

İNSAN SERMAYESİNİN ÇIKTISI YARATICILIK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: İŞLETMELERİN BEYNİNİN TAMAMININ İŞE KOŞTURULMASI

Ramazan GÖKBUNAR

Cevdet KAYALI

Hüseyin AKTAŞ

I-GİRİŞ

Günümüzde yoğun küresel rekabet ile birlikte yaşanan karmaşık ve hızlı değişim sürecine zamanında, etkin olarak uyum sağlayabilen organizasyonların sürekliliği söz konusu olurken, yeterince değişime uyum sağlayamayanlar ise piyasadan elenmektedirler.

Küresel rekabet, büyük işletmelerin satın alınabilecek, ticarileştirilebilecek yeniliklere önem vermesini gerektirmektedir. Bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Düşünsel beceriler ve yaratıcılığın önem kazandığı bilgi çağına uyumda temel rekabet üstünlüğü veya stratejik üstünlük elde etmenin yolu yaratıcılıktan ve özgün bilgi üretmekten geçmektedir.

Yeniden biçimlenen iş sürecinde, üretim ideolojisini belirleyen sihirli sözcük "yaratıcılık"tır; üründe, üretim yönetiminde, iş organizasyonunda yaratıcılık... Yaratıcılık, iş sürecinin temel güdüleyicilerinden birisi olup, girişimcilik ruhu için temel esastır.

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin ilk şartı, hızlı değişimle uyum sağlayabilecek bilgiye sahip olabilmeleridir. Bilgi sürekli olarak yenilenirken daha da karmaşık hale gelmektedir. Bilginin sürekli yenilenmesi, bilgi ve deneyimin sürekli işlenmesinden, yaratıcı biçimde kullanılmasından geçmektedir.

II-YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK: RİSK KARŞILAMA SANATI

"Neden işletmeler yaratıcılık ve yenilikleri geliştirmelidir?" sorusuna yanıt şüphesiz, yaratıcılık ve yenilikçiliğin işletmelerin başarı için olmazsa olmaz bir koşul olması denilebilir.

Değişimin getireceği yeniliklere uyum gösteremeyenlerin başarılı olması rekabet edebilmesi mümkün değildir. Değişen koşullar, işletmenin hem iç hem de dış ilişkilerinde giderek yoğunluğu ve karmaşıklığı da birlikte getirmektedir. Bu nedenle değişim, işletmeleri ister istemez, yeniden yapılanma sürecine itmektedir.

İşletmelerin yeniden yapılandırılması hızlandıkça, yeni fikirleri ortaya çıkarmak ve uygulamaya koymak için çok daha radikal bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Ama bu tür gelişmeler şans eseri olmamakta, kararlılık ve en önemlisi, zamana ihtiyaç göstermektedir. Bu durum, üst yönetimin kısa vadede kar etme isteklerine ters düşmektedir (Kind, 1998:309).

Küreselleşen dünya ekonomisini kontrol eden devasa firmaların bir çoğunun kurucuları, çarpıcı yetenekleri olan, yenilikçi bilgi ve becerilere sahiptirler. Henry Ford, üretim hattını, mezbahadaki üretim hattından esinlenerek geliştirip otomobili geniş kitlelerin satın alabileceği bir mal haline getirdi. William Boeing, askeri üretim teknolojisini sivil amaçlı uçak üretiminde kullanırken, John D. Rockefeller küresel bir dağıtım sistemi inşa etti. Bill Gates de standart bir bilgisayar işletim sistemi yarattı (Acs, Morck, Shaver, 1997:7).

20. yüzyılın ikinci çeyreğinin ortalarında Joseph Schumpeter'in geliştirdiği, kapitalist ekonomik sistemin zenginlik temeli, yaşam standartlarındaki sürekli iyileşmenin arkasındaki temel faktör sayılan, "yaratıcı yıkım süreci"ne göre, sürekli yeni fikirler geliştirme özelliğine sahip yaratıcı firmalar, benzer özelliklere sahip olmayan firmaları piyasalardan silmektedir. Yeni kurulan yaratıcı firmalar endüstri liderlerine sürekli meydan okumaktadırlar.

Tüm girişimcilerin gerçekten sahip oldukları tek özellik yeniliği yeterince sistematik olarak uyguluyor olmalarıdır. Örneğin, Ford'un 1960'lı yılların başında çalışanlarını yeterince yönlendirememesi sonucundaki pazar kaybını, lüks ve spor arabanın orta gelir seviyesine göre üretilebileceği fikriyle yaratmış olduğu, Mustang bir yeniliğin simgesi olurken şirkete, General Motors'a karşı belirgin bir üstünlük ve endüstriyel birinciliği tekrar kazandırmıştır (Drucker, 1998:152).

