

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
AR-GE VE İNOVASYON YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YARATICILIĞIN İNOVASYONA ETKİSİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ:
STEVE JOBS ÖRNEĞİ

Kaan SELÇUK

Danışman
Prof. Dr. Ömür YAŞAR SAATÇIOĞLU

İZMİR – 2022

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yaratıcılığın İnovasyona Etkisinin Değerlendirilmesi: Steve Jobs Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

05/07/2022

Kaan SELÇUK

İmza

XXXXXX

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Yaratıcılığın İnovasyona Etkisinin Değerlendirilmesi: Steve Jobs Örneği

Kaan SELÇUK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı

Ar-Ge ve İnovasyon Yönetimi Programı

Yaratılık kavramı son zamanlarda her alanda sıklıkla görülmektedir. Eğitimciler yaratıcılığı tanımaya, psikologlar ölçmeye, şirketler ise satın almaya çalışırken ve vakıflar da desteklemeye çalışmaktadır. Endüstri perspektifinden bakıldığında, yaratıcılık yeniliğin hammaddesi olarak en büyük itici güçlerinden biri haline geldiği görülmekte ve son yıllarda büyük şirketlerde farklı araç ve tekniklerle beraber yönetilmeye çalışılmaktadır. Firmalarda rekabet için temel taş olarak sayılan yaratıcılık ve yeniliğin nasıl yönetildiği, doğal olarak önemli araştırma konusu haline gelmiştir. Bu çalışmada daha önceleri doğuştan geldiğine inanılan bireysel yaratıcılığın nasıl geliştirilebileceği, yeniliğe etkisi ve şirketlerdeki bu bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılığa nasıl dönüştüğünü ve örgütsel yaratıcılığın nasıl yönetildiği araştırılmıştır. Bireysel ve örgütsel yaratıcılığın kaynakları, etkilendiği faktörler ve birbirleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada Apple Inc.'te kurucu CEO olarak görev yapmış Steve Jobs'ın bireysel yaratıcılığı ile araştırılmış ve kurum kültüründeki örgütsel yaratıcılığa olan etkisinin incelenmesi sonucunda bireysel yaratıcılığın yenilikle ilişkisi açıklanmıştır. Steve Jobs'ın kurduğu firmalar araştırılarak, ortaya çıkan yeniliklerde bireysel yaratıcılığının etkileri belirlenmiştir. Steve Jobs'ın bireysel yaratıcılığının Apple Inc.'te örgüt kültürü ile desteklendiği ve çığır açan ürünlere olan direkt etkileri açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Yenilik, Örgütsel Yaratıcılık, Bireysel Yaratıcılık.

ABSTRACT

Master's Thesis

The Impact of The Creativity on Innovation: An Example of Steve Jobs

Kaan SELÇUK

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Information Management

Research-Development and Innovation Management Program

The concept of creativity has been seen frequently in every field recently. Educators are trying to recognize creativity, psychologists are trying to measure it, companies are trying to buy, and foundations are trying to support it. From an industry perspective, it is seen that creativity has become one of the biggest driving forces of innovation as a raw material, and in recent years, large companies have been trying to be managed together with different tools and techniques. How creativity and innovation are managed, which are considered as the cornerstone for competition in companies, have naturally become an important research topic. In this research, it has been investigated how individual creativity, which was believed to be innate, can be developed, its effect on innovation and how this individual creativity in companies is transformed into organizational creativity and how organizational creativity is managed. The sources of individual and organizational creativity, the factors that affect it and the relationship between each other are examined. In this research, the individual creativity of Steve Jobs, who served as the founding CEO of Apple Inc., was investigated and the relationship between individual creativity and innovation was explained as a result of examining the effect on organizational creativity in corporate culture. The companies founded by Steve Jobs were researched and the effects of individual creativity on the emerging innovations were revealed. Steve Jobs's individual creativity is supported by the organizational culture at Apple Inc. and its direct effects on groundbreaking products are explained.

Keywords: Creativity, Innovation, Individual Creativity, Organisational Creativity



YARATICILIĞIN İNOVASYONA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: STEVE JOBS ÖRNEĞİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	x
TABLOLAR LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. YARATICILIK TANIMI	2
1.2. YARATICILIĞIN ÖNEMİ	4
1.3. YARATICILIK TÜRLERİ	8
1.4. YARATICILIK SÜRECİ	10
1.5. YARATICILIK BİLEŞENLERİ	11
1.5.1. Uzmanlık	12
1.5.2. Yaratıcılık Becerileri	12
1.5.3. Motivasyon	13
1.6. YARATICILIĞIN TEMELLERİ	14
1.7. YARATICILIĞI GELİŞTİRMEK	15
1.7.1. Beyin Fırtınası	
1.7.2. Yanal Düşünme	16
1.7.3. Altı Şapkalı Düşünme Tekniği	18

1.7.4. Zihin Haritalama	19
1.7.5. Triz	20
1.8. YARATICILIK VE YENİLİK İLİŞKİSİ	21

İKİNCİ BÖLÜM

DÜZEYLERE GÖRE YARATICILIK KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

