., 1989), 43.

vermesi önemlidir.<sup>123</sup> Aksi takdirde yöneticinin elinde bulunan yetki emirlerin kabul edilmesinde yeterli olmaz.

- **Sosyal mesafenin ayarlanması:** Yönetici bir lider olarak, takipçileri ile olan mesafeyi başarı ile ayırabilir. Bunu da şu şekilde gerçekleştirir:
  - Problemin içine dalarak ve bazı işleri astların yapmasını beklemeden kendisi yaparak,
  - Astların kullandığı gibi adresler ve tipik ilk isimleri kullanarak,
  - Büronun (Ofisin) kapılarını açık tutarak,
  - Yemek ve park alanlarını ortak kullanıp, birlikte etkinlikte bulunarak.
- **Önemli amaçların belirlenmesi:** Etkili yöneticiler önemli amaçları belirleyenlerdir. Günümüz iş dünyası dalgalı bir seyir izlemektedir. Fakat bu kaos ortamında liderler önemli amaçları belirleyerek, örgütü istenilen noktaya doğru sürebilirler. Amaçlar yöneticinin liderlik pozisyonu kazanmasında bir kaç kritik noktayı oluşturur. Bunlar; kesilmelerle, tartışmayla veya problem çözmekle geçen zamanı azaltırlar. Bazı basit teknik ve yapı değişiklikleri hem yöneticiyi hem de astlarını sıkan problemlerin kaynaklarını ortadan kaldırabilir. Yönetici, terslikler veya aksaklıklar ile daha az muhatap olursa, liderlik görevi için daha fazla vakit ayırabilir.

Amaçlar çalışanların eforlarını daha koordineli şekilde çalışmaya odaklayabilir. Birçok iş belirsiz ihtiyaçlara ya da en azından değişik yollardan yapılma olanağına sahiptir. Amacın açık ve seçik olarak belirlenmesi çalışanları işleri yapma konusunda rahatlatır ve onların işi yapmalarına yardımcı olur.

---

123 Ibid, 43-45.

Astlar için grup, lider tarafından belirlenen amaca yönlendirilen ve liderin beklediği amacı başarma doğrultusunda momentuma sahip bir konum olarak algılanır.<sup>124</sup> Bu nedenle çalışanlar, grubu amacına ulaştırmak, bir iş yapmak ve başarmak için çabalarlar.

Amaçların belirlenmesi liderliğin önemli bir parçasıdır. Eğer yöneticiler önemli amaçları belirleyemezlerse değişik üyeler değişik yönere giderler. Ayrıca herhangi bir durumda insanların tam olarak motive olmaları için önemli amaçlara ihtiyaçları vardır.<sup>125</sup>

- **Teknik yardım verilmesi:** Yöneticilerin lider olarak kabul edilmesinde astlarına iş ile ilgili problemlerini çözümlenecek bilgi ve yardımı vermesi de önemli bir faktördür. Yöneticinin bu tip yardımı, teknikler hakkında bilginin artmasının yanında boşa giden zamanın da daha iyi kullanılmasını sağlar.
- **Sabırlı olmak:** Bir yöneticinin lider özelliği göstermesi için sabırlı olması gerekir. Sabırdan kastedilen, tekrar, açık emirler, kendine güven, sormaya, konuşmaya, açıklamaya devam edebilmelidir. Aynı zamanda emirlerin, ricaların özgüvenle verilmesini de kapsamaktadır. Sızlanan, yalvaran ya da azarlayan yani haddini aşan davranışlarda bulunan yöneticilerin astları bir işi söylenmeden yapmazlar.
- **Gücün harekete geçirilmesi:** Liderler statü ve konumlarını, astlarını çalışmaları gereken yönde tutarak kazanırlar. Birisi liderlik rolünü direk emirler ile kurmaya çalışır. Söz konusu durum derecelendirme ile başarılıdır. Çok azdan ileri seviyelere doğru hareket ve en açık kabul edilebilir olanlardan belirsiz ve çelişkili kısımlara geçiş şeklinde devam eder. Bu yüzden yeni liderler dikkatli davranarak pozisyonlarını tam olarak oturtmak için, ilk emirler astların hazır, istekli ve kabiliyetli oldukları alanlarda verilir.

---

<sup>124</sup> Ibid, 46-48.

<sup>125</sup> Keith Davis, Human Behavior At Work: Organizational Behavior, (New York: Mc Graw Hill Book Co., 1981), 128.



Aynı zamanda emir sayısı da azdır. Yeni liderler kabul edildikten sonra, daha sık, daha detaylı emirlere yönelebilirler.

- **Momentumun sağlanması:** Liderler, astlarına düşüncesiz ve gereksiz emirler yerine onları harekete geçirici emirler vermelidir. Astlar, kendilerini harekete geçirici yöneticilerin olması gerekliliğini yoklukta daha iyi anlarlar. Yöneticinin liderlik pozisyonu problemlerle açıkça ilgilendiği, sorumluluğu üstlendiği zamanlarda sağlamlaşır.<sup>126</sup> Bu nedenle yöneticiler problemleri çözmeye yönelik çalışmalar için astlarını harekete geçirmeye, onlarla birlikte davranmaya özen gösterirler.

Örgütsel amaçlara ulaşma konusunda, çalışanlar ile işbirliği sağlayabilen bir yönetici aynı zamanda liderlik rolünü de gerçekleştirmiş olur. Yönetici, planlama, örgütleme, kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını ne kadar iyi yerine getirirse getirsün, önemli hedeflere ulaşabilmesinde liderlik son derece önemlidir. Liderlik bir anlamda amaçlara ulaşabilmek için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir. Bir başka deyişle, liderliğin temelinde etkileme vardır ve bununla grup üyeleri amaçlar doğrultusunda yönlendirilirler.

## 2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik konusu ile ilgili literatür incelendiğinde, etkin ve başarılı liderliğin temel unsurlarını belirlemeye yönelik pek çok çalışmanın yapıldığı ve kuramsal bazda çeşitli modeller geliştirildiği görülebilir. Liderlik ile ilgili geliştirilen kuramların yönetim düşüncesinin evrimine paralel bir seyir izlediği de literatürden çıkarılan sonuçlar arasındadır. Bu kuramlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

### 2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili ilk çalışmalar, tarihteki ünlü kişilerin özgeçmişlerinin incelenmesine dayanır. Bu çalışmaların sonucunda, liderlerin

---

<sup>126</sup> Sayles, 48-50.

lider özellikleri ile doğdukları varsayımı ile sürülmüştür. Söz konusu varsayım ise, en eski ve en basit liderlik yaklaşımı olan “ Büyük Adam” teorisinin temelini oluşturmaktadır. Büyük Adam teorisine göre liderler bazı özellikler ile doğarlar ve bu özellikler onların her yerde ve her zaman lider olmalarını sağlar.<sup>127</sup> Lider doğduğunu ve doğuştan sahip olduğu özelliklerin onun lider olmasını sağladığını vurgulayan Büyük Adam teorisinin zamanla daha sistemli ve bilimsel hale getirilmesi için bir dizi çalışmalar yapılmıştır. Böylece, liderin başarısında rol oynayan özelliklere yönelmiş ve liderlikte özellikler yaklaşımı geliştirilmiştir.

Özellikler yaklaşımı, daha çok liderde var olan ve onu diğerlerinden ayıran kişisel özellikleri belirlemeyi hedeflemiş ve 1900-1945 yıllarına kadar liderin kişisel özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda ise, yüzün üzerinde lider özellikleri ile karşılaşılmıştır.<sup>128</sup> Lider özelliklerini; zeka, değerler, fiziksel görünüm ve iş ile ilgili özellikler boyutlarından ele alan araştırmacılar, sözkonusu özellikler ile lider başarısı arasında bir ilişki bulamamışlardır. Çünkü özellik ya da özellikler liderliğin durumuna bağlıdır ve her örgütte bu özellikler uygulanmayabilir. Bir başka deyişle, bahsedilen özellikler liderde bulunabilir ancak o özelliğin kullanılması için uygun bir ortam ile karşılaşılması gerekir.

Bu yaklaşımın liderliği açıklamada yetersiz kalmasında yukarıda açıklanan nedenlerden başka; her araştırmacının farklı kişisel özellikleri başarılı liderliğin karakteristikleri olarak incelemesi ve özelliklerin tam olarak ölçülememesi gibi nedenler de önemli rol oynamıştır.

Özellikler yaklaşımı açıklanan eksik yönlerine ve yapılan eleştirilere rağmen gerek liderliği kazanmada gerekse sürdürmede kişisel özelliklerin önemli olduğunu vurgulayan pek çok çalışmanın yapılmasına öncülük etmiştir. Ayrıca, başarılı liderler için ileri sürülen yargı bağımsızlığı, sözel akıcılık, bilgi,

<sup>127</sup> Fred Luthans, Organizational Behavior, 5<sup>th</sup> ed, (Mc Graw Hill, 1995), 347.

<sup>128</sup> Gray ve Starke, 321.

başarı yönelimli, orjinallik, enerjilik gibi özelliklerin bir çoğunun yaratıcı bireylerin karakteristikleriyle çakışması da dikkatleri çekmektedir. Bununla birlikte, sadece kişisel özelliklerin lider başarısı için yeterli olmadığı, içinde bulunulan ortamın özelliklerinin, astların niteliklerinin, çevresel değişimlerin ve sözkonusu koşullara uygun davranış tarzlarının da lider başarısında önemli olduğu bilinmektedir.

### **2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması araştırmacıları liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışları incelemeye yöneltmiştir. Böylece liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşım geliştirilmiştir. Davranışsal yaklaşım 1940'lı yılların sonlarından 1960'lı yıllara kadar, liderlik konusunda etkili olmuştur. Bu dönemde araştırmacılar çeşitli liderlik davranış tarzları belirlemişler ve bunların etkinliklerini incelemişlerdir.

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım liderlik sürecini açıklamada farklı alanlara yönelmişlerdir. Farklılıklardan biri; özellikler yaklaşımının liderin kişisel özelliklerine odaklanmasına karşılık, davranışsal yaklaşımların liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlarla ilgilenmesidir. İkincisi ise, özellikler yaklaşımının daha çok lider olanla olmayanı ayırmaya yönelik tutumuna karşılık, davranışsal yaklaşımın izleyicilerin (astların) iş tatminine ve performansına etki eden bazı davranış çeşitlerini ortaya çıkarmaya çalışmasıdır. Davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımından ayrı olarak liderin izleyenleriyle de ilgilenmiştir.

Davranışsal liderlik yaklaşımının geliştirilmesinde, çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkısı olmuştur.

### 2.3.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Lewin'in önderliğinde Ronald Lippit ve Ralph K. White Iowa Üniversitesinde liderlik ile ilgili bir dizi çalışma yapmışlardır.<sup>129</sup> Görevleri maske ve buna benzer şeyler yapmak olan, 11 yaşında erkek çocuklardan meydana gelen gruplar üzerinde otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı olmak üzere üç ayrı liderlik tarzının etkileri araştırılmıştır.

Buna göre, otoriter liderler çalışan grup üyelerinin üretiminin, en yüksek olduğu, fakat lider groptan ayrılır ayrılmaz üretimin düştüğü gözlemlenmiştir. Ayrıca, otoriter lider ile çalışan grup üyelerinin işi bitirmeden dolayı memnun olmadıkları ve sıkça lidere karşı düşmanlık hissi besledikleri de sonuçlar arasında yer almıştır. Demokratik liderlik davranışı gösteren lider ile çalışan grupta; üretimin iyi olduğu, lidere karşı olumlu duyguların beslendiği, lider gruptan ayrıldığında da üretimin aynı seviyede sürdüğü belirtilmiştir.<sup>130</sup> Serbest bırakıcı liderin, bulunduğu grupta üretimin oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Iowa Üniversitesi çalışmaları, en yüksek iş tatmininin demokratik liderlikte yaşandığını, otoriter ve serbest bırakıcı liderlerin grubunda iş tatmininin çok düşük olduğunu vurgulamışlardır.

Iowa Üniversitesi liderlik çalışmaları, daha sonraki araştırmalara ön ayak olması ve farklı liderlik tarzlarının farklı reaksiyonlara yol açtığını ortaya çıkarması bakımından son derece önemlidir.<sup>131</sup> Ancak, sözkonusu çalışmalar resmi bir örgütte uygulanmamıştır ve böyle ortamlarda birçok değişkeni kontrol etmek güçtür dolayısıyla aynı sonuçlar ile karşılaşp-karşılaşamayacağı da bilinmemektedir.

Kurt Lewin ve arkadaşlarının ileri sürdüğü otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı lider davranışlarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

<sup>129</sup> Luthans, 343.; Karlene H. Roberts ve David M. Hunt, Organizational Behavior, (Boston: PWS- Kent Publishing Co., 1991), 404.

<sup>130</sup> Richard L. Daft, Management, 3<sup>rd</sup> ed., (Orlando: The Dryden Press, 1994), 482.

<sup>131</sup> Luthans, 344.; Roberts ve Hunt, 405.

**Otokratik liderlik tarzı:** Lider, tüm yetkiyi kendinde toplar. Diğer bir deyişle, bu liderler gücü ve karar vermeyi kendilerine merkezleştirirler. Astlar, liderin verdiği emirler doğrultusunda işleri tamamlarlar. Liderin kararı yanlış olsa da işi yapmaya devam ederler.<sup>132</sup> Lider kendini gruptan ayrı tutar ve grubun amaçlarını, politikalarını, iş dağılımını kendi başına astlara danışmadan yapar.

Otokratik liderlik tarzının en önemli yararı, liderin ihtiyaçlarını karşılayarak onun için güçlü bir güdü ve ödül sağlamasıdır. Ayrıca, hızlı karar verme olanağı da tanıyan otokratik liderlik davranışı alt düzeydeki yöneticilerden daha fazla faydalanmaya imkan tanır. Kararın sadece lider tarafından verilmesi, diğer çalışanların yapılacak işlere daha fazla zaman ayırmalarını sağlayabilir ve böylece kayıpları asgariye indirebilir. Sözkonusu liderlik tarzı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş astların bekleşiğine uygundur. Daha çok emir alma, emre itaat etme, yönlendirilme eğiliminde olan otokratik toplumun üyeleri bu tarz ile daha yüksek performans gösterebilirler.

Otokratik liderlik davranış tarzının en önemli sakıncalarından biri, aşırıya kaçtığında ve güdüleme tarzı olumsuz olduğunda, astların nefretine ve saldırgan tutum takınmalarına sebep olmasıdır. Böyle bir ortam, işgörenin moralini düşürdüğü gibi, psikolojik doyumsuzluklara da yol açabilir.<sup>133</sup> Otokratik liderin olduğu gruplarda, liderlerden başka kimse amaç, plan, politika, iş görme yöntemleri gibi alanlarda söz sahibi olamadığı için, üyelerin yaratıcılıklarının azalması ve dolayısıyla örgütsel yeniliğin asgariye inmesi gibi sorunlarla karşılaşılabilir.

**Demokratik liderlik tarzı:** Lider, yetkiyi merkezkaçlaştırır. Karar, izleyicilere danışılarak onların katılımı ile alınır. Astlara, görevlerini etkileyen

---

<sup>132</sup> Gray ve Starke, 226.

<sup>133</sup> Davis, 136.

koşullar hakkında bilgi verilir.<sup>134</sup> İşlerin dağıtımında, politika, plan ve amaçların oluşturulmasında, lider astları ile birlikte hareket eder.

Demokratik tarzın en önemli avantajı; liderin astları kararlara katması, onların kendilerini değerli hissetmelerine ve iş tatminlerinin yükselmesine imkan tanımasıdır. Önemli kararlarda kendi payının da olduğunu düşünen astlar, kendi saygınlığını kazanmanın yanısıra, kararlara katılımın kararın kalitesini arttırması bu tarzın diğer bir avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>135</sup> Demokratik liderlik, katılım dolayısıyla yaratıcılığı geliştirebilir, grup içi çatışmaları asgariye indirebilir ve yerini yüksek çalışma gücüne ve morale bırakabilir.

Demokratik liderliğin uygulandığı ortamlarda, bilginin ve fikirlerin grup üyeleri arasında paylaşılması, tek başına liderin kararına göre daha iyi kararların verilmesini sağlasa da burada başka sorunlarla da karşılaşılabilir. Bunlar, kararın daha yavaş alınması, sorumluluğun hafife alınması ve katılımcıların hoşuna gitmekle birlikte iyi çözümü ifade etmeyen uzlaşmalara varılmasıdır. Kısaca, demokratik liderlik tarzının karar aşamasında zaman kayıplarına, masrafların artmasına vs. neden olması önemli bir dezavantajdır.

**Özgür bırakıcı liderlik tarzı:** Lider, güç ve sorumluluktan kaçınma eğilimindedir. Grubu, amaçları saptamada ve problemleri çözmede serbest bırakır. Grup üyeleri motivasyonlarını kendileri sağlarlar ve liderin gruba katkısı asgari düzeydedir.<sup>136</sup> Bu nedenle, motivasyonları yüksek, deneyimli çalışanlardan oluşan bir grupta bu liderlik tarzının daha etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca bu tarzda liderler için liderlik rolüne adapte olmama ve

---

<sup>134</sup> Ibid.; Gray ve Starke, 226.

<sup>135</sup> Hicks ve Gullett, 481.

<sup>136</sup> Davis, 137.

liderlik pozisyonundan çekilme eğilimi sözkonusudur.<sup>137</sup> Bunlar yönlendirme için hiç bir çaba göstermezler.

Özgür bırakıcı liderliğin en önemli avantajı, grup üyelerine bireysel gelişme fırsatı vererek yaratıcılığın harekete geçmesine olanak tanımasıdır.

Bu liderliğin en önemli sakıncası ise, grup içinde çatışmaların yaşanması ve üyelerin birbirine karşıt amaçlara doğru yönelmeleridir.<sup>138</sup> Diğer bir deyişle, örgütsel amaca yönelik birliğin ve grup bağlılığının azalması sözkonusu olabilir.

### 2.3.2.3. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesine bağlı İş Araştırmaları Bürosu çeşitli örgütlerde liderlik davranışı ile ilgili bir dizi çalışma yapmıştır. Var olan tatmin edici hiç bir liderlik tanımı olmadığı düşüncesi ile başlatılan bu araştırmaların amacı; liderlerin sergilediği davranışları tanımlamak, işgörenlerin tatmininde ve performansında etkili olan davranışları belirleyerek, en iyi davranış tarzını ortaya çıkarmaktır.<sup>139</sup> Bunun için, lider davranışı ile ilgili yüzlerce boyut üzerinde durulmuş, daha sonra sözkonusu boyutlar faktör analizine tabi tutularak belli kategorilerde birleştirilmiş çalışmalar sonucunda iki temel liderlik tarzından söz edilmiştir.<sup>140</sup> Bahsedilen liderlik tarzları; Türkçe'de "İnsan faktörüne ilgi", "İnsan ilişkilerine dönüklük", "İnsanı dikkate alma", "İlişkiye yöneliklik", "Anlayış" gibi karşılıklar bulan Consideration ve "Yapıya harekete geçirme", "Göreve dönüklük", "İşe yönelik", "İnisiyatif" gibi karşılıklar bulan Initiating Structure olarak tanımlanmışlardır. Lider Davranışını Belirleme Anketi kullanılarak saptanan Consideration (İlişkiye yönelik) ve Initiating

<sup>137</sup> Gray ve Starke, 227.; Luthans, 344.

<sup>138</sup> Davis, 137.

<sup>139</sup> Gray ve Starke, 236.

<sup>140</sup> İbid.; Luthans, 344.; Daft, 484.

Structure (Yapıyı harekete geçirme) lider davranışları da aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

**İlişkiye yönelik lider:** Lider astlarının duygu ve düşüncelerini önemser ve onların hem iş hem de özel problemleriyle ilgilenir. Bu liderlik tarzında, iletişim kanalları açık ve çok yönlüdür, ayrıca takım çalışması ön plandadır. İnsan ilişkilerine dönük liderler, astlarının mutluluğu için uğraşarak, onlara konfor ve statü sunarlar, bütün astlara eşit davranmaya özen gösterirler.<sup>141</sup>

Kısaca ilişkiye yöneliklik boyutu; lider ile astlar arasındaki karşılıklı güven ve saygıyı, liderin astların duygu ve düşüncelerini önemseme derecesini kapsar.

**Yapıyı harekete geçirici liderlik:** Bu boyut, liderin amaca ulaşmaya yönelik kendinin ve astlarının rollerini yapılandırması ve tanımlaması ile ilgilidir. Yapıyı harekete geçirme boyutu yüksek liderlerin, grup faaliyetlerinin ve bilgi iletişiminin yönlendirilmesinde, programada ve yeni fikirlerin denenmesinde aktif role sahip kişiler olduğu saptanmıştır.<sup>142</sup> Kısaca, liderin örgütsel amaçları ortaya koymasını ve amaçlara erişme yolunda astların rolünü belirlemesini, işi organize etmesini yani planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmesini kapsar.

Ohio State Üniversitesi çalışmalarına göre, açıklanan iki davranış boyutu birbirlerinden bağımsızdır. Çünkü, bir yöneticinin sözkonusu boyutlardan birini kullanma düzeyi, diğerini belirlememektir. Yani, bir lider yüksek derecede ilişkiye yönelik olabilir buna karşılık, yapıyı harekete geçirme davranışı düşük ya da yüksek olabilir.<sup>143</sup> Yani, bir liderin her iki davranış tarzına sahip olabileceği söylenebilir.

---

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Jack W. Duncan, Organizational Behavior, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1978), 218.

<sup>143</sup> Daft, 484.



Ohio State Üniversitesi araştırmaları, yapıyı harekete geçirme davranış boyutu yüksek liderlerin, yüksek üretimli grupları idare ettiklerini ancak astların moralinin ve tatmininin düşük, işgücü devir oranı ve Őikayet oranının yüksek olduğunu saptamışlardır. Buna karşılık, ilişkiye yönelik davranış boyutu yüksek liderlerin olduğu gruplarda moralin ve iş tatmininin yüksek, üretiminin düşük olduğu belirlenmiştir.<sup>144</sup> Bu çalışmalardan elde edilen diğer bir sonuç ise; yüksek ilişkiye yönelik ve yüksek yapıyı harekete geçirme davranış boyutlarının, diğer liderlik tarzlarına nazaran daha fazla tatmine ve daha yüksek performansa olanak tanıdığı yönündedir. Buna karşılık, yeni araştırmalar liderin etkinliğinde, yüksek ilişkiye yöneliklik ve düşük yapıyı harekete geçirme veya düşük ilişkiye yöneliklik ve yüksek yapıyı harekete geçirme boyutlarının içinde bulunan koşullara göre rol oynayacağını ve bu yüzden yüksek yüksek tarzının her zaman ve her koşulda en iyi tarz olmadığını ortaya çıkarmıştır.<sup>145</sup> Kısaca, her bir liderlik tarzı koşullara göre etkin olabilir veya olmayabilir de.

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarına lider davranışını iki boyuta indirgeyerek incelemesi ve davranışların etkinliğinde ortam koşullarını göz önüne almaması nedeniyle birçok eleştiri yöneltilmiştir.

### **2.3.2.3. Michigan niversitesi alışmaları**

Michigan Üniversitesi Alan Araştırmaları Merkezi tarafından, 1940'lı yılların sonlarına doğru grup üyelerinin tatminine ve performansına katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacı ile lider davranışını kapsayan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Değişik rglerde yüksek ve düşük performans gösteren grupların deneticileri ve astları ile yapılan görüşmelere dayanan söz konusu araştırmalarda öncelikle etkin deneticileri etkin olmayanlardan ayıran özellikler saptanmıştır. Daha sonra, denetim davranışını tanımlamak amacı ile

<sup>144</sup> Gray ve Starke, 236.

<sup>145</sup> Daft, 485.

belirlenen özellikler analize tabi tutulmuş ve (Ohio State Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi) iki tür lider davranışı belirlenmiştir.

İşgören merkezli (Employee-centered) ve üretim merkezli (Production-centered) olarak adlandırılan lider davranış boyutları da genel olarak şu şekilde açıklanmıştır:<sup>146</sup>

**İşgören merkezli liderlik:** Bu tarzda yetki devri esastır. Lider, karar vermeyi astlarına bırakır ve onların motivasyonunu ve iş tatminini arttıracak çalışma koşullarını düzenler. Liderin asıl önem verdiği konu; astlarının kişisel gelişimi ve ilerlemesidir. Dolayısıyla, onlarla kişi olarak ilgilenmeye özen gösterir.

**Üretim merkezli liderlik:** Yetkiyi ve gücü lider elinde tutar. Çalışanları yakından denetler. Bu tarz lider, işe daha fazla önem verdiği için üyelerinin herbirinin görevini detayları ile belirler ve teknikleri çoğaltır. Astların performansını arttırmak için bir takım standartlar ve prosedürler oluşturur. Liderin asıl amacı, işin etkin bir şekilde tamamlanmasıdır.

Lider etkinliğini yukarıda açıklanan iki davranış boyutu üzerine odaklayan Michigan Üniversitesi çalışmaları, işgören merkezli lider ile çalışan gruplarda üretimin ve iş tatmininin yüksek, üretim merkezli lider ile çalışan gruplarda üretimin ve iş tatmininin düşük, olduğu sonucuna ulaşmıştır.<sup>147</sup> Michigan Üniversitesi çalışmalarından elde edilen bulgular ile Ohio State Üniversitesi araştırmalarının bulguları benzerlik göstermektedir. Ancak, her iki çalışma arasında bir takım farklılıklarda bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi lider davranışları arasındaki ilişkidir.

Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre bir lider iki davranış boyutundan sadece birini gösterirken, Ohio State Üniversitesi araştırmalarına

---

<sup>146</sup> Gray ve Starke, 238.; Luthans, 344.

<sup>147</sup> Stephen P. Robbins, Management, 2<sup>nd</sup> ed., (New Jersey: Prentice Hall, 1988), 373.

göre lider her iki davranış boyutunu da sergileyebilir.<sup>148</sup> Diğer bir deyişle, Ohio State Üniversitesi araştırmaları, ilişkiye yöneliklik ve yapıyı harekete geçirici liderlik davranışlarının birbirinden bağımsız olduğunu, Michigan Üniversitesi çalışmaları ise, işgören merkezli eğilimi artan bir liderin, üretim merkezlikten uzaklaşacağını, yani bu iki boyutun birbirinden bağımsız olmadığını ileri sürmüştür.

Liderlik sürecini, liderlerin nasıl davrandıkları konusuna odaklayan ve Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki gibi iki lider davranışı tanımlayan Michigan Üniversitesi çalışmaları da lider davranışlarına etki eden çevresel değişkenleri gözönünde bulundurmadığı ve başka araştırmalar ile desteklenmediği gibi nedenlerden ötürü eleştiriler almıştır.

#### **2.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği (Managerial Grid)**

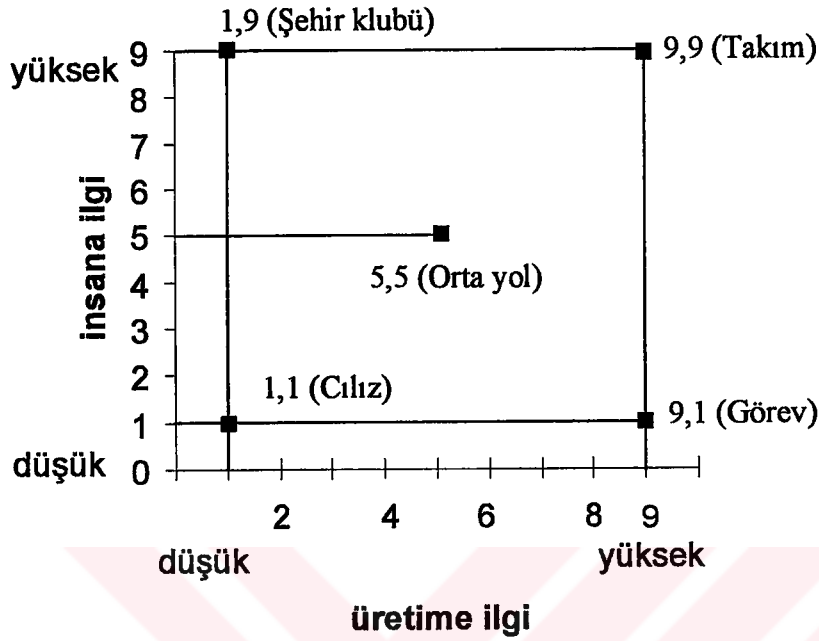
Liderlik davranışının iki boyutlu görüşünü yansıtan Yönetim Biçimleri Ölçeği, birer örgüt geliştirme uzmanı olan Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılar, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının ortaya koyduğu yapıyı harekete geçirme ve üretim merkezli lider davranışını işe veya üretime ilgi (Concern for production); ilişkiye yönelik ve işgören merkezli lider davranışını da insana ilgi (Concern for people) olarak yeniden düzenlemişler ve daha sonra, üretime ilgi yatay ekseninde, insana ilgi davranış boyutu dikey ekseninde olmak üzere bir ölçek geliştirmişlerdir. Sözkonusu ölçeğin her bir eksenini "1" en düşüğü "9" en büyüğü göstermek üzere 1'den 9'a kadar derecelendirilmiştir.

Yönetim Biçimleri Ölçeğinde üretime ilgi ve insana ilgi boyutlarının kesiştiği noktaların her biri farklı liderlik tarzını göstermektedir. Diğer bir deyişle, ölçek seksenbir liderlik tarzını tanımlamaktadır. Ancak, Blake ve Mouton seksenbir liderlik tarzından sadece beş tanesini temel liderlik tarzı

---

<sup>148</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve R. Osborn, Managing Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed., (New York: John Wiley and Sons, 1985), 587.

olarak ele almışlardır.<sup>149</sup> Şekil 2.1'de gösterilen bu liderlik tarzlarını şu şekilde açıklayabiliriz:



Şekil 2. 1. Yönetim Biçimleri Ölçeği

Kaynak: Richard L. Daft, *Management*, 3<sup>rd</sup> ed., (Orlando: The Dryden Press, 1994), 486.

**1.1. Cılız liderlik:** İnsana ve üretime ilgi çok düşüktür. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli işlerin yerine getirilmesinde minimum çaba göstermektedir. Ayrıca, üst yönetim ile çatışmalarını en aza indirmeye ve astlardan da ayrı düşmemeye çalışır. İşlerin başarılmasındaki gibi, kişilerin istek ve ihtiyaçlarına da gerekli özeni göstermez. 1. 1 tarzı liderler için örgütte tutunabilmek önemlidir. Dolayısıyla, bu tarz örgütten çekilme olarak da tanımlanabilir.

**9.1. Görev liderliği:** Üretimi maksimum düzeye çıkarmaya odaklanmıştır. Bu nedenle lider iş yeri koşullarını verimliliği en üst düzeye

<sup>149</sup> Robbins, Management, 373.

çıkarmak şekilde düzenler.<sup>150</sup> Fakat, astları geliştirmeye ve mutluluğunu sağlamaya yönelik hiç bir çaba göstermez. Kısaca, sadece görevin etkinliğine yönelen 9. 1 tarzı insan unsuruna önem vermeyerek, astları devamlı kontrol etmekte ve en basit işlerde bile güç kullanma yoluna gidebilmektedir. Lider ile ast arasındaki ilişki, emir alma ve emir verme şeklindedir.

**1.9. Şehir kulübü liderliği:** Lider, astlarına dostça ve arkadaşça davranır, onların mutluluğu için çaba sarf eder. Ancak, üretime ilgi sonderece düşüktür. 1.9 tarzı, 9.1 tarzının tam tersi olarak görülebilir. Üretim için hiç bir çabanın gösterilmemesi bu tarzın olumsuz tarafını oluşturmaktadır.

**5.5. Orta yol liderliği:** İnsana ve üretime eşit derecede ilgi sözkonusudur. Diğer bir deyişle, 5. 5. tarzı benimseyen lider birey ve grubun moralini tatminkar bir seviyede tutarak örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışır. Burada üretimin arttırılması da önemlidir, ancak artışın en üst seviyede olmasından çok astların mutluluğu ile birlikte bir artışın sağlanması önceliklidir.<sup>151</sup> İş ile insan ilişkilerini dengede tutarak yeterli başarıya ulaşma gayreti gösteren 5. 5. tarzındaki liderler için uzlaştırmacı tip de denilebilir.

**9.9. Takım çalışması liderliği:** Gerek insana gerekse üretime ilgi en üst düzeydedir. Üyeler ve lider arasında karşılıklı dayanışma, astlarını kararlara katılımı, iletişim kanallarının açık tutulması ve çok yönlü haberleşme ve çatışmaların çözümlenmesi sözkonusudur. Bu liderlik, çalışanların kendini işine adayarak, örgütsel hedefler etrafında toplandığı, karşılıklı güven-saygının hüküm sürdüğü ve üyelerin herbirinin birbirine bağlı olduğu bir ortam için geçerlidir.

Blake ve Mouton'a göre, yukarıda açıklanan beş liderlik tarzından en etkin ölçüde sağ üst köşesinde yer alan 9. 9. takım çalışması liderliğidir.

<sup>150</sup> Miner, 386.; Robbins, Management, 374.

<sup>151</sup> W. Clay Hammer ve Dannis W. Organ, Organizational Behavior An Applied Psychological Approach, (Dallas: Business Publications, Inc., 1978), 390.

Dolayısıyla hem insana hem de üretime yönelik ilgisi yüksek olan bir yöneticinin etkin bir lider olabileceği söylenebilir.

Yönetim Biçimleri Ölçeği liderlik tarzlarının kavramsallaştırmasını sağladığı için önemli bir çalışma olarak görülebilir. Ancak, ölçek ile ilgili yeni bilgilerin bulunmaması ve uygulamalı araştırmalarla yeterli desteği görememesi, Blake ve Mouton'un çalışmalarını tartışmalı bir hale getirmiştir.

### 2.3.2.5. Likert'in Sistem -1 ve Sistem -4 Yaklaşımı

Lider davranışlarının açıklanması ve gruplanması ile ilgili modellerden biri de Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarını temel olarak geliştirdiği Sistem-1 ve Sistem-4 yaklaşımıdır.

Likert, grup çalışmalarına ve onların liderlerine yönelik yaptığı araştırmalar sonucunda, lider davranışlarını sistem-1: (İstismarcı otokratik); sistem-2: Yardımsever otokratik; sistem-3: Danışmacı ve sistem-4: Demokratik olmak üzere dört grupta toplamıştır. Sistem-1'den sistem-4'e uzanan lider davranışlarının belirlenmesi için, motivasyonel güçler, karar verme süreci, etkileşim süreci, amaç belirleme, haberleşme modeli, kontrol süreci gibi boyutlardan yararlanılmıştır. Sistem-1 den sistem-4'e uzanan lider davranışlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

**Sistem -1 (İstismarcı otokratik):** Lider astlarına güvenmez, ara sıra ödülleri kullanmakla birlikte, çoğunlukla korkutma ve cezalandırma yolu ile astlarını güdüler. Yalnızca yukarıdan aşağıya doğru haberleşme mevcuttur. Karar verme yetkisi ve kontrol tepe yönetimin elindedir.<sup>152</sup> Kısaca, sistem-1 insanı üretim aracı olarak gören ve onlara insanca ilgi göstermeyen üretime yönelik bir liderlik tarzını ifade eder.

<sup>152</sup> Miner, 370-373.; Harold Koontz and Cyril O'Donnel, Management A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, (New York: Mc Graw Hill Book Co., 1980), 673.

**Sistem -2 (Yardımsaver otokratik):** Efendi – köle ilişkisine dayanan liderin astlara lütfetmesi şeklinde bir güven sözkonusudur. Astları güdülemede hem cezalandırma, hem de ödüllendirme yöntemleri kullanılır. İletişim biçimsel görünümde dir. Önemli birçok karar üst kademe tarafından verilirken zaman zaman astların fikir ve düşüncelerinin de sorulduğu olur. Kontrol tepe yönetiminin elinde olmakla birlikte, bazen orta kademeye az da olsa yetki verildiği görülür.

**Sistem -3 (Danışmacı):** Lider, astlara büyük ölçüde güvenir. Astları güdülemede arasıra cezalandırma kullanılmakla birlikte, büyük ölçüde ödüllendirme yoluna gidilir. Hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya haberleşme sözkonusudur. Politik ve önemli kararlar üst kademeler tarafından verilirken, astların kendi işleri ile ilgili kararlarda astlara danışılır. Bazı önemli kararlar için sürecinin önemli bölümleri astlara bırakılır.

**Sistem-4 (Demokratik):** Astlarına güveni tamdır. Güdüleme, lider ve üyelerin katılımıyla geliştirilen bir ödül sistemi ile gerçekleştirilir. Dikey haberleşmenin yanısıra, yatay haberleşmede sözkonusudur. Karar verme, grup katılımı ile tüm örgüte dağıtılmıştır. Nihai sorumluluk yönetimde kalmakla birlikte kontrole verilen önem oldukça düşüktür. Bu tarzda yasal güce sahip olma önemini yitirmiş, kişisel otorite ön plana çıkmıştır.

Likert yaptığı araştırmalar sonucunda yüksek verimliliğe sahip örgütlerin liderlerinin çoğunun giderek sistem-4 tarzına yaklaştığını ortaya çıkarmıştır.<sup>153</sup>

Ayrıca, sistem-4 tarzına sahip liderlerin olduğu gruplarda işgücü devir oranının düşük, iş tatmini ve moralin yüksek olduğunu da saptamıştır.<sup>154</sup> Kısaca, diğer üçüne göre iş tatmini ve örgütsel etkinlik açısından en ideal tarzın sistem-4 olduğunu vurgulamıştır.

---

<sup>153</sup> Koontz ve O'Donnell, 673.

<sup>154</sup> Gray ve Starke, 242.

Davranışsal yaklaşımlara genel olarak bakıldığında, çeşitli kuramsal ve uygulamalı çalışmalarda farklı isimler kullanılmış olmakla birlikte, hemen hemen tüm yaklaşımların iki çeşit liderlik davranışı üzerine odaklandıkları görülmektedir. Bunlar, göreve ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarıdır. Ayrıca, çalışmaların birçoğunda ilişkiye yönelik liderlik davranışının göreve yönelik liderlik davranışına nazaran daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak, astların tatmin ve performansı ile lider davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen davranışsal yaklaşımların, liderlik sürecinin gerçekleştiği çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu çalışmaların liderlik davranışı ile grup performansı arasında tutarlı ilişkiler belirleme konusunda çok az başarı sağlamalarına neden olmuştur.

### 2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik sürecinin açıklamasında gerek özellikler gerekse de davranışsal yaklaşımın yetersiz kalması, araştırmacıları liderlik olgusunun analizi için geçerli yeni yaklaşımlar aramaya yöneltmiştir. Diğer bir deyişle, liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda hem ilişkiye hem de göreve yönelik liderlik davranışının değişik koşullar altında etkili oldukları gözlemlenmiş ve bu değişikliği açıklayabilmek amacı ile liderlikte durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir.<sup>155</sup> Liderlikte durumsallık yaklaşımın genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği yönündedir.<sup>156</sup> Söz konusu varsayımdan hareket eden araştırmacılar öncelikle göreve ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarının hangi koşullar altında etkili olduğunu saptamak amacı ile dikkatlerini lidere ve grubun etrafındaki çevreye yöneltmişlerdir. Daha sonra, liderin davranışının; liderin kişiliğine, yapılacak işlerin gereklerine, grup üyelerinin niteliklerine ve tavırlarına, örgütsel ve fiziksel çevreye göre değişeceğini açıklamışlardır.

---

<sup>155</sup> Davis, 139.

<sup>156</sup> Gray ve Starke, 255.



Durumsal faktörlere göre belirlenen davranışlar, grubun çıktılarını etkiler. Diğer bir deyişle, liderin özellik ve davranışları, durumsal faktörler ve grubun çıktıları arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Örneğin; liderin grubun özelliklerini, görevin yapısını ve astların niteliklerini göz önüne alarak göreve ya da ilişkiye yönelik liderlik davranışlarından uygun olanını seçmesi durumunda, yüksek performans, iş gücü devir oranının düşmesi, işe devamsızlığın azalması gibi olumlu sonuçlarla karşılaşılabilir.

1960'lı yıllarda yapılan çalışmalar sonucu, durumsallık yaklaşımı ile ilgili bir çok model geliştirilmiştir.

### **2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**

Fred E. Fiedler ve meslektaşları liderlik tarzı ve örgüt koşullarını dikkate alan geniş çaplı araştırmalar yapmışlar ve araştırmalar sonucunda lider etkinliğine ilişkin durumsallık modelini geliştirmişlerdir.<sup>157</sup> Her durumda geçerli bir liderlik tarzının olmadığı varsayımına dayanan bu model göreve ve ilişkiye yönelik olmak üzere iki çeşit liderlik tarzı üzerine durmuştur. Astları ile iyi ilişkiler kurup, bunları devam ettiren liderleri ilişkiye yönelik, görevi yakından takip eden, emirler veren liderleri ise, göreve yönelik olarak tanımlayan Fiedler, sözkonusu liderlik tarzlarını belirlemek amacı ile bir envanter geliştirmiştir. "En az tercih edilen iş arkadaşı" adı ile Türkçeleştirilen ve kişiyi tanımlayan birbirine zıt sıfatlardan oluşan bu envanterin her bir boyutu "1" en olumsuz, "8" en olumluyu göstermek üzere 1'den 8'e kadar derecelendirilmiştir. En az tercih edilen iş arkadaşı puanı, kişinin her boyut için verdiği puanların toplanması yolu ile elde edilmiştir.

Puanın yükselmesi, kişi hakkında beraber çalışma yönündeki tercihin de yükselmesi anlamını taşır. Diğer bir deyişle, puanın yüksekliği, ilişkiye

---

<sup>157</sup> Davis, 139.; Luthans, 276.

yönelik liderlik tarzının, düşüklüğü ise göreve yönelik liderlik tarzının ağır bastığının bir göstergesidir.<sup>158</sup>

Fiedler'in liderlik tarzlarından başka üzerinde durduğu diğer bir konu, liderlik olayının geçtiği ve liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen durumsal faktörlerdir. Lider-üye ilişkisi, başarılacak işin niteliği ve liderin pozisyon gücü olarak belirlenen bu üç durumsal faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak liderin sergileyeceği liderlik davranışını etkiler.<sup>159</sup> Lider davranışının etkinliğinde rol oynayan durumsal faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

**Lider-üye ilişkisi:** Liderin grup üyeleri tarafından sevilme, benimsenme, lidere olan güven ve bağlanma düzeyini ifade eder. Liderin grup tarafından kabul edilme tarzı ile belirlenen lider-üye ilişkisi değişkeni "iyi" veya "zayıf" olmak üzere iki türlü olabilir. Modele göre, lider ile üyeler arasındaki ilişkiler iyi ise yani lider, astlar tarafından sevilip-sayılıyorsa liderlik için olumlu bir ortamdır, aksi söz konusu ise yani lider astlar tarafından istenmiyorsa, ilişkiler iyi değilse liderlik için olumsuz bir ortamdır söz edilebilir.

**Başarılacak işin niteliği:** Grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup-bulunmaması ile ilgilidir. Rutin işlerin nasıl yapılacağı açık olarak belirlenmiştir. Yani bu tür işlerde yüksek derecede yapılanma söz konusudur. Buna karşılık rutin olmayan çapraşık yani stratejik planlama, Ar-Ge çalışmaları gibi işlerin nasıl yapılacağına ilişkin önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunmadığı işlerde düşük derecede bir yapılanma ile karşılaşmak olasıdır. İşin yapılması yüksek ise liderlik için olumlu bir ortam, düşük ise liderlik için olumsuz bir ortam vardır. Yapılanmamış işlerde daha yaratıcı liderlere ihtiyaç duyulur.

<sup>158</sup> Daft, 487-489.; Miner, 378.

<sup>159</sup> E. Frank Harrison, Management and Organizations, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1978), 109.; Miner, 379.; Luthans, 277.

**Liderlerin pozisyonuna dayalı yetkisi:** Liderin pozisyonunun sağladığı ve biçimsel örgüt tarafından o pozisyona göçerilmiş olan gücü ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, liderin işe alma, işten çıkarma, terfi ettirme, ücret artırma gibi ödüllendirme ve cezalandırma konularında elinde bulundurduğu yetkidir. Belirli bir örgütte çalışan liderin, bu tür yetkileri fazla ya da az olabilir. Liderin pozisyona dayalı yetkisinin fazla olması liderlik için olumlu bir ortamın, az olması ise olumsuz bir ortamın göstergesidir.

Fiedler, yukarıda açıklanan üç durumsal faktörün çeşitli bileşenlerini dikkate alarak, lider davranışı için sekiz değişik durum ileri sürmüştür. Her bir durumda göreve ya da ilişkiye yönelik liderlik tarzlarından hangisinin etkin olacağı şekil 2.2'de gösterilmektedir.

Buna göre en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda (Şekil 2.2. I, II ve VII, VIII) işe yönelik liderler, orta derecede olumlu durumlarda (Şekil 2.2. III, IV, V, VI) ise ilişkiye yönelik liderler daha etkin olabileceklerdir.

	En olumlu				En olumsuz			
Lider üye ilişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Başarılabacak işin niteliği	Yapılanmış	Yapılanmış	Yapılanmamış	Yapılanmamış	Yapılanmış	Yapılanmış	Yapılanmamış	Yapılanmamış
Liderin pozisyona dayanan yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Şekil 2.2. Fiedler'in Liderlik Modeli

Kaynak: Richard L. Daft, Management, 3<sup>rd</sup> ed., 1994, 489.

Liderlerin astları ile olan etkileşim biçimini liderlik tarzı, durumsal faktörleri de durumun lidere kontrol ve etki yaptırma derecesi olarak ele alan ve etkin grup faaliyetlerini bu iki değişkenin birbiriyle olan ilişkisine dayandıran Fiedler, bir kişinin liderlik tarzının sabit olduğunu varsaymıştır. Daha açık olarak, Fiedler lider davranışının esnek olmadığını yani liderin ya ilişkiye ya da

göreve yönelik tarzlardan sadece birine sahip olduğunu belirtmiştir.<sup>160</sup> Ayrıca, pratik açıdan liderin davranış tarzı ile durumsal faktörleri eşleştirmek (uyumlaştırmak) için değiştirmenin zor olması ve göreve ya da ilişkiye yönelik liderlik tarzlarının eğitim yoluyla değiştirilmesinin uzun zaman almasından dolayı, ortam koşullarını değiştirme yerine, lideri kendine uygun bir ortama atamayı uygun görmüştür. Fiedler lideri değil, ona verilen görevi değiştirme yanlısıdır.<sup>161</sup>

Fiedler'in durumsal liderlik modeli, verilen bir liderlik tarzının etkili olacağı koşulları tahmin etmekle birlikte, liderlik sürecinin tam bir açıklamasını yapmakta yetersiz kalması nedeniyle eleştiriler almıştır.