Yaratıcılık, düşünebilme, kavramlar, olaylar arasında ilişkiler kurma ve bunlarla ilgili olarak sonuçlar çıkarma yetisi olarak, insanı diğer canlı varlıklardan ayrılan en önemli özelliğidir (Yıldırım, 1998: 11-18).

Yaratıcı olma hali, yeni ve anlamlı şekiller yaratma kabiliyeti, yorumlar, orijinallik, var olandan farklılıktır. Kao (1991)'e göre yaratıcılık yeni bir sonuca yol açan insani bir işlevdir. Nieranberg (1982)'de ek olarak, bilginin yapı (altyapımızın bize hazırladığı şeyleri görürüz), düzen (görmek istediğimizi görürüz) ve ilişki (amacımıza uygun şeyleri görürüz) olarak üç elementten oluştuğunu belirtmektedir. Herrmann (1990) da beynin baskın rolünü derin bir şekilde inceleyerek, beynin "çalışma ve bilgileri kullanarak sağlanan mantıksal analitik", "planlama-organizasyon", "kutsal bir sağduyu", "insanlararası duygusallık" olarak dört farklı ve birbirinden ayrı birimden oluştuğunu, her birisinin kendisine ait dil, algılama, değerler, bilme ve olma haline sahip olduğunu öne sürmektedir (Herbig, Jacobs, 1995: 63). Yaratıcılık en iyi olarak işletmenin bugününün ötesini görmek ve vizyonu oluşturmaktır. Yaratıcılık bir işletme varlığıdır (Kuczmarski, 1996:7).

Fortune Dergisi'nin "Dünyanın En Büyük 500 Şirketi" sıralamasında yer alan çok uluslu bir şirketin, ya da onlar düzeyinde olan herhangi bir şirketin ortalama yaşam süresi 40 ve 50 yıl arasındadır. İnsanların ortalama 75 yıl hatta daha uzun bir süre yaşadıkları halde, bu süreye ulaşabilmiş olan ve gelişmesini sürdürebilen şirket sayısı azdır. Büyük firmaların ilk on yılı, zaten şirketler için "çocuk ölüm oranının" çok

yüksek olduğu bir dönemdir. Neden bu kadar çok şirket, zamanından bu kadar önce ölüyor? Bu şirketler, yöneticileri tüm dikkatlerini mal ve hizmet üretimine ilişkin ekonomik etkinlik üzerinde topladıkları ve kendi kuruluşlarının gerçek doğasının aslında insanlardan kurulu bir birlik olduğunu unuttukları için yok oluyorlar. Kendi yeteneklerinin yalnızca küçük bir bölümünü geliştirip kullanabilen yaratıcı olmayan şirketler, kuruluş aşamasında takılıp kalmaktadırlar (Geus, 1998:17-20).

Düşünmeyi analitik ve yaratıcı olmak üzere iki boyutta incelemek mümkündür. Analitik düşünce sürecinde; kavramlar ve olaylar arasındaki ilişkiler (neden-sonuç), bilinen ve genel kabul gören yöntem ve kurallara dayanılarak kurulur. Yaratıcı düşünme sürecinde ise daha önce aralarında ilişki kurulmamış olaylar ve olgular arasında önceden bilinmeyen orijinal ilişkiler kurulmaktadır (Yıldırım, 1998: 11-18).

Yaratıcılık, insan beynindeki bilgiler arasında başkaları tarafından faydalı kabul edilebilecek ilginç ve yeni fikirler üretmek amacıyla bağlantılar kurulması, tekrar düzenlemesidir (Yıldırım, 1998:29). Yaratıcılık mevcut problemlerin çözümünde faydalı olabilecek yeni fikirler üretmeye yönelik insana özgü bir düşünsel süreçtir. İşletmelerde yaratıcılık, sorunlarının ortaya çıkarılmasını ve çözümlerinin belirlenmesini içeren iki aşamalı bir süreçtir. Bir yönüyle, aslında yaratıcılık öylesine gelişir. Birisi bir soru sorar ya da bir başkası bir şeye bakar veya bir başka şey düşler ve yeni bir ürün veya fikir doğurur. Düş olmazsa yaratıcılık da olmaz.