2.1. YARATICI BİREY VE ÖZELLİKLERİ	25
2.2. ÖRGÜTSEL YARATICILIK	29
2.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	30
2.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK YÖNETİMİ	35
2.5. YARATICI YÖNETİCİ	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ: STEVE JOBS ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	41
3.2. ARAŞTIRMA SORULARININ TANIMLANMASI	42
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	42
3.4. ARAŞTIRMANIN METHODU VE GÜVENİRLİĞİ	42
3.5. VERİLERİN KODLANMASI	44
3.6. BULGULAR	44
3.6.1. Steve Jobs'ın Bireysel Yaratıcılığı	45
3.6.1.1. Akıcı fikir geliştiren:	45
3.6.1.2. Detaycı	45
3.6.1.3. Orjinal	47
3.6.1.4. Sezgisel	48
3.6.1.5. Geniş Açıdan Bakabilen	49
3.6.1.6. Geleceğe Yönelen;	50
3.6.1.7. Esprili	50
3.6.1.8. Fikirleri Birleştirebilen	51
3.6.1.9. Renkli ve Çeşitli Hayata Sahip	51

3.6.1.10. Israrcı	52
3.6.1.11. Soru Soran	52
3.6.1.12. Para ile Motive Olmayan	53
3.6.2. Yenilikçi Bir Firma Olarak Apple Inc.	54
3.6.3. Steve Jobs'ın Örgütsel Yeniliğe Katkısı	63
3.6.3.1. Örgüt Kültürü	63
3.6.3.2. İşe Alım Politikası	68
3.6.3.3. Tasarım Odaklılık	70
3.6.3.4. Örgütsel Yeniliğe Direkt Katkısı	74
SONUÇ VE ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA	81
EKLER	

KISALTMALAR

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
INC	Anonim Şirketi
IQ	Intelligence Quotient
CEO	Chief Executive Officer
PC	Personal Computer
COO	Chief Operating Officer
TRIZ	Teorija Rezhenija Izobretatelskih Zadach



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Graham Wallas ve Arthur Koestler'e göre Yaratıcılık Süreçleri	s. 10
Tablo 2: De Bono'ya (1992) Göre 6 Şapkalı Düşünme Tekniğindeki Roller	s. 19
Tablo 3: Yaratıcılık ve Yenilik Arasındaki Temel Farklar	s. 21
Tablo 4: Torrance Yaratıcı Düşünme Testindeki Yaratıcı Bireyin 20 Karakter Özelliği	s. 28
Tablo 5: Robert Alan Black'e Göre (1998) Yaratıcı Bireylerin 32 Farklı Karakter Özelliği	s. 29
Tablo 6: Steve Jobs'ın Bireysel Yaratıcılık Özelliklerinin Ortaya Çıkan Yeniliklere Etkisi	s. 76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Eğlenceli Araçların Günümüzde Endüstriyel Araçlarla Karşılaştırılması	s. 6
Şekil 2: Eğlenceli Araçların Endüstriyel Araçlarla Gelecekte Beklenen Karşılaştırılması	s. 6
Şekil 3: Yaratıcılığın Bir Şirketin Kazancına Etkisi	s. 7
Şekil 4: Ürün ve Pazarlama Yaratıcılığının Firma Üzerindeki Etkisi	s. 7
Şekil 5: Amabile'ye Göre Yaratıcılık Bileşenleri	s. 11
Şekil 6: Amabile ve Pratt'a Göre Yaratıcılığı ve Yeniliği Etkileyen Bileşenler ve Birbiriyle Etkileşimi	s. 23
Şekil 7: Ekvall'a Göre Yaratıcı Ortamı Etkileyen Faktörler	s. 31
Şekil 8: Andriopoulos 'a Göre Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	s. 32
Şekil 9: Şirketteki Takımların Farklı Becerilerdeki Çalışanlarla Dengelenmesi	s. 38
Şekil 10: Araştırmanın Süreci	s. 43
Şekil 11: Yıllar İçinde Apple Inc.'de Yenilik Primi Değişimi	s. 56
Şekil 12: Apple Hisse Senetlerinin Yıllar İçindeki Değişimi	s. 57
Şekil 13: Apple Hisse Senetlerinin Yıllar İçindeki S&P 500 Şirketleri ile Karşılaştırılması	s. 58
Şekil 14: Apple Ürününe Sahip Kullanıcıların Tekrar Apple Ürünü Satın Alma İsteği	s. 59
Şekil 15: 1997-2011 Mali Yılları Arası Apple Inc. Gelir Grafiği	s. 59
Şekil 16: Apple Şirketinin 1999-2012 Yılları Arasında Almış Olduğu Patent Sayısı	s. 60
Şekil 17: Steve Jobs ve Apple Inc. Ortak Zamanlı Çizelgesi	s. 61

EKLER LİSTESİ

EK 1: Kodlama Kategorileri	ek s. 1
EK 2: Steve Jobs ve Apple Inc. Ortak Zamanlı Çizelgesi	ek s. 2
EK 3: Steve Jobs'ın Bireysel Yaratıcılık Özelliklerinin Ortaya Çıkan Yeniliklere Etkisi	ek s. 3