Araştırmacılar, muhtemelen önemli değişkenlerin sadece bir kısmını oluşturan üç durumsal faktörden başka; örgütün ödüllendirme sistemi, grup bağlılığı, grup üyelerinin eğitimi ve kabiliyeti gibi değişken faktörlerin de grup performansını etkileyebileceğini ileri sürmüşlerdir.<sup>162</sup> Ayrıca modelde yer alan durumsal faktörlerin, karmaşık ve değerlendirilmesinin oldukça zor olduğu belirtilmiştir. Daha açık bir ifadeyle, lider-üye ilişkisinin ne derece iyi, işin ne derece yapılmış ve liderin ne kadar pozisyona dayalı yetkisinin olduğunu anlamak oldukça güçtür. Bahsedilen konulara tam bir açıklık getiremeyen model, liderin ya da astların değişen teknik becerilerini hiç dikkate almaması yani onların yeterli teknik beceriye sahip olduğunu varsayması nedeniyle de eleştirilmiştir.<sup>163</sup>

Modele yapılan eleştirilerden biri de, "En az tercih edilen iş arkadaşı envanteri" nin neyi ölçtüğünün tam olarak anlaşılması yönündedir. Kısaca,

---

<sup>160</sup> Robbins, Management, 377.

<sup>161</sup> Davis, 141.

<sup>162</sup> Justin G. Longenecker ve Charles D. Pringle, Management, 5<sup>th</sup> ed., (Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co., 1981), 307.

<sup>163</sup> Robbins, Management, 377.

Fiedler'in çalışmaları durumsal faktörler ve liderlik tarzını belirlemeye yarayan envanter ile ilgili eleştiriler almıştır.

Lider etkinliğindeki değişkenlerin yalnızca bir bölümünü açıklamaya çalışan ve bahsedilen zayıf yanlarına rağmen model; lider ile durum arasındaki ilişkiyi göstermesi ve her durum için farklı liderlik tarzlarının etkin olacağını ileri sürmesi bakımından liderliğe önemli katkılar sağlamıştır.

### 2.3.3.2. Amaç – Yol Modeli

Robert House ve Martin Evans 1970'li yıllarda motivasyondaki bekleyiş teorisini dikkate alarak, Amaç–Yol modelini geliştirmişlerdir. Bekleyiş teorisine göre, astların davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işgörenin yapacağı faaliyetlerin kendisini belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ikincisi ise; ulaşılabilecek sonuçlara kişinin verdiği değer yani kişinin sonucu arzulan derecesidir.<sup>164</sup> Amaç –Yol teorisi bu durumu liderlik açısından şu şekilde ele almıştır: Lider, astların bekleyişlerini ve sonuçlara verdiği değeri etkileyerek onları motive eder. Diğer bir deyişle, lider gerekli davranışları açıklığa kavuşturarak, astların performansını etkiler, bu durumda onları istenilen ödüllere götürür. Zaten, model yolların aydınlatılması ve amaçlara ulaşılması açısından tanımlandığı için liderlikte Amaç-Yol modeli olarak adlandırılmıştır.<sup>165</sup> Büyük ölçüde lider davranışının astların motivasyonları, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan bu model üç bileşen üzerine kurulmuştur. Bunlar, liderin davranış tarzı, durumsal faktörler ve astların ihtiyacı olan ödüllerin kullanılmasıdır.<sup>166</sup> Ödüllerin astların motivasyonu ile ilişkili olduğu bilindiğine göre, başarılı bir liderin astları motive etme açısından gerekli noktaları dikkate almaları önemlidir.

---

<sup>164</sup> Koçel, 343.; Miner, 418.

<sup>165</sup> Robbinsi Manegement, 383

<sup>166</sup> Daft, 494.

Liderin astlarının performansını istediği yönde etkileyebileceğini varsayan Amaç – Yol modeli lider davranış tarzlarını otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört boyutta incelenmiştir.<sup>167</sup> Sözkonusu liderlik tarzlarına sahip lider özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz.

**Otoriter lider:** Astlarından neler beklediğini açıkça bildirir, işin nasıl yapılacağı konusunda gerekli açıklamaları yapar ve onlar için kesin başarı standartları oluşturur. Neyin, ne zaman, nasıl yapılacağına karar verir ve kararlara astların katılımı düşük seviyelerdedir.

**Destekleyici lider:** Astlarının ihtiyaçlarını önemseyerek, onların her bakımdan iyi olmalarına özen gösterir. Astlarına karşı arkadaşça ve dostça bir tutum sergiler.

**Katılımcı lider:** Ortaya çıkan sorunları astları ile birlikte çözümlenmeye çalışır. Karar vermeden önce onların fikirlerini alır ve kararları astların önerileri doğrultusunda verir.

**Başarıya yönelik lider:** İddialı amaçlar belirler ve astların bu amaçları en üst derecede başarmaları konusunda beklentiye sahiptir. Ayrıca, astların tüm çabalarını amaçlara ulaşmaya odaklandıkları yönünde güçlü bir güven gösterir.

Araştırmacılar, bahsedilen lider davranışlarının hangi koşullarda daha etkin olacağını ortaya çıkarmak amacı ile yaptıkları çalışmalar sonucunda, durumsallık faktörlerini iki grupta toplamışlardır. Lider, davranışının uygunluğunu etkileyen durumsal faktörlerin birinci grubu kişisel özellikleri, ikincisi ise çevresel baskılar ve işin gereklerini kapsamaktadır. Kişisel özelliklerde; denetim odağı, algılama yeteneği ve otoriterizm ön planda

---

<sup>167</sup> Terence R. Mitchell ve James R. Larson, People In Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, 3<sup>rd</sup> ed., (New York: Mc Graw Hill International Editions, 1987), 457.

tutulurken, çevresel baskılar ve işin gereklerinde; işin yapısı, çalışma grubu ve örgütün biçimsel otorite sistemi dikkate alınmıştır.<sup>168</sup>

House ve meslektaşları, durumsal faktörler ile liderlik davranışları arasındaki ilişkileri de şu şekilde ifade etmişlerdir:

- İçten denetimli yani yaşadıkları olayların (sonuçların) kendi davranışlarından kaynaklandığına inanan kişiler katılımcı lider ile, yaşadıkları olayların (sonuçların) dış çevreden kaynaklandığına inanan kişiler ise otoriter lider ile çalışmaktan hoşlanmakta ve böylece tatminleri daha yüksek olmaktadır.<sup>169</sup>
- Algılama yeteneği, kişinin işe karşı sahip olduğu yeteneğe bakış açısının ne olduğunu gösterir. Astlar atanmış oldukları görevleri dikkate alarak, kendi yetenekleri ile ilgili çeşitli algılamalarda bulunurlar. Buna göre, astların görev talepleri ile uyumlu olarak algıladıkları yetenekleri arttıkça otoriter liderliğe karşı olumsuz tutum takınırlar.<sup>170</sup>
- Otorite taraftarı olan, otoriteye boyun eğen kişiler otoriter lideri benimserken açık fikirli ve otoriter olmayan astların katılımcı lider ile tatminleri daha fazla olmaktadır.<sup>171</sup>
- İşin yapısı, işin planlanıp-planlanmadığı ile ilgilidir. İş belirgin, tanımlanmış, belirli standartları ve nasıl yapılacağı konusunda tüm ayrıntılar mevcut ise, bu durumda otoriter liderlik daha az etkinlik

---

<sup>168</sup> Ibid.; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 559.

<sup>169</sup> Charles D. Pringle, Daniel Jennings ve Justin G. Longenecker, Managing Organizations: Function and Behaviors, 6<sup>th</sup> ed., (Columbus: Merrill Publishing Co., 1988), 362.

<sup>170</sup> Roberts ve Hunt, 410.

<sup>171</sup> Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 599.

sağlayabilir. Buna karşılık, stresli ve başarılması güç işlerde çalışanların işteki tatminlerini arttırmada otoriter lider önemli bir rol oynar.<sup>172</sup>

- Çalışma grubunun özellikleri; grup üyelerinin eğitim seviyeleri ve aralarındaki ilişkileri içermektedir. Çalışma grubunun kişiye fazlası ile destek verdiği bir ortamda destekleyici liderin etkisinin çok az olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca grup üyelerinin eğitim seviyesinin yükselmesi ile otoriter liderlerin etkisinin azalacağı da ileri sürülmüştür.
- Örgütün biçimsel otorite sistemi, bazı lider davranışlarını etkin kılarken diğerlerinin etkinliğini azaltabilir. Biçimsel otorite sistemi, astların davranışlarında etkili olan yasal gücü politika ve kuralları ifade etmektedir.<sup>173</sup> Bu değişkenler amaçları ve yolları açık hale getirecek şekilde ise, otoriter liderliğin etkisi daha az olabilmektedir.

Amaç – Yol modeli, bir liderin içinde bulunulan koşullara bağlı olarak sözkonusu lider davranışlarından her birini gösterebileceğini varsaymaktadır. Bu noktada, model Fiedler'in liderin ya göreve ya da ilişkiye yönelik davranışa sahip olacağı görüşünden uzaklaşmaktadır.

Amaç-Yol modeli de birçok eleştiri almıştır. Eleştirilerin başında ise lider etkinliği ile ilgili tüm değişkenleri göz önüne almaması ve ele aldığı durumsal değişkenleri geliştirmeye yönelik bir araştırma yapmaktan çok, pratik için yol gösterici olması gelmektedir.<sup>174</sup>

Kısaca belli bir durum için en iyi liderlik tarzını önceden belirlemeye yönelik olan Amaç –Yol modeli, astların performansları, tatmini ve motivasyonu ile lider davranışı arasındaki ilişkileri, kişisel ve çevresel özellikler ile uyumlaştırmaya çalışmıştır.

---

<sup>172</sup> Ibid, 597-598.; Hugh J. Arnold ve Daniel C. Feldman, Organizational Behavior, (New York: Mc Graw Hill Book Co., 1986), 132.

<sup>173</sup> Daft, 494.

<sup>174</sup> Pringle ve Longenecker, 310.



### 2.3.3.3. Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Modeli

Kanadalı psikolog William J. Reddin, liderlik konusuyla ilgili yapılan çalışmaları inceleyerek, Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarında kullanılan lider davranışının göreve ve ilişkiye yönelik boyutuna etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyut yaklaşımını geliştirmiştir.<sup>175</sup> Her koşulda etkin olabilecek bir tek lider davranışının bulunmadığını varsayan üç boyutlu liderlik yaklaşımının, sözkonusu boyutları şu şekilde açıklanabilir.

**Göreve yönelik davranış:** Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi, iyi tanımlanmış örgüt modelleri oluşturması, haberleşme kanalları ve iş bitirme yolları bulmak için çaba harcaması gibi faaliyetleri kapsayan bir boyuttur. Lider daha çok işin tamamlanmasına odaklanmıştır ve bunun için neyin, ne zaman, nerede, nasıl yapılacağını astlarına bildirme yoluna gider.

**İlişkiye yönelik davranış:** Liderin grup üyeleri ile ilişkilerini, iletişim kanalları açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlarına kendi güçlerini kullanma olanağı vererek, karşılıklı güven, dayanışma içersinde, sosyo duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamını kapsar.<sup>176</sup>

**Etkinlik:** Liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi ile ilgilidir. Bu boyutta liderin ne yaptığından çok, sonuç olarak ne ortaya koyduğu önemlidir. Dolayısıyla liderin her davranışı etkinlikle sonuçlanmayabilir. Lider davranışının etkinliğinde içinde bulunulan çevrenin durumsal koşulları önemli bir rol oynar. Dolayısıyla, liderin ilişki ya da göreve yönelik davranışları duruma göre etkin ya da etkinsiz olabilir. Etkin ve etkin olmayan tarzlar arasındaki ayrım genellikle liderin davranışının kendisi değil, davranışın

<sup>175</sup> Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed., (New Jersey: Utilizing Human Resource Prentice Hall, Inc., 1972), 84.

<sup>176</sup> Eren, 396.

kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış tarzı onu etkinlik konusunda harekete geçirici uyarıcıdır.<sup>177</sup>

Reddin, her durumda en uygun liderlik tarzının uygulanması ya da uygulanmamasını dikkate alarak lider etkinliğinin yönü +1'den +4'e, etkin olmayan yönü de - 1'den -4'e kadar derecelendirmiştir.<sup>178</sup> Liderin etkinlik düzeyleri şekil 2.3'de gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Liderin Etkinlik Düzeyi

Kaynak: Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed., (New Jersey: Utilizing Human Resource Prentice Hall, Inc., 1972), 85.

Buna göre, liderin dört etkin dört etkin olmayan toplam sekiz etkinlik düzeyi bulunmaktadır. Şekil 2.3'deki ölçeğin "0" noktası liderin izleyicileri tarafından algılanan temel liderlik tarzını göstermektedir. Liderin, ilişki ya da görev boyutlarından hangisine eğilimli olduğuna göre tercih edilecek yönetsel uygulamalar dört temel liderlik tarzını ortaya çıkarmaktadır.<sup>179</sup> Bunlar;

- Görev davranışının düşük, ilişki davranışının yüksek olduğu, ilişkiye önem verme.
- Hem görev hem de ilişki davranışının yüksek olduğu, göreve ve ilişkiye önem verme.

<sup>177</sup> A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. b., (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996), 231.

<sup>178</sup> Hersey ve Blanchard, 85.

<sup>179</sup> Burt K. Scanlan, Management: A Short Course for Managers, (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1974), 76.

- Hem görev hem de ilişki davranışının düşük olduğu, göreve ve ilişkiye önem vermeme.
- Görev davranışının yüksek, ilişki davranışının düşük olduğu, göreve önem vermedir.

Yukarıda açıklanan temel liderlik tarzlarından başka ilişki ve görev boyutuna etkinlik boyutunun eklenmesi ile dört etkin, dört etkin olmayan toplam sekiz ara liderlik tarzı daha oluşturulmuştur. Temel liderlik tarzlarının etkin veya etkin olmayan durumlara göre başkaları tarafından algılanışları da ayrıca tablo 2.1'de gösterilmektedir. Dört temel liderlik tarzı ve bunların etkin olma ve olmama durumuna göre oluşturulan ve tablo 2.1 de açıklanan sekiz ara liderlik tarzı da aşağıdaki gibi sıralanmıştır.<sup>180</sup>

Etkin Olan	Etkin Olmayan
- Bürokrat	- Kaçak
- Geliştirici	- Misyoner
- Yardımsever Otoriter	- Otoriter
- İdareci	- Uzlaşmacı

Üç boyutlu liderlik davranışı modeli, daha ziyade tanımlayıcıdır. Ayrıca diğer liderlik yaklaşımları gibi, bütün durumlara uyan tek bir lider davranışının olmadığını belirtir. Buna karşılık, sözkonusu model, başka araştırmalar tarafından destek görmemiş ve yeterli uygulama alanı bulamamıştır.

<sup>180</sup> William J. Reddin, How to Make Your Management Style More Effective, (London: Mc Graw Hill Book Co., 1987), 39-55.; Scanlan, 76.

Tablo 2.1.  
Temel Lider Davranış Tarzlarının Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıcı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle; başkalarının güveni olmayan ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle; hedefler saptama ve işleri örgütleme grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Genellikle; yeteneklerinin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu iyi kişi olarak tanıma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını, işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Kaynak: Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed, (New Jersey: Utilizing Human Resource Prentice Hall, Inc., 1972), 85.

#### 2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği yaşam dönemi modeli, davranışsal liderlik yaklaşımlarının çoğunun üzerinde durduğu göreve yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışı boyutlarına astların olgunluğu boyutunun eklenmesi ile oluşturulmuştur.<sup>181</sup>

Yaşam dönemi modelinin ilişki ve görev yönelimi davranış boyutları ile birlikte astların olgunluğu boyutu şu şekilde açıklanabilir:

<sup>181</sup> Bernard M. Bass, Bass and Stogdill's Handbook Of Leadership, 3<sup>rd</sup> ed., (New York: The Free Press, 1990), 488.

**Göreve yönelik davranış:** Lider, bireyin veya grubun görev ve sorumluluklarını düzenlemekle ilgilidir. Bu tarz lider davranışları, liderin, izleyenlere neyi, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılması gerektiğini açıklamasını kapsar.

**İlişkiye yönelik davranış:** Lider astları ile yakın bireysel ilişki içindedir ve açık bir etkileşim sözkonusudur. Liderin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyo – duygusal destek verme biçimindedir.

**Astların olgunluğu:** Hersey ve Blanchard olgunluğu, kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmek için sorumluluk alma istek ve yetenekleri olarak tanımlamış ve iki çeşit olgunluktan söz etmişlerdir. Bunlardan birincisi, iş olgunluğudur ve bireyin iş ile ilgili bilgi ve beceri düzeyini gösterir. İkincisi ise psikolojik olgunluk yani, bireyin bir işi yapmaya istekliliği ya da güdülenmiş olmasıdır.<sup>182</sup>

**Astların yetenek ve isteklilik düzeylerinin çok yüksek ile çok düşük arasında değişebileceğini varsayan Hersey ve Blanchard dört çeşit olgunluk düzeyinden söz etmişlerdir. M<sub>1</sub> M<sub>2</sub> M<sub>3</sub> M<sub>4</sub> simgeleri ile en alt düzeyden en üst düzeye kadar olan olgunluk düzeyleri kısaca şu şekilde açıklanabilir.<sup>183</sup>**

**M<sub>1</sub> (Olgunluk Düzeyi 1):** Bireyin, iş yapma konusunda bilgi ve becerisi çok düşük olduğu gibi motivasyonu da yok denecek kadar azdır. Diğer bir deyişle, bunlar ne yetenekli ne de iş yapma konusunda isteklidirler.

**M<sub>2</sub> (Olgunluk Düzeyi 2):** Bireyin, iş yapma konusunda istekli olmasına karşı, gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmadığı düzeyi gösterir.

<sup>182</sup> Mahmut Paksoy, "Liderlikte Hersey -Blanchard Modeli" I. Ü. Yönetim Dergisi, Yıl 4, s. 16 (Ekim 1993): 19-22.

<sup>183</sup> Robbins, Management, 381.

**M<sub>3</sub> (Olgunluk Düzeyi 3):** Bireyin, işi yapmak için gerekli yetenek ve beceriye sahip olmasına karşılık, işi yapma isteğinin olmadığı yani motivasyonun düşük olduğu düzeydir.

**M<sub>4</sub> (Olgunluk Düzeyi 4):** Bireyin, hem iş yapma konusunda istekli hem de yetenekli olduğu düzeydir.

Olgunluk düzeylerinin, lider davranışlarının etkinliğinde önemli bir rol oynadığını vurgulayan Hersey ve Blanchard, liderin göreve ve ilişkiye yönelik temel liderlik davranışlarının da dört boyutta incelenebileceğini belirtmişlerdir. Daha açık olarak, bir lider görev ve ilişki boyutunun herbirini yüksek ve düşük düzeyde gösterebilir, böylece düşük ilişki-düşük görev, yüksek ilişki -düşük görev, düşük ilişki - yüksek görev ve yüksek ilişki- yüksek görev olmak üzere dört çeşit liderlik tarzı ortaya çıkabilir. Liderin sözkonusu davranış eğilimleri sırası ile söyleyen, satan, katılımcı ve yetki devredici olarak tanımlanmış ve bu davranış eğilimleri ile astların olgunluk düzeyleri arasındaki ilişki Tablo2.2.'de özetlenmiştir.<sup>184</sup>

Hersey ve Blanchard'a göre bir lider; astların olgunluğunu dikkate alarak göreve yönelik davranış göstermeli yani, astlarına yapmaları gereken işleri söylemeli veya satmalı ya da bir lider ilişkilere yönelik olmalı yani, kararlara astlarını da katmalı veya onlara yetki devretmelidir.

Tablo 2.2  
Liderin Davranış Eğilimi

Astların Olgunluk Düzeyi	İlişkilere	Göreve	Belirlenen Lider Davranışı
1- Yeteneksiz- İsteksiz	Düşük	Yüksek	Söyleyici (telling)
2-Yeteneksiz-İstekli	Yüksek	Yüksek	Satan (Selling)
3-Yetenekli-İsteksiz	Yüksek	Düşük	Katılımcı (Participating)
4. Yetenekli-İstekli	Düşük	Düşük	Yetki Devredici (Delegating)

Kaynak: Bernard M. Bass, Bass and Stogdill's Handbook Of Leadership, 3<sup>rd</sup> ed., (New York: The Free Press, 1990), 488.

Liderlik tarzları ile astların olgunluğu arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklayabiliriz.<sup>185</sup>

**Söyleyici (S<sub>1</sub>) (Telling):** Yüksek görev ve düşük ilişki davranışı ile karakterize edilir. Emredici tarz olarak da ele alınabilecek söyleci tarzda izleyicilerin rolleri belirlenir ve işler organize edilir. Lider kişilere, neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından yapılacağını söyler. Astların iş yapma konusunda isteksiz ve yeteneksiz olduğu duruma en uygun tarzdır.

**Satan (S<sub>2</sub>) (Selling):** Yüksek görev ve yüksek ilişki davranışını karakterize eder. Lider hem yönlendirir hem de destekleyici davranış gösterir. İşin yapılması konusunda astlarına rehberlik ederken, motivasyonlarına ilişkin takviyeler de kullanır. İşgörenin istekli olduğu ancak, iş yapmak için gerekli yetenek ve becerilerine sahip olmadığı zamanlarda uygundur.

**Katılımcı (S<sub>3</sub>) (Participating):** Düşük görev ve yüksek ilişki davranışını kapsar. Lider ve astlar kararı birlikte alırlar. Karar alma konusunda lider astlarını cesaretlendirir, onların fikir ve önerilerini dikkate alır. Astların iş yapmak için yetenekli ancak, isteksiz olduğu durumlarda bu tarz en uygundur.

<sup>185</sup> Ibid.; Paksoy, 19-22.; Robert ve Hunt, 411.; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 600-602.; Robbins, Management, 380-381.

**Yetki devredici (S<sub>4</sub>) (Delegating):** Düşük görev ve düşük ilişki eğilimli lider davranışıdır. Liderin yönlendirme ve destek davranışının çok az olduğu ve liderin astlarını iş yapmalarında özgür bıraktığı bir tarzdır. Hem iş yapma yeteneğinin hem de isteğinin yüksek olduğu duruma uygundur.

Hersey ve Blanchard en etkin liderliğin, liderin göreve veya ilişkiye yönelik davranışını astların olgunluk düzeyleri ile eşleştirebilen tarz olduğunu vurgulamışlardır.

Yaşam dönemi yaklaşımı yöneticiler tarafından önemli ölçüde benimsenmiştir ancak, bu yaklaşımın bulguları bilimsel araştırmalarla yeterince desteklenmemiştir. Buna rağmen, yöneticilerin astların gelişmesi ile başarı faktörünün artacağı biçimindeki görüşü yönetimin yetiştirme fonksiyonunu ön plana çıkarması açısından dikkatleri çekmiştir.<sup>186</sup> Astların olgunluğunun dışındaki diğer durumsal değişkenleri gözönüne almaması modelin zayıf noktalarından biri olarak görülebilir.

Yukarıda açıklanan durumsal liderlik yaklaşımları lider etkinliğini, lider davranışlarının içinde bulunulan durumlara uyumluluğu ile ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Diğer bir deyişle, durumsallık yaklaşımları genel olarak ilişkiye ve göreve yönelik liderlik tarzlarının hangi koşullarda daha etkin olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Söz konusu yaklaşım, geniş ölçüde benimsenmesine karşılık, gerek kurallar gerekse liderliği incelemedeki araştırma yöntemleri ve uygulaması yönünden eleştiriler almıştır. Bu konudaki eleştiriler sürmekle birlikte, liderliği açıklama yolunda yeni yaklaşımlar da geliştirilmektedir.

#### 2.3.4. Liderliğe Yeni Yaklaşımlar

Buraya kadar açıklanan durumsallık modellerinden başka, karmaşık liderlik sürecinin açıklanmasına yönelik bir takım yeni modeller de ileri sürülmüştür. Liderliğe durumsallık perspektifinden bakan bu modellerin

<sup>186</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1991), 354.



bazılarının açıklanması liderliğe değişik açılardan bakışı sağlaması ve liderlikteki gelişmeleri göstermesi bakımından yararlı görülmektedir.

### 2.3.4.1. Dikey İkili Bağlantı Modeli

Liderlik ile ilgili geliştirilen modellerin çoğu, liderin içinde bulunduğu koşulları dikkate alarak belli bir davranış tarzı seçeceği ve seçilen bu tarzın tüm astları için geçerli olacağı noktasından hareket etmişlerdir. Graen, Danserau ve Haga tarafından 1975 yılında geliştirilen dikey ikili bağlantı modeli ise, liderin tüm astlarına aynı şekilde davranacağı görüşünden ayrılarak, liderin grup üyeleri ile kurduğu ilişkilere göre, her bir astına karşı farklı davranışlar sergileyebileceğini ileri sürmektedir.<sup>187</sup> Bu açıdan, model liderin tüm astlarına aynı biçimde davrandığını kabul eden diğer modellerden farklılaşmaktadır.

Dikey ikili bağlantı modelinin temeli, lider ile astlar arasında kurulan ilişkilere dayanır. Sözkonusu ilişkiler diğer modellerde olduğu gibi astların lider davranışına etkisi ve astların kararlara katılımı gibi boyutlardan ele alınmaktadır. Modele göre, lider her bir grup üyesi ile birebir ilişkiye girmekte ve ilişkilerin niteliğine göre, davranışlarını farklılaştırabilmektedir.<sup>188</sup> Lider ile astlar arasındaki ilişkiler dikey ikili ilişki olarak adlandırılmıştır. Zaten, modelin geliştiricileri, lider ile astlar arasındaki değişik ilişkilere önem verilmesi ve ilişkilerin karşılıklı etkileşimine dayandırılması yani, lider ile astlar arasındaki ilişkinin tek yönlü olmaması nedeni ile modelin başlangıç ismini Lider-Üye değişimi (Leader-Member-Exchange Theory) olarak belirtmişlerdir.<sup>189</sup>

Araştırmacılar modelde yer alan ilişkileri grup içi ve grup dışı olarak iki grupta toplamışlardır. Buna göre, liderin her bir astının davranışını değerlendirerek algılamasının sonucunda astlar liderin gözünde grup içi veya

<sup>187</sup> Mitchell ve Larson, 438.

<sup>188</sup> Vecchio, 321.

<sup>189</sup> Raymond T. Sparrowe ve Robert C. Liden "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review* 22, no. 2 (April 1997): 522-52.; Hunt ve Osborn, 603.

grup dışı olabilirler. Daha açık bir ifade ile, bir ast lider ile genel çıkarların paylaşılması açısından iyi olarak nitelebilecek bir ilişkililiğe sahipse liderin gözünde grup içi üye olarak görülmekte, buna karşılık lider ile daha az bir genel anlaşma ve paylaşma içinde olan ve bu nedenle de muhtemelen grup içi üyelere daha az sempatik gelen ilişkililiğe sahip bir ast grup dışı olarak değerlendirilmektedir.<sup>190</sup> Liderin grup içi ve grup dışı olarak değerlendirdiği astlarına karşı davranışları da iki kategoride incelenebilir. Lider grup içi üyelere daha fazla ilgi gösterir ve biçimsel otoriteden çok kurdukları ilişkiler yolu ile astlarını etkilemeye çalışır. Burada liderin grup içi astları kendisine daha yakın hissetmesi ve daha fazla çaba harcadıklarını algılaması nedeni ile, astlarına daha iyi ve özel görevler vermesi, daha fazla bağımsızlık, otorite, bilgi, kaynak imkanı yaratması ve onların kararlara katılımını sağlaması gibi ayrıcalıklı davranışlar dikkat çeker.<sup>191</sup> Lider tarafından grup dışı kabul edilen astlarla liderin ilişkileri sınırlıdır, dolayısıyla lider bu tür astlarını pozisyona dayalı (resmi) yetkisiyle etkilemeye çalışır. Emir verme, ödüllendirme, cezalandırma gibi işlevleri biçimsel otoritesini kullanarak yerine getirme eğilimindedir.

Dikey ikili bağlantı modelinde dikkat çeken diğer bir nokta, liderin astlarını grup içi ve grup dışı kategorilerden hangisine dahil edeceğini gösteren kesin bir ayrımın bulunmamasıdır. Bununla birlikte, bazı çalışmalar sonucunda liderin kendine uygun yaş, cinsiyet, kişilik gibi çeşitli kişisel özellikler ve grup dışındakilere göre daha yüksek yeterlilik düzeyine sahip olan astları grup içi kabul ettiği ortaya çıkmıştır.<sup>192</sup> Diğer taraftan, lider ile astlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde; astların liderden beklentileri, liderin astlardan

---

<sup>190</sup> Tanıl Kılınc, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi Tepkici Yaklaşımlar", I. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi 24, s. 2 (Kasım 1995): 151-81.

<sup>191</sup> Luthans, 276.

<sup>192</sup> Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore ve Robert C. Liden "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", Academy of Management Journal, 40, no. 1 (February 1997): 82 - 111.; Robert C. Liden, Sandy J. Wayne ve Dean Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader - Member Exchanges", Journal of Applied Psychology, 78 no. 4, (1993): 662 - 74.

beklentileri, lider ile astların birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmamaları, liderin kendisini astı ile benzer olarak algılaması gibi faktörlerin de önemli olduğu vurgulanmıştır. Model, liderlik rolün ise liderin sahip olması gereken iki yeteneğin fonksiyonu olarak ele almıştır.<sup>193</sup> Bunlar:

1- Liderin kendi biçimsel rol yükümlülüklerinin ötesine taşabilen kritik katkılarda bulunabilecek astlarını teşhis edebilme yeteneği,

2- Liderin biçimsel otorite anlayışına uygun bir ilişkide, garanti edilenden daha fazla teşvik edici ve motive edici hususları önermek yoluyla, bu katkıları elde etme ve sürdürme yeteneğidir.

Dolayısıyla, Liderin hangi astını grup içi, hangisini grup dışı kabul edeceğinde, onun teşhis ve algılama yeteneğinin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Lider-ast ilişkisini inceleyen bu modelle ilgili, birçok çalışma yapılmıştır. Araştırmalar sonucu, grup içi ilişkilere sahip ikililerin, grup içi bağlarının güçlü olması ve lider tarafından desteklenmelerinden dolayı, iş tatminlerinin grup dışı üyelerine göre daha fazla, iş gücü devir oranlarının daha az olduğu saptanmıştır. Ayrıca, grup içi üyelerin iş ile ilgili problemlerinin diğerlerine göre daha az olduğu da belirtilmiştir. Grup içi ve grup dışı üyeler performansları açısından da karşılaştırılmıştır. Grup dışı üyelerinin beklenenin dışına taşmayan çabalarının yanında grup içi üyelerin, daha fazlasını üretmek için gösterdikleri uğraşlara dikkatler yöneltmiş ve grup dışı üyelerin performansına göre grup içi üyelerin performanslarının daha yüksek olacağı vurgulanmıştır.<sup>194</sup>

Liderin her bir astı ile birebir ilişkilere girdiğini ve ilişkilerin niteliğine göre astlarına belli davranışlar gösterdiğini varsayan bu modele göre, liderin başarısında astlarını algılama biçiminin son derece önemli olduğunu

---

<sup>193</sup> Kılınç, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi Tepkisi Yaklaşımlar", 151-85.

<sup>194</sup> Miner, 408-409.

söyleyebiliriz. Yapılan açıklamalardan liderin davranış tarzının sabit olmadığı duruma göre liderin değişik davranışlar sergileyebileceği sonucuna da varılmaktadır.

### 2.3.4.2. Liderlik Atıf Modeli

Atıf kuramı orijinali psikoloji alanında geliştirilmiş ve daha birçok disipline olduğu gibi, liderlik konusuna da uyarlanmıştır.<sup>195</sup> Genel anlamda insan davranışlarının gerçek nedenlerden çok, algılanan nedenlerden etkilendiğini ileri süren bu kuramın liderlikteki uygulaması, hem lideri hem de astı kapsamaktadır.<sup>196</sup> Ancak, çalışmaların birçoğu daha ziyade astın düşük performansına ve liderin bunu nasıl algıladığına odaklanmıştır. Diğer bir deyişle liderlik atıf modeli, liderin belli bir astın düşük performansının nedenlerine yönelik atıfta bulunması yani davranış nedenini ortaya koyması ve onu doğru faaliyete götürecektir. Atıf süreci ise, liderin bilgi işlemci pozisyonda görülmesi ile başlar; lider astlarının davranışlarını gözlemleyerek, gerekli bilgileri sağlayarak, bir astın düşük performansının nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışır. Astının düşük performans nedenini belirleyen lider, daha sonra bu nedene göre astına karşı belli bir davranış sergiler. Sözkonusu atıflar içsel nedenlerle atıfta bulunma ve dışsal nedenlerle atıfta bulunma olarak iki grupta toplanmıştır.<sup>197</sup> İçsel nedenlerle atıfta bulunma: Liderin astın düşük performans nedenini, onun kişisel özelliklerine affetmesidir. Bunlar; astların çabasının azlığı, yeteneğinin azlığı ve görevi benimsemesinin düşüklüğü olarak sıralanabilir. Dışsal nedenlerle atıfta bulunma ise, bir liderin astın düşük performansını, astın kişisel özelliklerinin dışındaki durumsal nedenlere affetmesidir. Modelde yer alan dışsal nedenler; görevin güçlüğü, görevi tamamlama süresinin gerçekçi

<sup>195</sup> Ibid, 412.

<sup>196</sup> Judith R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed., (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 361.

<sup>197</sup> Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 609.; Miner, 412.

olmaması, uygun olmayan ekipmanlar ile çalışma, diğer grup üyelerinin yetersizliği ve şanssızlıktır.

Liderlik atıf modeline göre, liderin nedensel yönü hem önyargılardan, hem de bilgisel ve sosyal faktörlerden etkilenmektedir.<sup>198</sup> Liderin davranışlara içsel ya da dışsal atıflarda bulunurken, aşağıda sıralanan sosyal ve bilgisel faktörleri gözönüne alması, doğru algılama için önemlidir:

- Astın yerine getirdiği görevin, diğer görevlerden farklı olarak kendine özgü davranışlar gerektirip gerektirmediği yani, görevin özel bir görev olup olmadığı,
- Astın davranışının sürekli ve sık sık tekrarlanan bir davranış olup olmadığı,
- Bahsedilen faaliyetler üzerinde hem fikir olunup olunmadığı ve sözkonusu davranışların diğer astlar tarafından özgün bir biçimde gerçekleştirilmesinin mümkün olup –olmadığıdır.

Yukarıda açıklanan üç bileşene göre değerlendirme yapan bir liderin kendine özgü, sürekli ve sık tekrarlanmayan ve üzerinde fikir birliğine varılmış bir davranışı gerçekleştiren astın, düşük performansını içsel nedenlerden çok dışsal nedenlere atfedeceği modelin öngörülleri arasında yer almaktadır.

Sosyal ve bilgisel faktörler ve sahip olduğu önyargı doğrultusunda astın davranışını içsel ya da dışsal nedenlere atfeden lider, daha sonra davranışların kaynağını gözönüne alarak astına karşı davranışını saptar. Liderin, astına karşı göstereceği davranışta, performans beklentisi önemli bir rol oynar. Performans beklentisini açıkça ortaya koyan lider, performansın istenilenden yüksek çıkması durumunda bu yüksekliğin astın fazla çabasıyla kaynaklandığını algılayarsa lider astını ödüllendirir, düşük performansı yeterli çabanın gösterilmediği şeklindeki nedene dayandırılırsa,

---

<sup>198</sup> Kılınç, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi Tepkici Yaklaşımlar", 151-85.; Gordon, 362.

sonuçta ast cezalandırılır.<sup>199</sup> Ancak, düşük performans her zaman cezalandırılmayabilir, önemli olan liderin gözünde bunun nasıl anlaşıldığıdır.

Liderin düşük performans karşısında nedensel atıflarına dayanarak, astına karşı göstereceği davranışları da bir takım faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar, sorumluluğun algılanan kaynağı ve önyargıdır. Genel olarak liderlerin eğilimi çevresel faktörleri değiştirme yerine, astın davranışlarını değiştirmeye yöneliktir. Astın değişimini, astın sorumluluğunda gören liderler, çevresel (dışsal) değişimleri kendi sorumluluklarında algıladıklarından bu tür çabalardan kaçınabilirler.<sup>200</sup> Dolayısıyla, astın algılanan davranış nedenlerine uygun bir davranışla karşılaşılacağı her zaman için geçerli olmayabilir.

Liderlik atıf modeli yalnızca liderden kaynaklanan faktörlerden değil, başka faktörler tarafından da sınırlandırılabilir. Örgütsel ortamda, atıf süresini etkileyen faktörler iki grupta incelenmiştir. Bunlardan biri; sosyal normlar, diğerlerinden kaynaklanan baskılar, yasal düzenlemeler, sendikal anlaşmalar gibi lider davranışını sınırlayan faktörlerdir. İkincisi, örgütün personel politikasıdır. Bu iki faktör atıflara tepki olarak gösterilecek davranışları olduğu kadar, tüm atıf sürecini etkiler.<sup>201</sup> Örneğin; eğer örgüt politikaları düşük performans gösteren bir asta nasıl davranılacağına dair kesin bir takım kararlar içeriyorsa liderlikte atıf sürecinin uygulanması sözkonusu olmayacaktır.

### **2.3.4.3. Liderliğe İkameler Yaklaşımı (Substitutes For Leadership)**

Çeşitli çalışmalardan elde edilen bulgular, bazı durumlarda liderliğe ihtiyaç duyulmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, Steven Kerr ve John Jermier, liderlik tarzlarının gerekli olmadığı ya da liderlik davranış biçimlerini etkisiz kılan durumları tanımlamaya çalışmışlar, liderliğe bu perspektiften

---

**199** Roberts ve Hunt, 413.

**200** Miner, 412-415.

**201** Roberts ve Hunt, 413.

bakarak liderliğe ikame etme yaklaşımını geliştirmişlerdir.<sup>202</sup> İkameler yaklaşımı, astların performans ve doyumunu sağlamada, içinde bulunulan ortamdaki kaynaklanan bir takım faktörlerden dolayı liderin etkisinin zayıflamasını temel almıştır.<sup>203</sup> Burada, liderliğin mevcut faktörlerden daha az etkili olması sözkonusudur.

Liderliğe ikameler yaklaşımına göre, liderliği önemsiz kılan ya da ilişkiye veya göreve yönelik liderlik tarzlarını etkisizleştiren faktörler, liderliği ikame edici ve nötralize edici faktörler olmak üzere iki kısımda incelenebilir. İkame edici teriminden kast edilen, liderliğin yerine geçme yani lider davranışını gereksiz kılma/etkisizleştirmedir. Modelde yer alan nötralize kavramı ise, lideri belirli biçimde davranmaktan alıkoyan yani liderlik tarzını etkisiz hale getiren faktörlerle ilgilidir.<sup>204</sup>

Astların performans ve doyumunda, lider davranışından daha güçlü değişkenlerin etkili olduğunu ileri süren Kerr ve Jermier liderliği ikame eden veya nötralize eden faktörleri üç grupta incelemişlerdir. Bunlar; örgütün görevin ve astların özellikleridir.<sup>205</sup> Liderin, göreve ya da ilişkiye yönelik liderlik tarzını anlamsız kılan bu değişkenleri şöyle sıralayabiliriz:

1) Astların özellikleri:

- a) Yetenek, deneyim, eğitim, bilgi,
- b) Bağımsızlık ihtiyacı,
- c) Profesyonel yönelim,
- d) Örgütsel ödüllere kayıtsızlık,

2) Görevin Özellikleri

---

<sup>202</sup> Luthans, 287.; Gordon, 365.

<sup>203</sup> Pringle, Jennings ve Longenecker, 357.

<sup>204</sup> Daft, 496.; Vecchio, 325.

<sup>205</sup> Gordon, 365.

- a) Görevin yapılanmış, rutin ve belirgin olması,
  - b) Metodolojik değişmezlik,
  - c) Görevin başarı ile ilgili geri besleme sağlaması,
  - d) Görevin doyum sağlaması, yani görevin içsel doyum sağlaması,
- 3) Örgütün Özellikleri:
- a) Formalizasyon (Plan, amaçlar ve sorumluluk alanlarının açık bir biçimde belirlenmiş olması)
  - b) Esnek olmama (katı, değişmez kural ve yöntemlere uyum)
  - c) Yüksek düzeyde özgünleştirilmiş, aktif danışma ve kurmay fonksiyonları,
  - d) Yakın ilişkilere sahip, seçilmiş çalışma grupları,
  - e) Örgütsel ödüllerin liderin kontrolünde olmaması,
  - f) Üst ve ast arasındaki fiziki mesafe farklılığı,

Astların, görevin ve örgütün özellikleri olarak sınıflandırılan değişkenlerin hangisinin lider davranışını ikame edeceği ya da hangisinin lider davranışını nötralize edeceği Tablo 2.3'de açıklanmaktadır.



Tablo 2.3.  
Liderliğe İkameler Yaklaşımı

Durumsal Değişkenler	Kişiyeye Yönelik Liderlik	Göreve Yönelik Liderlik
<b>Örgütsel değişkenler</b>		
1. Çalışma gurubuna bağlılık düzeyi	1. İkame edici	1. İkame edici
2. Formalizasyon derecesi	2. Etkisiz	2. İkame edici
3. Esneklik	3. Etkisiz	3. Nötralize edici
4. Düşük pozisyon gücü	4. Nötralize edici	4. Nötralize edici
5. Astarlarla lider arasındaki fiziksel mesafe	5. Nötralize edici	5. Nötralize edici
<b>Görevin Karakteristikleri</b>		
1. Görev yüksek düzeyde yapılanmış	1. Etkisiz	1. İkame edici
2. Görevin geri besleme özelliği (otomatik geri besleme)	2. Etkisiz	2. İkame edici
3. İçsel tatmin	3. İkame edici	3. Etkisiz
<b>Astın Karakteristikleri</b>		
1. Profesyonellik	1. İkame edici	1. İkame edici
2. Eğitim, Deneyim	2. Etkisiz	2. İkame edici
3. Örgütsel ödüllere kayıtsızlık	3. Nötralize edici	3. Nötralize edici

Kaynak: Richard L. Daft, Management, 3rd ed., (Orlando: The Dreyden Press, 1994), 497.

Liderliğe ikameler yaklaşımı genel olarak, hangi durumlarda, hangi liderlik tarzının etkisizleşeceği üzerinde durmaktadır. Söz konusu yaklaşım, bir taraftan lider davranışlarını ikame eden değişkenleri tanımlarken, diğer taraftan liderin her zaman astlarının yüksek performans gösterebilmeleri için uygun davranışı gösterme özgürlüğünün olmadığını vurgulamaktadır. <sup>206</sup>

<sup>206</sup> Tanıl Kılınc, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı", İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24, s. 1 (Nisan 1995): 59-76.; Mitchell ve Larson, 461.

Bir anlamda lidersiz liderlik anlamını da taşıyan bu yaklaşım liderliğin önemli olmadığı durumları göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Ancak, liderliği ikame eden ve nötralize eden faktörlerin değişik araştırmacılar tarafından değişik sayıda sıralanmasından dolayı konu ile ilgili bir bütünlük sağlanamamıştır. Liderliğe ikameler yaklaşımı ile ilgili tartışmalar günümüzde de sürmektedir.

#### 2.3.4.4. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan karizma kavramı, izleyenlerin liderlerinde gördükleri tanrı vergisi efsanevi bir güç olarak tanımlanmıştır. Karizmatik liderlik ise, böyle bir gücü taşıyan kişisel yeteneklere sahip bireylerin, izleyenler üzerinde olağandışı etkiler yaratabilmesi olarak ele alınmıştır.<sup>207</sup> Daha ziyade bireyin kişisel özelliklerine dayandırılan karizma örgütler için ilk defa Max Weber tarafından kullanılmıştır. Bürokrasi modelinin geliştiricilerinden olan Max Weber 1900'lü yıllardan önce örgütsel ortamda kullanılabilecek üç tür yetkiden söz etmiştir. Bunlar geleneksel yetki, ussal yasal yetki ve karizmatik yetkidir. Karizmayı bir yetki çeşidi olarak ele alan Weber, sözkonusu yetkinin; kişisel olduğunu, liderin kutsallık, kahramanlık v.s. gibi üstün niteliklerine dayandığını belirtmiştir. Ayrıca, karizmatik liderin emirlerine ve kurduğu düzene, geleneklere uyduğu ya da ussal-yasal olduğu için değil, karizmatik lidere inanç ve onun arzusu olduğu için uyulduğunu savunmuştur.<sup>208</sup> Karizmatik yetkiyi, lidere yönelik kişisel bir atıf olarak ele alan ve lider ile izleyenler arasında ussal olmayan duygusal bağların olduğunu ileri süren Weber, izleyenlerin lideri insan üstü süper bir kişi ya da istisnai güçlere sahip bir kişi olarak algıladıklarını varsaymıştır.<sup>209</sup> Buna göre liderin bahsedilen güçleri sergilemesi ve astların istendiği yönde çalışmalarını sağlanabilir.

---

<sup>207</sup> Luthans, 283.

<sup>208</sup> Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 2. b, (İstanbul: İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, no. 9, 1979), 168.

<sup>209</sup> Miner, 422.

Weber'den sonra ve modern anlamda karizma House'nin çalışmaları ile geliştirilmiştir. Politik ve dini liderleri inceleyen Robert House karizmatik liderlerin özellikleri ve davranışları ile birlikte karizmatik liderliği ortaya çıkaran durumsal faktörleri belirleme yoluna gitmiştir. İzleyenler üzerinde yüksek düzeyde bir etkileme yeteneği bulunan karizmatik liderlerin; yüksek bir özgüven, başat olma, inançlarının doğruluğuna izleyenleri güçlü bir biçimde ikna etme gibi kişisel özelliklerinin dikkat çekici olduğunu vurgulayan House, karizmatik davranışları da; rol modeli, imaj oluşturma amaçları anlaşılır bir biçimde açıklama, güven gösterme, yüksek düzeyde beklentiler sergileme ve izleyenlere bunları aktarma, motivasyonu canlandırma v.s. olarak sıralanmıştır.<sup>210</sup> House karizmatik liderin kişisel özelliklerinin ve davranışsal yönelimlerinin anlam kazanmasında bazı durum ve koşulların son derece önemli olduğunu buna göre, diğer koşullara nazaran, kriz ve kaosu durumlarda karizmatik liderliğin ortaya çıkma olasılığının daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Karizmatik liderlik ile ilgili House'nin çalışmalarını temel alan Bernard M. Bass, Chrysler'den Lee Iacocca ve Revlon'dan Charles Revson gibi iş dünyasının liderlerini de içine alan geniş çaplı araştırmalar yapmış ve daha geniş bir karizmatik liderlik profili çizmeye yönelmiştir. Bass, karizmatik liderlerin çok üstün tartışma ve inandırma gücüne, teknik uzmanlığa sahip olduklarını ve astları üzerinde tutumsal davranışsal ve coşkusal değişiklikler yaptıklarını belirtmiştir. Bass'a göre, karizmatik liderin, sözkonusu özellikleri sayesinde, astların işlerinde beklenenin ötesinde bir başarı elde etmeleri ve lider ve onun görevine karşı güçlü bir bağlanma göstermeleri mümkün olabilir.<sup>211</sup>

Karizmatik liderlik yaklaşımı ile ilgili diğer bir çalışma ise Conger ve Kanungo tarafından yapılmıştır. Conger ve Kanungo örgütsel ortamlarda karizmatik liderliğin hangi durumlarda ortaya çıktığını belirlemeye çalışmışlar

---

<sup>210</sup> Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 610.

<sup>211</sup> Luthans, 284.

ve atıfsal bir model üzerinde durmuşlardır. Karizmatik ve karizmatik olmayan liderler arasındaki muhtemel davranış farklılıklarını da Tablo 2.4'deki gibi özetlemişlerdir.