Düşünsel bir etkinlik olarak yaratıcılık sorunlara duyarlı olmayı, yetersizliklerin ve bilgi eksikliklerinin bilinci içerisinde güçlükleri tanımlamayı, çözüm yollarını aramayı, tahminler yapmayı, hipotezler formüle ederek test etmeyi ve sonuçların iletişimini de kapsayan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde olaylar ve olgular arasında bilinen ilişkilerin etkisinde kalmadan yeni ilişkiler kurulur (Jalan-Kleiner, 1995:20). Yaratıcılık sezgisel davranma, risk alma, esnekliği ve yenilikçiliği de kapsar. Genel olarak sorunların tanımlanması ve çözümlerin bulunmasına yönelik bir yaratıcı düşünme süreci aşağıdaki durumlarda oldukça faydalı sonuçlar sağlar (Agor, 1991:12-15);

- İşletmenin iç ve dış çevresinde oluşan üst düzey belirsizlik,
- Değişkenlerin bilimsel olarak yüksek anlama düzeyinde tanımlanamaması,
- Olguların, hareket yönünü açıkça saptamayı mümkün kılmadığı haller,
- Yeni trendlerin ortaya çıkması gibi analitik araç ve verilerin çok az kullanılabildiği durumlar,
- Çok sayıda güçlü argümanlara sahip çözüm yollarının varlığı,
- Zamanın sınırlı ve karar verme konusunda baskıların olmasıdır.

Yeni bir yüzyıla çok az bir süre kala iş dünyasında başarılı olabilmek için işletmeler iç ve dış çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilmek krizlerden başarılı olarak çıkabilmek için karşılaşılan sorunların çözümünde çalışanlarının yaratıcılığından ve yenilikçiliğinden tam kapasite ile yararlanmayı amaçlayan stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Zwart,1995:35).

Gerçek anlamda yaratıcılık olarak tanımlanabilecek yenilikler, şirketlerin çalıştığı alandan değil, başka alanlardan gelmektedir. Örneğin, daktilonun mucidi Remington'un kelime-işlem alanında pazar lideri kalabilmesini sağlayacak bilgiler, daktilo üretimine ilişkin kitap ve dergilerden değil, bilgisayarlara ilişkin enformasyon sağlayan kanallardan elde edilecektir. Dolayısıyla çalışanları yaratıcı kılmak için, farklı enformasyon kanallarının açık tutulması gerekmektedir (Arat, 1998:131).

Yaratıcılık gözlem, bilgi, deneyim ve düşüncelerimizi yeni düşünceler üretecek şekilde ilişkilendirerek (Yıldırım,1998: 39) mevcut kavramların arasında yeni ilişkiler kurmak yoluyla yeni kavramlar ve düşünceler üretilmesi sürecidir. Yaratıcı düşünme, bir yerde genellikle genel kabul görmüş yöntemlerin ve düşüncelerin reddedilmesini ya da yeniden düzenlenmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır. Yaratıcı düşünme aşağıda belirtilen becerilere sahip olmayı gerektirir (Jalan, Kleiner, 1995:20-23);

- Zıt kutupların uyumlaştırılmasını ya da tolere edilmesi yoluyla çatışmaların kabul edilmesini,
- Belirsizlikten, bilinmeyenden ya da karmaşık durumlardan korkmayan bir kapasiteye sahip olmayı,
- Yüksek düzeyde öz-disipline, sorunlara ya da olaylara yoğunlaşabilme özelliği ile başarılı olmak için yeteneklerini güven duymayı,
- Hırslı, sezgisel ve yerleşik fikirlerin ötesinde düşünebilmeyi,
- Rasyonel görünmeyen fikirlere açık olma, başkalarının düşünceleri ile dış çevreye duyarlı olmayı.

Yaratıcılık süreci yeni fikirlerin doğuşu ve bunların ürünler, hizmetler ve üretim yöntemleri ile yeni yönetsel uygulamalar şeklinde maddileştirildiği yenilikçiliği kapsayan bir süreç olarak düşünülebilir. Gözlemlerden, bilgi ve deneyimlerin yeni düşünce ve kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirme yetisi olarak yaratıcılık, insanın deneyim ve bilgilerinin bir yansımasıdır (Jalan, Kleiner, 1995:20-23). Doğal olarak bireylerin yaratıcılık yetisi farklı olabileceği gibi işletmelerinde çalışanlarının yaratıcılık gücünü kullanarak yeni ürün, süreçler ve hizmetler yaratma becerilerde farklılık gösterecektir.