GİRİŞ

Hızla büyüyen pazarlarda firmalar için yenilik dolayısıyla yaratıcılığın olmazsa olmaz olduğu görülmektedir. Yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanan yaratıcılık temelde rekabet içerisinde bulunmak isteyen her şirketin peşinde koştuğu yeniliğin hammaddesidir. Son yıllarda sıklıkla duyulan yaratıcılık kelimesi için şirketlerin duyarlılıkların arttığını görülmektedir. Yaratıcılık öncelikle psikoloji alanında olmak üzere önemli araştırma konularından biri olmuş zaman içinde farklı kavramlar ile farklı disiplinlerde araştırılmıştır. Yenilik için gerekli yaratıcılık farklı alanlarda ele alındıktan sonra bireysel yaratıcılığın geliştirme yolları ortaya koyulmuştur. Bu araştırmalardan sonra yaratıcılığın bireysel olarak başlayarak örgüt içerisinde yeniliğe olan etkisi yeterince açıklanmış olmadığı dikkat çekmektedir. Birçok büyük şirketin çalışanları için eğitimler aldırarak, onlar için teşvik etmiştir. Ancak bu bireysel yaratıcılığın örgüt içerisinde nasıl yönetilmesi gerektiği artık örgütsel yaratıcılık kavramını doğurmuş ve yeniliği direkt olarak etkilemekte olduğu görülmüştür. Bir organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması sayesinde yenilik örgütsel olarak ele alınır. Dolayısıyla yaratıcılık bireysel düzeyde, yenilik ise örgütsel düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Bu araştırma, bireysel düzeydeki yaratıcılığın örgütsel düzeydeki ilişkisini, bileşenlerini ve yeniliğe erişmek için gerekli faktörleri bulunmasını amaçlamıştır. Yaratıcılığın başlangıç noktası olarak bireyden başlayarak doğru yönetim ve organizasyon ile yeniliğe dolayısıyla başarıya giden bu yol için Apple Inc. Kurucusu ve eski CEO'su olan Steve Jobs ile açıklanmaya çalışılmıştır. Şirketin kurucusu olması, Apple'da 2 farklı zaman dilimi geçirmesi ve birden fazla şirket kurup yönetmesi ve birden çok yenilikçi ürünü hayata geçirmesi neticesinde Steve Jobs örneği araştırmada örnek olay olarak seçilmiştir. Steve Jobs'ın şirket içinde bireysel yaratıcılığını şirketin ortaya koyduğu yenilikçi ürünlere nasıl etki ettiği, yönetim tarzı sonucunda yaratılan şirket kültürünün bireysel yaratıcılığı nasıl teşviklediği farklı olaylarla örneklendirilmiştir. Günümüzde bütün şirketler tarafından kullanılan yaratıcılık ve yenilik arasındaki yakın ilişki Steve Jobs ve şirketlerindeki olaylar ile açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Bu bölümde yaratıcılığın genel tanımları araştırılmış olup, yaratıcılığın önemine ayrıca değinilmiştir. Yaratıcılığın alt kırımları incelenerek onu etkileyen faktörleri ve kaynakları araştırılmıştır. Yaratıcılığı geliştirme methodları ve yaratıcılık ile yenilik arasındaki ilişki de açıklanmıştır.

1.1. YARATICILIK TANIMI

Zaman içinde, insanlar nihai başarı amaçlarını gerçekleştirmek için engelleri aşarak hayatlarını sürdürmüşlerdir. Bunun için, insanların belirli unsurları ve yetenekleri taklit etme veya öğrenme yetenekleri üzerine çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bu yüzden yaratıcılık ilk zamanlardan bu yana insanların hayatında yer tutmuştur. Yaratıcılığın tanımı çok geniş bir kavramdır ve bu gün dahi tarif edilmesi hala zor bir kavramdır. Her birey, başlangıçtan ileri seviyeye kadar değişen bilim, ekonomi, müzik vb. gibi çeşitli konularda yaratıcı becerilere sahip olabilir. Yıllar geçtikçe, "yaratıcılık" kelimesinin tanımı birkaç kez değiştiğini söylemek mümkündür. Zamanda geriye doğru bakarsak, bu terimin ilk tanımlarında ilahilikle ilişkilendirildiğini görebiliriz. Plato, şairlerin ilahi olarak ilham aldığını da öne sürmüş, yalnızca seçkin bir azınlığın yaratıcılığa erişiminin var olduğunu savunmuştur (Atwood, 2010: 142). Tarihsel olarak, en büyük düşünürlerden bazılarının bu konuda aktardıklarına bakılırsa Platon (İon), ilhamın bir tür delilik olduğunu söylerken, Kant yaratıcılığı hayal gücüyle ilişkilendirir; her iki görüşün de Romantizm üzerinde ve sonuç olarak ortak yaratıcılık nosyonları üzerinde önemli bir etkisi olmuştur (Gaut, 2010: 1034). Kant, sanatta yaratıcı olmak için yaratıcılığın doğuştan geldiğini ve öğretilemez olduğunu, sanatsal üretim süreçlerinin hem sanatçı hem de izleyici için anlatılamaz olduğunu iddia etmiştir (Stokes, 2016: 248). Ancak 19. yüzyılın ikinci yarısına geldiğimizde, Almanya'dan gelen ve insanın beş duyusundan aldığı tüm bilgileri düzenleyip şekillendirenin zihin olduğunu doğrulayan Gestalt adlı yeni bir kavram ortaya çıktı. Parçaları yeniden düzenlemek yerine bütüne yeni bir bakış açısı kazandırdığımızda yaratıcılığa ulaşılacağını öne sürdü (Amendt-Lyon, 2001).