Tablo 2.4.  
Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Özellikleri

	Karizmatik	Karizmatik Olmayan
Statüko ilişkisi	Statükoya karşıdır ve onu değiştirmeye çalışır. Mevcut durumu değiştirme yanlısıdır.	Statükoyu savunurlar ve mevcut durumu sürdürmek için çaba harcarlar.
Vizyon ( Gelecekteki Amaç)	Statükodan önemli ölçüde farklılaşan bir vizyo yaratır, mevcut durumu aşarak gelecekte başarılması arzulanan idealize edilmiş amaçları vardır.	Statükoya dayanan amaçlarla uğraşır. Mevcut durumdan sapma gösterecek gelecek amaçlarla uğraşmazlar.
Popülerlik (Likableness)	İdealize edilmiş vizyon ve paylaşılan perspektif lideri popüler yapar, ayrıca liderin şerefli, kahraman veya olağanüstü bir kişi olarak görülmesi ya da kişisel özdeşleşme onun popülerliğini artırır ve izleyenlerin lideri takip ettiği gözlemlenir.	Kendisini popüler kılan bir Perspektife sahip.
Güvenirlilik	Kişisel risk üstlenerek, kendini feda ederek ve vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanarak güven uyandırır.	İkna etme, inandırma yoluyla tarafsızlığını göstermeye çalışır, böylece güven uyandırmaya uğraşır.
Uzmanlık	Alışılmışın dışında yani var olanın ötesinde uzmanlık kullanır.	Düzenin içindeki yöntemlerden faydalanır. Amaçlara ulaşmak için kullanılabilir uzmanlıktan faydalanır.
Davranış	Geleneksel olmayan ya da normlardan, standartlardan ayrılan davranışlar gösterir.	Var olan geleneksel normlara uyma eğilimindedir.
Çevresel Duyarlılık	Çevreye karşı duyarlılığı çok yüksek, çevreye uyum sağlamak için mevcut değiştirmeye uğraşır.	Çevresel duyarlılığı düşük mevcut devam ettirme yanlısıdır.
İfade Ediş (Açıklama, Konuşma)	Vizyonu gerçekleştirme yolunda ve motivasyon sağlamada güçlü bir ifade ediş, açıklama yeteneğine sahiptir.	Amaçları açık ve net bir biçimde açıklama yetersiz aynı zamanda motive edici ifade tarzı da yetersizdir.
Güç tabanı (Güç Kaynağı)	Kişisel güç. (Uzmanlık, beğeni, hayranlık, olağanüstülükten, rakipsizlikten kaynaklanan beğeni)	Pozisyona dayalı güç ve kişisel güç. (Ödüllendirme, uzmanlık, arkadaşlık ya da benzeşmeden kaynaklanan hoşlanma, beğeni)
Lider - İzleyici ilişkisi	Değiştirici, dönüştürücü rolü oynar. Radikal değişimlerin desteklenmesi için, fikirlerin paylaşılması için belli kişisel tutumları değiştirme yoluna giderek, değişik durumlarda iyi liderlik için belli kişisel tutumlar ortaya çıkarır.	Kararlara katılımcı bir yaklaşım sergileme, tüm insanları aynı haklara sahip görme veya yönlendirme yoluyla sağlanır. Emirler veya diğer bir yönlendirici güç yoluyla görüşlerinin paylaşılmasına çalışır.

Kaynak: J. A. Conger ve R. N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership", *Academy of Management Review* 12, (1985): 637- 47.

Araştırmacılar, karizmatik liderlik davranışının Tablo 2.4'deki sayılan özelliklere sahip liderlere, bu unsurlara daha az sahip olanlara göre, karizmatik atfının yapılmasının daha fazla olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, karizmatik atıflarının yapılmasında önemli olan kişisel özelliklerin yanında; bir

değişimin yapılmasını zorunlu kılan bir kriz durumunun belirmesi ya da mevcut durumdan astların tatmin olmaması gibi durumsal faktörlerinde karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıracağı savunulmuştur.<sup>212</sup>

Karizmatik liderlikle ilgili yapılan son araştırmalar da (özellikle Nadler ve Tushman'ın 1990 yılında yaptığı çalışmaları) karizmatik liderliğin türbülanslı çevrelerde daha fazla önem kazandığını ortaya koymuştur. Buna karşılık Nadler ve Tushman örgütün değişimden sonraki dönemlerinde başarılı olabilmek için, karizmatik liderliğin kuramsal yani yönetici pratiği ile desteklenmesinin gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Diğer bir deyişle, karizmatik liderlik yeni amaçlara, değerlere ve isteklere doğru bireyleri yönlendirmek, kesin kararlar yaratmak ve enerji üretmek bakımından son derece önemlidir. Ancak, değişimin başarılı olabilmesi için kişilerin yeni amaçlarla birlikte tutarlı bir biçimde davranmalarını sağlayıcı liderliğe de ihtiyaç duyulur. Sadece karizmatik liderlik, değişimin başarısı için yeterli değildir. Nadler ve Tushman'a göre, birçok karizmatik lider çevrelerinden gelen pozitif geribeslemeyi kabul etmek için, güçlü bir istek ile motive edilmektedirler. Bundan dolayı, hoş olmayan mesajların verilmesi, performans problemlerine eğilme ya da olumsuz duygulara ilgi çekilmesi gibi sorunlarla karşılaşabilirler.<sup>213</sup> Dolayısıyla, örgütsel başarının sağlanması ve bahsedilen olumsuzluklar ile başa çıkılması için karizmatik liderliğin yanısıra yönetsel becerilerinde gerekli olduğu söylenebilir.

Açıklamalardan Karizmatik liderliği, durumsal faktörler ile lider ve astlar arasındaki etkileşime dayandırabiliriz. Burada liderin kişisel özellikleri ve davranışları kadar, içinde bulunulan koşullar ve astların lideri algılayış biçimi de son derece önemlidir.

---

<sup>212</sup> Tanıl Kılınç " Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, c. 2. (İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997), 383-402.

<sup>213</sup> David A. Nadler ve Michael L. Tushman, "Beyond the Charismatic Leader" California Management Review, 32, n. 2 (Winter 1990): 77-98.

### 2.3.4.5. Dönüştürücü ve Geleneksel Liderlik (Transformational and Transactional Leaders) Yaklaşımı

J. M. Burns ve B. M. Bass 1978 yılından itibaren yaptıkları çalışmalar sonucunda, karmaşık liderlik sürecinin daha iyi anlaşılması için iki çeşit liderlik yaklaşımı üzerinde durmuşlardır. Bunlar: Geleneklere ve geçmişe daha bağımlı transactional liderlik ile; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformational liderliktir.<sup>214</sup> Söz konusu yaklaşıma göre Transactional liderler geleneksel yönetim fonksiyonu yerine getirdiklerinden çalışmamızda bu tür liderler için geleneksel liderlik ifadesi kullanılmıştır. Değişime ve yeniliğe açık olan ve genelde örgüt kültüründe büyük değişimler yapan Transformational liderler de dönüştürücü lider olarak ele alınmıştır.

Geleneksel liderler, yönetim fonksiyonlarını mükemmel bir biçimde gerçekleştirirler. Bu tür liderler astlarının rolünü ve görevlerini tanımlarlar, yapıyı oluştururlar. Örgütsel amaçlara ulaşma yolunda astlarına yardımcı olurlar ve amaca ulaşıldığında astlarına pozitif geribesleme ve ödüller verirler. Amaca ulaşılmadığı durumlarda ise yaptırımlar uygularlar, daha çok var olan düzeni sürdürmek için uğraşırlar. Uzun dönemli bakış açısı olmayan geleneksel liderler, yasal ödüllendirme ve formal otoriteden yanadırlar. Astların çabaları planlara, programlara ve bütçedeki hedeflere ulaşma açısından değerlendirilir. Örgütün kural ve normları bağlayıcı unsurlardır.<sup>215</sup> Bu nedenle, astlara kendilerinden ne beklenildiği söylenir, çaba ve performans için vaadlerde bulunulur ve para, statü v. s. gibi somut ödüller kullanılır.

Dönüştürücü liderler ise, astların çabalarına karşılık somut gerçeklerden ziyade, bir düşü, bir vizyona yöneltirler, bir görevin olduğunu ilham ettirmeye çalışırlar. Dönüştürücü liderler uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler. Astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden

<sup>214</sup> Howard M. Carlisle, Management Essentials: Concepts For Productivity and Innovation, 2<sup>nd</sup> ed., (New York: Science Research Associates, 1987), 475.

<sup>215</sup> Daft, 497.

daha fazla sonuç almayı hedeflerler ve astlarını bu doğrultuda motive ederler. Böylece görevlerinin öneminin daha çok farkına varan astlar, görevleri uğruna bireysel çıkarlarının ötesine giderek dönüştürücü liderin sözkonusu yaklaşımı ile değiştirirler.<sup>216</sup> Kısaca, dönüştürücü liderler astlarının gelişmesi için çaba sarfeden kısa vadeli örgüt amaçlarını gerçekleştirmeden performanstaki önemli artışlarla ilgilenen kişiler olarak dikkatleri çekerler.

Dönüştürücü liderliğe, birçok araştırmacı katkı sağlamıştır. Tichy ve Devanna Bass'ın çalışmalarına dayanarak, dönüştürücü lider ile ilgili bir dizi özellik öne sürmüşlerdir. Sözkonusu özellikler de şu şekilde sıralanmıştır.<sup>217</sup>

- Değişim ajanıdırlar, değişimi başlatırlar,
- Korkusuz ve cesurdurlar,
- Paha biçilmez hısları ve enerjileri vardır,
- Ömür boyu öğrenirler ve çok yönlü bilgiye sahiptirler,
- Karmaşıklık, belirsizlik ve bilinmeyenle ilgilenme kabiliyetine sahiptirler,
- Vizyon oluştururlar,

Bahsedilen özelliklerden de anlaşılacağı gibi, dönüştürücü liderler, özellikle kriz ve çalkantılı dönemlerde, hızlı değişim ve başa çıkma yolunda son derece önemli bir rol oynarlar. Diğer bir deyişle, bu tür liderler sahip oldukları yetenekler yolu ile örgütte değişimi ve yeniliği başlatırlar ve örgütün stratejisini rekabete uyum sağlayacak biçimde oluştururlar. Dönüştürücü liderler sözkonusu değişimi; değişim ihtiyacının fark edilmesi, paylaşılan bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumsallaştırmak olmak üzere üç aşamada gerçekleştirirler.<sup>218</sup>

---

<sup>216</sup> Carlisle, 475.

<sup>217</sup> Luthans, 285-286.

<sup>218</sup> Dess ve Miller, 328-329.; Gordon, 366-369.

Hiç kuşkusuz değişim örgütsel başarı için sonderece önemlidir. Ancak, örgütsel başarı için sadece dönüştürücü liderlik yeterli değildir, özellikle değişim ihtiyacının olmadığı durumlarda geleneksel liderliğe ihtiyaç duyulur. Çünkü geleneksel liderler, yönetsel konularda gelişmişlerdir.

Yukarıda açıklanan geleneksel ve dönüştürücü liderin özelliklerini kısaca şu şekilde ifade edebiliriz:<sup>219</sup>

- Geleneksel liderlik:

- Durumsal ödül: Başarı ve yüksek performans için ödül vaad eder, gösterilen çabaya göre ödülleri değiştirme yoluna gider.
- Aktif yönetim ayrıcalığı: Doğru faaliyetlerin yapılıp-yapılmadığını anlamak için kurallar ve standartlar koyarak, standart ve kurallardan sapma olup olmadığını gözlemler, bunlara dikkat eder.
- Pasif yönetim ayrıcalığı: Standart ve kurallardan sapıldığında ya da istenilen standarta ulaşılmadığında astlarına müdehale eder. Diğer zamanlarda işlere karışmaz.
- Özgür bırakıcı: Karar verme sorumluluğundan kaçınır ve astlarını karar verme de serbest bırakır.

- Dönüştürücü Liderlik:

- Karizma: Vizyon ve vizyona yardımcı misyon sağlar. Ayrıca, astlarına saygınlık, güven, dürüstlük sağlar.
- İlham: Yüksek beklentilere hitap eder, gayretleri yönlendirmek için semboller kullanır, vizyonu temsil eden imaj ve semboller yaratırlar ve önemli amaçları basit yollarla ifade eder.



- Entellektüel uyarım (teşvik): Yüksek zeka, rasyonellik ve dikkatlice soruları çözmeyi öne çıkarır.
- Kişisel ilgi: Her bir çalışanla bireysel olarak ilgilenir onları özgün bir birey olarak ele alır ve gelişmeleri için her türlü desteği verir.

Dönüştürücü liderliğin en önemli bileşeni karizmadır. Ancak, sadece karizmaya sahip liderlerin dönüştürücü lider olmaları beklenemez. Bunun için, yukarıda sayılan özellikleri de taşıması gerekir. Ayrıca, örgütsel başarı için hem dönüştürücü, hemde yönetim fonksiyonlarını iyi bir biçimde yerine getiren geleneksel liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Kısaca, bu iki liderliğin birbirini tamamlayıcı rolü üstlendiği söylenebilir.

Buraya kadar liderlik, lider ve yönetici kavramları arasındaki farklılıklar, liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir. Örgütlerin başarısında önemli olan yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılıkta liderin önemi ile liderlik tarzları ile yaratıcılık ilişkisi bundan sonraki alt başlıklarda açıklanmaktadır.

## 2.4. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık; karmaşık bir sosyal sistemde birarada çalışan bireylerce değerli, yararlı, kullanışlı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür ya da süreç yaratımını kapsamaktadır. Örgütsel yaratıcılığın anlaşılmasında ise; yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı birey, yaratıcı ortam ve sözü edilen her bir değişkenin diğerleri ile olan etkileşimi rol oynar.<sup>220</sup> Bu açıklamaları da dikkate alarak bir örgütteki yaratıcılığın; işgörenlere, ortama ve yöneticiye bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

### 2.4.1. Yaratıcı Örgüt ve Özellikleri

Yaratıcı örgüt; orjinal fikirleri, ürünleri, süreçleri veya ilişkileri sürekli geliştiren ve bunları örgütsel başarıyı sağlayacak şekilde birleştiren bir örgüt

<sup>220</sup> Woodman, Sawyer ve Griffin, 293-21.

olarak tanımlanabilir.<sup>221</sup> Yaratıcılık konusu ile ilgilenen araştırmacıların birçoğu bireysel yaratıcılık üzerine odaklanmakla birlikte, bu tür yaratıcılığın örgütsel uygulamalarda da yer aldığını vurgulamışlardır. Toplumsal ve teknolojik değişim koşulları altında, kişilerin yaratıcı çabalarının örgütsel başarıya önemli bir katkı sağladığını belirten sözkonusu araştırmacılar, yaratıcılığı etkileyen, örgütsel ortamın nitelik ve özellikleri konusunda çalışmalar yapmışlardır.<sup>222</sup> Bunlar, bir örgütün yaratıcılık özelliği gösterebilmesi için aşağıdaki temel değişiklikleri yerine getirmeleri üzerinde durmuşlardır.<sup>223</sup>

- Organik bir yapı, aşırı yapılandırmadan kaçınma,
- Esneklik, değişen koşullara uyum sağlayabilme,
- Daha az kontrol yani çalışanların sık sık kontrol edilmemesi,
- Açık haberleşme sistemi, gizliliği en aza indirme,
- İş gören seçiminin bilgi ve yeteneğe göre yapılması,
- Yenilikçi davranışları ödüllendirme

Sayılan bu özellikler yaratıcı ortam kısmında daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Bir örgütün ortamı yaratıcı çalışmalara ne kadar uygun olursa olsun bu örgütün yaratıcılık özelliği kazanabilmesi için yaratıcı bireylere de ihtiyacı vardır. Yaratıcı bireyler ise, hem örgütsel ortamdan, hem de diğer çevresinden etkilenmektedir. Yapılan çalışmalar, bireyin yaratıcılığının özgür bir ortamda,

<sup>221</sup> Cameron M. Ford ve Dennis A. Gioia, Creative Action in Organizations (London: Sage Publications, Inc., 1995), 296.

<sup>222</sup> Matthew R. Redmond, Michael D. Mumford ve Richard Theach, "Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity" Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, (1993): 120-51.

<sup>223</sup> Daft, 366.

kendini ifade edebilme fırsatı bulduğu alanlarda en yüksek seviyeye ulaşabileceğini göstermiştir. Ayrıca, sözkonusu çalışmalardan, yaratıcılık düzeyi yüksek bireyin, yaratıcılık düzeyi yüksek örgütle benzerlik gösterdiği sonucuna da ulaşılmıştır.<sup>224</sup> Yaratıcı bir örgütün özelliklerinin daha iyi anlaşılması ve yaratıcı bireyin işte nasıl davrandığını göstermesi bakımından tablo 2.5 'de yaratıcı birey ve yaratıcı örgüt özellikleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2.5.  
Yaratıcı Örgüt ve Yaratıcı Birey Özelliklerinin Karşılaştırılması

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Örgüt
Yüksek kavrama yeteneği vardır. Anında pek çok düşünce üretme potansiyeline sahiptir.	Fikir adamları vardır. Haberleşme kanalları açıktır. Teklif ve fikir birimleri vardır, ancak bunların fazladan sorumluluğu yoktur. Örgüt dış kaynaklarla ilişkileri teşvik eder.
Alışılmamış (ilginç) fikirler geliştirir, Orjinaldir.	Değişik özellikleri olan kişilerden yararlanır. Özel olmayan problemlerle ilgilenmez. Eksantrik kişilerle çalışır.
Farklı görüşleri, onların doğru kaynakları açısından değil, örgüt için taşıdıkları değerleri açısından göz önüne alır. Onu motive eden problemin kendisidir. Problemi çözene kadar uğraşır.	Bir amacı vardır, yaklaşımı temel esaslara dayanır. Fikirlere niteliklere göre paha biçer, statüye ve düşüncecinin başlangıcına yani nasıl oluştuğuna dikkat etmez. Niteliğe göre seçer ve terfi ettirir.
Yargılamada ve sorunları değerlendirmede erken kararlardan kaçınır. Zamanını analiz ve tanımlamalar için harcar.	Mevcut ürünlere yapılan harcamaların yetersizliğini belirtir. Temel araştırmalara yatırım yapar. Koşullara uyabilen uzun vadeli planlara sahiptir. Yeni fikir denemeleri yapar, onların üzerinde rasyonel temellere göre ön yargılarda bulunmaz. Her durum için şans tanır.
Daha az otoriterdir, koşullara uyar. İlgüdüleri onu yönetir. Buluşları düzensiz, disiplinsizdir.	Daha çok merkezlikten uzaktır. (merkez kaçırır). Yanlışları düzeltmek için zaman ve çaba harcar. Risk almayı ve toleranslı davranmayı amaçlar. "sabit rotalı" bir gemi gibi yönetilmez. Çalışanlar neşelidir, değişik fikirleri serbestçe tartışabilirler. Çalışanlarının problem seçimi serbesttir ve problemleri kabul ettirmeleri onları mutlu kılar.
Yargılarında bağımsızdır. Daha az kurallara uyar. Genel kabul görmüş fikirlerden sık sık ayrılabilir. Kendini diğer çalışanlardan farklı görür.	Özerk ve bağımsızdır. Orjinal ve değişik amaçlara sahiptir. Lideri takip etmeyi denemez.
Zengin ve fantazi dolu bir yaşantısı vardır ve böylece gerçekleri yakından izleyebilir.	Günlük işler konusunda yeterli güvenlik önlemi alınmıştır. Yaratıcı bireye başıboş dolaşması için izin verir. Görüşlerin değerlendirilmesine karşılık, yeni görüşler doğuran bağımsız bölümler veya fırsatlar yaratır. Yaratıcı fonksiyonları üretken fonksiyonlardan ayırır.

Kaynak: Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett, *Management*, 4<sup>th</sup> ed., (New York: Mc Graw Hill, Inc., 1981), 12

Tablo 2.5'den de görüleceği üzere örgütsel yaratıcılık için, sadece yaratıcılık düzeyi yüksek birkaç bireyin bulunması yeterli değildir. Diğer bir deyişle, yaratıcı örgütün genel özelliklerine bakıldığında, örgütün kişiliğinin

<sup>224</sup> Hicks ve Gullett, 122.; Steiner, 16-18.

birkaç değil, birçok çalışanın kişiliğini yansıttığı görülmektedir. Bu nedenle yaratıcı örgüt özellikleri, yaratıcı birey ve yaratıcılığa fırsat tanıyan yöneticinin özelliği ile benzerlik göstermektedir. Yaratıcı örgütün özelliklerini daha açık olarak şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>225</sup>

- Astlarına güvenen bir yönetici, onların üzerinde kontrol kurmaz,
- İletişim kanalları açık, örgüt çalışanları arasında her türlü haberleşme mevcut ve minimum derecede sız,
- Örgüt dışındakilerle yüksek kontak ve iletişim sözkonusu,
- Çeşitli kişilikte bireyler,
- Yeni fikirleri denemeden hoşlanma, yeni fikirlere açık,
- Yeni fikirleri ortaya çıkarmak için, değişik eğitim seviyesinden ve değişik mevkiden kişileri cesaretlendirici,
- Finansal güçlükler yaşandığında bile yaratıcı kişileri elinde tutmayı taahhüt eder,
- Bir hata sonucunda, çok az korku yaşanır,
- Elemanlarını hünerlerine (bilgi ve yeteneklerine) göre seçer ve terfi eder,
- Cesaretli fikirler için tekniklerden faydalanır ve sistemler önerir,
- Finansal, yönetsel, kişisel ve zaman kaynaklarını amaçları gerçekleştirme yolunda yeterli miktarda sağlar,
- Organizasyon yapısı yenilik getirecek kadar esnek,

---

<sup>225</sup> Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 16.; Larry L. Cümmings, Bernard L. Hinton ve Bruce C. Gobdel, "Creative Behavior as a Function of Task Environment", Academy of Management Journal, 18, no. 3 (September 1975): 488-98.

- Yeni ürün veya hizmet geliştirilmesi için gerekli, yeni fikirlere olanak sağlayacak, yeni yöntemler tesis etmeye hazır,
- Örgütün üst kademesindeki yönetici ve liderler yeniliği destekler,
- Uzun dönemli bakış açısı ve performansın en sonunda ölçümü
- İçsel ve dışsal ödüllere aynı derecede önem verir.
- Önemli bir yeniliğin ardından bireyin mutluluğunu destekler.

Yaratıcı örgüt ve özellikleri ile ilgili açıklamalara dayanarak yaratıcı bir örgütün; fikirlerin örgüt içinde serbestçe dolaşıp, tartışıldığı, kararlara çoğunluğun katıldığı, yeni fikirleri geliştirip-denemek için fırsatların yaratıldığı, yaratıcı çalışmaların ve sonuçta kazanılacak ödüllerin tanımlandığı ve örgütün ne yaptığının ortak bir görüş ile saptandığı rahat bir kültüre sahip olduğu söylenebilir.

#### 2.4.1.1. Yaratıcı Ortam

Örgütler, ortalamanın üzerinde yaratıcılık düzeyine ulaşmak ve bu düzeyin devamlılığını sağlamak için, yaratıcılığı teşvik edici bir ortama ihtiyaç duyarlar. Böyle bir ortam ise; özgürlüğe, kuralların dışına çıkmaya, alışlagelmiş düşünceleri sorgulamaya ve yeni, değişik, kullanılabilir, yararlı fikirlerin yakalanabildiği açık denizlere yelken açmaya değer veren bir anlayışın yerleşmesi ile mümkün olabilir.

Yapılan çalışmalar, bireyin yaratıcılığının, onun zihinsel ve kişilik özelliklerine ve uygun bir ortama bağlı olduğunu göstermiştir.<sup>226</sup> Bireyin yaratıcılık düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun, ortamın uygunsuz koşulları onun güdülenmesini olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla, bir örgütün yaratıcılığı üyelerinin yaratıcı potansiyelini kullanabileceği uygun ortamın

---

<sup>226</sup> Linda P. Livingstone, Debra L. Nelson ve Steve H. Barr, "Person Environment Fit and Creativity: An Examination of Supply -Value and Demand Ability Versions of Fit", *Journal of Management*, 23, no. 2, (1997): 119-46.

oluşturulması ile ortaya çıkabilir. Baskı ve zorlamanın olmadığı, hatta yeni ve orjinal fikirler için çalışanların desteklendiği bir ortam yaratıcı çabayı harekete geçirebilir. Ancak, yaratıcılık için, sadece yeni ve orjinal fikirlerin ortaya çıkarılması yeterli değildir, aynı zamanda fikirlerin uygulanabilmesi de gereklidir. Bu nedenle, yeni fikirlerin fark edilip, denenebildiği bir ortama yönelmek örgütsel yaratıcılık için vazgeçilmez bir unsurdur.

Yaratıcı bir ortamın oluşmasında ise, örgütün, yönetimin ve çalışma grubunun teşviki önemli rol oynar.<sup>227</sup> Diğer bir deyişle yaratıcı bir ortam birey, yönetici, grup, örgüt ve bunlar arasındaki ilişkilerin özelliklerine bağlıdır.

Yaratıcılığı teşvik eden uygun bir ortamın, örgütün bir takım kuralları ile dengede olması, örgütsel uyumsuzluğun yaşanmaması bakımından gereklidir. Ancak, sözkonusu dengenin sağlanması oldukça güç olabilir. Çünkü denge yaratıcılığı destekleyici nitelikte özgürlüğe dayanır. Özgürlüğün ise nerede çok fazla olduğu (kaosa yol açan) veya nerede çok az olduğu (yaratıcılığı reddeden) örgütlerde kolay anlaşılmamaktadır. Dolayısıyla, kaosa yol açmayacak ve yaratıcılığı reddetmeyecek bir özgür ortam yaratmak zorlaşmaktadır. Buna rağmen, yapılan araştırmalar örgütsel ortamdaki değişimlerin yaratıcı davranışları maksimum tutacak şekilde düzenlenmesini önermektedir. Diğer bir deyişle, uyum ve yaratıcılık sağlıklı bir biçimde karıştırılmalıdır. Her ne kadar yaratıcılığı destekleyici özgür bir ortamın dengesinin sağlanması güç olsada, örgütün ve yönetiminin yaratıcı bir ortam oluşturmak için aşağıdakileri dikkate almasının yararlı olacağı kanısındayız.

**Yaratıcı davranışlar için pozitif takviyeler:** Gösterilen yaratıcı davranışların gelecekte de tekrarlanabilmesi yani sürekliliğinin korunabilmesi için ödüllendirilmesi gerekir. Yaratıcı davranışlar yöneticiler tarafından sürekli bastırılır ve yaratıcı fikirlere kredi tanınmazsa ya da yaratıcı kişiler negatif bir akım ile etkilenmeye çalışırlarsa, sözkonusu durum gelecekte kişilerin daha az

---

<sup>227</sup> Amabile ve diğ., 1154-84.

yaratıcı davranmalarına neden olur.<sup>228</sup> Buna karşılık, yaratıcı davranışlar için örgütün ödül sisteminin bulunması ve yaratıcı davranışların yerinde ödüllendirilmesi, yaratıcı çabayı harekete geçirebilir.<sup>229</sup> Buradaki ödüller, para ve maddi unsurlar ile sınırlı değildir.

Yapılan bazı araştırmalar, önceden tanımlanmış bir ödüle ulaşmak için yapılan bir işte yaratıcılığın azaldığını ancak, kişinin yeterliliğini veya daha iyi, daha ilginç işler yapabilmesine araç olarak verilen ödüllerin, yaratıcılığı arttırdığı ortaya çıkarmıştır.

Yaratıcılığı teşvik edici diğer bir faktör, yeni ve değişik fikirlerin eşit ve yapıcı değerlendirilmesidir. Bazı araştırmalarda tehdit korkusu ve çok fazla eleştirel değerlendirmenin yaratıcılığı azalttığı buna karşılık destekleyici, bilgilendirici değerlendirmenin kişinin motivasyonunu artırarak onu daha fazla yaratıcılığa yönelttiği sonucuna varılmıştır.<sup>230</sup> Dolayısıyla, kişilere verilecek ödüllerin niteliğinin gözönünde bulundurularak, yaratıcılıklarına değer verildiğinin gösterilmesi gerekir.

Ayrıca, yaratıcılığın olduğu yerde risk de vardır. Yönetimin en üstünden en altına kadar risk alımının ve fikir üretiminin teşvik edilmesi yaratıcılıkta önemlidir.<sup>231</sup> Yaratıcı bir ortam için; riskin değerinin belirlenmesi, risk alan grupların, bireylerin motive edilmesi yani ödüllendirilmesi gereklidir. Yaratıcılık risk taşıdığı için, bunu herkes yüklenmek istemeyebilir, bu nedenle örgüt risk alabilen çalışanları elde tutmak için onlara gerekli taahütleri ve ödülleri vermelidir.<sup>232</sup> Böylece risk alabilen kişilerle çalışmak ve riski minimuma indirmek mümkün olabilir.

---

**228** Gray ve Starke, 328.

**229** Livingstone, Nelson ve Barr, 119-46.; Miner, 139.

**230** Amabile ve diğ., 1154-84.

**231** Cummings, Hinton ve Gobdel, 488-98.

**232** Donald Gamache ve Robert Lawrence Kuhn, The Creativity Infusion, (New York: Ballinger Publishing Co., 1989), 48-52.

**Uygun kaynakların kullanımı:** Örgüt yaratıcı davranışlardan faydalanmak isterse ve bunları değişik gruplardan ya da bireylerden beklerse, yaratıcılığa yardımcı olacak finansal ve maddesel kaynakları yani uygun üretim araçlarını, satış analizlerini, diğer bilgi sağlayıcı dökümanları v. s. bölmeli ve uygun yerlere dağıtmalıdır.<sup>233</sup> Bazı araştırmacılar, bir projeye ayrılan kaynak ile o projenin yaratıcılık seviyesinin doğrudan bağlantılı olduğunu savunmuşlardır. Çalışanların, işlerinde aşırı kaynak kısıtlamasının olması başarılarını engellerken, kaynak yeterliliğini algılamaları ile üstlendikleri projenin değerini anlamaları kolaylaşabilir.<sup>234</sup> Dolayısıyla, kaynakların yeterliliğin yaratıcılığı arttırdığı söylenebilir.

Yaratıcılık için uygun kaynakları belirlemek her zaman olası değildir. Genellikle, yaratıcılık için gerekli kaynaklar, araştırma laboratuvarlarına verilmektedir. Oysa ki, örgütün her birimi yaratıcı potansiyel taşır. Ayrıca, insanların genel eğilimi daha fazla kaynaklara ulaşma yönündedir. Bunun yanında ihtiyaç duydukları kaynaklardan daha fazlasına sahip olan kişilerin bazıları bu kaynakları amaçlarına uygun bir biçimde kullanmayabilirler. Sözkonusu nedenlerden ötürü, kime ne kadar kaynağın verileceği sorunu yaşabilir. Ar-Ge birinci dereceden önemli ekipmanları ile laboratuvarın temel faaliyetlerini bile yerine getirmeyen, bir yönetici elindeki minimum kaynaklarla işini doğru yapabilir.<sup>235</sup> Kısaca, yaratıcı ortamın oluşabilmesi için kaynak dağılımının dengeli bir biçimde sağlanması, kaynakların kullanılabilir olması ve daha yeni kaynaklara doğru yönelmesi önemlidir.

**Gerekli zamanın verilmesi:** Örgüt tarafından yaratıcı çalışmalar için gerekli kaynak desteğinin yanısıra, gerekli zamanın da verilmesi gerekir. Andrews ve Ferris 1972 yılında yaptıkları çalışmada, zaman baskısının rahatsız edici seviyeye ulaşmadığı müddetçe Ar-Ge çalışanları üzerinde pozitif

---

<sup>233</sup> Livingtone, Nelson ve Barr, 119-46.

<sup>234</sup> Amabile ve diğ., 1154-84.

<sup>235</sup> Gray ve Starke, 328.



etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bir başka deyişle, zaman baskısı kişiler tarafından önemli, acil bir projenin gereği olarak algılanırsa bu durum yaratıcılığa pozitif etki sağlayabilir, ancak zaman baskısının diş etkenler tarafından kontrol aracı olarak kullanıldığı algılanırsa, yaratıcılığın azalması ile karşılanabilir.<sup>236</sup> Planlanmış işler içinde gerekli olan zaman yaratıcılıkta önemlidir.

Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması bazen uzun zaman alabilir, bazen de bu fikirler anında belirebilir. Yaratıcılığı destekleyen bir ortamda, kişilere daha fazla hayal kurmaları, fikirler ile oynayabilmeleri v. s. için gerekli boş zamanlar da tanınmalıdır.

**Özgürlük ve yapı arasındaki denge:** Yaratıcılık için gerekli olan özgürlük ile örgüt kuralları arasında dengenin sağlanması, örgütsel başarı için son derece önemlidir. Fazla yapılanma yaratıcılığı engelleyici bir unsurdur. Çünkü örgütün kuralları ve standartları yeninin yaratılmasında sınırlandırıcı bir rol üstlenir.

Yaratıcı bir örgüt oluşturmak, bir anlamda yaşama emin olmadan hazırlanmaktır. Kurallardan fazla hoşlanmayan belirsizliğe daha fazla katlanabilir, liderliği paylaşır ve başarı için garantisi olmadan risk alabilir.<sup>237</sup> Burada önemli olan, örgütsel yapının orjinal ve yeni fikirleri destekler nitelikte ayarlanmasıdır. Özgürlük bireylerin daha yaratıcı olmasını sağlarken, yapı daha fazla yaratıcı ürün elde edilmesine olanak tanır. Bu yüzden hem özgürlük hem de yapı yaratıcılık için olabilmelidir.<sup>238</sup> Ayrıca, kişilerin kendi işleri ve fikirleri konusunda serbest oldukları zaman daha yaratıcı oldukları bilinmektedir. Yaratıcı fikirlerin örgütün amaçlarını gerçekeştirmede önemli olduğuna inanılırsa, gerekli serbestlik tanınabilir. Sözkonusu serbestlik

---

<sup>236</sup> Amabile ve diğ., 1154-84.

<sup>237</sup> Ford ve Gioia, 296.

<sup>238</sup> Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 216.

sayesinde, fikirlerin örgüt içinde dolaşması, bilgilerin paylaşılması ve denenmesi mümkün olabilir.

Örgütler, özgürlük ve yapıyı yaratıcılığı besleyecek şekilde dengeleyebilmek için çeşitli yol gösterici programlardan yararlanabilirler.<sup>239</sup> Çeşitli eğitim programları ile bireyler, daha fazla yaratıcı olmayı öğrenebildikleri gibi, yaratıcılık için gerekli ortama uyumu da öğrenebilirler. Yaratıcılığı destekleyici bir ortama yönelik değişiklikler bazı çalışanlarda olumsuz duygulara yol açabilir, hatta böyle bir ortama alışık olmayanlar olumsuz tutum takınarak, örgüte zararlı davranışlarda da bulunabilirler. Ancak üst yönetim eğitim, programlarının yanında, bu kişilere tahütler vererek, hoşgörerek en az zarar ile hedefe ulaşılmasını sağlayabilir.

Yaratıcılığı teşvik edici bir ortam için yukarıda açıklananlarla birlikte, başka faktörlerinde gözönüne alınması ve bu doğrultuda çalışılması gereklidir. Diğer bir deyişle, yaratıcı bir ortamın oluşturulmasında örgütsel, yönetsel teşvik kadar grupta önemli rol oynar. Yapılan araştırmalar; normlar, grup birlikteliği, büyüklük, problem çözüme yaklaşımları, görevler, görevlerin özellikleri ve bireyler arası ilişkiler gibi grup karakteristikleri ile yaratıcılık arasında sıkı bir bağın olduğunu ortaya çıkarmıştır.<sup>240</sup>

Grubun yaratıcılığı için, geçmişi, yetenekleri, kültürü farklı kişilere ihtiyaç duyulur. Çünkü bir gruptaki üyelerin farklılığı, sıradışı fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Ayrıca grup içinde, fikirlere karşılıklı açıklık, fikirlerin yapıcı eleştirileri ve paylaşılan bir katılım, yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.<sup>241</sup> Grubun yaratıcılığında etkili olan diğer bir faktör ise, problem çözümünde yeni yaklaşımlara yönelmek, denenmemişleri denemektir. Diğer bir deyişle yaratıcı bir ortam için; baskısının olmadığı, değişiklikleri ve

---

<sup>239</sup> Gray ve Starke, 328.

<sup>240</sup> Woodman, Sawyer ve Griffin, 293-21.

<sup>241</sup> Amabile ve diğ, 1154-84.

yenilikleri kabul eden, bilgi akışının ve iletişimin rahatça sağlandığı gruplar oluşturulmalıdır.

Yaratıcılığı destekleyen olumlu bir ortamın oluşturulmasında; bireyler, bireylerarası ilişkiler, örgütsel yapı ve bütün bunların sağlanmasına ön ayak olan yönetim vazgeçilmez unsurlardır.

#### 2.4.1.2. Yaratıcı Yönetici

Yönetici, yaratıcılığı teşvik eden, yani orijinalliğin engellenmeyip, destek gördüğü bir ortamı (çevre) yaratmada önemli bir rol oynar. Böyle bir ortam, bireysel yaratıcılığı kamçılayıcıdır. Yönetici, bireysel ve örgütsel amaçların saptanması, gerçekleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve sürekli yaratıcı çalışanlar yetiştirilmesi için örgütü değiştirme yoluna gidilebilir. Bahsedilen işlevler de yöneticinin yüksek düzeyde yaratıcılığına ihtiyaç duyabilir.<sup>242</sup> Yaratıcılık düzeyi yüksek yöneticiler, yaratıcılığı düşük yöneticilerden farklı özellikler gösterirler. Buna karşılık, hiç bir yönetici tüm yaratıcı vasıfları aynı yüksek değerde göstermeyebilir. Yapılan çalışmalar, yaratıcılık düzeyi yüksek yöneticilerin, yaratıcılık düzeyi yüksek bireylerin taşıdığı özelliklerin bir çoğuna sahip olduklarını göstermiştir. Yaratıcı yöneticinin özellikleri yaratıcı liderin özellikleri başlığı altında incelenmektedir.

Yaratıcı özellikler gösteren yönetici, çalışanların davranışlarını hem kendilerinin hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde yönlendirebilir ve kontrol edebilir. Ayrıca, çalışanların yöneticilerini model aldığına dair bir görüş açısından bakıldığında, çalışanların böylece yaratıcı çabalara yönelecekleri söylenebilir. Ancak görülen odur ki, yöneticiler günlük yaşamın ivedi sorunları ile enerjilerini tüketmekte ve fazla yaratıcı olamamaktadırlar.<sup>243</sup> Yaratıcı örgütün oluşmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynayan yöneticiler, daha fazla yaratıcı

<sup>242</sup> Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 203- 204.

<sup>243</sup> Stephen R. Covey, "Yaratıcı Özgürlük" Executive Excellence, Rota Yayın Yapım Tanıtım, yıl 1, s. 10, (Ocak 1998): 3.

potansiyellerini kullanabilmeleri için, yaratıcılık yolunda gerekli çabayı göstererek yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve bunların uygulamaya konulmasına imkan veren özenli bir çalışma ortamına yönelmelidirler. Ayrıca, nihai hedeflerinin olması, zamanlarının çoğunu hedefleri gerçekleştirmek için harcamaları ve enerjilerini bu doğrultuda kullanmaları da gereklidir.<sup>244</sup>

Yöneticiler kendi yaratıcı çalışmalarını en üst seviyeye çıkarmak için, sayılanları dikkate alırlarken, örgütsel yaratıcılıkta gerekli yaratıcı ortamı oluşturmak için neler yapacağını da gözönünde bulundurmalıdırlar. Bunun için astlarına pozitif destek vererek; yeni ve değişik fikirler üretmelerine, onları denemelerine ve sonuçtaki hatalara karşı olumsuz tutum takınma yerine geri besleme sistemi ile sözkonusu hataları düzeltmelerine, hatalardan ders almalarına imkan tanımalıdır.<sup>245</sup> Kendi görüşlerine veya grup normlarına aykırı da olsa yeni fikirlere karşı çıkmamaya özen göstermelidir.

Kısaca, iyi bir örnek olan, amaçları açık olarak belirten, çalışma grubunu ve kişisel katılımları destekleyen ve gruba olan güvenini gösteren bir yöneticinin yaratıcılığı teşvik edebileceği söylenebilir. Yaratıcılığın farkında olan bu yönetici, grup üyelerinin seçiminde yaratıcılığı temel alabilir, az üretip-çok tüketen çalışanlardan uzak durabilir, yaratıcı bireylere daha fazla kontrol ve karar verme yetkisi tanıyarak özgür bir atmosfer yaratmaya çalışabilir.

Örgütsel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılığın oluşmasında önemli rol oynayan değişkenler ile ilgili açıklamalara dayanarak örgütsel yaratıcılığı; örgütün gruplarının ve ortamsal etkilerin (örgüt kültürü, ödül sistemi, kaynaklar, daha geniş dış çevre sistemi v. s) sonucu oluşan yaratıcı çıktılarının bir fonksiyonu olarak tanımlayabiliriz.

Yaratıcılığın öneminin daha iyi anlaşılması için, örgütlerde yaratıcılığın kullanıldığı alanların ya da daha fazla hangi alanlarda kullanılması gerektiğinin de açıklanmasının yararlı olacağı kanısındayız.

---

<sup>244</sup> Newman, Summer ve Warren, 283.

<sup>245</sup> Steiner, 142-143.

## 2.4.2. Yaratıcılığın Örgütlerde Uygulanması

Yaratıcılık, örgütlerde özellikle yeni ürün ve hizmetleri tasarlamada, planlamada ve geliştirmede kullanılmaktadır. Ancak, yaratıcılık yönetimin her alanına taşınabilir ve etkin örgütü sağlamak için her alana taşınmalıdır. Kısaca; strateji, araştırma, ürün tasarımı, pazarlama, işçi ilişkileri, finans, üretim yöntemleri ve üretim aşamasında yaratıcılıktan faydalanılmaktadır.

Yaratıcılık üretim aşamasında kullanıldığında; kalite yükselmesi, iş iyileştirme, maliyet kısma gibi süreçleri daha etkili kılabilir. Sorun çözme aşamasında; özellikle sorunun nedeni ortadan kaldırılmadığı ve bir çözüm bulunması şart olduğu zamanlarda yaratıcılığa daha fazla ihtiyaç duyulur. Diğer faaliyetlerde de sorunları çözmek, alternatifler oluşturabilmek ya da fırsatlar yaratabilmek için, yeni ve orjinal fikirlere sürekli olarak sahip olmak gerekebilir.<sup>246</sup> Bu nedenle yaratıcılık örgütün her bölümünde gözlemlenebilir. Örgütün yaratıcılığı yeni fikirleri gerekli kıldığından, bu fikirlerin nasıl meydana geldiğini anlamak, yaratıcılığa giden yola ışık tutması bakımından önemlidir.

### 2.4.2.1. Örgütlerde Yeni Fikirlerin Gelişmesi

Yeni fikirlerin örgüt içersinde ortaya çıkmasında ve gelişmesinde iki çeşit düşünce sistemi rol oynamaktadır. Bunlardan birincisi analitik düşünce, ikincisi iraksak/yaratıcı düşüncedir. Kişinin bilgi birikimi ve deneyimlerine dayalı bütün fikirlerini, bir cevaba doğru yönlendirilmesi analitik düşüncenin göstergesidir.

Analitik düşünce tarzını benimseyen bireyler, sorunlara önceden geliştirdikleri belli düşünme kalıpları içersinde çözüm ararlar.<sup>247</sup> Bilinen ve kabul gören kurallarla sorunları çözmeye çalışan sözkonusu bireyler, deneme ve yanılmalardan da uzak durduklarından, yeni ve orjinal fikirleri yakalamakta güçlük çekerler.

<sup>246</sup> Edward De Bono, Rekabet Üstü, çev. Oya Özel, (İstanbul: Remzi Kitapevi, 1992), 163-164.

<sup>247</sup> Weisberg, 52-53.; Glover, Ronning ve Reynolds, 236.

Yaratıcı düşünce ise, mevcut bilgiye dayanarak, değişik fikirlerin üretilmesini içerir. Bu fikirler akıcılık-bir probleme verilen çözüm sayısı-uyumlu esneklik-yorum ve yaklaşımların yeniden ve farklı bir biçimde yapılandırılması –orjinallik –üretilen fikrin yeniliği ve işleme-fikir ve çözümlerin geliştirilmesi, ayrıntılarına inilmesi gibi özellikleri taşımaktadır.<sup>248</sup> Yaratıcı düşünce nihai sonuca odaklı olmadığı ve analitik düşünceye kıyasla geçmiş yöntemlere daha az bağımlı olduğu için, bu düşünce ile daha fazla fikir üretmek mümkün olabilir.

Yaratıcı düşünce, örgütün değişen koşullara uyum sağlamasına ve gelişmesine yardımcı olur. Örgüt içinde yaratıcı düşünme kapasitesi yüksek bireyler, bir sorun için pek çok çözüm önerileri bulabildikleri gibi; sorunla ilgili yeni ilişkileri görerek, eski seçeneklerden yeni seçenekler üreterek sorunu yaratıcı bir biçimde çözümleyebilirler.

Yaratıcı ve analitik düşünce arasındaki farkı bir tablo halinde şu şekilde gösterebiliriz:

Tablo 2.6. Düşünmenin İki Biçimi

Analistik Düşünme	Yaratıcı Düşünme
Mantık	Hayal gücü
Tek ya da az sayıda yanıt	Pek çok muhtemel yanıt ya da düşünce
Kesişen	Aynışan
Dikey	Yatay

Kaynak: J. Geoffrey Rawlinson, *Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası*, çev. Osman Değirmen, (İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1995), 16.

Analitik düşünce mantıksaldır, tek bir yanıtı ya da uygulanabilirliği olan az sayıda çözüme ulaştırır. Yaratıcı düşünce ise, hayal gücü gerektirir ve kişiyi pek çok muhtemel yanıt, düşünce ya da çözüme götürür.

Bu iki düşünce biçimi arasındaki diğer bir farklılık, kesişen ve ayrışan terimleri ile ifade edilebilir. Analitik düşüncede çizgiler kesişir, yani tek bir yanıt ya da analiz edilmek üzere az sayıda çözüm vardır. Yaratıcı düşüncede ise ayrışan bir yapı söz konusudur. Sorunun tanımından başlar ve onu çözmek için pek çok sonuca varacak biçimde seçenekler çatallanır yani çizgiler bir noktada kesişmez.