Örgütsel anlamda yaratıcılık “fikirlerin doğuşu”, “fikirlerin geliştirilmesi” ve “uygulama” olmak üzere, üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Quinn, 1985:73-85);

(i) Fikirlerin Doğuşu: Bir organizasyonda fikirlerin ortaya çıkışı çalışanlarla iç ve dış örgütsel çevre arasındaki bilgi akışına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, yeni bir ürüne ya da hizmete yönelik pazar talebinin farkında değilseler veya mevcut ürün ve hizmetlerden müşterilerin memnuniyetsizliğini fark edemezlerse yeni ürünlerinin yaratılmasına, süreçlerin ve ürünlerin iyileştirilmesine odaklaşmayacaklardır. Örgütün dış çevresi ile iletişim içinde olan çalışanlar, başka işletmelerden transfer edilen çalışanlar ile işletme dışındaki uzman ve danışmanlar, yöneticiler için önemli bir bilgi kaynağını oluştururlar. Bu konuda, kıyaslama (benchmarking) önemli bir araç olarak düşünülmelidir. Destekleyici bir çalışma ortamında çalışanların yeni fikirler yaratmaya yönelik olarak güçlendirilmesi, yeniliğe dönüştürme olasılığı yüksek yaratıcı fikirlerin

ortaya konmasında ve bunların yeniliğe dönüştürülmesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir (Zahir, Sharp, Kagioglou, 1997: 209).

(ii) Fikirlerin Geliştirilmesi: Fikirlerin doğuşu genellikle örgüt dışından bilgi akışına dayalı bir süreç olarak düşünülmesine rağmen fikirlerin geliştirilmesi, daha çok örgüt kültürü ve süreçleri gibi iç faktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, örgütün değerleri, süreçleri, yaratıcı fikirleri teşvik edebileceği gibi engelleyebilmektedir. Risk alma, yaratıcı düşünme ve yenilikçiliğin ayrılmaz bir bileşenidir. Yaratıcı fikirler ancak riskin tolere eden örgüt kültürü ortamlarında geliştirilebilir (Koberg, Chusmir, 1987:398).

(iii) Uygulama:Yaratıcı fikirlerin uygulama süreci, örgütsel sorunlara yeni çözüm yollarının uygulanması, pazara yeni bir ürün ya da hizmetin sunulduğu yenilikçilik aşamasıdır. Yenilikçiliğin başarıya ulaşması için farklı örgütsel birimler arasında bütünleşmenin sağlanması büyük bir önem taşımaktadır. Katı örgütsel yapılanma içerisinde faaliyet gösteren işletmeler yeni örgütsel çözümlerin uygulanmasına ve yeni ürün ile hizmetlerin gerçekleştirilmesinde güçlüklerle karşılaşabilmektedirler. Informal iletişim yollarına sahip olma yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Yar, Utterback, 1985: 572).

III-YARATICILIK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ:ŞİRKETLERİN ÖMRÜNÜ UZATAN YOL

Küreselleşen dünyada daha da bilinçlenen tüketicilerin beklentilerinin artması kalite kavramında büyük değişikliklere yol açarken rekabet ortamında ayakta kalmanın Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile mümkün olacağı fikrini yerleştirmiştir.

TKY müşteri tatminini kar amacının önüne koyan bir sistem, mevcut ya da potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine yönelik bir organizasyonun stratejik ve operasyonel faaliyetlere bütün çalışanların aktif katılımını sağlayarak kendisini adaması olarak tanımlanmaktadır (Ghobadian-Gallea,1997:134). Aynı zamanda TKY işletmelere rekabet, pazar payının artması, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, iç ve dış müşteri memnuniyeti v.b. alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir. TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (İTÜ, 1994:12). TKY, başarılı işletmelerle eşanlı hale gelmiştir.

Takım çalışmasının yanında işgören katılımının ve işgören güçlendirilmesinin başarılması için tepe yönetiminin TKY ilkelerine bağlanması ve liderliği zorunludur. TKY olgulara, verilere ve analizlere dayalı karar almayı esas alan bir yönetim sistemidir (Leavenwoth, Grant, 1996: 673). TKY'nin esas amacı, üretilen mal ve hizmetlerin müşteri gereksinimleri ile uyumlu performans standartları belirleyip, minimum maliyetle üretimi gerçekleştirmektir (Burman, 1987:295). TKY, örgütsel davranışların planlanması, sorun çözücü, müşteri odaklı, şeffaf ve korkunun olmadığı bir örgüt kültürüne doğru yeniden odaklaşmayı amaçlayan yapısal bir çabadır. Değişim, dönüşüm, yaratıcı düşünce, motivasyon, takım çalışması, iletişim, önleyici sorun belirleme ve çözme temeline dayanan TKY, gerek tüketicilerin, gerekse çalışanların iş doyumlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu yaklaşım içinde insan unsuruna

ağırlık veren, davranışsal bilimlerden yoğun destek alan katılımcı, paylaşımcı lider-yöneticiler gerektiren bir uygulamalı yönetim felsefesidir.