Günümüzde ise bireysel yaratıcılığa farklı bir bakış açıları da mevcuttur. Yaratıcılık anlayışımıza yakın bir çok tanımlar olmasına rağmen, bu kavramla ilişkilendirebileceğimiz tek bir tanım yoktur. Çünkü yaratıcılık, en karmaşık insan davranışları arasındadır. Çok çeşitli eğitimsel, sosyal ve evrimsel deneyimlerden etkileniyor gibi görünmekte ve kendini çeşitli alanlarda farklı şekillerde göstermektedir (Runco ve Sakamoto, 1999: 62).

Guilford (2013), yaratıcılığın bilimsel olarak incelenebileceğine dair ilk ikna edici argümanı yayınlamakla tanınmıştır. Yirminci yüzyılda psikologlar IQ (Intelligence Quotient) ve yaratıcılığın bağlantılı olduğuna inanıyorlardı: yüksek bir IQ, yüksek düzeyde yaratıcılığı gösterirken, daha düşük bir IQ, daha az yaratıcılık anlamına geldiği düşünülmekteydi. Guilford ise durumun böyle olmadığını gösterdi. Guilford, "Akıl Yapısı" olarak adlandırılan psikolojik modelinde, bu modelin parçası olarak iki ayrı düşünme türü tanımladı: ıraksak düşünme ve yakınsak düşünme (Sternberg ve Grigorenko, 2010). İraksak düşünme, yaratıcı düşüncelerle veya açık uçlu sorulara benzersiz, çoklu ve çok sayıda yanıt elde etmek için belleğe erişme yeteneği ile ilişkili olan düşünme türüdür. Yakınsak düşünme, genellikle IQ testleriyle ilişkilendirilen her soru için "tek doğru cevap" bulmak anlamına gelir (Cho, 2010: 126). Yaratıcılığın her ne kadar doğuştan geldiğini düşünenler olsa da sonradan öğrenilip gelişebileceği artık ortak fikirdir. Yaratıcılık kavramı ile yanlış bilinen bazı kavramlar da açıklığa kavuşturmak faydalı olacaktır. Bunlar:

- Yaratıcılık, lider kullanıcılara veya yenilikçilere bağlıdır.
- Yaratıcılık kontrol edilemez.
- Yaratıcılık rastgeledir.
- Yaratıcı iş yenilikçileri dışarıdan gelir.
- Yaratıcı iş yenilikçileri geleneksel değildir.
- Yaratıcılık doğuştan gelir.

En kabul görmüş tanım olarak yaratıcılık; bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Örgütsel boyutu da göz önüne alınarak yapılan başka bir tanımında ise yaratıcılık, birlikte çalışan bir birey veya küçük bir grup birey tarafından yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesidir (Amabile, 1988: 126). Standart tanımda iki parçada incelenmektedir. Yaratıcılık için hem orijinallik hem de verimlilik gerekir. Orijinallik bazen farklılıkla

ile de açıklanır. Orjinallik yoksa yaratıcılık yoktur. Orjinallik çok önemli bir faktör olmasına rağmen yine de tek başına yeterli değildir. Bazı fikir ve ürünler her ne kadar yaratıcı olsa da faydasız olabilirler. Orjinallik elzem olsa da etkili veya uygun olduğu takdirde önem kazanır (Runco, 1988: 4). Yaratma kavramından bakarsak yaratıcılık daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesneler arasında ilişki kurarak onları anlamlı ve orjinal bir biçimde etkinleştirme olarak tanımlamak mümkündür. Yaratıcılık, kimsenin yapmadığı bağlantılar kurarken çevremizdeki herkesin gördüğü şeyleri görme eylemidir. Yaratıcılık bilinenden bilinmeyene doğru ilerlemektedir. Çoğu araştırmacı, sonucun iki kriteri karşılaması halinde yaratıcı olduğu konusunda hemfikirlerdir. Sonuç olarak, yeni olmalı ve alana daha önce orada olmayan bir şey katmalıdır. İkincisi, bir amaca hizmet etmelidir. Michel Dahlen'in (2008) verdiği örneğe bakacak olursak; mavi bir ketçap şişesi daha önce piyasaya çıkmamış olabilir, ancak bu anlamlı değildir, çünkü neden biri mavi ketçap şişesi istesin ki? Ama bunun yerine ketçap şişesi ters şekilde dökmeye hazır şekilde olsaydı, o zaman anlam kazanır (Dahlén, 2008: 67).