Analitik ve yaratıcı düşünce dikey ve yatay terimleri ile de açıklanabilir. Bir sorunun analitik yöntemle irdelenmesi, genellikle dar ve muhtemelen derinlemesine bir bakış açısı gerektirir. Bunu dikey düşünme olarak ifade edebiliriz. Yaratıcı düşüncede ise, bütün seçenekler geniş bir yelpazeye yayılan bir değerlendirme ile karşı karşıyadır. Bunlara anlamsız ya da aptalca diye nitelendirebilecek olanlar, sorunun dışındaymış gibi görünenler, hatta tamamen ilgisiz unsurlarda dahil edilebilir. Bu durumu da, yatay düşünme olarak tanımlayabiliriz. (Tablo 3. 2)

Analitik ve yaratıcı düşünce arasındaki açıklanan farklılıklara rağmen, sözkonusu iki düşünce biçimi birbirinin tamamlayıcısıdır. Bahsedilen durum özellikle yaratıcı düşüncenin oluşturduğu fikirler, çözümler dizisi içinden uygulanabilir olanları saptamak için, analitik yöntemlerin kullanılması gerektiğinde kendini belli eder.<sup>249</sup> Yaratıcı düşünce belli kalıplardan kurtulmaya, analitik düşüncede karmaşayı önlemeye yardımcı olur. Analitik düşünce, fikirleri ve uygulamaları birleştirir ve eğer ciddi bir ilerleme kaydetmek isteniyorsa yaratıcı düşünce ile desteklenmelidir. Yaratıcı düşünce fikir üretir, analitik düşünce onu değerlendirir. Kısaca, örgütlerin yaratıcılığı için hem yaratıcı düşünceye hem de analitik düşünceye ihtiyaç vardır.<sup>250</sup> Özellikle; problemlerin teşhisinde, çözümünde, çözüm yollarının değerlendirilmesinde her iki düşünceden de faydalanılır. Yeni fikirler yaratıcı düşünce ile doğar, fikre ulaşma ise analitik düşünce sayesinde.

<sup>249</sup> J. Geoffrey Rawlinson, *Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası*, çev. Osman Değirmen, (İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1995), 16.

<sup>250</sup> Hicks ve Gullett, 129.; Glover, Ronning ve Reynolds, 236.; Weisberg, 52-53.

### 2.4.2.2. Yaratıcılık ve Karar Verme

Daha karmaşık, daha dinamik hale gelen ve belirsizliğin hakim olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, birtakım stratejik ve operasyonel kararlar alırlar. Örgütlerin, belirsizlikler ile başa çıkabilmesi, rekabet avantajı kazanabilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için alınan bu kararların yaratıcılık özelliği taşıması gerekir. Çünkü yaratıcı kararlar, dış çevrenin veya dış piyasanın şartlarının ve gereklerinin etkin bir biçimde karşılanabilmesine yardımcı olur.

Yaratıcı karar verme, bir problemin çözümünde veya kullanılan bir yöntemin, yeni ve kullanışlı bir biçimde değiştirilmesi gerektiğinde kendini gösterir. Diğer bir deyişle, yaratıcı kararlar yeni ve kullanışlı fikirlerin üretimini kapsar.<sup>251</sup> Burada, problemin çözümü için birtakım yöntemler veya yollar ileri sürülür, önemli olan bunların örgüt açısından işe yararlığı ve verilen kararın örgüte sağlayacağı katkıdır. Dolayısıyla yaratıcı karar verme; kişinin veya grubun, karşılaşılan bir problemle ilgili yeni yöntemler, yeni çözümler sağlayacak şekilde fikirler geliştirmesi olarak tanımlanabilir. Karşılaşılabilecek en basit sorunun bile birçok yaratıcı çözümü olabilir. Örgütlerde rutin işlerle yaratıcı kararlar yanyana bulunur.<sup>252</sup>

Her ne kadar, yaratıcı problem çözümü ile rutin üretim yanyana da olsa, daha çok örgütün üst kademesi tarafından verilen, programlanmamış, belirsizliğin fazla olduğu kararlarda, yaratıcı fikir üretimi ve sorun çözme ön plana çıkar.<sup>253</sup> Sözkonusu kararların; sık sık tekrarlanmayan, yeteri kadar tanımlanmayan ve hazır bilginin bulunmadığı, yepyeni kararlar olması, yaratıcılığa başvurulmasını gerekli kılar.

Yaratıcı karar verme süreci ve yaratıcılık süreci hemen hemen aynı aşamaları kapsamaktadır. (Yaratıcılık süreci, birinci bölüm birinci kısımda

---

<sup>251</sup> Gray ve Starke, 326.

<sup>252</sup> Ford ve Gioia, 268.

<sup>253</sup> Erdoğan, İşletmelerde Örgütsel Davranış, 87-90.



kısaca açıklanmıştır) Karar verme, bir sorunun çözümüne yönelik olduğuna göre, sorunun tanımlanması yani sorunun belirtilerini sorundan ayırmak veya sorunun temel faktörlerini saptamak için, değişik fikirlere ihtiyaç duyulur. Bu nedenle, hazırlık aşamasında sorunla ilgili toplanan bilgilerden yararlanır.

Karar vermede, sorunun çözümüne yönelik alternatiflerin geliştirilmesinde yaratıcı düşünce önemli bir rol oynar. Çözüme yönelik, alternatiflerin çok sayıda olması, en iyi çözümün bulunabilmesine yardımcı olur. Kişinin veya grubun çok sayıda ve değişik fikirler üretebilmeleri için bir takım yöntemler ileri sürülmektedir. Örgütlerde kullanılan yöntemlerden bazıları, yaratıcılığı geliştirici program ve teknikler başlığı altında incelenmektedir.

Alternatif çözümlerin üretilmesi, yaratıcılık sürecinin ilk üç aşamasını da (hazırlık, kuluçka ve ilham) kapsamaktadır. Son aşama değerlendirme yani üretilen fikirlerin uygulanabilirliğinin kontrol edildiği aşamadır. Bu aşamada, analitik düşünce ön plana çıkar ve alternatifler ile ilgili, belli standartlara göre yapılan değerlendirme ile en iyi çözüm seçilmeye çalışılır.

### **2.4.2.3. Yaratıcılık ve İş Performansı**

Yaratıcı fikirlerin geçerli sonuçlara ulaşması ve performans artışının sağlanabilmesi için, örgütün ve yönetimin desteğine ihtiyacı vardır. Yaratıcı düşüncelerin desteklenerek uygulamaya geçirilmesi sonucunda örgütte yenilik oluşabilir.<sup>254</sup> Yenilik ise, yaratıcı düşüncenin üretim sürecini olumlu etkileyecek şekilde eyleme dönüşmüş durumudur. Böylece yeni bir ürün ya da verimli bir üretim süreci ortaya çıkabilir. Diğer bir deyişle yenilik, yaratıcılığı izleyen, ekonomik yarar sağlayan bir eylemin sonucunu akla getirmektedir. Bir anlamda yaratıcılığın örgütlerde uygulanmasıdır.

---

<sup>254</sup> Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 201.

Pek çok örgüt yaratıcı düşüncenin ürünüdür. Tipik bir örgüt, bir kişinin, bir ürün veya hizmetin talep edileceğine inandığı bir fikir ile başlamıştır.<sup>255</sup> Yaratıcı düşüncenin yararına inanan çoğu işveren yeni ürünler ve hizmetler için imkansız ve orjinal fikirlere gerek duyulduğu görüşünü paylaşırlar. Ancak, bu fikirlere ulaşmak sanıldığı kadar zor olmayabilir. Çok az beceri veya motivasyon ile anında değişik fikirler ortaya çıkabilir. Yaratıcı fikirlere ulaşmanın zor olduğu düşüncesi, yaratıcılığı geriletmektedir. Örgütlerde yaşanan yaratıcılığın başarısızlıklarından biri de, geçmişte yapılan deneyimlerin, hataların gözönüne alınmaması ve sonuçta işe yaramayan fikirlerin üretimi ile zamanın boşa harcanmasıdır. Bahsedilen durum iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

**Yaratıcılığın maliyeti:** Yaratıcılık ve iş performansı arasındaki diğer bir ilişki, yaratıcı fikirlerin uygulanmasının zor olmasıdır. Örgütlerde, kişilerin ileri sürdüğü pek çok yaratıcı öneri uygulanmadan reddedilir. Bazı durumlarda önemli bir kayıp gibi görünen bu fikirlerin reddedilmesinin çeşitli nedenleri olabilir. Bunlar; fikirlerin örgütün politikasına uygun olmaması, yönetimin önerdiği ve güvendiği temel yapıları sarsacak uygulamalar getirmesi ya da bu temel yapıları sağlayamamasıdır. Ayrıca yaratıcılığın maliyetinin yüksek olması da fikirlerin uygulanmasını engeller. Bazı durumlarda bir yaratıcı fikrin ortaya çıkması uzun zaman alır, karına uzun yıllar sonra ulaşabilir. Bunun gibi nedenlerden ötürü yaratıcılığın maliyeti yüksek olabilmektedir. Yaratıcılığın maliyetini arttıran unsurlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>256</sup>

- Örgütün diğer amaçları için harcanacak zamanın saptırılarak yaratıcılığa harcanması. Bir yönetici "çalışanların yeni fikirler için hayal kurmada daha fazla zaman harcayıp daha az iş yapmalarını isterim" diyebilmektedir.
- Yaratıcı davranışlar işgörenler açısından yüksek işgücü taşıma eğilimindedir. Sözkonusu durumdan yöneticiler rahatsız olabilirler ancak,

---

<sup>255</sup> Hicks ve Gullett, 128.

<sup>256</sup> Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 201.

diğer diğer şirketlerin yaratıcı faaliyetleri de onlara çekici (cazip) gelmeyebilir.

- Bir örgütteki yaratıcılık, verimlilik ve etkili olmadan daha çok, az tahmin ve daha fazla değişimi vurgular. Bu durum ise örgütün bazı çalışanları tarafından stresli ya da tehlikeli görülür.
- Yaratıcılık pahalı olabilir, yaratıcı fikirler uzun yıllar boyunca ekonomik yarar sağlamayabilirler. Bazı fikirler belli bir müddet sonra uygulanmaya konulabilir. Bu nedenle bazı örgütler, yaratıcı fikirleri dışardan karşılama yoluna gidebilirler. İş ve endüstri dünyasındaki pek çok icat yeni bir fikrin küçük bir işletme tarafından geliştirilmesi ve sonra büyük firmanın onu pazara sürmesi ile olgunlaşmıştır.

Yaratıcılık ve iş performansı arasındaki diğer bir ilişki; yaratıcı performansın birlikte çalışma, değerlendirme ve yaratıcı amaç oluşturma açısından ele alınmıştır. Shalley yaptığı bir araştırma da, sosyal etkileşimin ve sosyal olanakların yaratıcılık için önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sosyal ortamın daha fazla bilgi kaynağı taşıdığını varsayan Shalley, sosyal olanakların yeterli olmadığı bazı durumlarda performansın düştüğünü belirtmiştir. Özellikle bilişsel iletişimin bireyler tarafından kesilmesi durumunda yalnız çalışan kişilerin, birlikte çalışanlara göre daha yüksek yaratıcılık seviyesine ulaştıkları saptanmıştır. Bond ve Titus'a göre; birlikte çalışma, hızı ve doğruluğu arttırmakta (hata azalır) ancak, karmaşık ve yapılanmış görevlerde performansı düşürmektedir. Aynı zamanda, birlikte çalışma verimi de bu tip görevlerde azaltabilmektedir.

Karmaşık ve yapılanmamış görevlerde performansın değerlendirileceğini bilen kişilerin, değerlendirme beklemeyenlere göre, yaratıcılıkları daha düşük seviyede bulunmuştur. Buna karşılık, Deci ve Ryan'ın bilişsel değerlendirme teorisine göre, dış faktörler yani muhtemel ödüller, davranış sınırlandırma v. s. bireyin karar vermesini etkiler. Ayrıca,

örgütler için önemli bir yarışma kaynağı olarak görülen yaratıcılık, sınırlardan uzaklaştıkça güçlenebilir.

Yaratıcı performansta, yaratıcılık amacını kendisi oluşturan bireylerin başkası tarafından yönlendirilenlere göre daha başarılı oldukları da elde edilen bulgular arasındadır. Locke ve Latham'ın yaptıkları bir araştırma da, yaratıcılık amacının tanımlanmış olmasının verimi düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır. Gerçekten de yaratıcılık amacı; bireyi nihai noktaya varmadan önce çeşitli yollar aramak için cesaretlendirdiğinden, üretimin düşmesine yol açabilir.<sup>257</sup>

Kısaca, bireysel çalışan ve değerlendirme beklemeyen kişilerin karmaşık ve yapılanmamış görevlerde hem yaratıcılık düzeyleri, hem de iş performansları daha yüksek bulunmuştur. Birey yaratıcılık amacını kendisi oluşturduğunda, yaratıcılık düzeyi yüksek ancak iş performansı düşük olarak belirlenmiştir.

Yaratıcılığın örgütlerde her alanda kullanılabileceği, yaratıcı fikirlerin özellikle stratejik önemi olan kararlar için vazgeçilmez unsur olduğunu söyleyebiliriz. Ancak, örgütsel ortamlar için bir yarışma kaynağı ve rekabet avantajı olan yaratıcılık, maliyetinin yüksek olması nedeni ile zaman zaman geri plana atılabilmektedir. Ayrıca, yaratıcılığın performansa etkisinin tam anlamıyla anlaşılması da yaratıcılığa yapılan yatırımı azaltan faktörlendendir. Yaratıcılık ve iş performansı arasındaki ilişki, bireysel çalışmalarda ve karmaşık –yapılanmamış görevlerde daha açık gözlemlenebilmesine karşılık, yaratıcı fikirlerin uygulanmasının birlikte çalışmayı gerektirdiği ve uygulamada zorluklarla karşılaşıldığı bilinmektedir.

---

<sup>257</sup> Christina E. Shalley "Effects of Coaction, Expected Evaluation and Goal Setting On Creativity and Productivity", *Academy of Management Journal*, 38, no. 2, (April 1995): 483-03.

### 2.4.3. Örgütsel Yaratıcılığın Geliştirilmesi

Örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi için öncelikle örgütlerde neden yaratıcılığın başlamadığını tesbit etmekle işe başlanabilir. Yaratıcılığın önündeki engeller tanıdıktan sonra, bu engelleri aşma yoluna gidilebilir. Daha sonra da, gerek sözkonusu engelleri aşmak gerekse de örgütün yaratıcılık potansiyelini en üst seviyeye çıkarmak için, yaratıcılığı geliştirici program ve tekniklerden faydalanılabilir.

#### 2.4.3.1. Örgütsel Yaratıcılığın Önündeki Engeller

Örgütsel yaratıcılığın başlamamasının ya da yaratıcılık potansiyelinin istenilen düzeyde kullanılmasının birçok sebebi vardır. Bir örgüt yaratıcılık önündeki engelleri bilirse, onları tanıyabilir, yönetebilir ve sonuçta yenebilir. Böylece, yaratıcı güçlere işlerlik kazandırabilir.

Örgütlerde yaratıcılığın başlamamasının en önemli nedeni olarak "geleneklere bağlılık" gösterilebilir. Birçok örgütte "fakat biz bunu hep böyle yaptık" ve "fakat biz bunu hiç böyle yapmadık" şeklindeki ifadeler ile karşılaşmak olasıdır. Yönetim grubunun bahsedilen tarzı yeni gelişme imkanlarını kısıtlayabilmektedir.<sup>258</sup>

Yaratıcılığı engelleyen geleneksel tavırlardan biri **başarının yanlış korunmasıdır**. Bazı örgütler değişim ve yeniliğe kapalı kalarak, kendilerini başarılarına kaptırırlar. Örgüte yeni bir takım düzenlemeler getirmeleri gerektiğinin farkına varanlar başarılarının kurbanı olanlara göre daha şanslıdırlar. Geçmiş başarılarının kurbanı olanlar, yenilik yapmaya kalkıştıklarında kültürün baskın ve kısıtlayıcı rolü ile karşılaşabilirler. Bu durumda yöneticiler, yeni bir şans yaratmak için anlamlı bir adım atmak yerine, gelecekteki gelişme veya hayatta kalmaları için önemli bir etkisi olmayacak, rahat, tehlikesiz ve küçük değişiklikleri içeren yeni ürünlere onay verebilirler.

---

<sup>258</sup> Gamache ve Kuhun, 2.

Geleneklere bağılı olarak ortaya çıkan ikinci yaratıcılık engeli, **hata yapma korkusudur**. Hemen hemen tüm örgütler hata yapma korkusu ile karşılaşılabilirler.<sup>259</sup>

Örgütün, yeni yöntemler, düzenlemeler getirmesi, yeni iş alanlarına yönelmesi, yeni pazarlara açılması v. s. gibi arayışları beraberinde riskte getirir. Sözkonusu riskler "örgüt üzerinde bahis oynama" biçiminde korkutucu olmadan, kişinin politik kariyerini değiştirmeye kadar farklılıklar içerebilir. Her ne şekilde olursa olsun değişimden ve risk almaktan korkmak, yaratıcı çabaları baltalar.

Buna karşılık, bir çok örgüt yöneticisi hareketsizliğin hareketten güvenli olduğuna, hataların kariyer yollarını kapadığına ve risksiz performansın ödülleri toplamanın en güvenilir yol olduğuna inanır. Bu tip inançlar yaratıcılığın neden gelişmediğinin bir göstergesi olabilir.

Geleneklere dayanan üçüncü engel ise, **geçmişte yapılanların devamını istemededir**. Örgütler, geçmişteki uygulamalar başarılı ise bunu sürdürmeyi isterler. Hatta sözkonusu uygulama işe yaramaz olduktan sonra bile bunu tekrar edebilirler. Dün yapılan işe yaramış ise, bugünde aynı davranış gösterilerek risk önlenmeye çalışılır.

Pek çok örgüt bilinmeyi risk etmektense, bildikleri ürün ve ilişkileri sürdürme eğilimindedirler. Ne zaman ki, yöneticiler geleneksel ürün ve pazara olan aşırı bağımlılıklarını anarlarsa ve mantıklı olarak yeni pazarlar aramaya başlarsa ve yeni fırsatlara yönelirlerse, o zaman yaratıcı çalışmalar hız kazanır.<sup>260</sup> Diğer bir deyişle, örgütün yaratıcılığın gelişmesi için, riski göze alabilmesi de gereklidir.

---

<sup>259</sup> Ibid, 4.; Maurice I. Zeldman, "How Management Can Develop and Sustain a Creative Environment," Advanced Management Journal, (Winter 1980): 23-27.

<sup>260</sup> Gamache ve Kuhun, 5.

**Yeni bilgi ihtiyacı:** Yaratıcılık için sürekli bilgiye ihtiyaç duyulur. Örgüt, temelde aynı bilgiyi tekrar düzenleyip, işlerse, ürün veya hizmetlerde çok az değişiklik yapılabilir. Dolayısıyla, yeni ürün ve hizmetler için yeni bilgiye ve var olan bilgilerin karışımına ihtiyaç duyulur. Bunu fark edemeyen yöneticiler, binlerce çalışana sahip oldukları için, tüm yeni ürünleri ve gelecekteki gelişim için gerekli fırsatları yakalayacaklarını zannederler.

İş dünyasında, bunun tam tersini gösteren kanıtlarla da karşılaşmak mümkündür. Bir örgüt milyonlarca çalışana sahip olsa bile, bir süre sonra bunlar kültür içerisinde asimile olurlar ve bilgileri de homojenleşir. Sözkonusu nedenden ötürü, örgütün bilgi temin edebilmesi için dışarıda arayışlara girmesi, dış ilişkilere açılması gerekebilir. Ancak, bazı örgütler Ar-Ge çalışanlarının bile dışarı ile bağlantısını kesebilir. Dışarıya ek para ödemek istemeyenler içerdeki bilgi ile yetinme yolunu seçerler. Her ne şekilde olursa olsun, yeni bilgi olmaması yaratıcılığın istenilen düzeye ulaşmasını engeller.

**Perspektif kaybı:** İşletmelerin eldeki bilgilere yeni bilgi ekleyememe sorununun yanında, bakış açılarının geniş olmaması ve aşırı alışkanlıklara bağlılık gibi problemleri de olabilir. Bu durum, örgütün kendi potansiyel güç ve yeteneklerine karşı körlük oluşturabilir.

Psikolojik bir kurala göre, alışık olunan şeyler görünmez olunabilir. Gerçekten de hergün yaptığımız davranışlarda ne çok figür kullandığımızı bilmeyiz. Var olan güçlerin alelade algılanması ve takdir edilmemesi de yaratıcılığın başlamamasına neden olabilir. Çok yönlü bakılmadığında eldekinde kıymeti bilinmeyebilir. Potansiyel yeteneklerin üzerine düşülür ve farklı yönlerden bakılırsa, örgüt için yeni fırsatlar doğabilir.

**Kısa ve uzun vadeli görüşlerin kıyaslanması:** Yaratıcılık üzerin de genellikle hızlı ve yıkıcı bir etkisi olan faktörlerden biride, gelecek için olan umutların harcanarak kısa vadeye kaydırılmasıdır. Yaratıcılık düzeyi düşük örgütlerin kısa dönemli bakışa sahip oldukları söylenebilir. Bu tip örgütlerde, kar getirmeyecek tüm çalışmalar bastırılmaya çalışılır, çizilen projeler ve

uygulanacak planlar değişikliğe hiç bir açık kapı bırakmayacak şekilde hazırlanır. Diğer bir deyişle, kısa dönemli (6-12 ay) planlar yapılır ve kısa vadeli ihtiyaçlar düşünülerek, deneme ve yeniliğe yer bırakmayacak biçimde sıkı yapı oluştururlar.

“İleride görünür ve bir kar sağlamayacak davranışlar için zaman harcamaya gerek yoktur” biçimindeki bir anlayış yeniliğin ortaya çıkmasını zorlaştırır. Her ne sebeple olursa olsun, bir örgüt uzun hatta orta vadeli planlar yerine kısa vadeli planlar ile uğraşırsa, yaratıcılık gelişmez.

Yönetimin kısa vadeli düşünmesinin önemli bir nedeni, kısa dönem performansın ödüllendirici olmasıdır. Yapılan çalışmalar, çoğu örgütün ödül sistemlerinin yeni ürünlere veya hizmetlere yatırım yaparak, elde edilecek kazancı gözardı ettiklerini ve kısa dönemli performansı vurguladıklarını göstermiştir. Pek çok yöneticinin de ödülleri artıdaneksiye yöneltecek sonucu belli olmayan, kanıtlanmamış atılımlara gönüllü olmadıkları bilinmektedir.<sup>261</sup>

İş hayatında sadece şu anki karı etkileyen günlük sorunlarla karşılaşılmamaktadır. Gelecekte başarılı olabilmek için, ileriye görüp, buna uygun rotada yol almak önemlidir. Bir bakıma ileriye bakmaya (uzun dönemli bakış) dayanan bu vizyon; küçük gruplara düzenli bir şekilde örgütün hareketlerini uzun vadede ve yeterince erken değerlendirme imkanı verir.<sup>262</sup> Dolayısıyla, örgütsel yaratıcılıkta uzun vadeli planların yapılmasının son derece önemli olduğu söylenebilir.

**Ar-Ge’den önemli beklentiler:** Ar-Ge kısaltması “biz bunu hep böyle yaptık” anlayışına güzel bir örnektir. Örgütler elle tutulur hiç bir araştırma, hatta geliştirme yapmadığı gerçeğini bile bile Ar-Ge kelimesine inatla yapışabilirler. Her yeniliğin Ar-Ge’den beklenmesi, yanlış gidişlere dur denilmemesine sebep olabilir. Yapılan çalışmalar yalnızca Ar-Ge’nin yeni

---

<sup>261</sup> Ibid, 6-12.

<sup>262</sup> Steiner, 145.



ürün/hizmet veya iş geliştirme alanında yeterince yaratıcı olamadıklarını göstermiştir. Buna karşılık, ortak çalışma ve örgütün farklı fonksiyonel alanlarının arasındaki fikir akışının yaratıcılığı arttırdığına dair kanıtlara rastlanılmıştır.

Ayrıca, yeni fikirlerin tümünün Ar-Ge den beklenmesi, diğer bölümleri “bu benim işim değil” anlayışına sevk edebilmektedir. Dolayısıyla, bir bölüm tarafından ileri sürülen fikre diğer bölümler sahip çıkmayabilmektedir. Örneğin; pazarlama bölümü, bir teknisyen tarafından ortaya atılan fikre sahip çıkmaz ve geliştirme bölümü de “bu bizim işimiz değil” anlayışı ile davranış gösterir, sonuçta fikir arada kaybolur.<sup>263</sup> Böylece, örgüt yaratıcılık potansiyelini istenilen düzeyde kullanamamış olur.

**Her şeyi kendin yap:** “Biz bunu hep böyle yaptık” kategorisine giren diğer bir yaratıcılık engeli de, örgütün tüm yenilikleri kendi içinde yapmaya çalışmasıdır. Örgüt kökleşmiş, umut vadeden fikirleri, kendi personeli ile kıyaslar. Yeni fikirler var olan yeteneğin, kapasitenin üzerinde olursa, fikrin geliştirilmesi için yeni çalışanlara, malzemelere ve ortama gereksinim duyulur. Bu durum, örgüte pahalıya mal olabilir ya da istenilen gerçekleşmeyebilir.

Örgütün, herşeyi kendi içinde çözümlenmek istemesinin bir nedeni de gizliliğe verilen önemdir. Yeni plan ya da ürün çalışanlar tarafından geliştirilirse, gizli kalır ve rakibin önüne geçilir düşüncesi birçok örgütte hakimdir. Ancak, yeni ve benzersiz bir ürünün geliştirilmesinde görev alan bir çalışan, ya yeni açılan bir şirkete ya da rakibe geçerek bilgisini de yanında götürebilir. Bu nedenle, örgüt değişik fikirleri, yenilikleri kısaca yaratıcılık ürünlerini kendi içinde geliştirme yerine dışarı başvurmanın faydalarını dikkate almalıdır. Kanıtlanmamış bir fikir için çok pahalı malzemeler alıp, kişileri kiralamanın anlamı yoktur. Hata sonucu zaman ve para kaybının yanısıra, örgüt büyük bir sarsıntı geçirebilir. Kendinin gerçekleştiremeyeceği yenilikler

<sup>263</sup> Gamache ve Kuhn, 12.; Ernest Dale, Management: Theory and Practice, 4<sup>th</sup> ed., (Singapore: Mc Graw Hill Book Co., 1978), 388-389.

için o alanda uzmanlaşmış örgütlere başvurursa, diğer alanlardaki yaratıcı çabalarına daha fazla zaman ayırabilir.

**Yetersiz yaratıcılık liderliği:** Örgütsel yaratıcılığın oluşturulmasında yöneticilerin önemli olduğu, bölümün başından itibaren belirtilmektedir. Bir bölüm lideri, bilinçli ya da bilinçsiz tutumu ile yaratıcılık ve yeniliğin başlamamasına neden olabilir.

Yapılan çalışmalardan yöneticilerin, yaratıcılık öğelerini yeterince anlamadıkları sonucu elde edilmiştir. Yaratıcılık konusunda yeterli bilgisi ve gerekli eğitimi olmayan yöneticiler, yaratıcılığı yönetmede zorlanabilmektedirler. Bazıları kendilerini sorumlu hissetmelerine rağmen, yaratıcılığı nasıl yönlendireceklerini bilememektedirler.

Buna karşılık, örgütün yaratıcı çabalarına karşı çıkan liderlerle de karşılaşmak mümkündür. Birçok araştırma sonucu, liderlerin yeni düşünce ve davranışlara karşı geldiklerini göstermiştir. Doğru kararları alabilmek için yetiştirilmiş, eğitilmiş ve cesaretlendirilmiş yöneticiler doğru kararların doğru bilgiler tarafından sağlanacağı inancı ile hareket edebilmektedirler. Yöneticilerin, doğru kararları doğru ve kesin bilgi ile sağlama isteği, yaratıcılığın geliştirilmesine engel olur. Çünkü, yeni fikirler, bulanık ve şekilsiz bir biçimde bilinmeyenler ile doludur. Belirsizliği dolayısıyla riski göze alamayan yöneticiler; yeni, denenmemiş ve kesinliği kanıtlanmamış fikirlere kapalı kalırlar.

Yeni bir fikrin gelişmesi için başkaları tarafından desteklenmesi gerekir. Bir örgüt ortamı, yeni fikirlerin gelişmesine zemin hazırlayacak şekilde oluşturulmuş ise, liderin de yaratıcı fikirleri takdir etmesi ve müsamaha göstermesi, yani sadece ona katlanması yeterli değildir. Bunun için, değişik ve orjinal sorular soran, yeni fikirler ileri süren kişileri desteklemesi, onlara yeni imkanlar sağlaması beklenir. Sürekli ve ilgisiz, başı boş sorular soran kişilere hem katlanmak hem de onları yönetmek oldukça zordur. Ancak, örgüt kültürü kendini geleceğe odaklandırmış ise, yöneticilerin diğer dengeleri bozmadan

ve rahatsız etmeden yaratıcı kişileri destekleyici bir mekanizma geliştirmesi gereklidir.<sup>264</sup> Aksi takdirde, yaratıcılık filizlenmez. Bununla birlikte örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde her kademedeki lider önemli bir rol oynar.

**Bağlılığın yetersizliği:** Bağlanma ve çaba yaratıcılık için vazgeçilmez öğelerdir. Herhangi bir dalda bağlılık, kötü zamanlarda bile o işin peşini bırakmamayı sağlar. Eğer mekanizmalar yeni ürün/hizmet ve iş sahaları yaratma yönünde uyum içersinde ise, ters bir durum ortaya çıktığında onları iptal etmek, gelecek ile oynamak olur. Diğer bir deyişle, geleceğe gerçekten inanmak, kötü şartlar altında yola devam etmektir.

Yapılan çalışmalar 3M, IBM, ATT gibi firmaların bu tür bağlılığı benimsediklerini, bazı firmaların ise, birkaç yılda bir yeni ürün işinin piyasasına girip-çıkarak, iş dünyasının inançsız aşıkları olduklarını göstermişlerdir

Değişim hiç bir zaman kolay değildir. Yeni yöntemler, yeni organizasyonlar, düzenlemeler her zaman değişimi gerekli kılar. Zorlukları aşmak ise, genellikle gerçek bağlılık ve cesaretle mümkün olabilir. Örgüt yeni fikirleri deneme dolayısıyla yeni ürünler / hizmetler için kararlı ise yolundan dönmez ve yaratıcılığı gelişir, ancak bu konularda maymun iştahlı davranır ise yaratıcılık gelişmez hatta baltalanabilir.

**Yaratıcılığa karşı kültürün düşmanca tutumu:** Yaratıcı potansiyelini en üst düzeyde kullanmak isteyen örgütler, değişik ve farklı kişilerin çalışmasına müsamaha gösterebilmelidirler. Kimin daha yaratıcı olduğuna mutlaka üretilen sonuçlara göre karar verme eğilimi mevcuttur. Yaratıcı kişi sözde değil özde yaratıcıdır. Buna göre, alışılmış davranışlar sergilemeyen, kurallara uymayan bireylerin yaratıcı olmayacağı görüşü ileriye sürülebilir. Fakat, gerçek yaratıcılığın büyük bir yüzdesini oluşturan, alışlagelmişin dışındaki düşünceler ve gerçek yaratıcı kişilerin farklılıkları kabul görse de,

---

<sup>264</sup> Gamache ve Kuhn, 14-17.

diğer çalışanlar gibi aynı bando ritmine ayak uydurma zorunda bırakılırlar. Yönetim tarafından bu kişilere hiç bir ayrıcalık tanınmadığı ve belirlenmiş sınırlar içinde yaşayan insanlar gibi yönetildikleri gözlemlenmiştir.

Bir kültür, gerçekten yaratıcı kişilere düşmanca yaklaşır ve yaratıcılığı destekleyici ortam hazırlanmazsa, kişiler fikirlerini kendi kendilerine değerlendirme yoluna gidebilirler ve sonuçta içeride bir takım sorunlar ortaya çıkabilir. Yaratıcı birey, hataya ve doğabilecek sorunlara tek başına katlanmak zorunda kalabilir. Yapılan çalışmalar, yaratıcılığa olanak sağlayan ortamın yakınlaşmadan geçtiğini göstermiştir. Aşırı ciddiyet ve tutuculuk, güvensizlik duygusuna ve alışılmış davranışlara yol açabilir.<sup>265</sup> Yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü, saldırganlıkları, olumsuzlukları çok kısa zamanda bir merkez etrafında toplayacak şekilde olmalıdır. Ayrıca, yaratıcılık için belli bir dereceye kadar özgürlüğün sağlandığı, farklı kişilikleri kabul edebilen görüş hakim olmalıdır.

#### **2.4.3.2. Yaratıcılığı Geliştirici Program ve Teknikler**

Yaratıcılık ve problem çözme konusunda araştırma yapan uzmanlar, az çok her insanda bulunan ve ilk çocukluk yıllarından itibaren bastırılmaya çalışılan yaratıcılığın daha iyi kullanılması için çeşitli yollar aramışlardır. Yaratıcı potansiyeli geliştirme konusunda bir takım fikir ayrılıkları bulunmasına karşılık, yaratıcılığın yaratıcı eğitim programları ve teknikleri ile arttırılacağı araştırmacıların büyük bir çoğunluğu tarafından kabul görmüştür. Yaratıcı potansiyeli geliştirici teknikler ile ilgili arayışlar günümüzde de devam etmektedir.

Yaratıcı potansiyeli arttırıcı teknikleri iki grup altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, biçimsel olmayan, ikincisi biçimsel tekniklerdir. Aşağıda sözkonusu tekniklerden bazıları açıklanmaktadır.

---

<sup>265</sup> Ibid, 18-20.

### 2.4.3.2.1. Biçimsel Olmayan Teknikler

Daha çok kişisel çabalarla ilgilidir ve belli bir problemin çözümünde, bireyin yaratıcılığının daha iyi kullanmasını sağlayan tekniklerdir.

**a) Sağ beyni kullanma:** Beyin psikolojisinde son yıllarda sağlanan gelişmeler, yaratıcılık ile ilgili önemli bulgulara ulaşılmasına yardımcı olmuştur. Araştırmacılar, beynin sol yarısının daha sayısal ve analitik konulara, sağ yarısının ise sezgi temelli ve daha soyut davranışlara odaklandığını göstermiştir. Sağ beyni baskın kişilerde gözlenen kural dışı ve belirsiz kavramlara eğilimin, yaratıcı düşüncenin en önemli kıstasları olduğu bilinmektedir.<sup>266</sup> Bu nedenle, yaratıcılıkta sağ beyni kullanmanın önemli olduğu söylenebilir

Sağ beyni kullanabilmek için ise, sol beyni meşgul etmek gerekir. Sol beynin düşünceler üzerindeki hakimiyeti onun rutin işlerle meşgul olması ile azaltılabilir. Böylece, sağ beyin daha etkin hale gelebilir ve bilinç altı harekete geçebilir. Diğer bir deyişle, sol beynin rutin işlerle meşgul olması, sağ beynin yaratıcı güçlerini serbest bırakmasını sağlar.<sup>267</sup> Fikirlerin serbest bırakılması ile yaratıcı potansiyel harekete geçer.

**b) Yaratıcı zaman periyodunun tanımlanması:** Yaratıcı kapasite gün içinde değişik seviyelerde seyredebilir. Kişinin gün içinde yaratıcılığının en yüksek ve en düşük olduğu zamanları belirlemesi onun çalışmalarına yardımcı olur. Pek çok insanın yaratıcı kapasitesinin en yüksek olduğu zamanların, yeterli dinlenmeyi sağladıktan sonraki periyodlar olduğu belirtilmektedir.

Bazı araştırmacılar, yöneticilerin problemleri bir tatil sonrasında ya da jogging yaparken çözdüklerini saptamışlardır.

---

<sup>266</sup> Andrew J. Du Brin, Comtemporary Applied Management, Texas: Business Publication, 1982), 54.

<sup>267</sup> Gönül Budak, İşletmelerde Yenilik ve Yenilikçi Personelin Formasyonu, (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1989), 53.

Diğer bir araştırmada, bazı kişilerin uykuya dalmadan hemen önce daha yaratıcı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, kişinin yaratıcı kapasitesini kullanacağı zamanlar değişim göstermektedir. Bunun farkında olan bir kişi ise potansiyelini daha iyi kullanabilir.

**c) Yaratıcı fikirleri ödünç alma:** Bu fikirler, başkalarının konu ile ilgili yaptığı çalışmalardan ve onların başarı ile kullandığı temel fikirlerden alınabileceği gibi, gazete, dergi, kitap gibi kaynaklardan da sağlanabilir. Sözkonusu fikirler, daha başka yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ön ayak olabilir.

**d) Yaratıcı fikirler için not defteri:** Günlük yaşamın sorunları ile uğraşan kişinin, aklına gelen fikirleri unutmaması için, bir günlük ya da not defteri taşıması önerilmektedir.<sup>268</sup> Böylece, yeni fikirleri korumak ve bunları kariyeri geliştirmek için kullanmak mümkün olabilecektir.

Sayılanlardan başka, kişilerin problemlerin çözümüne yönelik değişik kitapların yanısıra, değişik bilgiler için değişik kaynaklardan yararlanması, geniş ilgi alanının, hobilerinin olması, fikirleri birbirleri ile birleştirmeyi denemesi, yap-boz türü oyunların yanında satranç, birinç gibi oyunlar oynaması, düş kurması gibi yöntemler de yaratıcılığın geliştirilmesine yardımcı olur.<sup>269</sup> Bu tür uygulamaları çoğaltmak mümkündür ancak, burada önemli olan kişinin yaratıcı gücünü kullanmaya istekli olmasıdır.

#### **2.4.3.2.2. Biçimsel Teknikler**

Bireyin ve grubun yaratıcılığını geliştirici biçimsel teknikler; enerji, para ve zaman açılarından maliyeti yüksek tekniklerdir.<sup>270</sup> Buna karşılık, birçok örgüt ve eğitim kurumu sözkonusu tekniklere büyük bir ilgi göstermektedirler.

<sup>268</sup> Du Brin, *Contemporary Applied Management*, 54.; Vecchio, 364.

<sup>269</sup> Eugene Raudsepp ve George P. Hough, *Creative Growth Games*, (New York: Jove Publications, Inc., 1977), 183-195.

<sup>270</sup> Du Brin, *Foundations of Organizational Behavior*, 207.

Biçimsel yöntemler, orijinalliği engelleyen koşulları ortadan kaldırdıkları için, pek çok yeni fikrin ortaya çıkmasına olanak tanırırlar.

Biçimsel teknikler:

- Analitik,
- Bağımsız işbirliği (sezgisel),
- Zorlanmış ilişkiler ve
- Seçme

olmak üzere dört grup halinde incelenebilir.

**a) Analitik Teknikler:** Bir problem ve o problemin farklı elemanlarını mantıklı ve eksiksiz incelemeye dayanan tekniklerdir. En çok bilinenleri; özelliklerin listelenmesi, input-output ve matris tekniğidir.

**Özelliklerin sıralanması:** Bu teknik 1954 yılında Crawford tarafından geliştirilmiştir. Kolay bir tekniktir ve ilk adım, belirli bir ürünün, nesnenin ya da fikrin temel özelliklerinin tanımlanmasıdır. Daha sonra bu özelliklerinden her biri ayrı ayrı incelenerek gerekli değişiklik yapılır.<sup>271</sup> Diğer bir deyişle özelliklerin sıralanması yönteminde daha iyi hale getirilmesi sözkonusu olan bir nesne hakkında bir yandan ona verilmesi faydalı olacak özelliklerin listesi, öte yandan aksine onun arındırılması veya değiştirilmesi gereken önceden var olan özelliklerin listesi hazırlanır. Bu özelliklerin eksiksiz bir şekilde ortaya çıkmasından sonra, gerçekleştirilecek optimumların tanımına geçilir. Örneğin; bir spor ayakkabısı, ağırlık, denge, büyüklük, vuruş gücü, dayanıklılık gibi özellikleri açısından incelenir ve gerekli değişiklikler yapılır. Ayrıca, bahsedilen özelliklerden biri diğer bir alana transfer edilebilir.<sup>272</sup> Özellikler ile ilgili ileri sürülen değişikliklere hiç bir sınırlandırma getirilmez.

---

<sup>271</sup> Ibid, 213.; Hicks ve Gullett, 122-123.; Besim Baykal, Organizasyonların Yönetimi, (İstanbul: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A. Ş. Eğitim Yayınları no. 1, 1981), 277.

<sup>272</sup> Aldag ve Stearns, 698.

Kısaca bu yöntem, konu ile ilişkili olmasa da ortaya çıkan orjinal fikirler ile yeni bileşimler ve bir ihtiyacı daha iyi karşılayabilecek mümkün olan yeni kullanım alanları bulmaya yöneliktir.

**Input- Output (Girdi-Çıktı):** General Electric Firması tarafından geliştirilmiş, enerjinin değişik şekillerde kullanılmasını içeren problemler üzerine düşünmede yararlanılan bir tekniktir. Tekniğin ilk aşaması, arzulan çıktı ya da sonucun belirtilmesini kapsar. Daha sonra kullanılabilir kaynakların (girdiler) tanımlanması aşaması gelir. Son aşamada, mevcut girdileri, istenen çıktıya dönüştürmek için izlenebilecek tüm yollar araştırılır.<sup>273</sup>

**Matris Tekniği:** Gökbilimci Fritz Zwicky tarafından geliştirilen bu teknik, morfolojik analiz tekniği olarak da bilinmektedir. Morfolojik analiz tekniği, problemlere ilişkin temel değişkenlerin iki boyutlu bir matriste listelenmesine ve mümkün olan her bileşimin gözönünde tutulmasına dayanır.<sup>274</sup> Diğer bir deyişle, her bir eleman ile ilgili sorular sorulur ve alınan cevaplar kaydedilir. Eğer yeni bir ürünün elemanları inceleniyorsa; ne, ne için, nasıl, nerede, ne zaman kullanılabilir gibi sorular cevaplanmaya çalışılır.<sup>275</sup> Önemli olan çeşitli elemanların mümkün olan tüm bileşenlerini ele alıp, bunlardan bir çözüme varabilmektir.

Kısaca matris tekniğinde, önce problem tanımlanır ve problem içindeki bütün muhtemel değişkenler sıralanır. Daha sonra, sözkonusu değişkenleri yeni ve değişik şekilde biraraya getirmenin yolları aranır. Konu ile ilgili öneriler en sonunda değerlendirmeye tutulur.

**b) Bağımsız İşbirliği (Sezgisel) Teknikleri:** Bu teknikler; gruptaki her bir adayın konu ile ilgili aklına gelen tüm fikir ve düşüncelerini serbestçe

---

<sup>273</sup> Robert D. Hisrich and Michael P. Peters, Entrepreneurship, 2<sup>nd</sup> ed., (Boston: Irwin, Inc., 1992), 104.

<sup>274</sup> Hicks ve Gullett, 123.

<sup>275</sup> Hisrich ve Peters, 104.



açıklamasına dayanır. Bağımsız İşbirliği Tekniklerinin en çok bilinenleri; Beyin Fırtınası (Brainstorming), Gordon (Synectics) ve 66 Buzz Seanslarıdır.<sup>276</sup>

**Beyin Fırtınası (Brainstorming) Tekniği:** Genellikle endüstride, ticarete, reklamcılıkta ve hatta günlük yaşamda karşılaşılan kötü tanımlanmış problemlerin çözümünü kolaylaştırmak için tasarlanmış tamamen uygulamaya dayalı bir grup araştırma yöntemidir. Bir probleme beyin ile saldırma anlamına gelen Brainstorming in ilk biçiminin "Prai Barshana" adı altında Hindistan'da uygulandığı sanılmaktadır. Bu teknik, 1930'lu yıllarda New York'ta bir reklamcılık bürosunda çalışan Alex Osborn tarafından iş dünyasına kazandırılmıştır.<sup>277</sup>

Beyin Fırtınası, bireylerin grup halindeyken tek başına ürettikleri fikirlere kıyasla, daha yaratıcı fikirler üretecekleri noktasından hareket eden bir tekniktir. Sözkonusu tekniğin uygulanması sırasında aşağıda açıklanacak olan dört kurala uyulması beklenir:<sup>278</sup>

- 1) İleri sürülen hiçbir fikrin eleştirilmemesi,
- 2) Özgür imgelemin teşvik edilmesi, düşünce üzerindeki sınırların kaldırılması,
- 3) Oldukça fazla sayıda fikir üretilmesi,
- 4) Fikirlerin birleştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile yeni fikirlerin elde edilmesi,

Beyin Fırtınası seansı sırasında fikirlerin eleştirilmesi, fikirlerin serbestçe ortaya çıkmasını engellediği için, ileri sürülen hiç bir fikir uygulama tamamlanıncaya kadar değerlendirilmez. Hatta, fikirlerin serbestçe ortaya çıkmasını sağlamak için grup üyeleri teşvik edilir. Görünüşte en hayalci, en

<sup>276</sup> Hicks ve Gullett, 123.

<sup>277</sup> Morris I Stein, Stimulating Creativity, c. 2, (New York: Academic Press, 1975), 27.

<sup>278</sup> Ibid, 29.; Rue ve Byars, 307.; Weisberg, 60.; Koontz ve Weihrich, 402.

uygulanamaz fikirler, değerlendirme aşamasında en ilginç ve en yararlı fikirler olarak tanımlanabilirler. Bu nedenle, gerçekçi fikirlerin dışındaki hayali ve orjinal fikirler de çözüme ulaşabilmede önemlidir. Beyin fırtınası tekniğinde önemli olan üretilen fikir sayısıdır. Fikir sayısı ne kadar fazla olursa, bunların içinden iyi fikirlerin bulunması şansı da o kadar yüksek olur.

Beyin fırtınası, ideal biçimi ile verilen konu veya sorunun çözümünü araştırmak için her türlü olanağa sahip grupların belli zamanda toplanarak uyguladıkları bir tekniktir. Dolayısıyla burada grubun oluşumu da önem kazanmaktadır. Grubu oluşturan katılımcıların sayısı altı ile oniki arasında değişebilir. Osborn'a göre, daha fazla sayıda katılımcı iletişim kanallarının fazlalığı nedeniyle fikirlerin serbestçe akışını engelleyebilir ve toplantıya katılanların bir kısmının pasif kalmasına neden olabilir. Daha az katılımcı ise, serbest davranışları kısıtlayabilir, aşırı nezaket gösterilebilir. Dolayısıyla, yeterince fikir ortaya çıkamayabilir. Ayrıca, grup üyelerinin problem alanı ile ilgili uzman olmamalarına özen gösterilir. Grubun lideri, beyin fırtınası toplantıları konusunda tecrübeli olması önemlidir. Liderin konu hakkında diğer üyelere de gerekli bilgiyi oturumun başında vermesi dikkat edilecek diğer bir noktadır.<sup>279</sup>

Beyin fırtınasının toplantı süresi kırk dakika ile bir saat arasında değişebilir. Fikirlerin üretimi seanslar ile sağlanır ve her bir seansın 10-15 dakika arasında olması etkinliği artırılabilir. Grubu yöneten lider, oturumun başında konuyu kısa hatları ile diğer üyelere açıklar, sözkonusu açıklamanın ne çok fazla ne de çok az olmamasına dikkat edilmesi gerekir.<sup>280</sup> Lider, olumlu bir hava yaratarak fikirlerin neşeli bir ortamda, serbestçe ortaya çıkmasına ön ayak olur. Seanslar sırasında, ileri sürülen fikirlerin unutulmaması için, bir sekreter tarafından listelenmesi de önemlidir. Sekreterin dışında toplantı sırasında ses kaydının yapılması da önerilmektedir.

---

<sup>279</sup> Stein, c. 2., 30-35.

<sup>280</sup> Rue ve Byars, 307.