Kalite yönetimi alanı, sürekli öğrenme yoluyla gelişmiştir. Kaliteyi aramada yaratıcılığa olan ihtiyaç nedenleri ise (Plsek, 1998:21-28);

- Uzun dönemde üstün finansal performansın yeniliklerle ilişkili olması,
- Müşterilerin gittikçe artan bir şekilde yenilik talep etmesi,
- Sürekli yeniliğin, piyasada lider kalmak için gerekli olması,
- Yeni teknolojilerin yeniliği olanaklı hale getirmesidir.

Sürekli gelişme; yönetim, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar, aynı zamanda bir hayat felsefesidir. Günlük hayatında bunu gerçekleştiremeyen bir bireyin, iş yaşamında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu nedenle, sürekli gelişme felsefesi kadar, “önce insan” ya da diğer bir deyişle, “birey kalitesi” de son derece önemlidir (İTÜ,1997:13)”. TKY’de değişim, sürekli gelişme ve öğrenme ile desteklenir, ideal olarak örgütteki herkes mevcut durumu geliştirmeye güdülenir. Sürekli gelişme ve öğrenme ilk olarak çevresel değişikliklere uymak, daha sonra da yenilik yapma ile değer yaratma çabalarıyla çevreyi değiştirmek için gereklidir.

A-YARATICILIK VE TAKIM ÇALIŞMASI : BAŞKALARININ DA YANINIZDA YER ALMASIDIR

TKY’nin en önemli özelliklerinden birisi de takım çalışmasının yaygınlığıdır. TKY’de takım çalışmalarının spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır. Çalışma takımlarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir.

TKY’nin önemli unsurlarından olan kalite çemberlerinde, çalışanların kendini kanıtlama ihtiyaçları tatmin edilerek yaratıcı düşünme becerilerinin örgütün amaçlarına ulaşması sağlanır. Kalite çemberleri örgütlerde verimlilik, etkenlik ve kalite gibi konularda yaşanan sorunların belirlenmesi, analizi ve çözümü için fikir üreten küçük çalışma gruplarını ifade etmektedir. Kalite çemberlerinin temelini işletme sorunlarının sadece yönetim kademelerini ilgilendirmediği, çalışanların sorunlara eğildiği ölçüde yapıcı ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkabileceği düşüncesi oluşturmaktadır. Çalışanların kendi isteği ile yürüttüğü bu çalışmaların amacı, toplam kalitenin mükemmelleştirilmesi, çalışma hayatının daha zevkli hale getirilmesi, çalışanların yeteneklerinin ve atıl kalmış beyin güçlerinin harekete geçirilmesidir.

Anglo-Sakson yönetim anlayışına göre, işletmelerde gelişme, ancak yaratıcılık ve teknolojik sıçramayla mümkündür. Bu teknolojik sıçrama üretim sürecinden bağımsız olarak AR-GE çalışmalarının başarısına bağlıdır. Sürekli geliştirme ve iyileştirmede (Kaizen) ise üretim süreci, belli bir zaman zarfında, çok sayıda küçük gelişmeler, çok sayıda çalışma grubunun ya da bireysel önerilerin sağlamış olduğu küçük iyileştirmelerinin bir bütünüdür. Bir yerde Kaizen felsefesi ayrıntılara ilgili olarak yavaş ama sürekli değişimin üretim sürecindeki herkesin katılımına açık, paylaşılan

grup çalışması, uyarılma, yaratıcılık, mevcudu koruma ile geliştirme, düşük yatırımla insana ve sürece yönelik olma özelliklerini taşımaktadır.

Yaratıcı fikirleri teşvik etmek toplam kalite ortamı için önemlidir. Her bireyin şirketin ürün dizaynı ve fikir üretmesinde pay sahibi olmasını cesaretlendirmek, teşvik etmek, örgütün yaratıcılık gücünü artırır. Fakat, yeni bir fikrin reddedilmesi bazen yaratıcılığı söndürebilir ve fırsatların kaybına yani çok pahalıya mal olabilir (Thompson, 1998: 62).