1.2. YARATICILIĞIN ÖNEMİ

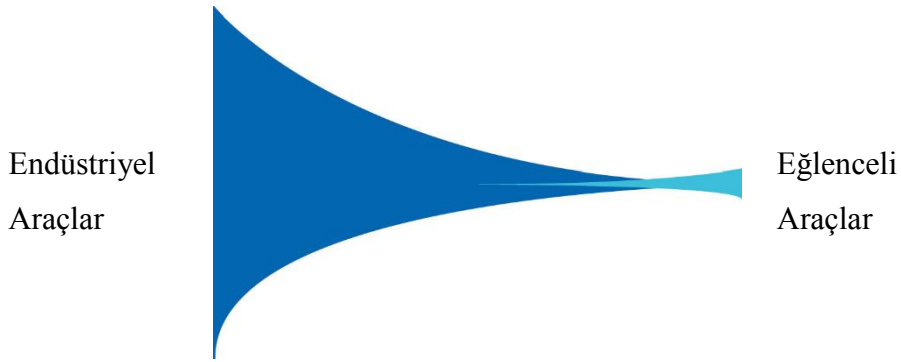
İnsanı diğer canlılardan üstün kılan yaratıcılık bize bilginin ve yeniliğin kapısını aralamaktadır. İnsanlar meraklı bir varlıktır ve bu merak hayal gücünü kullanmasını sağlamaktadır. Bu sayede yaratıcılığın çıkış noktası olan hayal gücü insanlara başlangıç noktasını verir. Yaratıcılık, yeniliğin başlangıç noktasıdır. Tüm yenilikler yaratıcı fikirlerle başlar. Yenilik, yaratıcı düşüncenin bir sonucudur (Okpara, 2007: 2). Yerel ve global rekabet, hızla değişen müşteri talepleri, devlet politikaları ve marketin şartların sürekli değişmesi şirketlerin ayakta kalabilmesi için yeniliğe dolayısıyla yaratıcılığa ihtiyaçları vardır. Önceki yıllardan günümüze gelmiş geleneksel iş şekilleri ve iş modelleri, talep özelliklerindeki bu değişim karşısında giderek eskimiş hale gelmiştir ve çalışanları yönetmenin de aynı şekilde halen eski ve geleneksel yollarla yapılamayacağını söylemeke mümkündür (Anderson, 2018: 7). Kuruluşlar, çalışanlarının fikir ve önerilerini bütünleştirmeye ve kullanmaya çalıştıkça, fikir üretme ve uygulama sürecinin belirgin bir rekabet avantajı kaynağı haline geldiği açıktır (Neil Anderson, 2014).

Gelişen teknoloji bilgi üretimini ve paylaşımını hızlandırdı. Üstelik, sektörler arasında, şirketler giderek daha karmaşık ve belirsiz ortamlarda faaliyet göstermek zorundalar. Bu tür ortamlarda başarılı olmak için şirketler, üyelerinin yaratıcı düşüncelerini ve farklı fikirleri bütünleştirmeleri gerektir (Miron-Spekto, Gino ve Linda, 2011) Şirketler de, sektör veya endüstri ne olursa olsun, yaratıcılığın organizasyon içindeki önemli rolünün farkına giderek daha fazla varmaktadır. Yaşadığımız dünya sürekli bir değişim süreci içinde ve özellikle şirketler dünyasına dönüşen global yapı için yaratıcılık giderek önem kazanmaktadır. Yeniliğin dolayısıyla yaratıcılığın geçmediği makale gazete konferans artık bulunamaz olduğunu görülmektedir (Amabile, 1988: 124). Bu da yeniliğin ve yaratıcılığın ne kadar hayatımızın ayrılmaz bir parçası olduğunu gösterir. Her ne kadar uzun süredir devam eden şeyin normal olması gerektiğine ve sonsuza kadar gideceğine inanmaya yatkın bir düşünce yapımız olsa da değişim ve dolayısıyla yaratıcılık olmadan yenilik elde etmek mümkün değildir (Drucker, 1985: 53). Sorunlar ve ihtiyaçlar daha hızlı değişiyor, insan hayatına daha çok yenilik giriyor ancak bu daha çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunları en iyi şekilde çözmek ve yeni fikirler elde etmek için yaratıcılığa özel önem verilmesi önemlidir. Bu, şirkete diğer şirketlere göre rekabet avantajı sağlayarak piyasada fark yaratacaktır. Sürekli gelişen sektörde farklılaşmayı sağlayarak avantajı belirleyecek olan yaratıcılıktır (Kavrakoğlu, 1997: 19).

Yaratıcılığın şirketler için önemini araştırmak üzere yürütülen araştırma sonucu Avusturyalı son filozof Ivan Illich, ‘‘Keyif için Araçlar’’ adlı kitabında kendi tabiriyle "eğlenceli araçlar" olarak koyduğu tanımı şöyle açıklar; bireyleri kendileri için düşünmeye ve sosyal olarak daha aktif olmaya teşvik eden araçlardır (Sanders, 2006).