Beyin fırtınası oturumları tamamlandıktan sonra değerlendirme aşamasına geçilir. Değerlendirme, toplantıya katılan üyelerin tamamı ya da bir kısmı tarafından yapılabileceği gibi, konu hakkında uzman kişilerden de faydalanılabilir. Kim yaparsa yapsın, ilk değerlendirme fikir sayısı ile başlar, daha sonra açıkça kullanılmaz olan fikirler elenir. Muhtemel ilginç fikirler daha sonraki bir aşamaya bırakılarak hemen uygulanabilir fikirler ele alınır.<sup>281</sup> Daha sonra bu fikirler uygulamaya konulur.

Beyin fırtınası tekniği kullanılarak, yeni fikirlere ve çözümlere ulaşılmış birçok örgüte rastlamak mümkündür. Bu nedenle, tekniğin; yaratıcı fikir üretmede, karar alternatiflerinin sayısını çoğaltmada önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz.

**Gordon (Synectics) Tekniği:** William Gordon, bir fikrin daha ileri götürülmesini yani yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasını sağlamak amacı ile Synectics metodu geliştirmiştir. Yunanca Synectics sözcüğü: Farklı ve birbiri ile ilgisiz elemanları bir araya getirme anlamına gelmektedir. Gordon'un tekniği, birbirinden farklı bireylerin biraraya gelmesi ile oluşan gruplarda uygulandığından problem çözümünde benzetmelerden, çağrışımlardan faydalandığından, bireylerin tek başlarına da bunu kullanabilmeleri mümkündür.<sup>282</sup>

Kısaca bu teknikte, probleme bilinen yöntemlerin yani geçmiş deneyimlerin dışında yaklaşılır ve yaratıcı düşünce ön plandadır.

Gordon tekniğinde, grup üyeleri değişik alanlardan gelirler ve katılımcıların sayısı dört ile yedi arasında değişir. Grup üyelerinin değişik alanlardan gelen kişilerden seçilmesi, benzetme ve serbest çağrışımların potansiyelini arttırmak amacı ile kullanılabilir bilgilerin ve yeteneklerin kapsamının maksimum derecede zenginleştirme çabaları ile ilgilidir. Gordon'a

---

<sup>281</sup> Stein, c. 2., 30-35.

<sup>282</sup> Weisberg, 54.

göre grup üyelerinin yaşlarının da yirmibeş ile kırk arasında olması yoğun bir etkinlik ve belli bir uyum esnekliği için gereklidir.

Geniş bilgi yaratıcı fikir üretmede son derece önemli olduğu için tekniğin en iyi biçimde uygulanmasına yönelik, gruba katılan tüm adaylar başlangıçta eğitim programlarına katılır ve adayların formasyonu aylarca sürebilir. Bu eğitim programları, kişilerin benzetme ve serbest çağrışımlar ile bir takım fikirler üretebilmeleri için, öncelikle okuma konularını kapsar. Sözkonusu formasyon, buluş süreci ile ilgili bilgilerle ve grubun çeşitli problemleri çözemeye çalıştığı çok sayıdaki uygulamalı seanslarla devam eder.<sup>283</sup> Böylece, katılımcılar Gordon tekniğinden en fazla verimi alabilecek şekilde hazırlanırlar.

Gordon'a göre, yaratıcılığın açık gelişmesini engelleyen faktörler arasında en önemlisi "bilişsel konformizm" dir. Bununla nesnelere- kavramları oldukları gibi yani çoğunluğun ya da otoritenin olmasını söylediği gibi görmeye çalışan realist bir tavır kastedilmektedir. Bilişsel konformizm, keşfi ya da buluşu bilinen perspektifler çerçevesinde tutar ve durum değişime götürmeden çok bir tasarımın değişmezliğini doğrular.<sup>284</sup> Gordon tekniğinde bahsedilen engelden kurtulmak için, iki tamamlayıcı prosedüre yer verilmiştir. Bunlardan ilki; bildik olanı alışılmamış hale getirme, ikincisi ise; alışılmamış olanı bildik hale getirmedir.<sup>285</sup> Her iki durumda da nesnelere ya da kavramların birbirinin yerine geçmesi sözkonusudur. Yerine geçmenin tarzına ya da içeriğine göre Gordon dört çeşit benzetme üzerinde durmuştur. Bunlar; kişisel, doğrudan, sembolik ve fantastik benzetmelerdir.<sup>286</sup>

**Kişisel benzetme:** Çözülecek problemin bir veye birkaç bileşeni ile kişinin özdeşleşmesi sözkonusudur. Kişi konu ile ilgili kutu, uçak, sıvı, şişe,

---

<sup>283</sup> Stein, c. 2., 185-195.

<sup>284</sup> Rouquette, 70-71.

<sup>285</sup> Ibid.; Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 213.

<sup>286</sup> Hisrich ve Peters, 101.; Stein, c. 2, 185-196.

trafik lambası v. s. olabilir. Burada, kişinin kendini nesnenin yerine koyması için kendinden uzaklaşması ve empatik özdeşleşmeyi yaşaması gerekir.

Bu uygulamada, her bir üye kendi özdeşleştiği nesneyi söyler, diğer katılımcılar nesne ile ilgili sorular sorar ve en iyi çözüm bulunana kadar sorular devam eder.

**Doğrudan benzetme:** Belli bir alanda sahip olunan bilgilerin bir başka alana taşınması ile gerçekleşir. Diğer bir deyişle, bilgi veya teknoloji birikiminin değişik alanlarda gerçekler aramaya doğru karıştırılarak uygulanmasıdır. Teknik sorunların çözümünde biyolojinin kullanılması doğrudan benzetmeye güzel bir örnektir. Graham Bell'in telefonu yapmak için kulak davulunun işleyişini model alması doğrudan benzetmeye dayanmaktadır.

**Sembolik benzetme:** Problemin verilerinin yerine, basitleştirilmiş, kullanışlı ve üzerinde çalışılması daha kolay olan bir imajın yaratılması ile gerçekleşir. Burada, birey ile sorun arasındaki kavramsal uzaklığı arttırmak için, kitap isimleri, şiirsel ifadeler, çelişkili kavramlar kullanılabilir.

**Fantastik benzetme:** Arzu ve hayalci düşüncenin kullanılmasına dayanır. Realizm, en özgür imgelemin lehine terk edilir. Psikoanalitikçilere göre, insanlar dünyayı nasıl görmek istiyorlar ise sorunu öyle tanımlar.

Yukarıda açıklanan dört benzetmeden ilk üçü nesnelere yer değiştirmesi, sonuncusu ise referansların yer değiştirmesi olarak tanımlanabilir.

Gordon tekniğinin uygulanması sırasında serbest çağrışımlardan faydalanılır ve grup üyeleri gerçek problemin ne olduğunu bilmeden, fikirler ortaya atar. Gerçek problem sadece grup lideri tarafından bilinir. Böylece, katılımcıların daha fazla yaratıcı yeteneklerini kullanmaları sağlanır ve hemen çözüme ulaşma engellenmiş olunur. Ayrıca bu toplantıların toplam süresi iki ile üç saat arasında değişebilir.

Gordon tekniğinin uygulanmasında, grup lideri büyük bir rol oynar. Bu nedenle, grup liderinin değişik yeteneklere ve geniş bir bilgi birikimine sahip olması gerekir.<sup>287</sup> Gerçek problemi sadece kendisi bilen lider, problem alanını geniş açıdan alarak, teknik, sezgi, ileriye görme gibi yetenekleri ile ortaya atılan fikirleri ana konu üzerine çekmeye çalışır. Dolayısıyla tekniğin başarısının, liderin grubu yönltebilmesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

**66 Buzz Toplantıları:** Donald Phillips tarafından geliştirilmiş olan bu teknik, beyin fırtınası toplantılarında olduğundan daha büyük grupların hizmetinden yararlanmayı ilke edinmiştir. Burada büyük gruplar beş veya altı kişiden oluşan çok sayıda küçük gruplara ayrılır ve her grubun başına bir başkan atanır.

Herbir grup liderin problemi açıklamasından sonra, kendi toplantılarını organize eder. Bütün gruplar aynı problem üzerinde çalışırlar, fikirler üretilir ve üretilen fikirleri değerlendirirler. Sonunda en iyi fikri seçerler ve daha iyi fikirler için tekrar toplantılarına devam edebilirler. Her grup, belirlediği fikri başkan aracılığı ile diğer gruplara açıklar. Böylece, seçilen fikirler arasından beş dakikalık tartışmalar, konuşmalar ile en iyi fikir seçilmeye çalışılır.<sup>288</sup>

Buzz toplantıları, küçük gruplar halinde uygulanan bir beyin fırtınası yöntemi olduğuna göre, tekniğin başarısı liderin büyük grubu çok hızlı bir şekilde küçük gruplara ayırma kabiliyetine ve beyin fırtınası yöntemi hakkında grubu aydınlatabilmesine bağlıdır.

**Zorlanmış İlişkiler Teknikleri:** Normal olarak ilişkili olmayan iki veya daha çok ürün, fikir arasında ilişki kurmaya zorlanan bu tekniklerden en çok bilinenleri; kataloğ tekniği, listeleme tekniği ve odaklanmış objeler tekniğidir.<sup>289</sup> Zorlanmış ilişkiler tekniğinin beş aşamada gerçekleşir.

---

<sup>287</sup> Ibid.; Rue ve Byars, 307.

<sup>288</sup> Haefele, 144.; Hicks ve Gullett, 126.

<sup>289</sup> Hisrich ve Peters, 102-103.

- 1) Problemlerle ilgili elemanları ayırma,
- 2) Bu elemanlarla ilgili ilişkileri bulma,
- 3) Düzenli bir form içinde sözkonusu ilişkilerin kaydedilmesi,
- 4) İlişkiler sonucu oluşan fikir ya da modellerin analizi,
- 5) Oluşan modellerden yeni fikirlerin geliştirilmesidir.

Zorlanmış ilişkiler çoğunlukla mekanik ve gelişigüzel araçlar ile kurulur. Sözkonusu ilişki muhtemelen önceden hiç dikkate alınmamış olduğundan, orjinal fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanır.

**Katalog Tekniği:** Bir katoloğun veya rehberin içinden gelişigüzel örnekleme yolu ile bir nesne, konu, resim veya kelimenin seçilmesi ile başlar. Daha sonra, ikinci parça resim seçilir. Seçilen elemanlar bir kompozisyon içinde (birleşik olarak) düşünülür. Böylece (aralarındaki ilişkiler gözönüne alınarak) yeni, orjinal fikirler ortaya çıkarılmaya çalışılır.

Katalog tekniğinde; karşılaştırma yapılan elemanların hiç biri kontrol edilmez. Bu nedenle, fikirlere ihtiyaç duyulan alanların geniş tutulmasına özen gösterilmelidir. Sözkonusu durum, tekniğin uygulanmasını sınırlandırmaktadır.

**Listeleme Tekniği:** Çok sayıda fikirlerin veya nesnelere listelenmesi ile uygulamaya başlanır. Temel bir konu ile ilgili olan çok sayıda fikirlere veya görüşlere numara verilmesi ile devam edilir. Daha sonra, ilk numaralı elemanın diğerleri ile ilişkisi aranır ve yararlı fikirler geliştirmeye çalışılır. İlk numaradan sonra ikinciye geçilir ve bu işlem tüm elemanlar inceleninceye kadar devam eder.<sup>290</sup>

Bu tekniğin bir başka şekli fikir kontrol listeleri olarak ele alınmıştır.

---

<sup>290</sup> Hicks ve Gullett, 126.

**Fikir Kontrol Listeleri:** Yaratıcılığı ortaya çıkarmak için birçok fikir kontrol listeleri geliştirilmiştir. Bunların en iyi bilineni Osborn tarafından hazırlanmış "fikir kamçılama sorusu" dur. Sözkonusu kontrol listesi herhangi bir seçeneğe veya konuya uygulanabilir. Aşağıda bu sorulardan bazıları verilmiştir.<sup>291</sup>

Değişik kullanımlara konulabilir mi? yeni kullanım yolları nasıl olur?  
Değiştirilirse başka türlü kullanılabilir mi?

Uyarlanabilir mi? Daha başka nasıl olabilir? Bu daha başka hangi fikirleri ortaya çıkartabilir? Eskisiyle koşut mu? Neyi kopyalayabilirim? Kimin kadar iyi yapabilirim?

Küçültülebilir mi? Ne çıkartılabilir? Daha küçük mü? Daha yoğun mu? Küçük bir modeli mi? Daha alçak mı? Daha kısa mı? Daha hafif mi? İhmal edilebilir mi? Düzene konabilir mi? Bölünebilir mi? Küçümsenebilir mi?

İkame edilebilir mi? Kimin yerine? Neyin yerine? Hangi diğer bileşenlerle? Hangi diğer maddeyle? Hangi diğer üretim süreciyle? Hangi diğer güç kaynağıyla? Hangi diğer ses tonuyla?

Yeniden düzenlenebilir mi? bileşenlerin yeri değiştirilebilir mi? Başka şekle sokulabilir mi? Başka şekilde yerleştirilebilir mi? Başka bir sıralamaya konabilir mi? Yerini değiştirmek neye sebep olur ve neyi etkiler? Gelişimi değiştirilebilir mi? Programı değiştirilebilir mi?

Birleştirilebilir mi? Harman mı, alaşım mı, bileşim mi olur?

Birimleri birleştirmek mi? Amaçları birleştirmek mi? İstekleri birleştirmek mi? Fikirleri birleştirmek mi?

**Odaklanmış Nesne Tekniği:** Bu teknikte, elemanlardan sadece biri önceden saptanmış bir amaca göre seçilir. Sabit tutulan bu eleman, bir ürün,

---

<sup>291</sup> Aldag ve Stearns, 698.



bir fikir veya bir problem olabilir. Diğer bir eleman rasgele seçilir. Böylece sözkonusu iki eleman arasında zorlanmış ve doğal olmayan bir ilişki kurulur.<sup>292</sup> Kurulan ilişki, bağımsız işbirliği yöntemlerinin kullanılması ile yeni ve orjinal fikirlerin oluşturulmasına doğru yol alır.

**d) Seçme (Eclectic) Yaklaşımlar:** Bu tekniklerden en yaygın kullanılanı, 1969 yılında Edward De Bono tarafından geliştirilen Yatay Düşünme tekniğidir. Yatay düşünme, bir problemi görünürde mantık dışı olan yöntemler ile çözmeye dayanır. Diğer bir deyişle yatay düşünme, zihnin alışkın olduğu organize düşünce sürecine ara verip yerleşik kalıplardan yana doğru kaymasıdır.<sup>293</sup> Bu durumda beynin, birbiri ile ilgisiz düzenler arasında problem çözmek ya da yeni fikirler üretmek üzere bağlantı kurması sözkonusudur.

De Bono'nun düşünme tarzı analitik düşünmeden farklıdır. Analitik düşünme yapısı gereği, içinde analiz ve yargı öğeleri bulundurduğundan fikirlerin oluşturulması ve değerlendirilmesi ancak iki şekilde sonuçlanabilir. Bunlar, ortaya atılan fikrin kabul edilmesi ya da reddedilmesi şeklindedir. Analitik düşünmenin mantığına göre, yeni tuhaf gelen ya da denenmemiş fikirler sözkonusu olduğunda, yanıt genellikle reddedilmelidir.

Analitik düşünmeye dayanan erken yargıda bulunmayı engellemek için "Po" olarak adlandırılan sözcükten yararlanma yoluna gidilmiştir. Kolay kolay kabul edilemeyeceği düşünülen fikirlerin önüne şifreli sözcük "Po" kullanılır. Po, deneyimlerimizle hiç rastlamadığımız ve bazı durumlarda da hiç rastlayamayacağımız ifadeleri söylememize izin verirken, bir sözcüğün bir ifadenin kışkırtma amacı ile kullanıldığını belirten bir koruyucu işaret görevi de yapar.

---

<sup>292</sup> Hick ve Gullett, 126.

<sup>293</sup> Edward De Bono, Lateral Thinking for Management, (Mc Graw Hill Book, 1974), 5-10.

Kışkırtma, henüz tanımlanmamış bir fikrin doğru çıkacağı konusunda da bir iddia olmadan ortaya atılmasıdır. Diğer bir deyişle, beynin bilgi işlemekten hoşlandığı yolun tam tersine gidilmesidir. Kışkırtma belli bir dengenin olabileceklerinin en iyisi olmaması durumunda, dengeye ulaşmak için dengesizliğe gerek olduğu zamanlarda ortaya çıkar. Kışkırtmanın yanlışlıkla rastlantı sonucu da ortaya çıkması olasıdır.

De Bono'nun yanal düşünme yönteminde ileri-geri, yanlara hareket yani çok yönlü bakış sözkonusudur. Bunun için en çok rasgele sözcük yöntemine başvurulur. Bu yöntem, altmış sözcükten oluşan bir listeden bir sözcüğün rastgele seçilmesine dayanır. Listedeki sözcükler sık sık değişmektedir. Sözcük rasgele olduğu için üzerinde çalışılan problem ile ilgili olmaz. Problemlerle ilgili olmayan bu sözcük kışkırtma rolü oynar. Rasgele sözcük düşünceyi problemden uzaklaştırır, sözcükten yola çıkarak probleme doğru geri dönerken sözcükle, problem arasında, problemden yola çıkarak bulunamayacak bir bağlantı keşfedilebilir.<sup>294</sup> Rasgele sözcük yöntemi, rastlantıları beklemeye gerek kalmadan, yeni giriş noktası sağlanması açısından önemlidir.

Yukarıda açıklanan yaratıcılığı geliştirici program ve teknikler; problemlerin çözümü, yeni fikirlerin ortaya çıkarılması, yeni bir ürünün keşfedilmesi v. s. için evrensel bir takım yollar sunmamaktadır. Ancak sözkonusu teknikler hem bireyin, hem de örgütün yaratıcı potansiyeline katkı sağlayabilmektedirler. Bu nedenle, örgütlerin daha yaratıcı olabilmesi için, bahsedilen program ve teknikleri gözardı etmemesi, örgütlerinde yaratıcı eğitim programlarını sürekli kılması öneriler arasında yer alır.

Genellikle; bireyin alışkanlıklarından kurtularak farklı açılardan düşünmesine, değişik bakış açıları kazanmasına, yaratıcılığa güdülenmesine v. s. yarayan yaratıcılık tekniklerinin günden güne artış göstererek, sadece bu

---

<sup>294</sup> De Bono, Rekabet Üstü, 173-177.

iş ile ilgilenen örgütlerin kurulması, tekniklerin işe yararlığının göstergesi olarak görülebilir.

## 2.5. Örgütsel Yaratıcılıkta Liderin Yeri

Örgütlerde yaratıcı çalışmaların hız kazanması ve bu çabaların başarıya ulaşmasında, yönetimin desteği vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetimin yalnız başına yaratıcılığı desteklemesi örgütsel yaratıcılığın yerleşmesi ve sürekliliğinin sağlanması için yeterli değildir. Yaratıcılık güç olduğu ve risk taşıdığı için, örgütlerde tüm bunları paylaşacak liderlere de ihtiyaç duyulur.

Lider, yenilikleri gerçekleştiren ilk kişi olarak ele alınabilir. Lideri örgütün her kademesinde görmek mümkündür. Örgütün üst kademesinde olması gerekmez ancak, lider üst kademeye yaklaştıkça yaratıcı uygulamaların başarı şansı da artar.<sup>295</sup>

Örgütün rekabet avantajı kazanabilmesi için, liderin çalışma grubuna başarıyı nasıl elde edeceklerini öğretmesi ve yaratıcılığını diğerleri ile paylaşması gerekir. Liderin, en iyi yaklaşımlar ile hataları bulması, olayları ve süreçleri gözden geçirmesi, içten ve samimi çabalarla zor işlerde başarılı olması ancak, yaratıcı niteliklerle mümkün olabilir. Örgütsel yaratıcılık da, denemelerle, tekrara açıklıkla ve yaratıcı liderlerle sağlanabilir. Bir örgüt hata ve başarısızlıktan yaratıcı lider ve çalışanların zekice aldığı riskler yolu ile kurtulabilir. Ancak, başarısı için sadece yaratıcılık da yeterli değildir, yaratıcılık daha az hatanın nasıl olacağını öğretir.<sup>296</sup> Hatalardan alınan derslerle ve bunları telafi etmek için gösterilen çabalarla başarıya doğru yol alınır.

### 2.5.1. Yaratıcı Lider ve Özellikleri

Örgütsel yaratıcılığın başarısı için yöneticilerin liderlik yapabilmeleri kuşkusuz çok önemlidir. Yaratıcılık örgüt içerisinde liderler tarafından

---

<sup>295</sup> Gamache ve Kuhn, 20-21.

<sup>296</sup> Zeldman, 23-27.

arttırılabilir, fakat yönetim tarafından ketlenebilir. Bu nedenle, her kademedeki yöneticinin liderlik özelliği göstermesi beklenir. Bir yöneticinin liderlik yapabilmesinde ise, birçok faktörün rolü vardır. Bunlar; öğrenme, çeşitlilik, vizyon, katılım, güven, dürüstlük, yaratıcılık v. b. olarak sıralanabilir. Liderlik belirleyicilerinden yalnızca biri olan yaratıcılık, herkeste az çok bulunabilen, fakat bazılarının daha fazla sahip olduğu bir yetenektir.<sup>297</sup> Yaratıcı liderler genellikle astlarına istek, vaad, öne çıkma ve espri duygusu aşıl原因 onları motive eden ve gelen düşüncelere pozitif yaklaşan kişiler olarak dikkat çekerler.<sup>298</sup>

Ayrıca yaratıcı liderlerin; hayal gücü gelişmiş, meraklı, araştırmacı ve hesaplı riskler almaya istekli oldukları bilinmektedir. Diğer bir deyişle, bunlar bilinmeyene yolculuk yapmaya istekli ve gerektiğinde kendilerinden kuşku duymaya hazırdırlar. Hata ve yenilgilerden ders alarak, onlardan yeni bilgiler kazanırlar ve hatalarını hemen düzeltmeye çalışırlar. Olasılıkları kafasında canlandıran, başkalarının göremediğini görebilen, yeni fırsatlar yaratan, düşüncelerini bir konuya odaklayabilen v. s. özellikleri taşıyan yaratıcı liderler geçmişteki deneyimleri ile de dikkat çekerler.

### 2.5.1.1. Yaratıcı Liderlerin Geçmiş Deneyimleri

Bir kişinin hangi bilginin önemli olduğunu ve hangi fırsatların aramaya veya denemeye değdiğini anlamasında, geçmiş deneyimleri önemli bir rol oynar. Özellikle uygun olanları kullanma ve uygun olmayanları ihmal etme aşamasında deneyimlerden faydalanılır.

Conger 1989 yılında yaptığı bir araştırmada, yaratıcı liderlerin belirgin bir takım deneyimlere sahip oldukları belirlemiştir.<sup>299</sup> Bunları da şu şekilde ifade etmiştir:

---

<sup>297</sup> Robert H. Rosen, *İnsan Yönetimi*, (İstanbul: MESS Yayın, 1986), 267.

<sup>298</sup> Gamache ve Kuhn, 20-21.

<sup>299</sup> Ford ve Gioia, 57-59.

- Erken ve orta kariyer yıllarını daha çok bir ürün, bölüm ya da endüstride çalışarak geçirmişlerdir. Birçok yaratıcı lider erken kariyer döneminde bir ürün veya bir pazara yönelik çalışmaları ile dikkatleri çekmiştir. Bu durum liderlere; eksiklikleri bulma, fırsatları görme ve uygun olanları tanımlama olanağı sunmuştur. Ayrıca, pazar, ürün veya örgütsel fonksiyonlar onların endüstrinin çok geniş bilgisi ile donatılmasını sağlamıştır.
- Açıklık, yeni fikir ve stratejilerde deneyimlidirler. Yaratıcı fikirlerin arkasında tek yaratıcı deha olduğunu düşünmek yanıltıcıdır. Liderlerin yaratıcılığı diğer kişilerin yaratıcılığına açık olma ve karmaşık olayları, konuları pratikleştirme ile ilgilidir. Yaratıcı liderler karmaşık olayları ilişkilendirmede geçmiş deneyimlerinden faydalanmaktadır ve sözkonusu deneyimlerini yeni alanların gelişmesi için kullanabilmektedir. Örneğin; erken kariyer yıllarında satış elemanı olarak çalışan biri, üretim bölümünde çalışmaya başladığında satış elemanlığı deneyiminden faydalanarak, yeni ürünlere imza atabilir.
- Pazara ve yapıya karşı duyarlılığı yükselten kişisel deneyimler; yaratıcı liderin erken ve orta kariyer yılları boyunca pazarlama bölümünde çalışması ile bir takım kişisel deneyimler kazanması mümkün olur. Bu deneyimler ise, pazarlama alanındaki fırsatlara giden yolu göstermesi bakımından önemlidir. Elektronik Data sisteminin efsanevi bulucusu Ross Perot kariyerine IBM için bilgisayar satarak başlamıştır. Bu dönemde, müşterilerin çoğunun bilgisayarı etkili bir biçimde kullanmadıkları fark edilmişti. Firma tarafından sağlanan Software'lerin yetersiz olduğunu gözlemleyen Ross Perot, kendi bölümünü yukarıdaki deneyimleri temel alarak yeniden düzenlemiştir. Ayrıca ailede yaşanan kişisel deneyimlerde, yaratıcı kişilere yeni imkanları görme olanağı sağlamaktadır. Ailedeki, bir takım eksik yönler, ihtiyaçlar, çalkantılar yeni fırsatları görmeyi sağlayabilir.
- Zevk duymak ve güçlüklerle başa çıkmak için araştırma: Yaratıcılık birçok lidere göre, güç bir ürün-yapı oluşturmak için yapılan çalışmaların bir

sonucudur. Yaratıcı liderler imkansızlığı değil, imkansılığını düşünürler, risk almak onların yöntemlerinin bir parçasıdır ve bu durum onlar için gerçek bir zevktir. Riski sonradan maceraya dönüştürebilirler. Gerçek yaratıcılık; geniş bir bilgi arayıcısı olduğumuz, yenilikler için denemeler yaptığımız, olaylara tam anlamıyla kendimizi kaptırdığımız zamanlarda gelir.

Yaratıcı liderin gerek iş ortamında, gerekse diğer yaşam alanlarında kazandığı tecrübeler ona yeni fırsatları görme olanağı sağlayabilir. Diğerlerinin göremediğini görebilme yeteneğine sahip bu liderler, risk alarak yenilikler için astlarını da cesaretlendirebilirler.

### **2.5.1.2. Yaratıcı Liderlerin Karakteristikleri**

Yaratıcı liderler, gelecekteki olayları görebilmelerine imkan sağlayan, öngörülerini ile dikkatleri çekerler. Onların yaratıcılıkları ne adım adım planlanmış ne de kafada çakan ani bir şimşek gibidir. Yaratıcı yöntemleri, daha küçük parçalara ayırmaya ve sezgiye dayalıdır. Ayrıca, yaratıcılıklarında kontrol edilemeyen dış faktörler bulunmasına karşılık, fırsatlar hakkındaki bilgilerden faydalanarak hedefe varmak için tüm güçleri ile çalışırlar. Gerçekten de, liderin sahip olduğu geniş bilgi birikimi ve algılama yeteneği verilmiş bir işte fırsatları görebilmesinde en önemli yardımcılarıdır. Diğer bir deyişle, şaşılacak derecede geniş bilgi birikimine sahip bu liderler, dikkatli yönleri ile birlikte gerekli olmayanı ayırt etme, kavrama ve çeşitli bilgileri sentezleme yolu ile görüntüyü açık bir biçimde resmederler.<sup>300</sup> Bilgi toplamada paralelliği görebilme kabiliyetleri önemli bir rol oynar. Yaratıcı liderlerin kendine özgü yöntemleri onları diğerlerinden farklı kılar. Sözkonusu farklılıkları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Farklı verileri anlamlı bir şekilde soyutlayabilir, kavramlaştırabilir, örgütleyip bütünleştirerek bir model haline getirebilir.

---

300 Ibid, 55- 57.

- Belirsizlikten rahatsız olmaz ve uzun süre katlanabilir, uzun dönemli planları gerçekleştirme yolunda ilerler.
- Soyutlama özelliğinin yanısıra pratik zekası ile de öne çıkar. Yargılama, değerlendirme ve zamanlama gücü çok yüksektir.
- Kelime haznesi ve dilbilgisi geniş kapsamlıdır. İyi ve akıcı anlatım ve açıklama yeteneğine sahiptir.<sup>301</sup>
- Sorumluluk ve inisiyatif yüklemeye ve bunları gerçekleştirmede etkindir.
- Diğerlerinden gelebilecek bilgi, eleştiri ve işbirliğine açıktır.
- Çevresinde potansiyel lider olarak değerlendirilir ve davranışları ile örnek olur.
- Liderlik rolünü kaybettiğini düşünmeden kendisinden daha bilgili ve uzman kişilere geçici olarak üstünlük tanıyabilir.
- Zihinsel ve bedensel açıdan sürekli ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptir.
- Maddi değer ve çıkar peşinde koşmaz, içsel motivasyonları yüksektir, iş ile motive olur.
- Basit ve kısa süreli başarılarından çok, önemli ve ses getirecek başarıların peşinden koşar.
- Kendi fikirlerini objektif olarak sıralayabilme kabiliyetine sahiptir.
- Değişik bilgilerden yararlanarak, değişik çözüm yolları öne sürebilir. Bir durumdan diğerine kolaylıkla atlayarak özgün konulara eğilebilir.

---

<sup>301</sup> İ. Kutlu Merih, "Levinson Ölçeği ve Yaratıcı Önder Yöneticilik", Karizma Dergisi, s. 1, (Mayıs 1984): 14-15.

- Astların önerilerine açıktır, onları dinler ve fikirlerini denemeye hazırdır, yaratıcılık konusunda astlarını cesaretlendirir.
- Yeni problemler ile karşılaştığında, onların gizli kalmış yönlerini ortaya çıkarabilecek yeni ve orjinal fikirler üretebileceği konusunda kendine güvenir.
- Kullanılır çözümlere doğru önsezilidir.
- Çalışanların sorunları ile sürekli ilgilenir.
- Astlarını risk almaya ve yenilikleri denemeye özendirir.
- Başarısız ve hatalı denemeleri anında reddetmez, onların üzerinde durup, düşünür.
- Hızlı karar verme kabiliyetine sahiptir.
- Diğerlerinden çok kendi ile yarışır.
- Ne otoriteden korkar, ne de karşı çıkar, otoriter değildir.
- Riskleri göze alır.
- Pek çok hobi, ilgi alanlarına ve yeteneğe sahiptir.
- Diğerlerinden daha fazla kendini eleştirir.
- Statükodan, uyumdan irite olup, doğanın ve çevrenin sınırlamalarına karşı çıkar.
- Sorular karşısında bilgisiz görünmeden korkar.
- Açık ve doğrudan insanlara yönelik ve çalışanların doğrularına saygılı.
- Fantazi ve hayal kurmanın bir zaman kaybı olmadığına inanır.
- Mükemmelliği arzular.



- Dürüstlük adına yalnız kalmayı göze alabilir.
- Örgütsel kural ve politikaların tamamını kabul etmez. Kural ve politikalara ne zaman ihtiyaç duyulacağını bilir ve daha iyi kural ve politikalar oluşturmak için çaba harcar.<sup>302</sup>

Yaratıcı liderlerin yukarıda sayılan özellikleri dikkate alınarak, tipik davranışları şu şekilde özetlenebilir.<sup>303</sup>

- Yaratıcı liderler, insan doğası ile ilgili olarak, kontrol edici liderlerin kabul ettiği temelde olumsuz varsayımlardan farklı bir dizi olumlu varsayımları kabul ederler.
- Yaratıcı liderler, insanların bir kararın verilmesine katkılarını hissetme duygusu oranında o karara bağlılık hissettiklerini insan doğasına ilişkin bir yasa olarak kabul ederler.
- Yaratıcı liderler, kendini gerçekleştirme gücüne inanırlar ve onu kullanırlar.
- Yaratıcı liderler, bireyselliğe yüksek değer verirler.
- Yaratıcılığı uyarır ve ödüllendirirler.
- Kendilerini sürekli bir değişim sürecine adanmışlardır ve değişimi yönetme becerileri vardır.
- İçsel güdüleyicileri dışsal güdüleyicilerden daha çok vurgularlar.
- Yaratıcı liderler, insanları kendini yönetir olmaya cesaretlendirirler.

Örgüt içindeki çalışanların yaratıcı enerjilerini ortaya çıkarmasında hiç kuşkusuz yaratıcı liderler önemli rol oynar. Yaratıcı bireyin taşıdığı özellikleri liderinde göstermesi, özgür bir ortamın oluşturulmasını kolaylaştırır.

<sup>302</sup> Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 204.

<sup>303</sup> Gönül Ülker, "Yönetici ve Lider" Deniz Harp Okulu, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, c. 1, (İstanbul, 1997), 18.

## 2.5.2. Lider Davranışlarının Astların Yaratıcılığına Etkisi

Yaratıcı ve örgütsel ortamların her ikisi de çok karmaşık oluşumlardır. Bu yüzden yaratıcılığa katkı yapabilecek örgütsel ortamların özelliklerini ortaya çıkarıp açıklayacak bir girişim olması amacıyla birçok yaklaşım uygulanmıştır. Bazı araştırmalar, kontrol ve yapılandırmanın yayılımı gibi, yapısal niteliklerin etkilerini incelemiştir. Bu çalışmaların gösterdiğine göre yaratıcılık, mekanik yapıların tersine, canlı yapılar tarafından geliştirilir. Diğer araştırmacılar, yapısal nesnel özelliklerden çok iş yeri atmosferine odaklanma veya çevresel özelliklerle ilişkilendirilmiş kişileri öne sürme şeklinde değişik bir yaklaşıma sahiptirler. Bu çalışmalar göstermektedir ki, özerkliğin anlaşılması, destek, güven ve hedef açıklığı yaratıcılığı beslemektedir. Bununla beraber diğer araştırmacılar ortak anlayışlar, beklentiler güvenli bir yenilikçilik/araştırmacılık ve hedefte uzlaşmanın değeri gibi yaratıcılığı olanaklı kılan kuramsal ve kültürel etkileri vurgulayan değerleri incelemiştir. Son olarak da iç uyumluluk, azınlık etkileri ve grup kaynakları gibi grup süreci değişkenleri diğer araştırmalarda yer almışlardır.

Sözkonusu yaklaşımların her biri örgütsel yaratıcılığa bir yönüyle katkı sağlamışlardır. Bununla beraber herhangi bir yeni fikrin veya yenilikçi sorun çözümünün en büyük kaynağının birey olduğu gözönünde bulundurulmalıdır. Sonuç olarak kişide değişik niteliklerin varlığı beceri dahil koşullu yaratıcılık, farklı düşünebilme yetenekleri, gelişim ve çözüm düzenleme yetenekleri olarak ortaya çıkar. Çevresel etkiler de doğayı şekillendirirken ve bu yeterlikleri uygularken etkindirler.

Mumford ve Gustafson (1988)'a göre, çevresel değişkenler sorun çözme gayretlerini yapılandırarak ve yenilikçi sorun çözümlerini ortaya çıkartan temel üretim süreçlerinin uygulanması ve geliştirilmesini kolaylaştırarak yaratıcılığa etkili olabilirler. Diğer yönüyle, çevresel değişkenler kişisel motivasyonu, isteği etkileyerek yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlarlar. Son olarak, toplumsal çevre, yeni fikirlerin sonuçlarında

ortaya çıkan ürünün kabulü ve değerlendirilmesi şartlarını oluştururken sözkonusu fikirlerin işlerliğe konulması için gereken kaynak ve desteği sağlar.

Yaratıcılığa bu karşılıklı etki perspektifinden bakıldığında, kişisel yaratıcı çabaların yapısı ve koşulları üzerinde belirgin bir etki oluşturacak bir örgütsel değişkenin henüz göz önüne almadığı görülmektedir. Burada, liderlik rolleri için görevlendirilmiş bireylerin davranışlarının da ele alınması gerekmektedir.

Liderler örgütlerde sınırlayıcı bir rol oynarlar. Çünkü örgütsel başarıya ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde davranmaları için astlarını etkilemekle sorumludurlar. Lider astlarının davranışlarını davranış modeli oluşturma, amaç belirleme, kaynak dağıtımı, ödül tanımlama gibi birçok mekanizmayla, örgütsel norm ve değerleri, grup içi etkileşimin yapısını, çalışanların işe katılımını ifade ederken etkiler ve örgütsel yapı ve işleyiş yöntemlerini etkileyecek kararlar verir. Liderler bahsedilen işlevleri nedeniyle, astlarının davranışları üzerinde kuvvetli ve doğrudan etki bir etkiye sahip olduklarından onların yaratıcılığında da belirgin bir etkiye sahip olabilirler. Amabile'nin 1988 yılında yaptığı yaratıcılığın oluşmasında etkili olan çevresel koşullarla ilgili çalışması bu sonucu destekler niteliktedir. Amabile, yaratıcı çabalar için gerekli olan görevsel ve duygusal desteğin ilişkiye yönelik ve göreve yönelik lider davranışlarının uygulanması ile sağlayabileceğini belirtmiştir.

Lider davranışı yaratıcılığı belirleyen önemli bir etken olmakla birlikte, günümüze kadar fazla dikkat çekmemiştir. Ancak, eldeki veriler lider davranışının yaratıcılıktaki önemini tartışılır hale getirmektedir. Örneğin; Hage ve Dewar, örgütsel yenilikte herhangi bir yapısal boyuta göre örgütsel liderin daha fazla değişikliği açıkladığını ileri sürmüşlerdir. Kanter'in 1983 yılında ve Kimberly ile Evanisko'nun 1981 yılında yaptıkları çalışmalarda çalışanların yaratıcılığında, demokratik ya da ilişkiye yönelik lider davranışı tarzının ve liderin karar vermede açık bir yaklaşımı benimsemesinin etkili olduğu

sonucuna ulaşmışlardır.<sup>304</sup> Aynı bulgular Woodman, Sawyer ve Griffin'in 1993 yılında yaptıkları çalışmada da yer almaktadır.<sup>305</sup> Maier ve meslektaşları da bir seri deneysel araştırma sonucunda, liderlerin eldeki konuya çözülmesi gereken bir problem gibi açıkça yaklaşarak çalışanların yaratıcılığına katkıda bulunabileceklerini bulmuşlardır. Bireysel yönüyle yaratıcı çabalar kaydadeğer zaman ve enerji yatırımı gerektirir. Yaratıcı performansla ilgili çalışmalarda motivasyonun önemi vurgulanmaktadır. Daha açık olarak, liderlerin yaratıcılığın önünü açmalarının bir yolu hedefi tanımlayarak, çalışanların motivasyonlarını arttırmalarıdır. Yaratıcılıkta merak duygusu ve deneyimlere açık olma kadar, başarının içsel öğrenimi dışsal ödüllerden daha önemlidir.

İsaksen 1983 yılında Torrance ve Rodgers'in çalışmalarına dayanarak liderlerin; anlayış, saygı, sıcaklık, içtenlik, güven, empati ve esnekliğin önünü açan davranışlarla destekleyici çevreyi korumaları gerekliliğini vurgulamıştır. Bu davranışlar genel ve göreve ilişkin etkinlikle ilgili güvene katkıda buldukları için özel bir ilgi alanı oluşturabilirler. Daha sonra yapılan çalışmalarda etkinlik, saygınlık, kendine güven gibi duyguların yaratıcılığın habercisi olduğu bulunmuştur. Sözkonusu duygular içsel motivasyona katkıda bulunurlarken, yaratıcılığı engelleyici faktörleri de ortadan kaldıracıdır.<sup>306</sup>

Lider davranışının astlarının yaratıcılığına etkisi, bilişsel süreçler, kişisel özellikleri ve astların lideri algılayış biçimine göre de değerlendirilmiştir.

Örgütsel yaratıcılığı geliştirmeye çalışan liderler, kişisel yaratıcılığın farkına vararak ve tüm engelleri aşarak, yaratıcılığın gerçekleşebileceği bir ortam sağlayabilirler. Çünkü yaratıcı liderler, katılaşmış ve kalıplaşmış kurallara direnebilme, yeni ve değişik yollar arama, çevrenin engellerini aşabilme kapasitesine sahip kişilerdir. Belki de yaratıcılık bu demektir.

---

<sup>304</sup> Redmond, Mumford ve Teach, 120-51.

<sup>305</sup> Woodman, Sawyer ve Griffin, 293-21.

<sup>306</sup> Redmond, Mumford ve Teach, 120-51.

## 2.6. Liderlik Tarzları ile Yaratıcılığın İlişkisi

Araştırmacılar liderin astları ile olan iletişimi, yetki göçerme düzeyi, emir verme ve güdüleme şekli, amaç, plan ve karar oluşturma tarzı, toplantı yönetme biçimi gibi grup faaliyetlerini nasıl belirlediğini dikkate alarak bir takım liderlik tarzları ileri sürmüşlerdir. Liderlikle ilgili çeşitli kuramsal ve uygulamalı çalışmalarda farklı isimler kullanılmış olmakla birlikte, hemen hemen tüm araştırmacıların iki çeşit liderlik tarzı üzerinde durdukları görülmektedir. Bunlar göreve ve ilişkiye yönelik liderlik tarzlarıdır.

Liderin grup içinde en fazla gösterdiği davranışlara göre tanımlanan sözkonusu liderlik tarzları iki ayrı ucu temsil etmektedirler. Daha açık olarak, bu tarzlar arasında beğişik bileşenler bulunmaktadır. Ancak, çalışmamız sadece göreve ve ilişkiye yönelik liderlik tarzları ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır.

Literatürde liderlik tarzları ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi gösteren doğrudan bir araştırmaya rastlanılmadığı için, liderlik tarzları ile yaratıcılık arasındaki bağıntı yaratıcı lider özellikleri ile göreve ve ilişkiye yönelik lider özelliklerinin karşılaştırılması yolu ile sağlanmaya çalışılacaktır.

### 2.6.1. Göreve Yönelik Liderlik ve Yaratıcılık

Göreve yönelik liderlik tarzını gösteren liderler, görevin başarılması yönünden faaliyet ve ilişkileri kalıplaştırırlar. Ağırlıklı davranışları görev odaklı olan bu liderlerin belli özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Doğrudan ve ayrıntılı emirler verir.
- Otoriteyi kendinde merkezileştirir.
- Görevi yakından kontrol eder ve bire bir denetimden yanadır.
- Yüksek performans için, grup üyelerini harekete geçirci başarımlar standartları oluşturur.

- Astlarını değerlendirme yetkisini ve ödüllendirme sistemini kendi tekelinde tutar
- İşin yönetim ve teknik yönüne ağırlık vererek, daha çok üretimde bulunma ile ilgilenir.
- Grubun amaç ve politikalarını kendi başına belirler. Grup içinde liderden başka hiç kimse amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi değildir.
- Amaca ulaşmaya yönelik kendinin ve astlarının rollerini yapılandırır. Grubun faaliyetlerini adım adım belirleme yoluna giderek, kimin kime sorumlu olduğunu ve görevlerinin neler olduğunu açıkça belirtir.
- Görevin zamanında tamamlanması ile ilgilenir ve sonuç onun için çok önemlidir.
- Grup faaliyetlerinden kendini ayrı tutar. Astları ile iletişimi sadece iş ile ilgili konulardadır.
- Kararları kendisi verir ve kararların astlar tarafından kabul edilmesi ve uygulanması için ödül ve cezalara başvurur.

Göreve yönelik liderlerin açıklanan davranışları dikkate alındığında daha çok otoriter bir yapı ile karşılaşmak olasıdır. Yaratıcı liderin (bireyin) bir özelliği otoriter olmadığıdır. Otoriter kişi, astları üzerinde baskı kuran, yetkiyi tamamen ya da geniş ölçüde kendisinde toplayan bir kişiliğe sahiptir.<sup>307</sup> İleri derecede otoriter kişilik düşünce yapısı açısından katı, diğerlerini yargılayıcı, üstlerine karşı aşırı hürmetkar, astlarını rendice edici, güvenilmez ve değişime karşı dirençlidir.<sup>308</sup>

---

<sup>307</sup> Toker Dereli, "Yönetici ve Önderlik", Gebze: Türkiye Sanayi ve İdare Enstitüsü Yönetim ve Yönetici Seminerleri, (21- 22 Aralık1987), 12.

<sup>308</sup> Stephen P. Robbins, Örgütsel Davranışın Temelleri, çev. S. Ayşe Öztürk, (Eskişehir: ETAM A. Ş., 1991), 23.

Otoriter kişilikle göreve yönelik liderlik arasında tam anlamıyla bir ilişki bulunmamasına karşılık, göreve yönelik liderlerin otoriter özellikleri dikkat çekicidir. Bu nedenle göreve yönelik liderlerin yeni fikirlere, değişikliklere kapalı bir tutum takınabileceğini söyleyebiliriz. Daha ziyade kural ve standartlar doğrultusunda hareket eden göreve yönelik liderlerin, yaratıcı yönlerini geliştirmediklerini yaratıcılığın zaman zaman kural ve standartlardan sapmayı gerekli kıldığına bağlayabiliriz.

Diğer yandan, yaratıcı liderin hızlı karar verme özelliği göreve yönelik liderin de taşıdığı bir özellik olabilir. Göreve yönelik liderlerin kararları kendilerinin vermesi bu özelliği kazanmalarını sağlayabilir. Ancak, yaratıcı liderin çok yönlü ilgi ve bilgi alanı başkaları ile kurduğu ilişkiler yoluyla da gelişebilir. Göreve yönelik liderin astları ile kurduğu ilişkilerin yetersiz olması yani sadece iş ilişkisine dayanmasından dolayı bu yöndeki kazanımları yetersiz olabilir. Yaratıcı liderler deneyimlere açıktır ve denemelerden vazgeçmezler, risk alırlar ve gerektiğinde astlarının yerine hataları üstlenirler. Onlar kendini geliştirmeden yanadırlar ve tüm duyumlara açıktırlar. Göreve yönelik liderlerin açıklanan özellikleri yeterince taşımadığı ikinci bölümde belirtilmişti. Ayrıca, yaratıcı liderlerin zamanı önemsemeden problemlerle ilgilenmesinin yanında göreve yönelik liderlerin işin zamanında tamamlanmasına çalışmaları ve zamanı önemsemeleri de farklılıklar arasında yer almaktadır.

Göreve yönelik lider özellikleri ile yaratıcı lider özellikleri arasındaki belirtilen farklılıklara rağmen göreve yönelik liderlerin de yaratıcı özellikler taşıyabileceği söylenebilir. Çünkü yaratıcılık liderin sahip olması gereken bir özelliktir ve bireyin zihinsel yetenekleriyle de yakından ilgilidir.

### **2.6.2. İlişkiye Yönelik Liderlik ve Yaratıcılık**

Grup içindeki ağırlıklı davranışları daha ziyade çalışanlara yönelik olan ve astları ile kurduğu ilişkileri dikkate alan ilişkiye yönelik liderlerin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Astlarını önemser, onların duygu ve fikirlerine saygı gösterir.
- Astlarına işteki başarıları ile ilgili sürekli bilgi verir.
- Astlarını örgütsel olaylardan haberdar ederek, örgütün sorunları, amaçları, ihtiyaçları hakkında tüm bilgileri onlara iletir.
- Astlarının hak ve çıkarlarını korur, gerektiğinde hataları üstlenir.
- Astlarının kararlara katılımını sağlar, problemleri birlikte çözer.
- Astlarının işlerini kendilerine uygun olarak yapmalarına izin verir.
- Astlarına emir verme yerine onlara işin yapılışını gösterir, zorlama yerine işin tamamlanması için onlara yardım eder.
- Esnek davranır ve değişimlere hazırdır.
- Astları ile arasında karşılıklı güven ortamı kurar, onların sorunları ile ilgilenir ve her türlü desteği sağlar.
- Grup üyeleri arasında grup çalışmasının geliştirilmesine uğraşır.
- Karşıt görüşlere açıktır. Astlar arasındaki kişisel farklılıkları kabul eder.
- Grup üyelerinin ve kendisinin gelişmesi için tüm gücü ile çalışır.