B-YARATICI LİDERLİK ve YARATICI ÖRGÜT: SİNERJİ KAYNAĞI

Son yıllarda yaratıcı sorun çözme örgütlerin vazgeçilmezi haline gelerek “yaratıcı örgüt” kavramı ön plana çıkmıştır. Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar, öncelikle yaratıcı bir lider ile yaratıcılığın ortaya çıkmasına, gelişmesine olanak sağlayan bir ortamın varlığıdır. Yaratıcılığa izin veren çalışma ortamları, hoşnutluğu artırır, uyumu geliştirir, verimi yükseltir ve kurumla özdeşleşmeyi yoğunlaştırır, aynı zamanda yenilikçiliğe de daha olumlu bakmasını sağlar, işletme içi davranışların daha iyi değerlendirilebilmesine ortam hazırlar, çalışma ortamını geliştirmek için sinerji etkisi yaratır.

Çoğu yaratıcı lider gelişkin bir hayal gücüne sahiptir, araştırmacı ve hesaplı riskleri almaya eğilimlidir. Dolayısıyla liderler bilinmeyene yolculuk yapmaya isteklidir, gerektiğinde kendilerinden kuşku duymaya hazırdırlar. Yaratıcı liderler başkalarının göremediği fırsatları gören, alışılmadık fikirlere yatkın olup, hep kendilerine “Hangi yeni ürünleri geliştirebiliriz?” ve “Müşterilerimize nasıl daha fazla değer kazandırabiliriz? v.b. sorularını sorarlar (Rosen,1998: 267).

İnsanlar güven verici ve meydan okuyucu bir ortamda çalıştıklarını hissetmedikçe, yaratıcı yeteneklerini ortaya koyamazlar. Dolayısıyla, liderlerin başkalarının kapasitelerine güvenmesi ve yönettiği kuruluşun, işyerinin yaratıcılığını serbest bırakarak sorunları çözebileceklerine, yeni iş olanakları yaratabileceklerine inanmalarının önemi büyüktür. Liderler, insanların yaratıcılıklarını ifade etmeleri için gerekli koşulları yaratırlar, yaratıcı düşünceyi desteklerler, diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik ederler, yaratıcı görüş aykırılıklarını ve bakış açılarının çokluğunu desteklerler, risk almayı ve yeniliklerin denenmesini özendirirler (Rosen,1998:267).

Çalışanların, kemikleşmiş örgüt yapısına uymaya zorlanması, yaratıcılığın önünde en önemli engeldir. Bireyleri kendileri için hazırlanmış rollere uymaya zorlanmak yerine yaratıcı girişimleri desteklenerek, yaratıcı enerjilerini işlerine uygulayıp, örgütleri ile özdeşleştirilmeleri sağlanmalıdır.

Liderler, yaratıcılığı yok eden bütün sistemlere; hoyrat şeflere, korkuya, gözdağına ve bürokrasiye karşı tavır almalıdırlar. Liderler, insanların yaratıcı yeteneklerini başkalarıyla paylaşmalarını engelleyen “gözdağı” ve “didişme” faktörlerini ortadan kaldırmalı, güven verici bir yaratıcı iş ortamı oluşturmaları, insanlara başaramama özgürlüğü tanımalıdırlar (Rosen,1998:268).

Yaratılmak istenen organizasyon kültürü konusunda yöneticilerin üzerinde önemle durarak yerine getirmeleri gereken bir husus da; "kırılmadıysa dokunma" felsefesinden vazgeçerek “bugünün değişiklikleri yarının zorunluluklarıdır” felsefesini

ya da düşünce yapılarını oluşturmalarıdır. Böylelikle mevcut yapı geliştirilerek, yeni fikirlerin doğmasına ve uygulaması sürecine olanak tanınırken, insanın yaratıcılık potansiyeline verilen önem de artmaktadır.