Şekil 1'de görülüyor ki eğlenceli araç olarak tanımlanan düşünme ve yaratıcı olma gereksinimi gelecek yıllarda daha önemli bir duruma gelecektir. Üst kısımdaki, endüstriyel araç perspektifinin günümüz eğlenceli araca kıyasla büyük ölçüde daha fazla olduğunu gösteriyor. Şekil 2'de ise, düşünce ve yaratıcı fikirlerin daha çok gereksinimde olacağını göstererek endüstriyel ve eğlenceli araçların daha dengeli bir karışımıyla durumun gelecekte nasıl yol değişeceğini göstermektedir.

Şekil 1: Eğlenceli Araçların Günümüzde Endüstriyel Araçlarla Karşılaştırılması



Kaynak: Sanders, 2006: 6

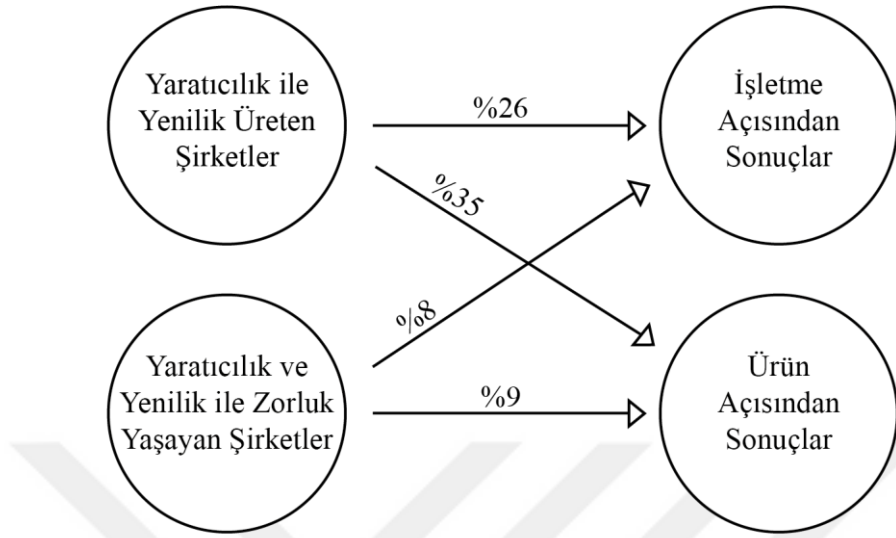
Şekil 2: Eğlenceli Araçların Endüstriyel Araçlarla Gelecekte Beklenen Karşılaştırılması



Kaynak: Sanders, 2006: 6

Şirketler için yaratıcılık şansla ilgili bir kavram olmamalıdır. Literatürde yaratıcılıkla sistemli bir şekilde çalışıldığında elde edilen başarı örnekleri mevcuttur. Bu, yaratıcılığa bir şans vermekle ilgili değil; başarıyı güvence altına almakla ilgilidir. Şekil 3, otomobiller, bilgisayarlar, kozmetikler, giysiler, içecekler ve temizlik ürünleri dahil olmak üzere çok çeşitli kategorilerde 350 Avrupa, Amerika ve Asya markasının kapsamlı bir incelemesinin bulgularını göstermektedir (Dahlén, 2008). Araştırmacılar, yaratıcılığın şirketin satış büyümesini, pazar payını, kar seviyelerini ve iki yıllık bir süre boyunca yatırım getirisini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Yaratıcılık ile yenilik üreten firmalar ürün açısından %35 daha fazla gelir elde ederken bu konuda zorluk yaşayan firmalar %8 ile kalmışlardır.

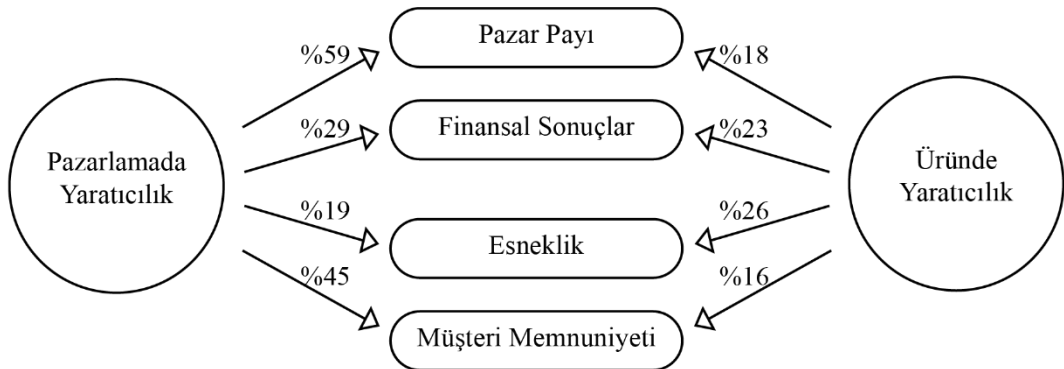
Şekil 3: Yaratıcılığın Bir Şirketin Kazancına Etkisi



Kaynak: Dahlén, 2008:12

Bir diğer araştırmada ise yenilikten daha çok hem ürün geliştirmeyi hem de pazarlama yaratıcılığını incelenmiştir (Dahlén, 2008). Amerika Birleşik Devletleri'nden araştırmacılar, hizmet ürünlerinden dış fırçalarına kadar farklı sektörde iş yapan 312 firma analiz edilerek Şekil 4'teki verileri elde etmişlerdir.