Bölümün başında da açıklandığı gibi liderin yaratıcılığında bilgi sonderece önemli bir öğedir. İlişkiye yönelik liderler astları ile iletişimleri sayesinde pek çok bilgiye ulaşabilirler. Problemleri astlarıyla tartışarak birlikte çözmeye çalışan, kararlara astlarının katılımını sağlayan ilişkiye yönelik lider bu uygulamalar sırasında da değişik deneyimler kazanabilir. Bilgi ve geniş ilgi alanı ile tanımlanan yaratıcı liderlerin bu özelliğini ilişkiye yönelik liderlerin de taşıdığını söyleyebiliriz. Yaratıcılıkta yalnızca biginin yeterli olmadığı bilinmektedir. Yaratıcı liderin bir özelliği esnek davranışlar göstermesi ve değişime açık olmasıdır. Bahsedilen özellik ilişkiye yönelik lider davranışıyla çakışmaktadır. Yaratıcı liderle ilişkiye yönelik liderin benzeşen özelliklerinden



biri de, hatalar veya yanlışlar karşısında diğerlerini kusurlu görmediği gibi onları denemeler yapmaya özendirir. İlişkiye yönelik liderlerin bireysel farklılıkları kabu etmeleri, bir anlamda bireyselliğe de önem vermeleri anlamına gelebileceği için, yaratıcı lider davranışları kapsamında görülebilir. İlişkiye yönelik liderler astların işlerini kendilerine uygun bir şekilde yapmalarına izin verirken, karşıt görüşlere de açıktır.

Yaratıcılık düzeyi yüksek bireylerin problem çözümünde daha başarılı olmaları; çözümü güç problemlerin üstesinden gelebilmek için standart yollardan sapıp yaratıcı yollara başvuran kişilerin çevresini ve kendisini çok iyi tanımasıyla mümkün olduğundan, bu özelliğin de ilişkiye yönelik liderlerde görülebileceğini söyleyebiliriz.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yaratıcı liderin kişilik özelliklerinin bir çoğu ilişkiye yönelik liderin kişilik özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Buna karşılık bireyin yaratıcılığında farklı verileri soyutlama, kavramlaştırma, örgütleme, sözel, sayısal akıcılık gibi zihinsel özellikler de önemli bir rol oynar. Dolayısıyla ilişkiye yönelik liderlerin bu özellikleri taşımalarıyla yaratıcılıklarında diğerlerine göre gözle görülen bir farklılık oluşabilir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

Girişte de belirtildiği gibi, araştırmamız gemi inşaatı işletmelerinde çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile ilişkiye yönelik liderlik tarzı ve göreve yönelik liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Buraya kadar araştırmanın kuramsal çerçevesi ile ilgili yaratıcılık ve liderlik kavramları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın yöntemibilimine üçüncü bölümde yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Önemi

Sürekli bir değişimin yaşandığı günümüz iş dünyasında gerek yaratıcılık gerekse de liderlik üzerinde en fazla durulan konular haline gelmiştir. Yapılan literatür taramasında liderlik ve yaratıcılık kavramları ile ilgili yeterli çalışmanın bulunduğu gözlemlenmiştir. Ancak, yaratıcılık ve liderlik ilişkisini gösteren az sayıda araştırma ile karşılaşıldığı gibi, doğrudan yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzlarını gösteren bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

Yaratıcı liderlerin, örgütsel yeniliğin ve değişimin sağlanmasındaki rolü yadsınamaz bir gerçektir. Bu araştırma, gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ve liderlik tarzları hakkında sınırlı da olsa bilgi sahibi olmamıza yardımcı olacağı düşüncesinden hareketle önemli görülmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmelerinde, gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları büyük bir önem taşır. İşgörenlerin bilgi, yetenek ve

güçlerini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanabilmeleri için, liderlik vazgeçilmez bir unsurdur. Her yönetici lider değildir, ancak onlardan liderlik yapmaları beklenir. Yönetici olarak liderin başarısında ise, yaratıcılık önemli bir rol oynamaktadır. Gerçekte yaratıcı bireyin; merak, bağımsızlık, orjinallik, esneklik, sebat, çok yönlü düşünme, geniş ilgi alanı, içsel motivasyon, akıcılık, hayal gücü, duyarlılık, risk alabilme, çaba, yeniliğe açıklık, karmaşıklığa ve belirsizliğe tolerans v. s. gibi özellikleri, başarılı bir lideri de tanımlayan niteliklerdir.

Bu araştırmanın genel amacı; Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bahsedilen genel amacın yanısıra çalışmamızda, yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ve liderlik tarzları ile bir takım demografik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sözkonusu araştırma bulgularına dayanarak, yöneticilerin yaratıcılık düzeyini ve liderlik tarzlarını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Daha açık bir ifadeyle, yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma yılı, aynı işletmede çalışma yılı, yöneticilik yapma yılı, babasının eğitim düzeyi ve çalıştığı işletmenin özel veya kamu oluşuna göre yaratıcılık düzeylerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, aynı işletmede çalışma yılı, yöneticilik yapma yılı ve çalıştığı işletmenin kamu veya özel oluşuna göre liderlik tarzlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları**

Yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma; Türkiye'deki kamu ve özel sektöre ait gemi inşaatı işletmelerinde çalışan üst ve orta düzey yöneticileri kapsamaktadır. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'na ait gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticiler kapsam dışı tutulmuştur.

Araştırmada, yöneticilerin liderlik tarzlarından sadece ilişkiye yönelik ve göreve yönelik liderlik tarzları ele alınmış ve diğer liderlik tarzları kapsam dışı bırakılmıştır. Yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemek için, anket formundan faydalanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlar, bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket formundan elde edilen verilerle sınırlıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-ekonomik düzeyleri arasında büyük fark olmadığı ve anket formunda yer alan sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca, her yönetici lider olarak kabul edilmiştir.

Uygulama sırasında da bir takım kısıtlayıcı etkenlerle karşılaşmıştır. Bir kısım yönetici yoğun iş temposu, seyahatler v. s. gibi nedenlerden ötürü, anket formunu doldurmak için zamanlarının olmadığını belirtmişler ve daha sonra formu doldurup göndereceklerini söylemişlerdir. Ancak, bunlardan cevap alınamamıştır. Bazı yöneticilerin yaratıcılık düzeylerinin düşük çıkacağı endişesi ile anketi doldurmaya fazla istekli olmadıkları da gözlemlenmiştir.

Sözkonusu araştırma, ekonomik ve zaman kısıtlılığı gibi sınırlayıcı faktörlerden ötürü, üçü İstanbul, biri İzmir ili sınırları içinde faaliyet gösteren dört kamu işletmesinde (kamuda toplam dört gemi inşaatı işletmesi bulunmaktadır) ve Tuzla Tersaneler Bölgesinde faaliyet gösteren, özel sektöre ait yirmidört gemi inşaatı işletmesinin üst ve orta düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma bulguları bu evrenin oluşturduğu çerçeve ile sınırlı olmakla birlikte, elde edilen sonuçlar kamuya ait gemi inşaatı işletmeleri açısından Türkiye sınırları için genellenebilir.

### **3.4. Araştırmada Temel Sorun**

Araştırmada üç temel sorun ele alınmıştır:

- 1) Yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasında ilişki var mıdır?

- 2) Yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile demografik özellikleri arasında ilişki var mıdır?
- 3) Yöneticilerin liderlik tarzları ile demografik özellikleri arasında ilişki var mıdır?

Birinci temel sorunda yaratıcılık düzeyi bağımsız değişken, liderlik tarzı bağımlı değişken;

İkinci sorunda demografik özellikler bağımsız değişken, yaratıcılık düzeyi bağımlı değişken;

Üçüncü sorunda demografik özellikler bağımsız değişken, liderlik tarzları bağımlı değişken olarak incelenmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Varsayımları**

#### **3.5.1. Araştırmanın Temel Varsayımları**

Gemi İnşaatı İşletmelerinde çalışan göreve yönelik liderlerin sadece işin başarılması ile ilgilenmesi, işi yapmak için belirli standart ve kurallara göre davranması, astları ile ilişkilerini sınırlı tutması, amaç plan, politikaları kendisinin oluşturarak kararları tek başına vermesi gibi nedenler, onun yaratıcı çabalarını baltalayabilmekte ve değişik açılardan bakabilmesini kısıtlayabilmektedir. Buna karşılık, ilişkiye yönelik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, astları ile sosyo-duygusal etkileşimi sayesinde daha fazla bilgilenmesi, daha duyarlı ve anlayışlı, eleştirilerinde objektif olması, hatalardan ders çıkarmayı bilmesi, kendine ve astlarına kendini gerçekleştirme yolunda fırsatlar tanıması, olaylar ve kişilere karşı esnek davranması, değişikliklere hazır olması gibi kişilik boyutları, yaratıcı birey özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Sözkonusu özelliklere sahip yöneticilerin yaratıcı potansiyellerini daha fazla kullanabilecekleri ve dünyayı ve olayları farklı açılardan yorumlayabilecekleri düşüncesinden hareketle ilişkiye yönelik liderlerin, göreve yönelik liderlere göre daha yaratıcı olacakları söylenebilir.

Bu gerekçeye dayanarak araştırmamızın temel varsayımı aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

$H_0$  = Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan ilişkiye yönelik liderlik tarzı gösteren yöneticilerle, göreve yönelik liderlik tarzı gösteren yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

$H_1$  = Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan ilişkiye yönelik liderlik tarzını gösteren yöneticiler, göreve yönelik liderlik tarzını gösteren yöneticilere göre daha yaratıcıdırlar.

### 3.5.2. Araştırmanın Alt Hipotezleri

Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ve liderlik tarzları ile demografik özellikleri arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için, alt hipotezler oluşturmuştur.

#### 3.5.2.1. Yöneticilerin Yaratıcılıkları ile Demografik zellikleri Arasındaki İlişki

Yöneticilerin yaratıcılık düzeyini; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, iş deneyimi, aynı işletmede çalışma yılı, yöneticilik yapma yılı ve çalışılan işletmenin kamu veya özel işletme oluşu şeklindeki bağımsız değişkenlerin etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak için açıklanan gerekçelere dayanarak aşağıdaki alt hipotezler kurulmuştur.

1. Yaratıcılık cinsiyet değişkenine göre kültürden kültüre farklılık gösterir. Ülkemizde erkekler yaratıcı yönlerini ortaya koyma bakımından kadınlara göre daha şanslıdırlar. Erkeklerin çocukluktaki yaratıcılıkları daha az engellendiği gibi, sosyal yaşamda birçok sorunun çözümü ve kararın verilmesi sorumluluğu da onlara aittir. Bunun yanında geleneksel toplumlarda kadına yüklenen temel rol erkeğe destek olma yönündedir. Bu çıkarıma dayanarak cinsiyet ile ilgili alt hipotezimiz şu şekilde belirtilmiştir.

$H_1$  = Erkek yöneticiler, kadın yöneticilere göre daha yaratıcıdırlar.

2. Yaratıcı bireylerin genellikle 30 ile 39 yaş arasında daha yaratıcı oldukları ya da yaratıcı ürünlerini bu yaşlarda verdikleri, daha önce yapılan bazı araştırmalardan elde edilen bulgulardandır. (Birinci bölümde, yaratıcılık ve yaş başlığı altında incelenmiştir.) Bahsedilen yaşlara kadar genellikle kişilerin kariyer tamamlama ile uğraştıkları için yaratıcı faaliyetlere zaman ayıramadıkları ileri sürülmüştür. Diğer yandan, 39-40 yaşlardan sonra ise yaşamı düzene giren kişilerin yaratıcılık için çaba harcamadıkları belirtilmiştir. Sözkonusu açıklamadan yola çıkarak; yaş ile ilgili alt hipotezimiz düzenlenmiştir.

H<sub>1</sub>= Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan 30-39 yaş grubundaki yöneticiler, daha genç (20-29) ve daha ileri yaş grubundakilere (40 ve fazla) göre daha yaratıcıdır.

3. Yaratıcılığın bir takım nitelikler gerektirdiği yaratıcılık konusu ile ilgili açıklamalarda yer almaktadır. Evli yöneticiler bekar yöneticilere göre daha fazla onaylanmış bir yaşam içindedirler ve daha fazla sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu nedenle, evli yöneticilerin yaratıcı faaliyetler için gerekli zamanları olmayacağı gibi, toplum kurallarına uyumlu yaşamlarından dolayı genellikle belirli standart ve kuralların dışına taşmayacak davranışlarda bulunurlar. Oysa, yaratıcılık kuralların ve standartların ötesinde bir şeydir. Yaratıcılığın daha fazla zaman ve daha özgür ortamlar gerektirdiği ve yaratıcılıkta tatmin edilmemiş duyguları tatmin etmenin önemini vurgulandığı görüşler medeni durum ile ilgili alt hipotezimizin temelini oluşturmaktadır.

H<sub>1</sub>= Bekar yöneticiler, evli yöneticilere göre daha yaratıcıdır.

4. Eğitim düzeyi arttıkça yaratıcılığın düştüğü çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgular arasındadır. Araştırmacılar eğitim düzeyi yüksek kişilerin kendi alanlarında yaratıcı olmalarına karşın, diğer alanlarda pek yaratıcı olmadıklarını belirtmişlerdir. Kişinin bir alana yönelik eğitiminin artması o alanla yoğunlaşmasını sağlamakla birlikte, eğitimin analitik düşünme gibi sınırlayıcı koşulları da ön plana çıkmakta ve bu durumda ilk çocukluk

yıllarındaki yaratıcılık düşebilmektedir. Ancak, eğitim kişilere daha kolay bilgi edinme, araştırma gibi önemli katkılar da sağlayabilir. Her ne kadar, eğitim düzeyinin artması kişiye büyük katkılar sağlayıp, kendi alanı ile ilgili yaratıcı potansiyelini geliştirse de, genel anlamda yaratıcılığı baltalayacağı görüşüne dayanarak, eğitim düzeyi ile ilgili alt hipotezimiz oluşturulmuştur.

H<sub>1=</sub> Lise mezunu yöneticiler, üniversite ve lisansüstü mezunu yöneticilere nazaran daha yaratıcıdırlar.

5. İş hayatına yeni başlayan kişi işe uyum sağlamak, kendini kabul ettirmek ve yeterli deneyimi kazanmak için zamana ihtiyaç duyar. Bu kişi gerek üretim yöntemleri gerekse ürünler konusunda diğerlerine göre daha az yenilikçi tutum içinde olabilir. Diğer yandan belli bir zaman sonra işe tümü ile hakim olan kişi deneyimin verdiği rahatlıkla hareket ederek mevcut koşulların konforundan ödün vermek istemeyebilir. Yeni üretim yöntemleri ve ürünlerin ortaya çıkaracağı potansiyel riskler ve belirsizlikler deneyimli kişileri rahatsız edebilir. Bu yüzden, yeterince tecrübeli ve işine hakim yöneticilerin bahsedilen kolaycılığa alışarak yalnızca işin rutin akışına kendilerini kaptırma riskleri vardır. Ayrıca yaşamları düzene girmiş kişiler fazla uğraşlardan da sıkılabilirler. Açıklanan gerekçeye dayanarak çalışma yılı ile ilgili alt hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur.

H<sub>1=</sub> Çalışma süresi 10-14 yıl olan yöneticiler, daha az ve daha fazla yıl çalışan yöneticilere göre daha yaratıcıdırlar.

6. Yaratıcı birey ve özellikleri başlığı altında da belirtildiği gibi, yaratıcı bireyin özelliklerinden biri de daha fazla iş değiştirmeye eğilimli olmalarıdır. Bu nedenle, aynı işletmede çalışma süresi kısa olan yöneticilerin, daha çok iş değiştirdiği düşüncesi ile aynı işletmede çalışma yılı ile ilgili aşağıdaki alt hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>1=</sub> Aynı işletmede çalışma süresi 5 yıldan az olan yöneticiler, aynı işletmede 5 yıldan fazla çalışanlara göre daha yaratıcıdırlar.



7. Uzun süre yöneticilik yapan kişiler daha deneyimli olabilirler ancak, yöneticilik mesleğinin koşullarından dolayı, yaratıcı işlerle uğraşmaya vakit bulamadıkları gibi, bir takım kural ve standartlara uymak için gösterdikleri davranışlar nedeni ile de yaratıcılıklarını ortaya koyamayabilirler. Ayrıca, bunlar deneyimlerinin verdiği rahatlıktan vazgeçip, risk almayada yanaşmayabilirler. Yaratıcı çalışmaların ürünleri hemen elde edilmeyebilir ve kısa dönemli işlerin sonunda ödüllendirilmeye alışan yöneticilere, uzun dönemli başarılar sonucu elde edecekleri ödülleri beklemek zor gelebilir. Çalışılan iş yerinin kültürü de yaratıcı potansiyeli kullanma yönünden uygun olmayabilir. Dolayısıyla yöneticilik yapma yılı az olan kişilerin, yöneticilik sorumluluğunu uzun süreden beri taşıyanlara göre yaratıcılıkları daha az engellenmiş olabilir, aynı zamanda bunlar değişik ilgi alanlarını kaybetmeden arayışlarına devam edebilirler. Bu görüşlere dayanarak yöneticilik yapma yılı ile ilgili alt hipotezimiz aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H<sub>1</sub>= Yöneticilik yapma süresi 5 yıldan az olan yöneticiler, 5 yıldan daha fazla yöneticilik yapanlara göre daha yaratıcıdır.

8. Yüksek tahsilli ailelerin çocukları, diğerlerine kıyasla daha yoğun entellektüel ortamlarda yetişirler ve değişik alanlarda bilgiler kazanabilirler. Aile ile ilgili yapılan araştırmalarda, her türlü bilgi sağlayıcı dökümanlarla dolu ortamlarda yetişen çocukların daha yaratıcı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmacılar çocukların daha çok babalarını örnek aldıklarını belirtmişlerdir. (Bakınız 1.2.3.3.) Babalarının eğitim düzeyi yüksek kişilerin açıklanan nedenlerden ötürü değişik bakış açılarına sahip olacağı düşüncesiyle "babasının eğitim düzeyi" değişkeni ile ilgili alt hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>= Babası üniversite mezunu olan yöneticiler, babası ilköğretim ve lise mezunu olan yöneticilere göre daha yaratıcıdır.

9. Özel işletmelerde çalışan yöneticiler, kamu işletmelerinde çalışanlara kıyasla daha yaratıcı olabilirler. Özel sektör, kamuya göre devletin

öngördüğü standartların dışına çıkarak, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ortamlar yaratabilir. Ayrıca, özel sektörde çalışan yöneticilerin tutunabilmek için daha fazla niteliklere sahip olması da gerekebilir. Bu nedenle, özel sektörde çalışan yöneticiler hem mesleklerinde hem de diğer alanlarda başarılı olmak için, kamu sektöründe çalışanlara göre daha fazla çaba harcayıp, daha bağımsız davranabilirler. Açıklanan gerekçeye dayanarak çalışılan işletmenin kamu veya özel oluşu ile ilgili alt hipotezimiz şu şekilde belirtilmiştir:

$H_{1=}$  Özel işletmelerde çalışan yöneticiler, kamu işlemlerinde çalışan yöneticilere göre daha yaratıcıdır.

### **3.5.2.2. Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki**

Demografik özellikler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, aynı işletmede çalışma yılı, yöneticilik yapma yılı ve çalışılan işletmenin kamu veya özel işletme olması şeklindeki bağımsız değişkenlerin yöneticilerin liderlik tarzlarını etkileyip etkilemediğini belirlemek için aşağıdaki alt hipotezler kurulmuştur.

1. Gemi inşaatı işletmelerinde kadın çalışanların az sayıda olmasından dolayı kadın yöneticilerin çevresel koşullardan erkek yöneticilere göre daha farklı etkilenmeleri muhtemeldir. Erkek çalışanların kadını yönetici olarak benimsememesi ve kadının toplumda geri planda kalması, onu kurallara göre davranmaya yöneltir. Böyle bir ortamda başarılı olmak ve örgütü amaçlarına ulaştırmak isteyen kadın yöneticiler daha ziyade görevi ön planda tutarak işin başarılmasıyla ilgilenirler. Bu görüşlerden hareketle cinsiyet ile ilgili aşağıdaki alt hipotezimiz oluşturulmuştur.

$H_{1=}$  Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla gösterirler.

2. Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan genç yaştaki yöneticiler deneyimlerinin azlığının yanısıra, ilişkiler konusunda da yeterli donanıma sahip değillerdir. Bu yüzden kurallara göre hareket edebilirler. Böylece kendilerini daha güvende hissedebilirler. Bununla birlikte kültürel yapı, gençliği toplumsal saygınlık ve kabul edilebilirlik bağlamında bir dezavantaj olarak sıkça karşımıza çıkartır. Söz konusu sosyal çevre içinde genç yönetici başarı odaklı yönüyle yaş değişkeni ile ilgili alt hipotezimizin temelini oluşturur.

$H_{1=}$  20-29 yaş grubundaki yöneticiler, daha ileri yaştaki yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla gösterirler.

3. Evli yöneticiler aile ortamından birçok deneyim kazanırlar. Bekar yöneticiler evlilere nazaran bu tür deneyimlere daha az sahiptirler. Ayrıca, bekar yöneticilerin büyük bir kısmının genç yaş grubuna girdiği de göz önünde bulundurularak, medeni durum ile ilgili alt hipotezimiz aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

$H_{1=}$  Bekar yöneticiler, evli yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla gösterirler.

4. Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan lisansüstü ve üniversite mezunu yöneticiler kendilerini daha çok mesleksi bilgiyle donatmışlardır. Diğerlerine göre kendilerine daha çok güvenen bu yöneticiler, görevin yapılmasıyla ilgili tüm ayrıntıları astlarına açıklama yoluna gidebilirler. Bunun yanında, lise mezunu yöneticiler teknik ve göreve ilişkin bilgi eksikliklerini telafi etmek için diğer çalışanlarla ilişkiler geliştirme yoluna gidebilirler. Kendilerini daha saygın gören eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin astlarıyla ilişkiler geliştirme gibi kaygıları olmayabilir. Bu çıkarıma dayanarak eğitim düzeyi ile ilgili alt hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur.

$H_{1=}$  Üniversite ve lisansüstü okul mezunu yöneticiler, lise mezunu yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla gösterirler.

5. Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin aynı işletmede çalışma süreleri arttıkça, işletme sahiplerini ve çalışanları daha iyi tanımalarından dolayı ister istemez birebir ilişkilerin yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle aynı işletmede çalışma süresi fazla olan yöneticiler böyle bir ortamda ilişkiye yönelik liderlik tarzını ön planda tutabilirler. Söz konusu açıklamadan yola çıkarak aynı işletmede çalışma yılı değişkeniyle ilgili aşağıdaki alt hipotezimiz kurulmuştur.

$H_{1=}$  Aynı işletmede çalışma süresi 10 yıl ve üstünde olan yöneticiler, aynı işletmede çalışma süresi 10 yıldan daha az olan yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla gösterirler.

6. İşe yeni başlayan kişiler gerek ortama gerekse göreve uyum sağlayana kadar belirlenen kural ve standartları uygulama eğilimindedirler. Başlangıçta görevin tamamlanması ile ilgilenirler. Belli bir süreden sonra gerekli deneyimi kazanarak kendi yöntemlerini de geliştirebilirler. Bahsedilen deneyimler onların ilişkiye yönelik bir tarz benimsemelerine de yardımcı olabilir. Bunun tersi durumlarla karşılaşmak söz konusu olsa da açıklanan gerekçeden hareketle yöneticilik yapma yılı ile ilgili alt hipotezimiz aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur.

$H_{1=}$  Yöneticilik yapma süresi 10 yıldan az olan yöneticiler, yöneticilik yapma süresi 10 yıldan daha fazla olan yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla gösterirler.

7. Kamu işletmelerinde çalışan yöneticiler belirlenen kural ve standartlara göre davranırlar. Bu yöneticilerin astlarına karşı ilgi gösterme gibi bir kaygıları olmaz. Zaten kamu işletmeleri yapısı gereği, özel işletmelere göre daha kuralcı ve iş olsun olmasın bazı kişilerin istihdamına yöneliktir. Bunun yanında özel işletmeler yeni gelişmeleri takip etme eğilimindedirler. Bu nedenle çalışanların tatminiyle de ilgilenirler. Bu gerekçelere dayanarak çalışılan işletmenin kamu veya özel sektör oluşuyla ilgili aşağıdaki alt hipotezimiz oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>= Kamu işletmelerinde çalışan yöneticiler, özel işletmelerde çalışan yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla gösterirler.

### 3.6. Tanımlar

Araştırmada kullanılan temel kavramlar ve tanımları aşağıda belirtilmektedir.

**Yaratıcılık:** Yaratma, var etme sözcükleriyle de ifade edilebilecek olan yaratıcılığın sözlük anlamına bakıldığında; yapma ya da üretme eylemi ile karşılaşılır. Böylece yaratıcılık, icat etme veya yeni bir şey yapma sürecini kapsamaktadır. Daha açık olarak, yaratıcılık; gerçekten orjinal yani ilk olan yeni bir zemin veya düşünce oluşturan ve önceki uygulamalara yenilik getiren faaliyetlerin tamamıdır. <sup>309</sup> Dolayısıyla yaratıcılığı sıfırdan başlamış gibi yeni formüller ileri sürme yeteneği olarak görebiliriz.

**Göreve yönelik liderlik tarzı:** Grup içinde liderin davranışlarının daha çok göreve odaklanmış olması bu tarzın bir göstergesidir. Göreve yönelik lider; grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eder ve büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Kararları kendisi verir.

**İlişkiye yönelik liderlik tarzı:** Liderin davranışlarının ağırlıklı yönünün grup üyeleri doğrultusunda olması yani onlarla ilgilenmesi bu tarzın göstergesidir. İlişkiye yönelik lider; yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesiyle uğraşan ve astlarının kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. <sup>310</sup>

### 3.7. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, sonuç çıkarıcı ve tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

---

<sup>309</sup> Glover, Ronning ve Reynolds, 233.

<sup>310</sup> Koçel, 334.

Tanımlayıcı yöntem ile; yöneticilerin ilişkiye ve göreve yönelik liderlik tarzları ile birlikte yaratıcılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç çıkarıcı yöntem ile; yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki, yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile demografik özellikleri ve yöneticilerin liderlik tarzları ile demografik özellikleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

### 3.8. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri birincil kaynaklardan, üç ayrı veri toplama aracıyla toplanmıştır.

#### 3.8.1. Kişisel Özellikler Anketi

Kullandığımız anket formunun ilk bölümü, yöneticilerin demografik özellikleriyle ilgili bilgilere ulaşmak için hazırlanan aşağıdaki sorulardan oluşmaktadır.

- Cinsiyet
- Yaş
- Medeni durum
- Eğitim düzeyi
- Çalışma yılı
- Aynı işletmede çalışma yılı
- Yöneticilik yapma yılı
- Babasının eğitim düzeyi
- Çalıştığı işletmenin hangi sektöre (kamu ya da özel) ait olduğu
- Bu anketten elde edilen bilgilerden yararlanarak yöneticilerin demografik özellikleriyle yaratıcılık düzeyleri ve yöneticilerin demografik özellikleriyle liderlik tarzları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

### 3.8.2. Ne Kadar Yaratıcısınız? Testi

İkinci veri toplama aracı, Eugene Raudsepp tarafından geliştirilen “Ne kadar yaratıcısınız?” (How Creative Are You?) testinden oluşmaktadır. Yaratıcılığı etkileyen; bireyin davranışları, değerleri, ilgileri, motivasyonları, kişisel özellikleri ve daha birçok değişken gözönüne alınarak hazırlanan bu test araştırmacılar tarafından orjinal formu dikkate alınmak koşuluyla, araştırmanın yapısına uygun olarak dilimize çevrilmiştir. Yöneticilerin yaratıcılık düzeyini ölçmek amacı ile kullanılan sözkonusu testte 50 ifade bulunmaktadır. Her ifadeyi okuyan denek, ifadelerin karşısında yer alan tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum seçeneklerinden birini işaretlemekle yükümlü tutulmuştur.

Her bir ifadeye göre sözkonusu seçenekler -2, -1, 0, 1, +2 değerlerinden birini almaktadırlar. Daha sonra bu puanların toplanması ile testi yanıtlayanların yaratıcılık puanları elde edilmiştir. Test puanı 100 ile 80 arasında olanların yaratıcılık düzeyi yüksek, 79 ile 60 arasında olanların yaratıcılık düzeyi ortalamanın üzerinde, 59 ile 40 arasında olanların yaratıcılık düzeyi orta, 39 ile 20 arasında olanların yaratıcılık düzeyi ortalamanın altı ve 19 ile -100 arasında olanların yaratıcı olmadıkları kabul edilmektedir. <sup>311</sup>

### 3.8.3. Liderlik Yönelim Envanteri

Yöneticilerin liderlik tarzlarını saptamak için, F. Luthans’dan uyarlanan liderlik yönelim anketinden faydalanılmıştır. Otuzbeş ifadeden oluşan bu envanter; liderlerin ilişkiye ve göreve yönelik liderlik tarzını belirleme amacı ile kullanılmıştır. Yöneticilerden, liderlik tarzını belirlemeye yönelik ifadeleri Daima, Sık sık, Bazen, Nadiren, Asla olmak üzere beşli bir ölçek üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

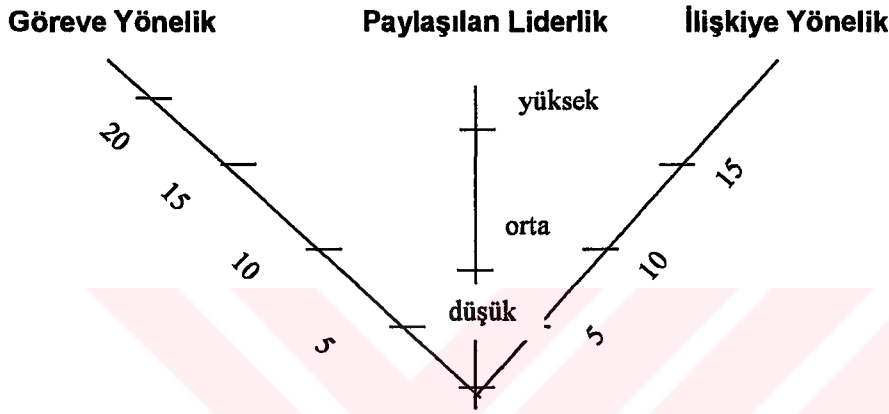
Puanların hesaplanmasında D (Daima) ile S (Sık sık) ve N (Nadiren) ile A (Asla) birlikte değerlendirilir. Daima ve sık sık cevabı pozitif yönde,

---

<sup>311</sup> Du Brin, Foundations of Organizational Behavior, 219-222.

nadiren ve asla cevapları ise tersi yönde bir eğilimi göstermektedir. Bazen (B) cevabı ise, Pozitif ve negatif yönde bir eğilim olmadığını göstermektedir. Buna göre, tüm ifadeleri Bazen (B) olarak işaretleyen bir kişinin gerek ilişkiye gerekse göreve yönelik puanları sıfır olarak çıkar. <sup>312</sup>

Envanterin puanlanmasında, göreve yöneliklik en çok 20; ilişkiye yöneliklik ise en çok 15 değerini alabilir.



Şekil 3.1. Liderlik Tarzı Profili

İlişkiye ve göreve yöneliklik puanının hesaplanmasında aşağıdaki yol izlenmektedir.

8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 ve 35 no'lu ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden N (Nadiren) ve A (Asla) işaretlenirse bu ifadelerin önüne 1 yazılır. Geriye kalan ifadelerin karşısındaki seçeneklerden D (Daima) ve S (Sık sık) işaretlenirse bu ifadelerin önüne de 1 yazılır.

Daha sonra 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 ve 35 no'lu ifadelerin önündeki 1'ler toplanarak ilişkiye yöneliklik puanı bulunur. Geriye kalan 1'lerin toplanması ile de göreve yöneliklik puanı elde edilir.

<sup>312</sup> Luthans, 339-341.



### 3.9. Araştırma Yeri ve Coğrafi Sınırlar

Araştırma Türkiye sınırları içinde faaliyet gösteren özel ve kamuya ait gemi inşaatı işletmelerine uygulanabilmektedir.

Araştırma üçü İstanbul biri İzmir ili sınırları içinde faaliyet gösteren 4 kamu işletmesinin tamamında ve Tuzla Tersaneler Bölgesinde faaliyet gösteren toplam 37 özel gemi inşaatı işletmesinin sadece 24'ünde uygulanmıştır.

### 3.10. Anakütle ve Örneklem

Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın anakütlesini, Türkiye sınırları içinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektöre ait gemi inşaatı işletmelerinin üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmuştur. Örnek kümesini de, 4 kamu işletmesinde (Pendik, Haliç, Camialtı ve Alaybey) ve Tuzla Tersaneler Bölgesinde faaliyet gösteren 24 özel işletmede çalışan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan toplam 92 yöneticinin demografik özellikleri ayrıntılarıyla tablo 4.1. - tablo 4.8. 'de belirtilmektedir.

Kamuya ait tüm gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticiler araştırmaya dahil edilirken (Deniz Kuvvetleri Komutanlığına bağlı tersaneler hariç) toplam 37 özel işletmenin bazılarının çok küçük olması, sadece yat ve tekne onarımı ile ilgilenmeleri ve daha ziyade işletme sahiplerinin çalıştığı işletmeler olmaları ve bunların üç tanesinin İstanbul ili sınırları dışında faaliyet göstermeleri nedeniyle sadece 24 özel işletmede çalışan yöneticiler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan özel işletmelerin listesi aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.1.  
İstanbul'daki Tersaneler

ÇEKSAN GEMİ İNŞA ÇELİK KONS. SAN VE TİC. A. Ş
ANADOLU DENİZ İNŞ. KIZAKLARI SAN. VE TİC. A. Ş.
DÖRTLER GEMİ İNŞA SAN. KOLL. ŞTİ., ENGİN DENİZCİLİK İŞL. SAN. VE TİC. A. Ş.
ŞAHİN ÇELİK SAN. A. Ş., GEMSAN GEMİ VE GEMİ İŞL. SAN VE TİC A. Ş.
DENİZ ENDÜSTRİSİ A. Ş.
ENGİN DENİZCİLİK İŞL. SAN. VE TİC. A. Ş.
GEM-YAT GEMİ İNŞAVE YATÇILIK SAN. A. Ş.
ÇELİKTRANS DENİZ İNŞAAT LTD. ŞTİ.
ÇİNDEMİR TERSANECİLİK VE DENİZCİLİK A. Ş.
ÇELİK TEKNE SAN. VE TİC. A. Ş.
DEARSAN GEMİ İNŞA SAN. A. Ş., YILDIZ GEMİ VE MAKİNE SAN. VE TİC. A. Ş.
DESAN DENİZ İNŞAATI SAN. A. Ş.
GİSAN GEMİ İNŞAAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
DENTAŞ A. Ş. / TORGEM
GEMTİŞ TERSANECİLİK TİC. LTD. ŞTİ.
SEDEF GEMİ ENDÜSTRİSİ
GEMAK İNŞAAT SAN. VE TİC. A. Ş.
HİDRODİNAMİK GEMİ SAN. VE TİC. A. Ş.
PKM GEMİ YAPIM SAN. VE DENİZ TAŞ. İŞL. A. Ş.
TÜRKTER TERSANE VE DENİZ İŞL. A. Ş.
SELAH MAKİNE VE GEMİCİLİK END. A. Ş.
YARDIMCI GEMİ A. Ş.
TUZLA GEMİ ENDÜSTRİSİ A. Ş.
YILDIRIM GEMİ İNŞA SAN. A. Ş.
TORLAK DENİZCİLİK SAN. VE TİC. A. Ş.

Kaynak: Gemi İnşa Sanayicileri Kataloğu, İstanbul, 1998.

### 3.11. Araştırma Uygulaması

Örnekleme giren işletmelerde çalışan üst ve orta düzey yöneticilere veri toplama aracı olarak kullanılan anketler araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Anket formlarının bir kısmı kamu ve özel işletmelerde çalışan üst düzey yöneticilere verilmiş ve doldurulduktan sonra geri alınmıştır. İzmir ili sınırları içinde faaliyet gösteren kamuya ait Alaybey tersanesine anket formu posta aracılığı ile gönderilmiştir.

### 3.12. Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Toplanan verilerin düzenlenmesi, bazı tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanması ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi hazır SPSS istatistik paket programı aracılığı ile bilgisayarda gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları kamu ve özel işletmelerde çalışmalarına göre belirlenmiştir.

Yöneticilerin yaratıcılık düzeyi, her bir katılımcının "Ne kadar yaratıcısınız?" testinden aldığı puanlarının toplanıp ortalamasının alınması ile belirlenmiştir. Yöneticilerin ilişkiye ve göreve yönelik liderlik tarzları "Liderlik yönelim" envanterindeki puanların toplanıp ortalamalarının alınması yoluyla belirlenmiştir.

Hem "Yaratıcılık" hem de "Liderlik yönelim" ölçeklerinin geçerlik-güvenirlik işlemleri için iç tutarlık katsayıları olan Cronbach Alpha Katsayısı ( $\alpha$ ) ile madde analiz için item-total ve item remainder korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. İtemlerin ayırt etme gücünü belirlemek için üst ve alt çeyreklerarası t-testi uygulanmıştır. (EK 4 Tablo 1-7). Ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları şöyledir; Yaratıcılık (0.42), Göreve Yönelik Liderlik (0.83), İlişkiye Yönelik Liderlik (0.69)

Araştırmanın temel varsayımı olan yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasındaki ilişki Pearson Korelasyonu ile sınanmıştır. Pearson Korelasyon katsayısı eşit aralıklı ve oranlı ölçeklerde kullanılır. İki değişken arasındaki ilişkinin gücünü sayısal olarak ölçmek için başvurulan Pearson Korelasyon katsayısının simgesi "r" dir. Pearson Korelasyon katsayısı r, -1 ile +1 arasında değerler alır, r'nin sıfır olması iki değişken arasında bir ilişkinin olmaması demektir. Daha açık olarak, değişkenler birlikte azalıp çoğalan değerler alıyorsa ilişki artı yöndedir. Yani pozitif değere yaklaşır. Biri azalırken diğeri artıyorsa ya da biri artarken diğeri azalıyorsa ilişki eksi yöndedir. Yani

ilişki negatif değerlere yaklaşır.  $r$ 'nin 1'e yaklaşması ilişkinin mükemmelliğini gösterirken, sıfıra yaklaşması ilişkinin zayıflığını ya da yokluğunu gösterir. <sup>313</sup>

Demografik özelliklerle, yaratıcılık ve liderlik tarzları arasındaki ilişki t-testi ve bir boyutlu varyans analizi ile ölçülmüştür.

Parametrik testlerden biri olan t-testi, iki değişken arasındaki ilişkinin ne derece anlamlı olduğunu gösterir. t-testi değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu gösteren  $H_0$  hipotezinin ve değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu gösteren  $H_1$  hipotezinin test edilmesi ile başlar. Anlamlılık düzeyi "p" ile gösterilmektedir. p değerinin 1'e yaklaşması  $H_0$  hipotezinin kabulünü, sıfıra yaklaşması ise  $H_1$  hipotezinin kabulüne olan yakınlığını gösterir. Yani p değeri 1'e yaklaştıkça ilişkilerin anlamsız, 0'a yaklaştıkça ilişkilerin anlamlı olduğunu belirtmek ve buna bağlı olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi yorumlamak mümkün olmaktadır. <sup>314</sup>

Varyans analizi ikiden fazla değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmede kullanılır. Araştırmamızda kullandığımız tek yönlü varyans analizi yani F testi gruplararası kareler ortalamasının grup içi kareler ortalamasına bölünmesiyle bulunur. Hesaplanan F'nin anlamlılık düzeyi "p" ile belirlenmektedir. Bu araştırmada p değeri .05 olarak ele alınmıştır. Hesaplanan p değeri .05'den küçük olursa  $H_0$  eşitlik hipotezimiz reddedilir, p değeri .05'den büyük olursa  $H_1$  hipotezimiz kabul edilir.

---

<sup>313</sup> Mustafa Ergül, Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS For Windows, (Ankara: Ocak Yayınları, 1995), 124-128.; Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi, 4. b., (Ankara 1991), 220-222.

<sup>314</sup> Işıl Pekdemir, "Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sanayi İşletmelerinde Organizasyon Yapılarını Belirleyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma", I. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24, s. 2 (Kasım 1995): 133-49.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Yapılan istatistik çalışmalar sonucunda araştırma konusu ile ilgili birçok bulgu sağlanmıştır. Bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda derlenerek sistematik bir sıra ile verilmiştir.

### 4.1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Araştırmaya toplam 92 yönetici katılmıştır. Bunlardan 52 tanesi kamuya ait, 40 tanesi özel sektöre ait gemi inşaatı işletmesinde çalışmaktadır. Söz konusu katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları kamu ve özel işletmede çalışmalarına göre aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Cinsiyetiniz? İçin Frekans Dağılımı

	Kamu		Özel		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N=92						
Kadın	1	1.92	2	5.00	3	3.26
Erkek	51	98.08	38	95.00	89	96.74
Toplam	52	100.00	40	100.00	92	100.00

Araştırmaya katılan toplam 3 kadın yöneticinin, 1'i (%1.92) kamu, 2'si (%5) özel işletmede çalışmaktadır. Araştırmaya katılan 89 erkek yöneticiden, 51'i (%98.08) kamuda, 38'i (%95.00) özel işletmede çalışmaktadır. Kadın yöneticiler her iki işletme grubunun ancak, %3.26'sını, erkek yöneticiler ise %96.74'ünü kapsamaktadır. (Tablo 4.1) Buna göre, gemi inşaatı işletmelerinde daha çok erkek yöneticilerin çalıştığı söylenebilir.

Araştırmaya 4'ü (%7.84) kamu, 15'i (%37.50) özel işletmede çalışmak üzere 20-29 yaş grubunda toplam 19 yönetici katılmıştır. Bu tüm toplamın %20.88 kapsamaktadır. Araştırmaya 30-39 yaş grubunda %28.57 oranında toplam 26 yönetici katılmıştır. Bunların 12'si (%23.53) kamuda, 14'ü (%35.00) özel işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların 46'sının (%50.55) 40 ve üzerindeki

yaş grubunda oldukları belirlenmiştir. Bunların; 35'i (%68.63) kamu, 11'i (%27.50) özel işletmenin yöneticileridir. (Tablo 4.2)

Tablo 4.2. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Yaşınız? İçin Frekans Dağılımı

	Kamu		Özel		TOPLAM	
	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
20-29	4	7.84	15	37.50	19	20.88
30-39	12	23.53	14	35.00	26	28.57
40 ve fazla	35	68.63	11	27.50	46	50.55
Toplam	51	100.00	40	100.00	91	100.00

Açıklamalardan, özel işletmelerde çalışan yöneticilerin kamu işletmesinde çalışanlara göre daha genç yaş grubuna (20-29) girdikleri, genel olarak bakıldığında ise, ( Kamu ve özel işletmeler birlikte değerlendirildiğinde) gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin çoğunun 40 yaş ve üzerinde oldukları söylenebilir.

Tablo 4.3. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Medeni Durumunuz? İçin Frekans Dağılımı

	Kamu		Özel		TOPLAM	
	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
Evli	38	73.08	24	60.00	62	67.39
Bekar	14	26.92	16	40.00	30	32.61
Toplam	52	100.00	40	100.00	92	100.00

Yöneticilerin 62'si (%67.34) evli, 30'u (%32.61) bekadır. Evli yöneticilerin 38'i (%73.08) kamuda, 24'ü (%60.00) özel işletmede çalışmaktadır. Bekarların ise, 14'ü (%26.92) kamunun, 16'sı (%40.00) özel işletmenin elemanlarıdır. (Tablo 4.3)

Buna göre, gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin çoğunun evli olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 27'si (%29.67) lise mezunudur. Bunların; 11'i (%21.15) kamuda, 16'sı (%41.03) özel işletmede çalışmaktadır. Yöneticilerin 55'i (%60.44) üniversite mezunudur. Üniversite mezunu yöneticilerin; 36'sı (%69.23) kamuda, 19'u (%48.72) özel işletmede çalışmaktadır. Araştırmaya lisansüstü mezunu %9.89 oranında toplam 9

yönetici katılmıştır. Lisansüstü mezunu yöneticilerin 5'i (%9.61) kamuda, 4'ü (%10.26) özel işletmede çalışmaktadır. (Tablo 4.4)

**Tablo 4.4. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Eğitim Düzeyiniz? İçin Frekans Dağılımı**

	Kamu		Özel		TOPLAM	
	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
Lise	11	21.15	16	41.03	27	29.67
Üniversite	36	69.23	19	48.72	55	60.44
Lisans üstü	5	9.61	4	10.26	9	9.89
Toplam	52	100.00	39	100.00	91	100.00

Söz konusu verilere göre, gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin çoğunun üniversite mezunu olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.5. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? İçin Frekans Dağılımı**

	Kamu		Özel		TOPLAM	
	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
5 yıldan az	2	3.85	15	37.50	17	18.48
5-9 yıl	3	5.77	6	15.00	9	9.78
10-14 yıl	7	13.46	7	17.50	14	15.22
15-19 yıl	15	28.85	5	12.50	20	21.74
20 ve fazla yıl	25	48.08	7	17.50	32	34.78
Toplam	52	100.00	40	100.00	92	100.00

Çalışma süresi 5 yıldan az olan; kamuda %3.85 oranında 2 yönetici, özelde ise %37.50 oranında 15 yönetici belirlenmiştir. Bunlar tüm toplamın %18.48'ini kapsamaktadır. Çalışma süresi 5-9 yıl olan %9.78 oranında toplam 9 yöneticinin 3'ü (%5.77) kamunun, 6'sı (%15.00) özel işletmenin elemanıdır. Hem kamuda hem de özel işletmede 10-14 yıl çalışan 7 yönetici ile karşılaşılmıştır. Bunlar; kamunun %13.46'sını, özelin %17.50'sini ve tüm toplamın %15.22'sini kapsamaktadırlar. İş deneyimi 15-19 yıl arası olan %21.74 oranında toplam 20 yöneticinin; 15'i (%28.85) kamuda, 5'i (%12.50) özel işletmede çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 32'si (%34.78) 20 ve fazla yıldır çalıştığı anlaşılmıştır. Söz konusu yöneticilerin 25'i (%48.08) kamuda, 7'si (%17.50) özel işletmede çalışmaktadır. (Tablo 4.5)

Buna göre; kamu işletmelerinde çalışan yöneticilerin büyük bir kısmının 20 yıl ve üstünde, özel işletmelerde çalışanların ise 5 yılın altında iş deneyimlerinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.6. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? İçin Frekans Dağılımı**

	Kamu		Özel		TOPLAM	
	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
5 yıldan az	3	5.77	25	62.50	28	30.43
5-9 yıl	5	9.61	7	17.50	12	13.04
10-14 yıl	11	21.15	3	7.50	14	15.22
15-19 yıl	12	23.08	1	2.50	13	14.13
20 ve fazla yıl	21	40.39	4	10.00	25	27.17
Toplam	52	100.00	40	100.00	92	100.00

Aynı işletmede çalışma süresi 5 yıldan az olan toplam 28 yönetici ile karşılaşmıştır. Bunlardan; 25'i (%62.50) özel işletmede çalışırken, sadece 3'ü (%5.77) kamu işletmesinde çalışmaktadır. Katılımcıların 12'si (%13.04) 5-9 yıldır aynı işletmede çalışmaktadır. Kamu işletmelerinde 5-9 yıldır çalışan %9.61 oranında 5 yönetici, özel işletmelerde bu süre zarfında çalışan %17.50 oranında 7 yönetici belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %15.22 oranında 14'ü 10-14 yıldır aynı işletmede çalışmaktadır. Bunların; 11'inin (%21.15) kamu işletmesinde, 3'nün (%7.50) özel işletmede çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya 12'si (%23.08) kamuda, sadece 1'i (%2.50) özelde olmak üzere aynı işletmede çalışma süresi 15-19 yıl olan toplam 13 yönetici katılmıştır. Aynı işletmede çalışma süresi 20 ve fazla yıl olan toplam 25 yöneticiye ulaşılmıştır. Kamuda çalışanların büyük bir kısmı (21'si %40.39'u) 20 ve fazla yıldır aynı işletmede çalışmaktadırlar. Ayrıca, kamu işletmelerinde çalışma süresi arttıkça yönetici sayısı da artmaktadır. Buna yanında, özel işletmelerde çalışan yöneticilerin çoğunun aynı işletmede çalışma süresinin 5 yıldan az olduğu ve aynı işletmede çalışma yılına göre yönetici dağılımının dalgalanma gösterdiği söylenebilir. (Tablo 4.6)

Araştırmaya katılan kişilerin 29'u (%32.96) 5 yıldan az yöneticilik deneyimine sahiptir. Bunların; 10'u (%19.23) kamu, 19'u (%52.78) özel işletmede çalışmaktadır. Yöneticilik deneyimi 5-9 yıl olan kamuda 16 yönetici



(%30.77), özelde 7 (%19.44) yönetici belirlenmiştir. Bu tüm toplamın %26.14'ünü kapsamaktadır. (Tablo 4.7)

**Tablo 4.7. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? İçin Frekans Dağılımı**

	Kamu		Özel		TOPLAM	
	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
5 yıldız az	10	19.23	19	52.78	29	32.96
5-9 yıl	16	30.77	7	19.44	23	26.14
10-14 yıl	12	23.08	5	13.89	17	19.32
15-19 yıl	7	13.46	4	11.11	11	12.50
20 ve fazla yıl	7	13.46	1	2.78	8	9.09
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100.00</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>	<b>88</b>	<b>100.00</b>

Yöneticilik deneyimi 10-14 yıl olan %19.32 oranında toplam 17 yöneticinin 12'si (%23.08) kamuda, 5'i (%13.89) özel işletmede çalışmaktadır. Yöneticilerin 11'i (%12.50) 15-19 yıllık yöneticilik deneyimine, 8'i de (%9.09) 20 ve fazla yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Tablo 4.7'ye göre, özel işletmelerde çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun yöneticilik deneyiminin 5 yıldan az olduğu görülmektedir. Ancak, araştırmaya katılan özel işletmede çalışan toplam 40 kişiden 4'ü bu soruyu boş bırakmıştır.