1950'den itibaren öndegelen Japon şirketleri Deming gibi kalite uzmanlarının öğretilerini uygulamaya çalışırken, Amerikan ve İngiliz firmaları 1970'li yılların sonları ve 1980'li yılların başlarına kadar üstün, yıkıcı Japon şirketlerinin rekabeti ile karşılaşmaya kadar bu kalite uzmanlarının öğretilerini ihmal etmişlerdir. Son yıllarda İngiliz firmalarının TKY hareketlerinin % 80'nin başarısız olduğu belirtilmektedir. Başarılı Japon firmaları ile İngiliz şirketlerini ayıran temel özellik, Japon şirketlerinin insan ilişkilerindeki, örgüt kültürü konusunda gösterdikleri başarılarıdır. Kalite konusunu sıkıca sarılan Japon şirketleri, kalite kontrolünün ürünlerle değil insanlarla ilgili bir olgu olduğunu benimsemişlerdir. Japon şirketleri, işbirliğine dayalı yatay bir örgüt yapısını ve kültürünü esas alarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yumuşak-esnek (soft) insan odaklı olarak ifade edilen bu yaklaşımda müşteriler, çalışanlar ve tedarikçi firmalarla uzun dönemli ilişkilere sahip olmaya önem verilmektedir. Demokratik işbirlikçi çalışma koşullarına önem veren Japon şirketleri gücün dağıtımını ve paylaşımını mümkün kılan, çalışan ve işverenler arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkileri içeren düz, esnek ve foksionlar arası ilişkilere dayalı bir örgütsel yapılanmayı tercih etmektedirler. Karar alma sürecine çalışanların katılımının sağlandığı, yöneticilerin eleştiriye açık olduğu, yapıcı diyalogların gerçekleştirildiği örgütsel bir çalışma ortamında çalışanlara yaratıcılık potansiyellerini kullanma imkanı tanınmakta, yetenek ve becerilerde sürekli iyileştirme benimsenerek yaratıcı ve yenilikçi davranış biçimleri teşvik edilmektedir. Bunun aksine Amerikan ve İngiliz şirketleri hiyerarşik ve dikey bir örgüt kültürü ve yapısı içerisinde faaliyet göstermekte kısa dönemli maliyet indirimi ve karlılığa odaklı olarak faaliyet göstermektedirler. Hiyerarjik tutum ve yapılar, güçlendirme, işgören katılımı konusundaki başarısızlıkların sebebi olarak gözükmekte ve öğrenme, yaratıcılığın sağlanması için radikal bir kültür değişimini zorunlu kılmaktadır (Jones, 1995: 36).

IV SONUÇ

1980'den günümüze ulaşan süreç içerisinde mal ve hizmetlerde kaliteyi yeterli kılmadan rekabet şansı ortadan kalkmıştır. Rekabette yeterlilik sınırı, müşterinin ürün performansı istemlerinin egemenliğine girmiştir. Günümüzde yoğun rekabetin egemen olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerinden, rakiplerinden, ortaklarından ve piyasa düzenleyicilerinden gelen baskı ve talepleri karşılamak için mücadele etmektedirler. Yaşanan yoğun değişim süreci, her alanda bireylere ve işletmelere bazen fırsatlar sunmakta, bazen de kaoslar oluşturarak tehlikeler yaratmaktadır. Tek değişmeyen şeyin sürekli değişim olduğu günümüzde işletmeler için tehlikeleri fırsatlara dönüştürme ancak değişimle baş edebilecek bilgiye ve yaratıcılığa sahip olmakla mümkündür. Karmaşık ve sürekli değişen iş ortamında yaratıcılık ve yenilikçilik çok önemli bir başarı faktörü olarak ortaya çıkarken işletmeler çalışanlarının yaratıcılık ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmek ve örgüt kültürünün zorunlu bir unsuru haline getirmek zorundadırlar.

Yaratıcılık ve yenilikçilik günümüzde işletmeler için önemli bir rekabet aracıdır. Rekabetin yoğunlaştığı, kaynakların kıt, yatırım ve donanım maliyetlerinin yüksek

olduğu, müşteri ihtiyaç ve beklentilerin sürekli artarak değiştiği günümüz iş dünyasında, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğini yükselten, belli ölçülerde olsa da geleceğin öngörülmesini sağlayan bir araç olarak yaratıcı düşünme ve yenilikçi olma işletmelerin başarılı olması ve yaşamını sürdürebilmesi için hayati bir önem taşımaktadır.

Değişimin sarstığı, yeni değişikliklerin sürekli tehdidi altında bulunan bir dünyada korunmanın tek yöntemi yenilikleri sürdürmektir. Bir örgütün sürekli değişimi, yenilenmesi, çalışanlarının değişim ve yenilenebilme kapasiteleri ile ilişkilidir. Bir rgt yenilenmeyi, gelişmeyi istiyorsa, yaratıcı insanlar için uygun atmosfer yaratmalı, yenilenme yeteneğine sahip çalışanları yetiştirmelidir. Bir rgt, üretken, yenilikçi ve kendini sürekli yenileyebilen çalışanlarını desteklemeden, küresel rekabet ortamında ayakta kalmak, dinamizmini korumak için satın aldığı en son teknolojisine fazla güvenmemelidir. Örgütlerin geleceği; esnek ve yaratıcı olmalarına, yaratıcılıkları ise oluşturdukları ortam ve yönetsel yaklaşımları ile çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına olanak sağlanmasına bağlıdır.