Şekil 4: Ürün ve Pazarlama Yaratıcılığının Firma Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Dahlén, 2008:22

Şekil 4'teki sonuçlar, şirketin yaratıcılığı ile ticari sonuçları arasında çok güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir. "Ürün yaratıcılığı" ve "Pazarlama yaratıcılığı"nı bir araya getirirsek, bu bileşenlerin şirketin pazar sonuçlarındaki farkının en az %77'sini açıkladığını görmek mümkündür. Finansal sonuçlardaki değişikliklerin büyük bir kısmı aynı zamanda şirketin yaratıcılığından kaynaklandığı görülmektedir. Son olarak, yaratıcılığın şirketin müşterilerinin memnuniyeti üzerinde %61 etkisi olduğunu ortaya konmuştur.

1.3. YARATICILIK TÜRLERİ

Yaratıcılık birçok bilimsel alan tarafından yakından takip edilen ve incelenen bir kavram olduğundan dolayı türleri için de farklı tanımlar ve gruplamalar mevcuttur. Yaratıcılık insan hayatında 3 farklı alanda ortaya çıkmaktadır; buluş, sanat ve mizah. Yaratma, sentez ve değişiklik olmak üzere kabul edilen 3 türü bulunmaktadır. Yaratma, olmayanı yapma varlık kazandırma olarak açıklanmaktadır. İkinci olarak sentez farklı bağlantılar arasında köprü kurmaktır. Örnek olarak; Wright kardeşler, günümüzde hala otomobilleri çalıştırmak için tasarlanan motor ile planörle yapılan deneylerde geliştirilen aerodinamik bilgiyi birleştirmişlerdi (Drucker, 1985: 136). Değiştirme olarak tanımlanan diğer türde ise fayda alanlarını geiştirmek olarak açıklanır. Bu türde yaratıcı zihin yaklaşık olarak yapılmış olanı alıp işe koyulur istediği şeyi yapmak için yeninin aslında olması gereken halini yapar (Drucker, 1985: 256)

Maslow'a göre (2005), birincil ve ikincil olmak üzere iki tür yaratıcılık vardır. Her ikisi de, ayrı motivasyonlar tarafından yönlendirilirken, tek bir süreçte tamamlanan veya birleşen kritik parçalar olarak görülmektedir. Birincil yaratıcılık, bir kişinin kendini gerçekleştirmek, kendisinde ve yaşamında tatmin bulmak için kullandığı yaratıcılık türüdür. İkincil yaratıcılık, belirli bir nihai sonucu ortaya çıkarmak için ilham ve üretim süreçlerinin düzenlendiği zamandır. Bu yaratıcı başarılar yol açan tür olarak tanımlanmaktadır. Önemli miktarda planlama ve çalışmanın yanı sıra titiz bir disiplin ve özveri testi gerektirmesiyle ayırt edilir.

Keşfedici bir bakış açısından, profesör ve araştırmacı Jeff De Graff (Sternberg, 2005), yaratıcılığın beş biçimini ortaya koymuştur: mimetik, analogik, sözel, sezgisel ve biyososiyatif. Mimetik yaratıcılık, zaten var olan bir şeyden yeni bir şey yapma

yeteneğidir. Yani, bu sürecin ürünü, daha önce bilinen bir şeyin taklidi veya kopyası olup, dolayısıyla karmaşıklık seviyesi nispeten daha azdır. Analogik ise, ortaya çıkan kavramların, önceden öğrenilmiş bilgilerin ilişkisinden türetilen çeşitli analogilerin sonucu olduğu bir kavramdır. Bu da kişinin aşına olmadığı şeyi anlamak için zaten bildiği şeye yöneldiğini; yeni bilgi, analogilere ve metaforlara dayalı karşılaştırmalar yoluyla öğrenildiğini savunur. Sözel yaratıcılık özellikle bir kişinin hikaye anlatma becerisini ifade eder. Bunu, bir hikayeyi oluşturan sayısız parçayı birbirine bağlayarak başarır. Sezgisel ise ortaya çıkan kavramların önceden var olan görüntülere veya bilgilere dayanmadığı ve yüksek düzeyde bir soyutlama gerektirdiği bir kavramdır. Biyososiyatif, romancı Arthur Koestler tarafından ünlü kitabı *The Act of Creation*'da bilinçli zihnimizin rahatladığında evreka anları üretmek için rasyonel ve sezgisel düşüncelerle nasıl bağlantı kurabildiğini açıklamak için türetilmiş bir terimdir. Bazen alışılmış ilişkilerimiz "engellenir". Engellemeyi kaldırma, bazı öğeleri aynı (veya benzer) iki farklı ve önceden ilişkisiz matriste tanınamamızı gerektirir; Koestler bu tanımayı "Bisosiyatif" olarak adlandırır (Miller, 1964). Bisosiyatif, eğlenceli, aydınlatıcı veya ilham verici olabilecek bir analogi yaratır. Bisosiyatif yaratıcılık kavramı ise bir problem yaratmak veya çözmek için tamamen farklı iki kavramın bir araya getirildiği bir durumdur.