**Tablo 4.8. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Babanızın Eğitim Düzeyi? İçin Frekans Dağılımı**

	Kamu		Özel		TOPLAM	
	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
İlkokul	22	42.31	16	40.00	38	41.30
Ortaokul	8	15.39	7	17.50	15	16.30
Lise	9	17.31	13	32.50	22	23.91
Üniversite	13	25.00	4	10.00	17	18.48
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100.00</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>	<b>92</b>	<b>100.00</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin 53'ünün (%57.60) babası ilköğretim mezunudur. Bunların; 30'u (%57.70) kamu işletmesinde, 23'ü (%57.50) özel işletmede çalışmaktadır. Kamuda çalışan yöneticilerin 9'nun (%17.31), özelde çalışanların 12'sinin (32.50) babaları lise mezunudur. Bunlar tüm toplamın %23.91'ini kapsamaktadır. Babaları üniversite mezunu olan %18.48 oranında toplam 17 yönetici belirlenmiştir. Bunların; 13'ü kamuda (%25.00), 4'ü (%10.00) özel işletmede çalışmaktadır. (Tablo 4.8)

Bu verilere göre, gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin babalarının büyük bir kısmının ilköğretim mezunu olduğu söylenebilir.

## 4.2. Liderlik Tarzları ile Yaratıcılık İlişkisi

Araştırmaya katılan toplam 92 yöneticinin tamamı yaratıcılık envanterini cevaplamıştır. Katılımcıların sadece 1 tanesi liderlik yönelimi envanterini yanıtlamamıştır. Çalışmamız bu verilere göre düzenlenmiştir.

Tablo 4.9. Liderlik Türleri ile Yaratıcılık İçin Pearson Korelasyon Matrisi

	Göreve Yönelik Liderlik	İlişkiye Yönelik Liderlik	Paylaşılan Liderlik	Yaratıcılık
Göreve Yönelik Liderlik		r=0.36 p<.01 Sd=89	r=0.89 p<.01 Sd=89	r=0.03 - Sd=89
İlişkiye Yönelik Liderlik	r=0.36 p<.01 Sd=89		r=0.74 p<.01 Sd=89	r=0.14 - Sd=89
Paylaşılan Liderlik	r=0.89 p<.01 Sd=89	r=0.74 p<.01 Sd=89		r=0.09 - Sd=89
Yaratıcılık	r=0.03 - Sd=89	r=0.14 - Sd=89	r=0.09 - Sd=89	

Yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasındaki ilişki; iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü sayısal olarak ölçmeye yarayan Pearson Korelasyon katsayısı yoluyla araştırılmıştır. Burada göreve yönelik liderlik ile yaratıcılık, ilişkiye yönelik liderlik ile yaratıcılık ve paylaşılan liderlikle yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için ayrı ayrı pearson korelasyon katsayıları "r" hesaplanmıştır. Oluşturulan Pearson Korelasyon matrisinden de görüleceği üzere Yaratıcılık; göreve yönelik liderlik, ilişkiye yönelik liderlik ve paylaşılan liderlik tarzlarının hiç biri ile ilişki göstermemektedir. Diğer bir deyişle, yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (Tablo 4.9)

Bu değerlemeye göre, temel varsayımımızla ilgili  $H_1$  hipotezimiz reddedilmekte ve  $H_0$  kabul edilmektedir. Dolayısıyla gemi inşaata işletmelerinde çalışan ilişkiye yönelik liderlik tarzını gösteren yöneticilerin, göreve yönelik liderlik tarzını gösteren yöneticilere göre daha yaratıcı olacaklarına dair araştırmamızın temel varsayımı reddedilmektedir.

$H_1$ = Gemi inşaata işletmelerinde çalışan ilişkiye yönelik liderlik tarzını gösteren yöneticilerle, göreve yönelik liderlik tarzını gösteren yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

Yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasında ilişkinin bulunmamasını, yaratıcılığın liderlik boyutlarından biri olmasına bağlayabiliriz. Daha açık olarak, liderin katılım, güven, vizyon, dürüstlük, öğrenme, çeşitlilik, açıklık gibi özelliklerinden biri olan yaratıcılık hem göreve yönelik liderlerin hem de ilişkiye yönelik liderlerin taşıdığı bir özelliktir.

Yaratıcılık her insanda az çok bulunabilen bir yetek olmasına karşı bireysel farklılıklar da sözkonusudur. Yani bazı kişilerin yaratıcılık düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir. Bu çıkarıma dayanarak ilişkiye yönelik liderlik tarzını gösteren liderlerin göreve yönelik liderlik tarzını gösterenlere göre daha yaratıcı olacaklarını varsaymamıza karşılık, araştırmamızda böyle bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Liderlik tarzları kendi aralarında manidar ve pozitif ilişki göstermektedir. Yani yöneticinin göreve yöneliklik tarzı artarken, ilişkiye yöneliklik tarzında da artış görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, göreve yönelik liderlik tarzı ile paylaşılan liderlik arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0.89$ , ilişkiye yönelik liderlik tarzı ile paylaşılan liderlik arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0.74$  tür. Hem göreve hem de ilişkiye yönelik liderlik tarzları arasındaki ilişki  $r=0.36$  değerindeyken, paylaşılan liderlikte artış gözlenmektedir. (Tablo 4.9)

### 4.3. Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeylerinin ve Liderlik Tarzlarının Kişisel Bilgilere Göre Karşılaştırmaları

Örnekleme grubun hiç bir bağımsız değişkeni dikkate alınmaksızın genel yapısı incelendiğinde yaratıcılık düzeyinin çok düşük (1.66) olduğu envanter standartlarına göre "yaratıcılık yok" grubuna girdiği (-100 ile 19 puan arası yaratıcı değil) görülmektedir.

Tablo 4.10. Liderlik Tarzları ve Yaratıcılık İçin Genel Ortalama ve Sapmalar

N=92	n	$\mu$	s
Göreve Yönelik Liderlik	91	12.31	4.36
Paylaşılan Liderlik	91	9.52	3.05
İlişkiye Yönelik Liderlik	91	6.25	2.95
Yaratıcılık	92	1.66	9.80

Yöneticilerin, göreve yönelik liderlik tarzını  $\frac{\text{a.ort}}{\text{max}} = \frac{12.31}{20} = \%61.55$ ,

ilişkiye yönelik liderlik tarzından  $\frac{\text{a.ort}}{\text{max}} = \frac{6.25}{15} = \%41.67$  daha fazla gösterdikleri

de anlaşılmaktadır. Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticiler göreve yönelik liderlik tarzını %61.55 oranında, ilişkiye yönelik liderlik tarzını %41.67 oranında göstermektedirler. (Tablo 4.10)

#### 4.3.1. Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeylerinin Kişisel Bilgilere Göre Karşılaştırmaları

##### 4.3.1.1. Cinsiyete Göre Yaratıcılık

Tablo 4.11. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p
Kadın	3	10.33	20.26	90	1.57	0.120
Erkek	89	1.37	9.34			

Yöneticilerin yaratıcılığında cinsiyet değişkeninin etkili olup olmadığı t-testi ile araştırılmıştır. Sonuçta, yöneticilerin yaratıcılıklarının cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. (Tablo 4.11)

Böylece, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha yaratıcı olmalarına dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = Erkek yöneticilerle, kadın yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

İş hayatında az sayıda olan kadın yöneticilerin belli bir düzeye gelmek için çok çalışmaları, kendilerini geliştirmeleri ve gerekli yeterlilikleri kazanmış olmaları dolayısıyla erkeklerin iş dünyasında yer almaları ile birlikte, eğitilmiş kadınların daha ziyade eğitilmiş ailelerin çocukları olması da erkek yöneticilerle, kadın yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakım farklılığın çıkmamasının bir nedeni olabilir. Araştırmaya katılan erkek yöneticiler değişik ortamlardan, ailelerden, kültürlerden gelmiş olabilecekleri gibi, eğitim düzeylerinde de farklılıklar bulunmaktadır dolayısıyla kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha homojendirler. Erkek yöneticilerin kendi aralarında ki bu farklılıklardan dolayı da araştırmanın cinsiyete ilişkin varsayımı ispatlanamamış olabilir.

#### 4.3.1.2. Yaşa Göre Yaratıcılık

Tablo 4.12. Yaşınız? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	S	Sd1	Sd2	F	p
40 ve Fazla	46	-0.09	8.15	2	88	1.76	0.178
30-39	26	2.19	10.95				
20-29	19	4.79	11.43				

Yöneticilerin yaşları ile yaratıcılıkları arasındaki ilişki bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucu yöneticilerin yaratıcılıklarının yaşa göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır. (Tablo 4.12)

Bu değerlendirmeye dayanarak 30-39 yaş grubuna giren yöneticilerin, daha genç ve daha ileri yaştakilere göre daha yaratıcı olacaklarına dair varsayımımız reddedilmiştir.  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = 30-39 yaş grubundaki yöneticilerle daha genç ve daha ileri yaş grubundaki yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin, belirli işlerle uğraşmaları, işlerin teknik yönünün ağır basması v. s. gibi nedenler onların dar bir alana sıkışıp kalmalarına yol açmakta ve yaratıcılıklarını geliştirememektedirler. Ayrıca, bahsedilen alt hipotezin oluşturulmasındaki gerekçe kişilerin 30'lu yaşlara kadar kariyer hazırlamakla meşgul oldukları ve 40'lı yaşlardan sonra da yaşamlarının düzene girmesi nedeniyle kendilerini fazla zorlamadıkları yönündeydi. Buna karşılık, araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer hazırlama ya da yeni ve dęiřik uğraşlar yaratma gibi kaygılarının olmadığı kanısından hareketle, yaş ile yaratıcılık arasında bir ilişki çıkmamış olabilir. Bu yaş grubuna giren yöneticiler homojen bir dağılım göstermemiş olabilirler, aralarında eğitim farkı ve kültürel farklılıklar da bulunabilir.

#### 4.3.1.3. Medeni Duruma Göre Yaratıcılık

Yöneticilerin evli veya bekar olmaları ile yaratıcılıkları arasındaki ilişki t- testi ile araştırılmış ve yaratıcılığın medeni duruma göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır. (Tablo 4.13)

Tablo 4.13. Medeni Durumunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p
Evli	62	0.89	9.37	90	-1.09	0.279
Bekar	30	3.27	10.61			

Bu nedenle, bekar yöneticilerin evli yöneticilere göre daha yaratıcı olacağına dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = Bekar yöneticilerle evli yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

Bekar yöneticilerin ailede kazandığı deneyimlerin evlilere göre az olması ya da daha az gerilim yaşamaları dolayısıyla yaratıcılığın medeni durum açısından farklılık göstermemesinin bir nedeni olabilir. Ayrıca, gemi inşaatı işletmelerinde çalışan bekar yöneticilerin büyük bir kısmının genç yaş grubuna girdiği düşünülürse, yaş değişkenindeki gerekçelerinde sonuçta etkili olduğu söylenebilir.

#### 4.3.1.4. Eğitim Düzeyine Göre Yaratıcılık

Yöneticilerin eğitim düzeyi ile yaratıcılıkları arasındaki ilişki; bir boyutlu varyans analiziyle ve t-testi ile araştırılmıştır. Lise, üniversite ve lisansüstü mezunu yöneticilerin yaratıcılık açısından kendi aralarında karşılaştırılması sonucu, yaratıcılığın eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. (Tablo 4.14.1)

Tablo 4.14.1. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	N	$\mu$	S	Sd1	Sd2	F	p
Lise	27	-3.07	7.75	2	88	8.87	0.000 p<.01
Üniversite	55	2.15	8.92				
Lisansüstü	9	11.11	12.16				

Tablo 4.14.2. Eğitim durumunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin t Testi Sonuçları

	n	$\mu$	s	Sd	t	p
Lise	27	-3.07	7.75	80	2.68	0.009 p<.01
Üniversite	55	2.15	8.92			
Lise	27	-3.07	7.75	34	3.11	0.004 p<.01
Lisans üstü	9	11.11	12.16			
Üniversite	55	2.15	8.92	62	2.01	0.049 p<.05
Lisans üstü	9	11.11	12.16			

Üniversite mezunları, lise mezunlarına göre; lisansüstü mezunları lise ve üniversite mezunlarına göre daha yaratıcıdır. (Tablo 4.14.2)

Bu değerlemelere dayanarak, yaratıcılıkta eğitimin önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Böylece, lise mezunu yöneticilerin üniversite ve lisansüstü mezunlara göre daha yaratıcı olacağı varsayımımız yerine "H<sub>1</sub>=Lisansüstü mezunu yöneticiler, üniversite ve lise mezunlarına göre daha yaratıcıdır. " varsayımı elde edilmiştir.

Lisansüstü mezunu yöneticilerin diğerlerine göre yaratıcılıklarının yüksek çıkması araştırmada kullanılan yaratıcılık envanteri ile ilgili olabilir. Daha açık olarak, sözkonusu envanterin daha çok anlama ve kavramaya dayalı olması nedeniyle eğitim düzeyinin yükselmesi ile ifadelere verilen değerlerde de artış olacağı ve anlamlı karşılıklar verileceği düşünülebilir. Eğitim kişilere daha kolay anlama, bilgi edinme, kendini ifade edebilme gibi beceriler de kazandırabilir. Bunun yanında yaratıcı kişilerin içsel motivasyonlarının da hayli yüksek olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla lisansüstü eğitim alan yöneticilerin de bu tür motivasyona sahip olacağı görüşünden hareketle, eğitim düzeyinin artışının yaratıcılık açısından önemli olduğu söylenebilir.

#### 4.3.1.5. Çalışma Yılına Göre Yaratıcılık

Tablo 4.15. Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	P
20 ve Fazla Yıl	32	-1.12	8.55	4	87	1.52	0.203
15-19 Yıl	20	1.05	8.69				
5-9 Yıl	9	2	11.46				
5 Yıldan Az	17	4.82	12.15				
10-14 Yıl	14	4.86	8.98				

Yöneticilerin yaratıcılıklarında çalışma süresinin etkili olup olmadığı bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiştir. Bu değerlendirmeden yaratıcılıkta



çalışma süresinin önemli bir faktör olmadığı yani yaratıcılığın çalışma yılına göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır. (Tablo 4.15)

Dolayısıyla, 10-14 yıl arasında çalışan yöneticilerin, daha az ve daha fazla süredir çalışan yöneticilere göre daha yaratıcı olacaklarına dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = Çalışma süresi 10-14 yıl olan yöneticilerle, çalışma süresi 10-14 yıldan daha az ve daha fazla olan yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

Kişinin çalıştığı süre boyunca değişik alanlara yönelmemesi, rutin işlerle uğraşması, işsiz kalmamak için bazı koşulları kabul etmesi, deneyimlerinin az olması, başka işlere ve kişilere kapalı bir tutum takınması gibi nedenlerden ötürü çalışma yılı ile yaratıcılık arasında bir ilişkiye rastlanılmadığı düşünülebilir.

#### 4.3.1.6. Aynı İşletmede Çalışma Yılına Göre Yaratıcılık

Aynı işletmede çalışma yılı ile yaratıcılık arasındaki ilişki bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiş ve aynı işletmede çalışma yılı ile yaratıcılık arasında bir farka rastlanılmamıştır. Yani yaratıcılıkta aynı işletmede çalışma süresinin önemli bir faktör değildir. (Tablo 4.16)

Tablo 4.16-A. Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	S	Sd1	Sd2	F	p
20 ve Fazla Yıl	25	-0.4	9.05	4	87	0.71	0.587
15-19 Yıl	13	-0.15	9.09				
5 Yıldan Az	28	2.43	10.96				
10-14 Yıl	14	3.64	9.86				
5-9 Yıl	12	3.83	9.49				

Bu değerlemeye dayanarak, aynı işletmede 5 yıldan az süredir çalışan yöneticilerin daha fazla yıl çalışanlara göre daha yaratıcı olacaklarına dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = Aynı işletmede 5 yıldan az süredir çalışan yöneticilerle daha fazla yıl çalışan yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

Yukarıdaki varsayımımızın oluşturulma nedeni, yaratıcılık düzeyi yüksek bireylerin daha fazla iş değiştirmeye eğilimlerinin olmasıydı. Bahsedilen gerekçenin ülkemiz koşullarına uygun olmaması ve iş bulmanın güçlüğünden dolayı varsayımımız doğrulanmamış olabilir. Ayrıca, aynı işletmede 5 yıldan az süre çalışanların daha ziyade genç yaş grubundakileri kapsadıkları düşünülürse farklılığın çıkmaması doğal bir sonuç olarak görülebilir.

#### 4.3.1.7. Yöneticilik Yapma Yılına Göre Yaratıcılık

Yöneticilik yapma yılı ile yaratıcılık arasındaki ilişki bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiştir. Yaratıcılık "kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?" değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 4.17)

Tablo 4.17. Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
20 ve Fazla Yıl	8	-0.5	7.23	4	83	1.62	0.177
10-14 Yıl	17	-0.35	7.9				
5-9 Yıl	23	0.09	9.53				
15-19 Yıl	11	0.82	7.67				
5 Yıldaz Az	29	5.41	11.1				

Bu değerlendirme sonucu yöneticilik yapma süresi 5 yıldan az olan yöneticilerin, 5 yıldan daha fazla süredir yöneticilik yapanlara göre daha yaratıcı olacaklarına dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = Yöneticilik yapma süresi 5 yıldan az olan yöneticilerle, 5 yıldan daha fazla süredir yöneticilik yapan yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 5 yıldan az süredir yöneticilik yapanları lise mezunu ya da deneyimlerini yaratıcılık alanına taşıyamayanlar; 5 yıldan fazla yıldır yöneticilik yapanlar ise dar bir alana sıkışan, kültürün etkisinden kurtulamayan ya da kendilerini geliştirme gibi kaygıları olmayan kişiler olabileceği düşüncesinden hareketle yöneticilik deneyimi ile yaratıcılık arasında farka rastlanılmadığı söylenebilir.

#### 4.3.1.8. Babanızın Eğitim Düzeyine Göre Yaratıcılık

"Babanızın eğitim düzeyi?" değişkeni ile yaratıcılık arasındaki ilişki bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiştir. Yaratıcılık "babanızın eğitim düzeyi?" değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 4.18)

Tablo 4.18. Babanızın Eğitim Düzeyi? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
İlkokul	38	-0.6	10.01	3	88	2.35	0.078
Üniversite	17	1.53	11.2				
Lise	22	1.95	6.83				
Ortaokul	15	7.13	9.96				

Dolayısıyla babası üniversite mezunu olan yöneticilerin, babası ilköğretim ve lise mezunu olan yöneticilere göre daha yaratıcı olacaklarına dair varsayımımız reddedilmekte ve  $H_0$  kabul edilmektedir.

$H_0$  = Babası üniversite mezunu olan yöneticilerle, babası ilköğretim ve lise mezunu olan yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

Kişilerin yaratıcılığında etkili olduğu varsayılan aile ortamı ve baba modelinin bu araştırmada önemli bir değişken olmadığı ortaya çıkmıştır. Babalarının eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin diğerlerine nazaran yaratıcılık düzeylerinin yüksek çıkmaması, babalarının ve ailenin yeterli entellektüel ortam yaratamamalarından ya da kültürün etkisiyle çocuklarının yaratıcılığını engellemelerinden kaynaklanabilir.

#### 4.3.1.9. Çalışılan İşletmeye Göre Yaratıcılık

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin kamu veya özel işletme oluşuyla yaratıcılıkları arasındaki ilişki t- testi ile araştırılmıştır. Yaratıcılık çalışılan işletmenin kamu veya özel işletme oluşuna göre farklı değildir. (Tablo 4.19)

Tablo 4.19. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Yaratıcılık İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p
Kamu İşletmesi	52	0.92	10.37	90	-0.82	0.414
Özel işletme	40	2.62	9.03			

Bu değerlendirme sonucu özel işletmelerde çalışan yöneticilerin, kamu işletmelerinde çalışan yöneticilere göre daha yaratıcı olacağına dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = Özel işletmelerde çalışan yöneticilerle, kamu işletmelerinde çalışan yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark yoktur.

Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin iş alanlarının kısıtlı olması yani iş zenginleştirme ve iş çeşitliliği gibi imkanların bulunmaması, işlerin daha çok teknik yönünün ağır basması her iki işletmede çalışan yöneticilerin geniş açılı bakışlarını engelleyebilir. Dolayısıyla özel işletmelerde çalışan yöneticilerle kamu işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermeyebilir. Kısaca, ister kamu ister özel işletmelerde çalışsınlar araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı aynı kültürün üyeleridir. Böyle bir ortamda yetişen kişilerin doğuştan gelen yeteneklerinin

dışında yaratıcılık açısından pek ayrıcalıklı olmayacakları söylenebilir. Ayrıca, özel işletmelerde çalışan yöneticilerin homojen bir dağılım göstermemesi de yani bir çoğunun (%41.03) lise mezunu olması ve araştırmanın eğitim değişkeni kısmında açıklandığı eğitimin yaratıcılıkta önemli bir etmen olması dolayısıyla da  $H_1$  hipotezimiz doğrulanmamış olabilir.

### 4.3.2. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Kişisel Bilgilere Göre Karşılaştırmaları

#### 4.3.2.1. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzı

Yöneticilerin cinsiyetler ile liderlik tarzları arasındaki ilişki t-testi ile ölçülmüştür. Liderlik tarzları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Liderlik tarzları açısından cinsiyet önemli bir faktör değildir. (Tablo 4.20-4.22)

Tablo 4.20. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p
Kadın	3	12.67	4.04	89	0.14	0.889
Erkek	88	12.3	4.39			

Tablo 4.21. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p
Kadın	3	6.67	0.58	89	0.25	0.803
Erkek	88	6.24	2.99			

Tablo 4.22. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p
Kadın	3	10	2	89	0.28	0.780
Erkek	88	9.5	3.09			

Bu değerlendirme sonucu, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla göstereceklerine dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = Kadın yöneticilerle erkek yöneticiler arasında liderlik tarzları bakımından fark yoktur.

Daha çok erkeklerin çalıştığı gemi inşaatı işletmelerinde, kadın yöneticiler başarılı olmak için etrafı gözlemleyerek diğer yöneticilere benzer tutum takınabilirler. Erkeklerle aynı ortamı paylaşan kadın yöneticilerin böyle ortamlara alışık olmaları veya daha duyarlı davranmaları nedeniyle, erkek ve kadın yöneticiler arasında liderlik tarzları bakımından fark çıkmamış olabilir. Ayrıca kadınların aile ortamlarında yaşadıkları deneyimler de bu sonucu etkilemiş olabilir.

#### 4.3.2.1. Yaşa Göre Liderlik Tarzı

Yöneticilerin yaşları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiştir. Sonuçta, yöneticilerin liderlik tarzlarının yaşa göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzları açısından yaş önemli bir faktör değildir. (Tablo 4.23-4.25)

Tablo 4.23. Yaşınız? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
30-39	26	11.23	4.71	2	87	1.56	0.216
40 ve Fazla	45	12.44	4.46				
20-29	19	13.53	3.5				

Tablo 4.24. Yaşınız? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
30-39	26	5.77	2.8	2	87	0.47	0.627
40 ve Fazla	45	6.42	3.29				
20-29	19	6.47	2.34				

Tablo 4.25. Yaşınız? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
30-39	26	8.73	3.33	2	87	1.49	0.231
40 ve Fazla	45	9.67	3.16				
20-29	19	10.26	2.26				

Dolayısıyla, 20-29 yaş grubundaki yöneticilerin daha ileri yaştaki yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla beniseyeceklerine dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = 20-29 yaş grubundaki yöneticilerle daha üst yaş grubundaki yöneticiler arasında liderlik tarzları bakımından fark yoktur.

Genç yöneticilerle (20-29 yaş) daha ileri yaştaki yöneticiler arasında liderlik tarzları açısından farkın görülmemesi, her iki yaş grubundaki yöneticilerin aynı kültürün üyeleri olmalarından ve benzer ortamları paylaşımlarından kaynaklanabileceği gibi, kişilerin yaşı ilerlemesiyle kurallara göre davranma eğilimlerinin artması da sözkonusu olabilir.

### 4.3.2.3. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzı

Tablo 4.26. Medeni Durumunuz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p	
Evli	61	11.67	4.74	89	-2.02	0.046	p<.05
Bekar	30	13.6	3.15				

Yöneticilerin evli veya bekar olmaları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki t-testi ile ölçülmüştür. İlişkiye yönelik ve paylaşılan liderlik medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Göreve yönelik liderlik ise, medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, bekar yöneticiler evli yöneticilere nazaran göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla göstermektedirler. (Tablo 4.26-4.28)

Tablo 4.27. Medeni Durumunuz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p	
Evli	61	6.26	3.27	89	0.04	0.968	-
Bekar	30	6.23	2.21				

Tablo 4.28. Medeni Durumunuz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p	
Evli	61	9.21	3.42	89	-1.36	0.177	-
Bekar	30	10.13	2.01				

Bu değerlendirme sonucu, bekar yöneticilerin evli yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla benimseyeceklerine dair varsayımımız kabul edilmiştir. Kısaca,  $H_1$  kabul  $H_0$  reddedilmiştir.



#### 4.3.2.4. Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Tarzı

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiş ve yöneticilerin liderlik tarzlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. (Tablo 4.29-4.31)

Tablo 4.29. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
Lise	27	11.04	4.42	2	87	1.81	0.170
Üniversite	54	12.89	4.48				
Lisansüstü	9	13.11	2.52				

Tablo 4.30. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
Lise	27	5.89	2.86	2	87	2.57	0.082
Üniversite	54	6.13	2.92				
Lisansüstü	9	8.33	2.92				

Tablo 4.31. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
Lise	27	8.74	3.16	2	87	2.27	0.109
Üniversite	54	9.7	3.02				
Lisansüstü	9	11.11	2.26				

Böylece, üniversite ve üstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin, lise mezunlarına göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla göstereceklerine dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = Üniversite ve üstü okuldan mezun yöneticilerle, lise mezunu yöneticiler arasında liderlik tarzları bakımından fark yoktur.

Yöneticilerin eğitim düzeyi ile liderlik tarzları arasında farkın olmaması üniversite ve lisansüstü okul mezunu olanların diğerlerine göre eğitimle arasındaki farkı kapayamamalarından ya da gemi inşaatı işletmelerinin büyük bir kısmının küçük işletme sınıfına girmesinden dolayı çalışanların birbirleri ile yakın ilişki içinde olmalarından kaynaklanabilir

#### 4.3.2.5. Aynı İşletmede Çalışma Yılına Göre Liderlik Tarzı

Aynı işletmede çalışma yılı ile liderlik tarzları arasındaki ilişki bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiştir. Yöneticilerin liderlik tarzları “kaç yıldır aynı işletmede çalışıyorsunuz?” değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 4.32-4.34)

Tablo 4.32. Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
5 Yıldan Az	28	11.79	4.99	4	86	1.02	0.402
5-9 Yıl	12	11.83	4.55				
20 ve Fazla Yıl	24	12	3.32				
10-14 Yıl	14	12.21	5.06				
15-19 Yıl	13	14.54	3.48				

Tablo 4.33. Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
5-9 Yıl	12	4.92	2.43	4	86	1.23	0.304
10-14 Yıl	14	5.71	2.95				
5 Yıldan Az	28	6.21	3.3				
20 ve Fazla Yıl	24	6.83	2.96				
15-19 Yıl	13	7.08	2.33				

Tablo 4.34. Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
5-9 Yıl	12	8.58	3.03	4	86	1.19	0.321
10-14 Yıl	14	9.14	3.32				
5 Yıllan Az	28	9.25	3.81				
20 ve Fazla Yıl	24	9.71	1.97				
15-19 Yıl	13	11	2.38				

Bu değerlendirme sonucu, aynı işletmede 10 yıl ve üstünde çalışan yöneticilerin, 10 yıldan daha az çalışanlara göre ilişkiye yönelik liderlik tarzını daha fazla göstereceklerine dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

$H_0$  = Aynı işletmede 10 yıldan fazla çalışan yöneticilerle, 10 yıldan daha az çalışan yöneticiler arasında liderlik tarzları bakımından fark yoktur.

Aynı işletmede çalışma süresi artan yöneticilerin insan ilişkilerine daha fazla önem vereceği düşüncesiyle oluşturduğumuz varsayımımızın doğrulanmamasında, kültürel değerlerle birlikte kazanılan tecrübelerde etkili olabilir.

#### 4.3.2.6. Yöneticilik Yapma Yılına Göre Liderlik Tarzı

Yöneticilik yapma yılı ile liderlik tarzları arasındaki ilişki bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiştir.

Yöneticilerin liderlik tarzları "Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? " değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 4.35-4.37) Dolayısıyla yöneticilik yapma süresi 10 yıldan az olan yöneticilerin, 10 yıldan fazla yöneticilik yapanlara göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla göstereceklerine dair varsayımımız reddedilmiş ve  $H_0$  kabul edilmiştir.

Tablo 4.35. Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	S	Sd1	Sd2	F	p
20 ve Fazla Yıl	7	11.14	1.57	4	82	0.44	0.779
10-14 Yıl	17	11.71	5.52				
5 Yıldız Az	29	12.38	4.2				
5-9 Yıl	23	12.78	5.03				
15-19 Yıl	11	13.46	2.98				

Tablo 4.36. Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
5-9 Yıl	23	5.57	2.66	4	82	1.79	0.139
5 Yıldız Az	29	5.83	2.52				
10-14 Yıl	17	6.23	3.58				
15-19 Yıl	11	7.82	3.16				
20 ve Fazla Yıl	7	7.86	3.19				

Tablo 4.37. Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd1	Sd2	F	p
10-14 Yıl	17	9.18	3.94	4	82	0.65	0.628
5 Yıldız Az	29	9.34	2.76				
5-9 Yıl	23	9.39	3.39				
20 ve Fazla Yıl	7	9.86	1.95				
15-19 Yıl	11	10.91	2.3				

$H_0$  = Yöneticilik yapma süresi 10 yıldan az olan yöneticilerle, 10 yıldan fazla yöneticilik yapanlar arasında liderlik tarzları bakımından fark yoktur.

Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin yöneticilik deneyimi az olsada ortama kolay adapte olmalarından ve iş koşullarından dolayı diğerleri

ile aralarındaki farkı kapayabilecekleri için 10 yılın altında yöneticilik yapanların liderlik tarzları farklılık göstermeyebilir.

#### 4.3.2.7. Çalışılan İşletmeye Göre Liderlik Tarzı

Yöneticilerin kamu veya özel işletmelerde çalışmalarıyla liderlik tarzları arasındaki ilişki t-testi ile ölçülmüştür. Kamu işletmelerinde çalışan yöneticiler, özel işletmelerde çalışanlara göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla göstermektedirler. (Tablo 4.38-4.40)

Tablo 4.38. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Göreve Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p	
Kamu İşletmesi	51	13.2	3.39	89	2.24	0.028	p<.05
Özel işletme	40	11.18	5.17				

Tablo 4.39. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	t	p	
Kamu İşletmesi	51	6.73	2.36	89	1.75	0.084	-
Özel işletme	40	5.65	3.5				

Tablo 4.40. Çalıştığınız İşletme? Değişkenine Göre Paylaşılan Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

N= 92	n	$\mu$	s	Sd	T	p	
Kamu İşletmesi	51	10.2	1.99	89	2.47	0.015	p<.05
Özel işletme	40	8.65	3.87				

Böylece, kamu işletmelerinde çalışan yöneticilerin, özel işletmelerde çalışan yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla göstereceklerine dair varsayımımız kabul edilmiştir. Kısaca,  $H_1$  kabul,  $H_0$  reddedilmiştir.

Özel işletmelerde çalışan yöneticilerin büyük bir kısmının mühendisler grubundan olmasından dolayı araştırma sonuçlarının etkilediği düşünülebilir.



## 5. SONUÇ

Gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik tarzları ile yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılmış araştırmanın sonuçlarını genel olarak şu şekilde değerlendirilebiliriz.

Araştırmaya katılan yöneticilerin hiç bir bağımsız değişken dikkate alınmaksızın genel yapısı incelendiğinde yaratıcılık düzeylerinin çok düşük (1.66) olduğu görülmektedir. Katılımcıların liderlik tarzı puanlarına bakıldığında ise, göreve yönelik liderlik tarzının ilişkiye yönelik liderlik tarzından daha fazla benimsendiği ortaya çıkmaktadır. Liderlik envanterine göre göreve yönelik liderlik tarzı için en fazla 20 puan alınırken, ilişkiye yönelik liderlik için en fazla 15 puan alınabilir. Yöneticilerin göreve yönelik liderlik tarzı puan ortalaması 12.31, ilişkiye yönelik liderlik tarzı puan ortalaması ise 6.25 olarak belirlenmiştir. Bu veriler gemi inşaatı işletmelerinde çalışan yöneticilerin daha ziyade göreve yönelik liderlik tarzını gösterdiklerinin bir göstergesidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yöneticilerin liderlik tarzları ile yaratıcılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Daha açık olarak, gemi inşaatı işletmelerinde çalışan ilişkiye yönelik liderlik tarzını gösteren yöneticilerin, göreve yönelik liderlik tarzını gösterenlere göre daha yaratıcı oldukları varsayımı doğrulanmamıştır. Buna göre; göreve yönelik liderlerle, ilişkiye yönelik liderler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından farklılık yoktur.

Yöneticilerin yaratıcılıklarında etkili olduğu düşünülen değişkenlerle ilgili bulgular dikkate alındığında, sadece eğitimin yaratıcılıkta önemli bir etmen olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir değişle yöneticilerin yaratıcılıkları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Üniversite mezunları lise

mezunlarına göre; lisans üstü mezunları lise ve üniversite mezunlarına göre daha yaratıcıdır.

Yaratıcılık ve cinsiyet ilişkisi için yapılan analiz sonucu, kadın ve erkek yöneticiler arasında yaratıcılık düzeyleri bakımından fark olmadığı yani cinsiyetin yaratıcılıkta önemli bir etmen olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yaratıcılıkta yaşın önemli olup olmadığını belirlemek için yapılan çalışmada yöneticilerin yaşlarına göre yaratıcılık düzeylerinin farklılaşmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla yaratıcılıkta yaşın önemli olmadığını söyleyebiliriz.

Yaratıcılığa medeni durum açısından bakıldığında, evli ve bekar yöneticiler arasında bir farkın olmadığı yani medeni durumla yaratıcılığın ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre; yaratıcılıkta medeni durumun önemli bir faktör olmadığını söyleyebiliriz.

Yöneticilerin çalışma yılları ile yaratıcılık düzeyleri arasında ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonucu; yaratıcılıkta çalışma yılının önemli bir etken olmadığı, yani yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile çalışma yılları arasında bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Benzer durum "kaç yıldır aynı işletmede çalışıyorsunuz?", "kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?" değişkenleri için de geçerlidir. Buna göre; yöneticilerin aynı işletmede çalışma sürelerinin ve yöneticilik deneyimlerinin yaratıcılıklarını etkilemediği söylenebilir.

Yöneticilerin yaratıcılıklarına babalarının eğitim düzeyi açısından bakıldığında, yaratıcılık "babanızın eğitim düzeyi" değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Buna göre, yöneticilerin yaratıcılığında babalarının eğitim durumlarının etkili olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla kişisel özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik tarzları açısından bir



farkın olmadığı yani göreve yönelik liderlik tarzıyla cinsiyet arasında ve ilişkiye yönelik liderlik tarzıyla cinsiyet arasında ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir. Buna göre; yöneticilerin liderlik tarzlarında cinsiyetin önemli bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin yaşlarıyla ilişkiye yönelik ve göreve yönelik liderlik tarzları arasında da bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Dolayısıyla, yöneticilerin liderlik tarzlarında yaşın önemli bir etken olmadığı söylenebilir.

Liderlik tarzların medeni duruma göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan incelemede, ilişkiye yönelik liderliğin medeni duruma göre değişmediği buna karşılık göreve yönelik liderliğin medeni duruma göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Daha açık olarak, bekar yöneticiler evli yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla göstermektedirler.

Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla eğitim düzeyleri arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Yani lise mezunu, üniversite mezunu ve lisans üstü mezunu yöneticiler arasında hem ilişkiye hem de göreve yönelik liderlik tarzları bakımından farklılık yoktur. Bu araştırmada eğitim düzeyinin liderlik tarzları açısından önemli bir etken olmadığı ortaya çıkmıştır.

Liderlik tarzları ile aynı işletmede çalışma yılı ve yöneticilik yapma yılı arasında da bir ilişki gözlenmemiştir. Buna göre, aynı işletmede çalışma yılının ve yöneticilik yapma yılının liderlik tarzlarında önemli faktörler olmadığı söylenebilir.

Çalışılan işletmeye göre liderlik tarzları incelendiğinde; ilişkiye yönelik liderlik tarzının çalışılan işletmenin kamu veya özel işletme olmasına göre değişmediği buna karşılık göreve yönelik liderliğin ise farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Daha açık olarak, kamu işletmelerinde çalışan yöneticiler özel işletmelerde çalışan yöneticilere göre göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla göstermektedirler.

Bu açıklamalar ışığında, yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasında gözle görülebilir bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin yaratıcılık düzeylerinin çok düşük olduğu ve genel olarak yöneticilerin göreve yönelik liderlik tarzını daha fazla gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin yaratıcılık düzeylerinde ve liderlik tarzlarında etkili olduğu düşünülen değişkenlerden bir çoğunun ne yaratıcılık ne de liderlik tarzları açısından önemli etmenler olmadığı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel başarının sağlanması yönünde hem yaratıcılık hem de liderlik son derece önemli etkenlerdir. Görülen odur ki, yöneticiler ve örgütler hala yaratıcılığın farkında değildirler. Diğer yandan, liderlik tarzları da koşullara göre etkin veya etkisiz olabilir, dolayısıyla liderlerin koşullara göre liderlik tarzı göstermeleri ve esnek davranabilmeleri başarıları için gereklidir. Daha çok göreve yönelik liderlik tarzı gösteren yöneticilerin sözkonusu tarzında, Türk kültürünün etkili olduğu söylenebilir. Ancak yeni gelişmeler insanların farklı eğilimlerini ve beklentilerini ortaya koyması bakımından dikkat çekicidir. Bu yüzden liderlerin sabit bir tarz yerine ortama uygun liderlik tarzı gösterebilmeleri ve yaratıcı yönlerini ortaya çıkarabilmeleri, yaratıcı kişilerden liderlerin seçilmesi örgütlerin değişen koşullarla başa çıkabilmeleri açısından önemlidir.

**Örgütlerin rekabet avantajı kazanabilmeleri için:**

Başta üst kademe yöneticiler olmak üzere tüm yönetici ve çalışanlar için yaratıcılığı geliştirici eğitim programları hazırlamaları ya da bunların yaratıcılığı geliştirici program ve tekniklerden yararlanmalarının sağlanması,

Çalışanların yaratıcılığında en üst seviyede faydalanabilmek için; özgür, esnek bir ortamın oluşturulması, örgüt içinde yeni fikirlerin teşvik edilmesi, yaratıcı çalışmaların maliyetinden dolayı engellenmemesi,

çalışanlara yaratıcı çalışmalar için gerekli zamanın ve kaynağın verilmesi ve yaratıcı çalışmaların ödüllendirilmesi,

Yaratıcılığın tüm örgüte dağıtılması, işgören seçiminde yaratıcılığın ön planda tutulması gibi çalışmalara yönelmeleri gerekir.



## EK 1- KİŞİSEL ÖZELLİKLER ANKETİ

Bu araştırma İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı'nda yapılan ve "yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki" konulu doktora tezi kapsamında yürütülmektedir. Bu anket formu, bazı kişisel özelliklerinizi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin karşısındaki ( ) içine (X) işareti koyunuz.

Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz?
  - a) Kadın
  - b) Erkek
2. Yaş:
  - a) 20 - 29
  - b) 30 - 39
  - c) 40 ve fazla
3. Medeni Durum:
  - a) Bekar
  - b) Evli
4. Eğitim Durumu:
  - a) Lise mezunu
  - b) Üniversite mezunu
  - c) Lisans Üstü
5. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?
  - a) 5 yıldan az
  - b) 5 - 9 yıl
  - c) 10 -14 yıl
  - d) 15 - 19 yıl
  - e) 20 ve fazla yıl
6. Kaç yıldır aynı işletmede çalışıyorsunuz?
  - a) 5 yıldan az
  - b) 5 - 9 yıl
  - c) 10 -14 yıl
  - d) 15 - 19 yıl
  - e) 20 ve fazla yıl
7. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?
  - a) 5 yıldan az
  - b) 5 - 9 yıl
  - c) 10 -14 yıl
  - d) 15 - 19 yıl
  - e) 20 ve fazla yıl
8. Babanızın eğitim durumu?
  - a) İlkokul
  - b) Ortaokul
  - c) Lise
  - d) Üniversite
9. Çalıştığınız işletme?
  - a) Kamu İşletmesi
  - b) Özel işletme

## EK 2- NE KADAR YARATICISINIZ ?

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine **X** koyarak içtenlikle cevaplayınız.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.	Belirli bir sorunu çözerken her zaman doğru işlemleri takip ettiğim konusunda büyük ölçüde emin olarak çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Cevabını alamayacağımı umduğum soruları sormak boş yere vakit kaybıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Sorun çözmeye adım adım mantıklı aşamaların en iyi yöntem olduğuna inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Zaman zaman topluluk içinde bazı insanları şaşırtacak kadar değişik fikirler ortaya atarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri konusunda oldukça fazla kafa yorarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	İnsanlık için özel şeyler yapabileceğime inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Benim için doğru olanları yapmak, başkalarının onayını kazanmaktan daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Olaylar karşısında emin davranmayan kişilere saygımı yitiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Güç problemlerin çözümü ile bir süre uğraşabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Sırasında bazı konulara kendimi fazlası ile kaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Çoğunlukla en iyi fikirler özellikle meşgul olmadığım zamanlar aklıma gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Bir sorunun çözümüne yaklaştığımda önsezilerime ve doğruluk veya yanlışlık hislerime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Sorun çözdüğüm zamanlar, sorunun analiz aşamasında daha hızlı; elde ettiğim bilgiyi sentezleme aşamasında ise daha yavaş çalışırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Bir şeyler biriktirme ile ilgili uğraşları severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Hayal alemine dalmak, birçok önemli projemin ortaya çıkmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Eğer şimdiki mesleğimin dışında başka iki meslek arasında seçim yapmam istenseydi, bir kaşif yerine bir tıp doktoru olmayı tercih ederdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Aynı toplumsal sınıf ve aynı meslek grubundan olan kişilerle daha kolay anlaşabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	İleri düzeyde estetik duyarlılığa sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Sorun çözümünde önseziler güvenilir rehberdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Başkalarına düşüncelerimi beğendirmekten ziyade, yeni fikirler ortaya çıkarmayı severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Kendimi yetersiz gördüğüm alanlardan kaçınmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Bana göre bilginin kaynağı içeriğinden daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	"Eğlenceden önce iş" kuralını uygulayan insanlardan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Başkalarının gösterdiği saygıdan çok, insanın kendisine olan saygısı daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
25.	Kusursuzluk peşinde koşan kişilerin, pek akıllı olmadığı düşüncesindeyim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Başkalarını etkilemeyi gerektiren işleri severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Her şeye bir yer bulunması ve her şeyin yerli yerinde olması benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Fazlası ile ilginç fikirler üretmek isteyen kişiler pratik değillerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Hiç bir çıkış yolu olmasada yeni düşüncelerle dolu olmayı severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Bir soruna belirli bir yaklaşımın yarar sağlamayacağını anladığımda yöntemimi rahatlıkla değiştirebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Cevabı olmayan sorular sormaktan hoşlanmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	İlgilerim uğruna mesleğimi değiştirme yerine, mesleğim uğruna ilgilerimi değiştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Bir sorunu çözememek, zaman zaman yanlış soruların sorulması yüzündendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Zaman zaman sorulara şipşak çözümler bulabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Kişinin yanlışlarını analiz etmesi boşuna zaman kaybıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Yalnızca düzensiz bir şekilde düşünmeler benzetme ve analizlere baş vururlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Yakalanmadığı sürece, her zaman bir dolandırıcının zekasına hayran kalmışım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Sık sık pek anlayamadığım ve henüz açıklayamadığım bir sorun üzerinde çalışmaya başlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Sık sık insanların, yolların ve küçük şehirlerin isimlerini unuturum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Başarının yolunun çok çalışmaktan geçtiği inancındayım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	İyi bir grup üyesi olarak kabul edilmek benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	İçimden geçenleri kontrol altında tutmasını bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Sorumluluk duygusuna sahip bütünüyle güvenilir bir kişiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Kesin olmayan ve sezilmesi güç konulardan hoşlanmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Grup ile çalışmayı tek başına çalışmaya tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.	Bir çok kişinin sorunu; olay ve olguları çok ciddiye almalarından kaynaklanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Sorunları bir kenara atmayarak, sık sık onların üzerinde çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Ulaşmaya tasarladığım hedeflerim uğruna çabuk elde edebileceğim bir kazancı ya da rahatlığı kolaylıkla bir kenara atabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Bir üniversite profesörü olsaydım teoriye dayalı dersler yerine uygulamalı ders vermeyi tercih ederdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Yaşamın gizemi ilgimi çeker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EK 3- LİDERLİK YÖNELİM ANKETİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine ✘ koyarak içtenlikle cevaplayınız.