Kısaca, işletmelerin geleceklere çalışanlarının yaratıcılık potansiyellerini harekete geçirip, ürünlerinde, hizmetlerinde ve örgütsel süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi sağlayacak TKY'yi etkin bir Şekilde uygulamalarına bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların yaratıcılık potansiyellerini geliştirecek, ortaya çıkaracak yaratıcılık geliştirme programları TKY uygulamalarının bir bütünleyicisi olarak düşünülmemelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ACS, Zoltan-MORCK, R, SHAVER, M., Yeung, B. (1997), "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective", **Small Business Economics** 9: 7-20.

AGOR, W.H (1991), How Institution Can Be Used to Enhance Creativity in Organizations", **Journal of Creative Behaviour**, Vol.2.

ARAT, Melih (1998), **21. Yzyıl İin Ynetim-Ynetimin Temellerine Derin Bakışlar-**, İstanbul: Datateknik Yayınları.

BURMAN, Richard (1987), **Manufacturing Management Principles and Systems**, Mc Graw-Hill Book Company, U. K.

DRUCKER, Peter F. (1998), "The Discipline of Innovation", **Harward Business Review**, November-December-1998.

DRUCKER; P. (1987), **Management, Tasks, Responsibilities**, NY.

GEUS Arie De (1998), **Yaşayan Şirket-İş Dnyasında Byme, ğrenme ve Uzun mr-**, İstanbul: Demirbank Yayını.

GHOBADIAN, Abby -David GALLEAR, "TQM and Organization Size", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17, No.2.

- GÖKER, Aykut (1997), “**Uluslararası Rekabet Üstünlüğü Yarışında Kesici Uç: İnovasyonda Yetkinlik**”, **1990’ların Bilançosu**, Ankara: Türk-İş Yayınları.
- HERBIG, Paul-JACOBS, Laurence (1995), “Creative Problem-Solving Styles in The USA and Japon”, **International Marketing Review**, Vol.13 No 2.
- HERRMANN, N. (1990), **The Creative Brain**, Brain Books, Lake Lure, NC.
- IRANI, Zahir-Sharp, John M.-Kagioglou M.(1997), “Improving Business Performance Through Developing a Corporate Culture”, **The TQM Magazine**, Volume 9 Number 3.
- İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi (1994),“**Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite**”, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler**, İstanbul: Üniform Yayıncılık.
- JALAN, Amitabh-Kleiner Brian H.(1995), “New Development Indeveloping Creativity”, **Journal of Managerial Psychology**, Volume 10. Number 8.
- JONES S. (1995), “Democratic Dimensions of Quality, Innovation and Long-Term Success”,**TQM Magazine**, Volume 7, Number 2.
- KAO, J. (1991), **Managing Creativity**, Prentice Hall, Englewoodd Cliffs, NJ.
- KIND, John (1998), “Fostering Creativity”, **Management Decision** 36/5.
- KOBERG,Christine S.-Chusmir, Leonard H.(1987), “Organizational Culture Relationship With Creativity and Other Job-Related Variables”, **Journal of Business Research** 15.
- KUCZMARRSKI, Thomas D. (1996), “What is Innovation? The Art of Welcoming Risk”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.13 No 5.
- LEAVEWORTH, Richard S.-GRANT, E. (1996), **Statistical Quality Control**, The Mc Graw-Hilll Companies, INC.
- NIERENBERG, G. (1982), **The Art of Creative Thinking**, Simon & Schuster, New York, NY.
- PLSEK, Paul E. (1998), “Incorporating The Tools of Creativity into Quality Management”, **Quality Progress**, V31, N 3, March-1998.
- QUINN, James B.(1985), **Managing Innovation:Controlled Chhaos**, HRB 63.
- SOLLMANN, Ullrich-HEINZE, Roderich (1995), **Vizyon Yönetimi**, İstanbul:Evrım Yayınları.
- STEWART, Thomas A. (1997), **Entelektüel Sermaye-Örgütlerin Yeni Zenginliği**, (Çev.Z. Dicleli, N. Elhüseyni), İstanbul:MESS Yayınları.

YAR, Ebadi. M-Utterback, James M.(1984), "The Effect of Communication on Technological Innovation", **Management Science** **30**, No:5.

ZWART, Abraham De (1995), "World-Class Design to Manufacture", **Organizational Dynamics**, Volume 2 Number 5.

THOMPSON, Kenneth R. (1998), "Confronting The Paradoxes in a Total Quality Environment", **Organizational Dynamics**, Volume 26, Number 3, Winter.