		Daima	Sık sık	Bazen	Nadiren	Asla
1.	İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Astlarımı çalışırken tamamen serbest bırakırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Belirlenmiş yöntemlerin uygulanmasını teşvik ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Problemleri çözerken, astlarımın kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Rakip grupların önünde olmamız gerektiğini vurgularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Astlarımı daha fazla çalışmalarını için uyarırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Düşüncelerimi grup içinde denerim.(sınarım)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Astlarımın işlerini kendi bildikleri gibi yapmalarına izin veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Terfi etmek için çok çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	İş yerine ziyaretçiler geldiğinde grubun sözcülüğünü yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	İşlerin hızlı yapılması için astlarımı uyarırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Astlarımı iş üzerinde serbest çalışmalarını için desteklerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Grup içinde çatışma olduğunda çözümlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Ayrıntılar içinde boğulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Bağlı olduğum grubu örgüt dışında temsil ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Astlarımın iş yerinde serbest hareket etmeleri beni rahatsız eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	İş ile ilgili neyin yapılması ve nasıl yapılması gerektiğine kendim karar veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Astlarımı daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Astlarıma yetki devretmekten rahatsız olmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	İşlerin sonucu genelde beklediğim gibi sonuçlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Astlarımın gerektiğinde kendi başlarına karar vermelerine izin veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Astlarıma özel görevler veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Değişiklik yapmaya istekliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Daima	Sık sık	Bazen	Nadiren	Asla
27.	Astlarımın daha fazla çalışmalarını isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Astlarımın yargılarına güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Yapılacak işlerin planını oluştururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Davranışlarımın hesabını vermeye karşıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Astlarımı fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Astlarıma çalışma hızlarını kendilerinin saptamaları için izin veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Astlarımı önceki başarılarını yükseltmeleri için cesaretlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Astlarıma danışmadan harekete geçerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Astlarımın belirlenmiş kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





## EK 4- GEÇERLİK-GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ

Tablo 4.1. Cronbach Alpha Katsayıları

	$\alpha$	n	k
Yaratıcılık	0.42	92	50
Göreve Yönelik Liderlik	0.83	88	20
İlişkiye Yönelik Liderlik	0.69	88	15

Tablo 4.2. Yaratıcılık Testi İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1.Belirli bir sorunu çözerken her zaman doğru işlemleri takip ettiğim konusunda büyük ölçüde emin olarak çalışırım.	-0.04	90	-	-0.10	90	-
2.Cevabını alamayacağımı umduğum soruları sormak boş yere vakt kayıdır.	0.43	90	p<.01	0.31	90	p<.01
3.Sorun çözmeye adım adım mantıklı aşamaların en iyi yöntem olduğuna inanırım.	0.00	90	-	-0.08	90	-
4.Zaman zaman topluluk içinde bazı insanları şaşırtacak kadar değişik fikirler ortaya atarım.	0.28	90	p<.01	0.18	90	-
5.Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri konusunda oldukça fazla kafa yorarım.	0.07	89	-	-0.06	89	-
6.İnsanlık için özel şeyler yapabileceğime inanıyorum.	-0.22	89	p<.05	-0.31	89	p<.01
7.Benim için doğru olanları yapmak, başkalarının onayını kazanmaktan daha önemlidir.	0.32	87	p<.01	0.22	87	p<.05
8.Olaylar karşısında emin davranmayan kişilere saygımı yitiririm.	0.19	90	-	0.09	90	-
9.Güç problemlerin çözümü ile bir süre uğraşabilirim.	-0.02	90	-	-0.11	90	-
10.Sırasında bazı konulara kendimi fazlası ile kaptırırm.	0.14	90	-	0.06	90	-
11.Çoğunlukla en iyi fikirler özellikle meşgul olmadığım zamanlar aklıma gelir.	0.00	90	-	-0.12	90	-
12.Bir sorunun çözümüne yaklaştığımda önsezilerime ve doğruluk veya yanlışlık hislerime güvenirim.	-0.11	89	-	-0.20	89	-
13.Sorun çözdüğüm zamanlar, sorunun analiz aşamasında daha hızlı; elde ettiğim bilgiyi sentezleme aşamasında ise daha yavaş çalışırım	0.11	88	-	0.01	88	-
14.Bir şeyler biriktirme ile ilgili uğraşları severim.	0.19	89	-	0.08	89	-
15.Hayal alemine dalmak, birçok önemli projemin ortaya çıkmasını sağlar.	0.31	83	p<.01	0.19	83	-
16.Eğer şimdiki mesleğimin dışında başka iki meslek arasında seçim yapmam istenseydi, bir kaşif yerine bir tıp doktoru olmayı tercih ederdim.	0.23	89	p<.05	0.10	89	-
17.Aynı toplumsal sınıf ve aynı meslek grubundan olan kişilerle daha kolay anlaşabilirim.	0.33	89	p<.01	0.21	89	p<.05
18.İleri düzeyde estetik duyarlılığa sahibim.	0.24	89	p<.05	0.13	89	-
19.Sorun çözümünde önseziler güvenilir rehberdir.	0.27	86	p<.01	0.15	86	-
20.Başkalarına düşüncelerimi beğendirmekten ziyade, yeni fikirler ortaya çıkarmayı severim.	0.00	87	-	-0.08	87	-
21.Kendimi yetersiz gördüğüm alanlardan kaçınmaya çalışırım.	0.22	89	p<.05	0.10	89	-

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	p
22.Bana göre bilginin kaynağı içeriğinden daha önemlidir.	0.39	89	p<.01	0.29	89	p<.01
23."Eğlenceden önce iş" kuralını uygulayan insanlardan hoşlanırım.	0.26	85	p<.05	0.16	85	-
24.Başkalarının gösterdiği saygıdan çok, insanın kendisine olan saygısı daha önemlidir.	0.20	89	-	0.11	89	-
25.Kusursuzluk peşinde koşan kişilerin, pek akıllı olmadığı düşüncesindeyim	0.32	89	p<.01	0.19	89	-
26.Başkalarını etkilemeyi gerektiren işleri severim.	0.16	89	-	0.05	89	-
27.Her şeye bir yer bulunması ve her şeyin yerli yerinde olması benim için önemlidir.	0.11	89	-	0.02	89	-
28.Fazlası ile ilgili fikirler üretmek isteyen kişiler pratik değillerdir.	0.27	89	p<.05	0.15	89	-
29.Hiç bir çıkış yolu olmasada yeni düşüncelerle dolu olmayı severim.	0.12	88	-	0.03	88	-
30.Bir soruna belirli bir yaklaşımın yarar sağlamayacağını anladığımda yöntemimi rahatlıkla değiştirebilirim.	0.20	88	-	0.11	88	-
31.Cevaplı olmayan sorular sormaktan hoşlanmam.	0.68	87	p<.01	0.61	87	p<.01
32.İlgilerim uğruna mesleğimi değiştirmeye yerine, mesleğim uğruna ilgilerimi değiştiririm.	0.20	87	-	0.09	87	-
33.Bir sorunu çözememek, zaman zaman yanlış soruların sorulması yüzündendir.	0.00	87	-	-0.11	87	-
34.Zaman zaman sorulara şüphak çözümler bulabilirim.	0.25	87	p<.05	0.17	87	-
35.Kişinin yanlışlarını analiz etmesi boşuna zaman kaybıdır.	0.39	86	p<.01	0.27	86	p<.01
36.Yalnızca düzensiz bir şekilde düşünöner benzetme ve analizlere baş vururlar.	0.34	84	p<.01	0.22	84	p<.05
37.Yakalanmadığı sürece, her zaman bir dolandırıcının zekasına hayran kalmışımıdır.	0.06	88	-	-0.09	88	-
38.Sık sık pek anlayamadığım ve henüz açıklayamadığım bir sorun üzerinde çalışmaya başlarım.	0.27	88	p<.01	0.15	88	-
39.Sık sık insanların, yolların ve küçük şehirlerin isimlerini unuturum.	0.19	87	-	0.07	87	-
40.Başarının yolunun çok çalışmaktan geçtiği inancındayım	0.12	88	-	0.03	88	-
41.İyi bir grup üyesi olarak kabul edilmek benim için önemlidir.	0.22	85	p<.05	0.12	85	-
41.İçimden geçenleri kontrol altında tutmasını bilirim.	0.27	88	p<.05	0.16	88	-
43.Sorumluluk duygusuna sahip bütünüyle güvenilir bir kişiyim.	0.15	88	-	0.08	88	-
44.Kesin olmayan ve sezilmesi güç konulardan hoşlanmam.	0.51	88	p<.01	0.42	88	p<.01
45.Grup ile çalışmayı tek başına çalışmaya tercih ederim.	0.10	88	-	-0.02	88	-
46.Bir çok kişinin sorunu; olay ve olguları çok ciddiye almalarından kaynaklanır.	-0.07	88	-	-0.19	88	-
47.Sorunları bir kenara atmayarak, sık sık onların üzerinde çalışırım.	-0.12	88	-	-0.18	88	-
48.Ulaşmaya tasarladığım hedeflerim uğruna çabuk elde edebileceğim bir kazancı ya da rahatlığı kolaylıkla bir kenara atabilirim.	0.19	88	-	0.08	88	-
49.Bir üniversite profesörü olsaydım teoriye dayalı dersler yerine uygulamalı ders vermeyi tercih ederdim.	0.10	87	-	-0.01	87	-
50.Yaşamın gizemi ilgimi çeker.	0.03	87	-	-0.04	87	-

Tablo 4.3. Yaratıcılık İçin Ayırtedicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma			
	$\mu$	s	n	$\mu$	s	n	Sd	t	p	
1.Belirli bir sorunu çözerken her zaman doğru işlemleri takip ettiğim konusunda büyük ölçüde emin olarak çalışırım.	-1.54	0.51	24	-1.48	0.59	23	45	-0.39	0.698	-
2.Cevabını alamayacağımı umduğum soruları sormak boş yere vakit kaybıdır.	0.04	1.40	24	-1.35	0.89	23	45	4.05	0.000	p<.01
3.Sorun çözmeye adım adım mantıklı aşamaların en iyi yöntem olduğuna inanırım.	-1.42	0.78	24	-1.39	0.58	23	45	-0.13	0.897	-
4.Zaman zaman topluluk içinde bazı insanları şaşırtacak kadar değişik fikirler ortaya atarım.	0.71	0.81	24	-0.13	0.92	23	45	3.33	0.002	p<.01
5.Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri konusunda oldukça fazla kafa yorarım.	0.42	1.25	24	0.30	1.49	23	45	0.28	0.781	-
6.İnsanlık için özel şeyler yapabileceğime inanıyorum.	0.57	1.04	23	1.13	0.76	23	44	-2.11	0.041	p<.05
7.Benim için doğru olanları yapmak, başkalarının onayını kazanmaktan daha önemlidir.	1.71	0.86	24	0.86	1.17	22	44	2.81	0.007	p<.01
8.Olaylar karşısında emin davranmayan kişilere saygımı yitiririm.	-0.29	1.37	24	-0.87	0.87	23	45	1.72	0.092	-
9.Güç problemlerin çözümünü ile bir süre uğraşabilirim.	0.96	1.12	24	0.96	0.88	23	45	0.01	0.992	-
10.Sırasında bazı konulara kendimi fazlasıyla kapırıyorum.	1.25	0.74	24	0.91	1.04	23	45	1.29	0.204	-
11.Çoğunlukta en iyi fikirler özellikle meşgul olmadığım zamanlar aklıma gelir.	0.42	1.18	24	0.30	1.02	23	45	0.35	0.728	-
12.Bir sorunun çözümüne yaklaştığımda önsezilerime ve doğruluk veya yanlışlık hislerime güvenirim.	0.79	0.88	24	0.96	0.77	23	45	-0.68	0.500	-
13.Sorun çözdüğüm zamanlar, sorunun analiz aşamasında daha hızlı; elde ettiğim bilgiyi sentezleme aşamasında ise daha yavaş çalışırım.	-0.62	0.97	24	-0.91	0.79	23	45	1.11	0.273	-
14.Bir şeyler biriktirme ile ilgili uğraşları severim.	-0.42	1.14	24	-0.83	0.89	23	45	1.37	0.177	-
15.Hayal alemine dalmak, birçok önemli projemin ortaya çıkmasını sağlar.	0.39	1.23	23	-0.41	1.05	22	43	2.33	0.025	p<.05
16.Eğer şimdiki mesleğimin dışında başka iki meslek arasında seçim yapmam istenseydi, bir kaşif yerine bir tıp doktoru olmayı tercih ederdim.	0.79	1.14	24	-0.13	1.18	23	45	2.72	0.009	p<.01
17.Aynı toplumsal sınıf ve aynı meslek grubundan olan kişilerle daha kolay anlaşabilirim.	-0.08	1.28	24	-1.00	1.04	23	45	2.68	0.010	p<.01
18.İleri düzeyde estetik duyarlılığa sahibim.	0.67	1.05	24	0.09	0.95	23	45	1.98	0.054	p<.05
19.Sorun çözümünde önseziler güvenilir rehberdir.	0.50	1.22	24	-0.13	0.97	23	45	1.96	0.056	-
20.Başkalarına düşüncelerimi beğendirmekten ziyade, yeni fikirler ortaya çıkarmayı severim.	0.91	0.90	23	0.87	0.92	23	44	0.16	0.874	-
21.Kendimi yetersiz gördüğüm alanlardan kaçınmaya çalışırım.	0.33	1.01	24	-0.52	1.04	23	45	2.87	0.006	p<.01
22.Bana göre bilginin kaynağı içeriğinden daha önemlidir.	0.21	1.02	24	-0.96	1.02	23	45	3.91	0.000	p<.01
23."Eğlenceden önce iş" kuralını uygulayan insanlardan hoşlanırım.	-0.50	1.14	24	-1.23	0.81	22	44	2.47	0.017	p<.01
24.Başkalarının gösterdiği saygıdan çok, insanın kendisine olan saygısı daha önemlidir.	1.50	0.66	24	1.09	0.90	23	45	1.80	0.079	-

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma			
	$\mu$	s	n	$\mu$	s	n	Sd	t	p	
25.Kusursuzluk peşinde koşan kişilerin, pek akıllı olmadığı düşüncesindeyim	0.25	1.51	24	-0.61	1.12	23	45	2.21	0.032	p<.05
26.Başkalarını etkilemeyi gerektiren işleri severim.	0.08	1.10	24	-0.48	1.12	23	45	1.73	0.090	-
27.Her şeye bir yer bulunması ve her şeyin yerli yerinde olması benim için önemlidir.	-0.83	0.96	24	-1.17	0.89	23	45	1.26	0.214	-
28.Fazlası ile ilgili fikirler üretmek isteyen kişiler pratik değillerdir.	0.17	1.27	24	-0.52	0.95	23	45	2.10	0.041	p<.05
29.Hiç bir çıkış yolu olmasada yeni düşüncelerle dolu olmayı severim.	0.78	1.04	23	0.57	1.04	23	44	0.71	0.481	-
30.Bir soruna belirli bir yaklaşımın yarar sağlamayacağını anladığımda yöntemimi rahatlıkla değiştirebilirim.	1.13	0.81	23	0.61	0.72	23	44	2.30	0.026	p<.05
31.Cevabı olmayan sorular sormaktan hoşlanmam.	0.48	1.20	23	-1.39	0.50	23	44	6.89	0.000	p<.01
32.İlgilerim uğruna mesleğimi değiştirme yerine, mesleğim uğruna ilgilerimi değiştiririm.	0.05	1.09	22	-0.61	1.08	23	43	2.03	0.049	p<.05
33.Bir sorunu çözememek, zaman zaman yanlış soruların sorulması yüzündendir.	0.77	1.15	22	1.09	0.51	23	43	-1.19	0.241	-
34.Zaman zaman sorulara şipşak çözümler bulabilirim.	1.09	0.68	22	0.52	1.04	23	43	2.16	0.036	p<.05
35.Kişinin yanlışlarını analiz etmesi boşuna zaman kaybıdır.	1.36	1.09	22	0.14	1.36	22	42	3.31	0.002	p<.01
36.Yalnızca düzensiz bir şekilde düşünmeler benzetme ve analizlere baş vururlar.	0.57	1.29	21	-0.30	1.02	23	42	2.51	0.016	p<.01
37.Yakalanmadığı sürece, her zaman bir dolandırıcının zekasına hayran kalmışım.	0.00	1.41	23	-0.48	1.31	23	44	1.19	0.240	-
38.Sık sık pek anlayamadığım ve henüz açıklayamadığım bir sorun üzerinde çalışmaya başladım.	0.35	1.07	23	-0.39	1.03	23	44	2.38	0.022	p<.05
39.Sık sık insanların, yolların ve küçük şehirlerin isimlerini unuturum.	0.23	1.15	22	-0.22	1.04	23	43	1.36	0.181	-
40.Başarının yolunun çok çalışmaktan geçtiği inancındayım	1.61	0.66	23	1.26	0.96	23	44	1.43	0.160	-
41.İyi bir grup üyesi olarak kabul edilmek benim için önemlidir.	-0.45	1.22	22	-0.95	0.58	22	42	1.73	0.091	-
41.İçimden geçenleri kontrol altında tutmasını bilirim.	-0.52	1.16	23	-1.09	0.95	23	44	1.81	0.077	-
43.Sorumluluk duygusuna sahip bütünüyle güvenilir bir kişiyim.	-1.30	0.88	23	-1.65	0.49	23	44	1.67	0.102	-
44.Kesin olmayan ve sezilmesi güç konulardan hoşlanmam.	0.48	1.08	23	-1.09	0.79	23	44	5.60	0.000	p<.01
45.Grup ile çalışmayı tek başına çalışmaya tercih ederim.	-0.52	1.34	23	-0.70	0.97	23	44	0.50	0.620	-
46.Bir çok kişinin sorunu; olay ve olguları çok ciddiye almalarından kaynaklanır.	0.22	1.31	23	0.43	1.04	23	44	-0.62	0.538	-
47.Sorunları bir kenara atmaya, sık sık onların üzerinde çalışırım.	1.00	0.74	23	1.04	0.48	23	44	-0.24	0.811	-
48.Ulaşmaya tasarladığım hedeflerim uğruna çabuk elde edebileceğim bir kazancı ya da rahatlığı kolaylıkla bir kenara atabilirim.	0.91	1.04	23	0.43	1.08	23	44	1.53	0.133	-
49.Bir üniversite profesörü olsaydım teoriye dayalı dersler yerine uygulamalı ders vermeyi tercih ederdim.	-0.87	1.14	23	-1.22	1.04	23	44	1.08	0.286	-
50.Yaşamın gizemi ilgimi çeker.	1.30	0.70	23	1.26	0.54	23	44	0.23	0.819	-

Tablo 4.4. Göreve Yönelik Liderlik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1.İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.	0.47	86	p<.01	0.37	86	p<.01
2.Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.	0.25	86	p<.05	0.14	86	-
4.Belirlenmiş yöntemlerin uygulanmasını teşvik ederim.	0.31	86	p<.01	0.21	86	p<.05
6.Rakip grupların önünde olmamız gerektiğini vurgularım.	0.23	86	p<.05	0.16	86	-
7.İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum.	0.54	85	p<.01	0.45	85	p<.01
9.Düşüncelerimi grup içinde denerim.(sınarım)	0.36	84	p<.01	0.25	84	p<.05
11.Terfi etmek için çok çalışırım.	0.29	86	p<.01	0.18	86	-
12.İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.	0.27	85	p<.01	0.16	85	-
13.İş yerine ziyaretçiler geldiğinde grubun sözcülüğünü yaparım.	0.57	86	p<.01	0.48	86	p<.01
14.İşlerin hızlı yapılması için astlarımı uyarırım.	0.56	86	p<.01	0.48	86	p<.01
16.Grup içinde çatışma olduğunda çözümlerim.	0.40	85	p<.01	0.34	85	p<.01
17.Ayrıntılar içinde boğulurum.	0.35	84	p<.01	0.25	84	p<.05
20.İş ile ilgili neyin yapılması ve nasıl yapılması gerektiğine kendim karar veririm.	0.33	84	p<.01	0.23	84	p<.05
21.Astlarımı daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim.	0.32	85	p<.01	0.25	85	p<.05
23.İşlerin sonucu genelde beklediğim gibi sonuçlanır.	0.37	85	p<.01	0.28	85	p<.01
25.Astlarıma özel görevler veririm.	0.51	85	p<.01	0.42	85	p<.01
27.Astlarımdan daha fazla çalışmalarını isterim.	0.43	85	p<.01	0.34	85	p<.01
29.Yapılacak işlerin planını oluştururum.	0.44	84	p<.01	0.36	84	p<.01
31.Astlarımı fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna ederim.	0.57	85	p<.01	0.48	85	p<.01
33.Astlarımı önceki başarılarını yükseltmeleri için cesaretlendiririm.	0.42	85	p<.01	0.36	85	p<.01

Tablo 4.5. Göreve Yönelik Liderlik İçin Ayırtedicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma			
	$\mu$	s	n	$\mu$	s	n	Sd	t	p	
1.İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.	0.79	0.41	24	0.16	0.38	19	41	5.19	0.000	p<.01
2.Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.	0.42	0.50	24	0.10	0.31	19	41	2.35	0.024	p<.05
4.Bellirlenmiş yöntemlerin uygulanmasını teşvik ederim.	0.83	0.38	24	0.42	0.51	19	41	3.05	0.004	p<.01
6.Rakip grupların önünde olmamız gerektiğini vurgularım.	0.92	0.28	24	0.68	0.48	19	41	1.99	0.053	p<.05
7.İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum.	0.92	0.28	24	0.17	0.38	18	40	7.31	0.000	p<.01
9.Düşüncelerimi grup içinde denerim.(sınırım)	0.88	0.34	24	0.35	0.49	17	39	4.03	0.000	p<.01
11.Terfi etmek için çok çalışırım.	0.79	0.41	24	0.47	0.51	19	41	2.25	0.030	p<.05
12.İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.	0.62	0.49	24	0.28	0.46	18	40	2.32	0.026	p<.05
13.İş yerine ziyaretçiler geldiğinde grubun sözcülüğünü yaparım.	0.79	0.41	24	0.05	0.23	19	41	6.96	0.000	p<.01
14.İşlerin hızlı yapılması için astlarımı uyarırım.	0.96	0.20	24	0.37	0.50	19	41	5.30	0.000	p<.01
16.Grup içinde çatışma olduğunda çözümlerim.	1.00	0.00	24	0.72	0.46	18	40	2.97	0.005	p<.01
17.Ayrıntılar içinde boğulurum.	0.79	0.41	24	0.41	0.51	17	39	2.63	0.012	p<.01
20.İş ile ilgili neyin yapılması ve nasıl yapılması gerektiğine kendim karar veririm.	0.83	0.38	24	0.29	0.47	17	39	4.06	0.000	p<.01
21.Astlarımı daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim.	1.00	0.00	24	0.72	0.46	18	40	2.97	0.005	p<.01
23.İşlerin sonucu genelde beklediğim gibi sonuçlanır.	0.96	0.20	24	0.61	0.50	18	40	3.08	0.004	p<.01
25.Astlarıma özel görevler veririm.	0.75	0.44	24	0.17	0.38	18	40	4.47	0.000	p<.01
27.Astlarımin daha fazla çalışmalarını isterim.	0.88	0.34	24	0.33	0.49	18	40	4.27	0.000	p<.01
29.Yapılacak işlerin planını oluştururum.	1.00	0.00	23	0.56	0.51	18	39	4.18	0.000	p<.01
31.Astlarımi fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna ederim.	0.88	0.34	24	0.22	0.43	18	40	5.53	0.000	p<.01
33.Astlarımi önceki başarılarını yükseltmeleri için cesaretlendiririm.	1.00	0.00	24	0.61	0.50	18	40	3.81	0.000	p<.01

Tablo 4.6. İlişkiye Yönelik Liderlik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Corr.		
	r	Sd	p	r	Sd	p
3.Astlarımı çalışırken tamamen serbest bırakırım.	0.47	86	p<.01	0.32	86	p<.01
5.Problemleri çözerken, astlarımın kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.	0.61	86	p<.01	0.49	86	p<.01
8.Astlarımı daha fazla çalışmalarını için uyarırım.	0.12	86	-	0.01	86	-
10.Astlarımın işlerini kendi bildikleri gibi yapmalarına izin veririm.	0.42	83	p<.01	0.27	83	p<.01
15.Astlarımı iş üzerinde serbest çalışmalarını için desteklerim.	0.43	85	p<.01	0.30	85	p<.01
18.Bağlı olduğum grubu örgüt dışında temsil ederim.	0.07	84	-	-0.06	84	-
19.Astlarımın iş yerinde serbest hareket etmeleri beni rahatsız eder.	0.49	85	p<.01	0.35	85	p<.01
22.Astlarıma yetki devretmekten rahatsız olmam.	0.64	85	p<.01	0.53	85	p<.01
24.Astlarımın gerektiğinde kendi başlarına karar vermelerine izin veririm.	0.56	85	p<.01	0.43	85	p<.01
26.Değişiklik yapmaya istekliyimdir.	0.32	85	p<.01	0.16	85	-
28.Astlarımın yargılarına güvenirim.	0.44	85	p<.01	0.30	85	p<.01
30.Davranışlarımla hesabını vermeye karşıyım.	0.16	84	-	-0.01	84	-
32.Astlarıma çalışma hızlarını kendilerinin saptamaları için izin veririm.	0.50	85	p<.01	0.35	85	p<.01
34.Astlarıma danışmadan harekete geçerim.	0.39	85	p<.01	0.24	85	p<.05
35.Astlarımın belirlenmiş kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.	0.06	85	-	0.02	85	-

Tablo 4.7. İlişkiye Yönelik Liderlik İçin Ayırtedicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma			
	μ	s	n	μ	s	n	Sd	t	p	
3.Astlarımı çalışırken tamamen serbest bırakırım.	0.71	0.46	24	0.15	0.37	20	42	4.36	0.000	p<.01
5.Problemleri çözerken, astlarımın kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.	0.96	0.20	24	0.15	0.37	20	42	9.24	0.000	p<.01
8.Astlarımı daha fazla çalışmalarını için uyarırım.	0.12	0.34	24	0.00	0.00	20	42	1.65	0.106	-
10.Astlarımın işlerini kendi bildikleri gibi yapmalarına izin veririm.	0.54	0.51	24	0.06	0.24	18	40	3.75	0.001	p<.01
15.Astlarımı iş üzerinde serbest çalışmalarını için desteklerim.	1.00	0.00	24	0.50	0.51	20	42	4.79	0.000	p<.01
18.Bağlı olduğum grubu örgüt dışında temsil ederim.	0.17	0.38	24	0.16	0.38	19	41	0.08	0.937	-
19.Astlarımın iş yerinde serbest hareket etmeleri beni rahatsız eder.	0.67	0.48	24	0.05	0.23	19	41	5.11	0.000	p<.01
22.Astlarıma yetki devretmekten rahatsız olmam.	0.96	0.20	24	0.16	0.38	19	41	8.94	0.000	p<.01
24.Astlarımın gerektiğinde kendi başlarına karar vermelerine izin veririm.	0.96	0.20	24	0.26	0.45	19	41	6.73	0.000	p<.01
26.Değişiklik yapmaya istekliyimdir.	0.88	0.34	24	0.47	0.51	19	41	3.08	0.004	p<.01
28.Astlarımın yargılarına güvenirim.	0.88	0.34	24	0.21	0.42	19	41	5.76	0.000	p<.01
30.Davranışlarımla hesabını vermeye karşıyım.	0.79	0.41	24	0.58	0.51	19	41	1.51	0.139	-
32.Astlarıma çalışma hızlarını kendilerinin saptamaları için izin veririm.	0.79	0.41	24	0.10	0.31	19	41	5.97	0.000	p<.01
34.Astlarıma danışmadan harekete geçerim.	0.46	0.51	24	0.16	0.38	19	41	2.15	0.038	p<.05
35.Astlarımın belirlenmiş kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.	0.00	0.00	24	0.00	0.00	19	41	0.00	1.000	-

## EK 5- VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 5.1. Yaşınız? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p	
Yaratıcılık	Gruplar arası	333.28	2	166.64	1.76	0.178	-
	Gruplar içi	8342.85	88	94.80			
	Toplam	8676.13	90				
Göreve Yönelik Liderlik	Gruplar arası	59.19	2	29.60	1.56	0.216	-
	Gruplar içi	1648.46	87	18.95			
	Toplam	1707.66	89				
İlişkiye Yönelik Liderlik	Gruplar arası	8.29	2	4.15	0.47	0.627	-
	Gruplar içi	772.33	87	8.88			
	Toplam	780.62	89				
Paylaşılan Liderlik	Gruplar arası	27.66	2	13.83	1.49	0.231	-
	Gruplar içi	808.80	87	9.30			
	Toplam	836.46	89				

Tablo 5.2. Eğitim durumunuz? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p	
Yaratıcılık	Gruplar arası	1419.15	2	709.57	8.87	0.000	p<.01
	Gruplar içi	7041.58	88	80.02			
	Toplam	8460.72	90				
Göreve Yönelik Liderlik	Gruplar arası	67.44	2	33.72	1.81	0.170	-
	Gruplar içi	1623.19	87	18.66			
	Toplam	1690.62	89				
İlişkiye Yönelik Liderlik	Gruplar arası	43.30	2	21.65	2.57	0.082	-
	Gruplar içi	732.76	87	8.42			
	Toplam	776.06	89				
Paylaşılan Liderlik	Gruplar arası	40.89	2	20.44	2.27	0.109	-
	Gruplar içi	783.33	87	9.00			
	Toplam	824.22	89				



Tablo 5.3. Kaç yıldır çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p	
Yaratıcılık	Gruplar arası	569.92	4	142.48	1.52	0.203	-
	Gruplar içi	8160.63	87	93.80			
	Toplam	8730.55	91				
Göreve Yönelik Liderlik	Gruplar arası	40.19	4	10.05	0.52	0.721	-
	Gruplar içi	1669.19	86	19.41			
	Toplam	1709.39	90				
İlişkiye Yönelik Liderlik	Gruplar arası	7.98	4	2.00	0.22	0.927	-
	Gruplar içi	773.20	86	8.99			
	Toplam	781.19	90				
Paylaşılan Liderlik	Gruplar arası	8.37	4	2.09	0.22	0.927	-
	Gruplar içi	828.36	86	9.63			
	Toplam	836.72	90				

Tablo 5.4. Kaç yıldır aynı işletmede çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p	
Yaratıcılık	Gruplar arası	277.12	4	69.28	0.71	0.587	-
	Gruplar içi	8453.43	87	97.17			
	Toplam	8730.55	91				
Göreve Yönelik Liderlik	Gruplar arası	77.42	4	19.35	1.02	0.402	-
	Gruplar içi	1631.97	86	18.98			
	Toplam	1709.39	90				
İlişkiye Yönelik Liderlik	Gruplar arası	42.44	4	10.61	1.23	0.304	-
	Gruplar içi	738.74	86	8.59			
	Toplam	781.19	90				
Paylaşılan Liderlik	Gruplar arası	43.89	4	10.97	1.19	0.321	-
	Gruplar içi	792.84	86	9.22			
	Toplam	836.72	90				

Tablo 5.5. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p	
Yaratıcılık	Gruplar arası	577.94	4	144.49	1.62	0.177	-
	Gruplar içi	7402.38	83	89.19			
	Toplam	7980.32	87				
Göreve Yönelik Liderlik	Gruplar arası	34.86	4	8.71	0.44	0.779	-
	Gruplar içi	1639.85	82	20.00			
	Toplam	1674.71	86				
İlişkiye Yönelik Liderlik	Gruplar arası	61.09	4	15.27	1.79	0.139	-
	Gruplar içi	699.34	82	8.53			
	Toplam	760.44	86				
Paylaşılan Liderlik	Gruplar arası	25.14	4	6.28	0.65	0.628	-
	Gruplar içi	790.27	82	9.64			
	Toplam	815.40	86				

Tablo 5.6. Babanızın eğitim durumu? Değişkenine Göre Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p	
Yaratıcılık	Gruplar arası	646.55	3	215.52	2.35	0.078	-
	Gruplar içi	8084.00	88	91.86			
	Toplam	8730.55	91				
Göreve Yönelik Liderlik	Gruplar arası	187.25	3	62.42	3.57	0.017	p<.05
	Gruplar içi	1522.14	87	17.50			
	Toplam	1709.39	90				
İlişkiye Yönelik Liderlik	Gruplar arası	68.15	3	22.71	2.77	0.046	p<.05
	Gruplar içi	713.04	87	8.20			
	Toplam	781.19	90				
Paylaşılan Liderlik	Gruplar arası	119.62	3	39.87	4.84	0.004	p<.01
	Gruplar içi	717.11	87	8.24			
	Toplam	836.72	90				

## KAYNAKLAR

- Akat, İtler. İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1994.
- Aldag J. Raman ve Timothy M. Stearns. Management. 2<sup>nd</sup> ed. Dallas: South Western Publishing Co., 1991.
- Amabile, M. Teresa; Regina Conti; Heather Coon; Jeffrey Lazenby ve Michael Herron. "Assessing The Work Environment For Creativity". Academy of Management Jurnal 39, no. 5 (October 1996): 1154-1184.
- Anderson, H. Harold. Creativity and its Cultivation. Harper and Row Publishers, 1959.
- Anderson, V. Joseph. "Mind Mapping: A Tool for Creative Thinking". Business Horizons (January- February 1993): 41-46.
- Arık, Alev. Yaratıcılık. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1987.
- Arieti, Silvano. Creativity: The Magic Synthesis. New York: Basic Books Inc., Publishers, 1976.
- Arnold, J. Hugh ve Daniel C. Feldman. Organizational Behavior. New York: Mc Graw Hill Book Co., 1986.
- Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. 2. b., İstanbul: İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No. 9, 1979.
- Barron, Frank. Creative Person and Creative Process. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1969.
- Bass, M. Bernard. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. 3<sup>rd</sup> ed., New York: The Free Press, 1990

- Baykal, Besim. Organizasyonların Yönetimi. İstanbul: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A. ş. Eğitim Yayınları No. 1, 1981.
- Benget, Karlöf. Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri. Çev. Ziya ve Eshar Kütevin, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993.
- Birch, Paul ve Brian Clegg. İş Hayatında Yaratıcılık. çev. Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Y Yayın Yapım, 1997.
- Budak, Gönül. İşletmelerde Yenilik ve Yenilikçi Personelin Formasyonu. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1989.
- Buzan, Tony ve Raymond Keane. Dehanın El Kitabı. çev. Sinem Gül, 2. b., İstanbul: Sabah Kitapları, 1996.
- Carlisle, M. Howard. Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation. 2<sup>nd</sup> ed., New York: Science Research Associates, 1987.
- Clay, W. Hammer ve Dennis W. Organ. Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach. Dallas: Business Publications Inc., 1978.
- Coleman, C. James ve Constance L. Hammer. Contemporary Psychology and Effective Behavior. USA: Foresman and Co., 1974.
- Conger, J. A. ve Kanungo R. N. "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership". Academy of Management Review 12, 1995: 637-647.
- Covey, R. Stephen. "Yaratıcı Özgürlük". Executive Excellence. Rota Yayın Yapım Tanıtım, Yıl 1, Sayı 10 (Ocak 1988): 3.
- Cummings, L. Larry; Bernard L. Hinton ve Bruce C. Gobdel. "Creative Behavior as a Function of Task Environment". Academy of Management Journal. 18, no. 3 (September 1975): 488-498.
- Daft, L. Richard. Management. 3<sup>rd</sup> ed., Orlando: The Dreyden Press, 1994.

Dale, Ernest. Management: Theory and Practice. 4<sup>th</sup> ed., Singapore: Mc Graw Hill Book Co., 1978.

Davis, Keith. Human Behavior At Work: Organizational Behavior. New York: Mc Graw Hill Book Co., 1981.

De Bono, Edward. Lateral Thinking for Management. Mc Graw Hill Book Co., 1974.

----- . Rekabet Üstü. çev. Oya Özel, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

Dereli, Toker. "Yönetici ve Önderlik". TÜSSİDE Yönetim ve Yönetici Semineri. Gebze, 21-22 Aralık 1987.

Dess, Gregory ve Alex Miller. Strategic Management. Singapore: Mc Graw Hill, Inc., 1993.

Drucker, F. Peter. "Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler". Executive Excellence Rota Yayın Yapım Tanıtım. Yıl 1 s. 1 (Nisan 1997): 5.

Du Brin, J. Andrew. Contemporary Applied Management. Texas: Business Publications, 1982.

----- . Foundations of Organizational Behavior. London: Prentice Hall Inc., 1984.

Duncan, W. Jack. Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Co., 1978.

Enç, Mithat. Eğitim Ruhbilimi. İstanbul: İnkilap ve Aka Kitapevleri, 1981.

Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

----- . İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1996.

- Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon. 3. b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996.
- Ergül, Mustafa. Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS For Windows. Ankara: Ocak Yayınları, 1995.
- Ford, M. Cameron. "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains". Academy of Management Review. 21, no. 4 (October 1996): 1112-1142.
- Ford, M. Cameron ve Dennis A. Gioia. Creative Action in Organizations. London: Sage Publications, Inc., 1995.
- Fromm, Erich. Erdem ve Mutluluk. çev. Ayda Yörükan, 3. b., İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayını, 1995.
- Gamache, Donald ve Robert Lawrance Kuhn. The Creativity Infusion. New York: Ballinger Publishing Co., 1989.
- Gemi İnşa Sanayicileri Kataloğu. İstanbul, 1998.
- Glover, John; Royce Ronning ve Cecil Reynolds. Handbook of Creativity. New York: Plenum Press, 1989.
- Gordon, R. Judith. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. 3<sup>rd</sup> ed., Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Gray, L. Jerry ve Frederick A. Starke. Organizational Behavior. 4<sup>th</sup> ed., Columbus: Merrill Publishing Co., 1988.
- Haefele, W. John. Creativity and Innovation. New York: Reinhold Publishing Corporation, 1962.
- Harrison, E. Frank. Management and Organizations. Boston: Houghton Mifflin Co., 1978.

- Hersey, Paul ve Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior. 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey: Utilizing Human Resource Prentice Hall, Inc., 1972.
- Hicks, G. Herbert ve C. Ray Gullett. Management. 4<sup>th</sup> ed., New York: Mc Graw Hill, Inc., 1981.
- Hisrich, D. Robert ve Michael P. Peters. Entrepreneurship. 3<sup>rd</sup> ed., Boston: Irwin Inc., 1992.
- Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 4. b., Ankara, 1991.
- Kılınç, Tanıl. "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe ikameler Yaklaşımı (Substitutes of Leadership) " İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. 24, s. 1 (Nisan 1995): 59-76.
- . "Liderlikte Durumsallığın Ötesi Tepkici Yaklaşımlar". İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. 24, s. 2 (Kasım 1995): 151-185.
- . "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı". 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı c. 2, (İstanbul: Deniz Harp Okulu 1997): 383- 402.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. 4. b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993.
- Koontz, Harold ve Cyril O' Donnel. Managament a Systems and Contigency Analysis of Managerial Function. New York: Mc Graw Hill Book Co., 1980.
- Koontz, Harold ve Heinz Weirich. Management. 9<sup>th</sup> ed., New York: Mc Graw Hill Book Co., 1988.
- Kutlu, İ. Merih. "Levinson Ölçeği ve Yaratıcı Önder Yöneticilik". Karizma Dergisi. s. 1 (Mayıs 1984): 14-15.

Laborit, Henri. Yaratıcı İnsan. çev. Bertan Onaran, İstanbul: Payel Yayınları, 1996.

Liden, C. Robert; Sandy J. Wayne ve Dean Stilwell. "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader- Member Exchange". Journal of Applied Psychology. 78 no. 4 (1993): 662-674.

Livingstone, P. Linda; Debra L. Nelson ve Steve H. Barr. "Person Environment Fit and Creativity: An Examination of Supply- Value and Demand Ability Versions of Fit. " Journal of Management 23, no. 2 (1997): 119-146.

Longenecker, G. Justin ve Charles D. Pringle. Management. 5<sup>th</sup> ed., Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co., 1981.

Luthans, Fred. Organizational Behavior. 5<sup>th</sup> ed., Mc Graw Hill, 1995.

May, Rollo. Yaratma Cesareti. çev. Alper Oysal, İstanbul: Metis Yayınları, 1997.

Mc Crae, R. Robert. "Creativity, Divergent Thinking and Openness to Experience". Journal of Personality and Social Psychology 52, no. 6 (1987): 1258-1265.

Miner, B. John. Organizational Behavior. 4<sup>th</sup> ed., New York: Random House, 1988.

Mitchell, R. Terence ve James R. Larson. People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior. 3<sup>rd</sup> ed., New York: Mc Graw Hill International Editons, 1987.

Moorhead, Gregory ve Ricky W. Griffin. Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Co., 1989.

Nadler, A. David ve Michael L. Tushman. "Beyond the Charismatic Leader". California Management Review. 32, no. 2 (Winter 1990): 77-98.



Newman, H. William; Charles E. Summer ve E. Kirby Warren. The Process of Management. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1972.

Öner, Necla. Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler. 3. b., İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1997.

Özer, Zuhâl. “Yaratıcılığa Giden Yolda Beyin Fırtınası”. Bilim ve Teknik. (Kasım 1996): 50-53.

Paksoy, Mahmut. “Liderlikte Hersey- Blanchard Modeli”. İ. Ü. Yönetim Dergisi Yıl 4, s. 16 (Ekim 1993): 19-22.

Pekdemir, Işıl. “Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sanayi İşletmelerinde Organizasyon Yapılarını Belirleyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma”. İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. 24 s. 2 (Kasım 1995): 133-149.

Pringle, D. Charles; Daniel L. Jennings ve Justin G. Longonecker. Managing Organizations: Function and Behaviors. 6<sup>th</sup> ed., Columbus: Merrill Publishing Co., 1988.

Raudsepp, Eugene ve George P. Hough. Creative Growth Games. New York: Jove Publications, Inc., 1977.

Rawlinson, J. Geoffrey. Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası. çev. Osman Değirmen, İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1995.

Reddin, J. William. How to Make Your Management Style More Effective. London: Mc Graw Hill Book Co., 1987

Redmond, Matthew; Michael D. Mumford ve Richard Teach. “Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity”. Organizational Behavior and Human Decisions Processes. 55 (1993): 120-151.

Robbins, P. Stephen. Management. 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey: Prentice Hall, 1988.

- . Örgütsel Davranışın Temelleri. çev. S. Ayşe Öztürk, Eskişehir: ETAM A. Ş., 1994.
- Roberts, H. Karlene ve David M. Hunt. Organizational Behavior. Boston: PWS - Kent Publishing Co., 1991.
- Rosen, H. Robert. İnsan Yönetimi. İstanbul: Mess Yayınları, 1996.
- Roquette, Michel - Louis. Yaraticılık. çev. Işın Gürbüz, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994.
- Rue, W. Leslie ve L. Loyd Byars. Management Theory and Application. Ontario: Richard D. Irwin Inc., 1980.
- Runco, A. Mark ve Roberts S. Albert. Theories of Creativity. California: Sage Publications Inc., 1990
- Sanyel, Didem. "Yaraticılık". Bilim ve Teknik. (Şubat 1997): 68-71.
- Sayles, R. Leonard. Leadership Managing in Real Organizations. 2<sup>nd</sup> ed., New York: Mc Graw Hill, Inc., 1989.
- Scanlan, K. Burt. Management: A Short Course for Managers. New York: John Wiley Sons, 1974.
- Schermerhorn, R. John; James G. Hunt ve Richard Osborn. Managing Organizational Behavior. 2<sup>nd</sup> ed., New York: John Wiley Sons, 1985.
- Shalley, E. Christina. "Effects of Coaction, Expected and Goal Setting on Creativity and Productivity". Academy of Management Journal. 38, no. 2 (April 1995): 483-503.
- Sparrowe, T. Raymond ve Robert C. Liden. "Process and Structure in Leader-Member Exchange". Academy of Management Review. 22 no. 2 (April 1997): 522-552.
- Stein, I. Morris. Stimulating Creativity. c. 1. New York: Academic Press, 1975.

- , Stimulating Creativity. c. 2. New York: Academic Press, 1975.
- Steiner, A. Gray. The Creative Organization. 3<sup>rd</sup> ed., Chicago: The University of Chicago Press, 1969.
- Storr, Anthony. The Dynamics of Creation. New York: Kingsport Press, Inc., 1972.
- Sungur, Nuray. Yaratıcı Düşünce. 2. b., İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.
- Urgan, Rita. "İçimizdeki Önsezi". Cumhuriyet Bilim Teknik. s. 619. (30 Ocak 1999), 12.
- Ülker, Gönül. "Yönetici ve Lider". Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, c. 1 (İstanbul 1997), 18.
- Vecchio, P. Roberts. Organizational Behavior. 2<sup>nd</sup> ed., Chicago: The Dryden Press, Inc., 1988.
- Wallence, B. Doris ve Howard E. Gruber. Creative at Work. New York: Oxford University Press, 1989.
- Wayne, J. Sandy; Lynn M. Shore ve Robert C. Liden. "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". Academy of Management Journal. 40 no. 1 (February 1997): 82-111.
- Weiss, H. Donald. Problem Çözümünde Yaratıcılık. çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1997.
- Weisberg, Robert. Creativity Genius and Other Myths. New York: W. H. Freeman and Co., 1986.
- Woodman, W. Richard; John E. Sawyer ve Ricky W. Griffin. "Toward A Theory of Organizational Creativity". Academy of Management Review 18 no. 2 (April 1993): 293-321.

Yavuzer, Halide. Yaratıcılık. 2. b., İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, 1994.

Yıldırım, Ramazan. Yaratıcılık ve Yenilik. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders: Are Different?". Harvard Business Review (March- April 1992): 126-35.

Zeldman, İ. Maurice. "How Management can Develop and Sustain a Creative Environment". Advanced Management Journal. (Winter 1990): 23-27.