Alfred Edward Taylor (2005), kendi adına, yaratıcılık için bireyde karşılaştığı beş çeşit ortaya koymuştur;

1. Dışa vurumcu yaratıcılık
2. Üretken yaratıcılık
3. Buluşçu yaratıcılık
4. Yenilikçi yaratıcılık
5. Gelişen yaratıcılık

Bir diğer araştırmacı Joy P. Guilford (2005), yaratıcılık sınıflandırmasında Degraff ve Taylor'dan farklı bir sınıflandırma geliştirmiştir. İlki olan filogenetik her insandaki karakteristik ve baskın yaratıcılıktır ve aldıkları eğitim türünden bağımsız olarak ifade edilir ve gelişir. İkinci olarak potansiyel, filogenetik ile yakından ilişkilidir, her insanın potansiyelini oluşturan belirli yetenek veya yeteneklerinden türetilendir. Gerçek olarak tanımladığı üçüncü türde ise yaratma sürecinin sonunda kendini gösterdiğini, bu nedenle onun ifadesi veya ürünü olarak tanımlanabildiğini

ortaya koymuştur. Son olarak da kinetik adından da anlaşılacağı gibi, hareket anlamına gelir. Kinetik yaratıcılık, yaratıcı süreçte kendini gösteren bir yaratıcılıktır.

1.4. YARATICILIK SÜRECİ

Yaratıcı süreç çalışması, insanlar yaratıcılığın yalnızca Tanrı tarafından verilmediğini, öğretilebileceğini anladıklarında önem kazanmaya başlamıştır. 1926'da Wallas, kendisinin ve diğerlerinin Düşünce Sanatı'nın yaratıcı süreci hakkındaki çalışmalarını özetleyerek ve dört adım olduğu sonucuna varmıştır (Sadler-Smith, 2015).

1. Hazırlık; gözlem ve çalışmaya dayalı olarak bir konu veya problemin tanımlanır.
2. Kuluçka; konu bir süreliğine bir kenara koyulur.
3. Aydınlanma; yeni bir çözümün veya kavramın nihayet ortaya çıktığı an, genellikle evraka ile ilişkilendirilir, ancak bilgi yapıları arasında yeni bir bağlantı kurma yeteneğinin bir sonucudur.
4. Doğrulama; başlangıçta gözlenen problem için çözümün uygulanabilirliğini ve uygunluğunu kontrol etme olarak sıralanır.

Tablo 1: Graham Wallas ve Arthur Koestler'e göre Yaratıcılık Süreçleri

Graham Wallas'a göre	Arthur Koestler'a göre
Hazırlık	Mantıksal Aşama
↓	↓
Kuluçka	Sezgisel Aşama
↓	↓
Aydınlanma	Kritik Aşama
↓	
Doğrulama	

Kaynak: Miller, 1964

Diğer yandan, Macar romancı, tarihçi, gazeteci, politik aktivist ve sosyal filozof olan Arthur Koestler (2009), yaratıcılığı kategorize etmenin farklı bir yolunu sunmuştur. Arthur Koestler'e göre bu kavram üç aşamadan oluşur:

1. Mantıksal aşama; ilk adımın sorunu veya gereksinimi tanımlandığı aşamadır. Ardından, bir çözüm bulmak için gerekli tüm veriler aranır.

2. Sezgisel aşama; bilgiler daha sonra analiz edilir ve bir önceki adımda tanımlanan soruna veya ihtiyaca çözüm bulmak için içselleştirilir. Bu aşama, Graham Wallas modelinin ikinci ve üçüncü aşamalarının birleşimine benzemektedir.

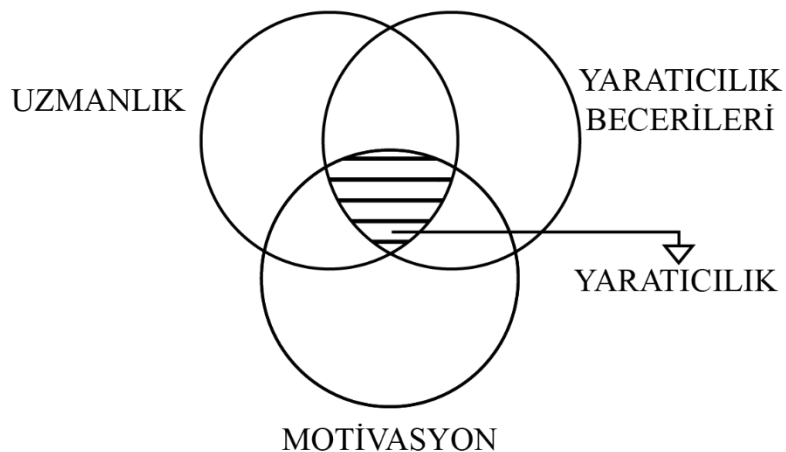
3. Kritik aşama; son olarak, önceki aşamalarda yapılan her şey değerlendirilir ve gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini görmek için geriye dönük olarak kontrol edilir.

Günümüzde çoğu araştırmacı, adım adım teorisinin yararlı olduğu konusunda hemfikir, ancak yaratıcılık doğrusal, adım adım bir süreç değildir (Kozbelt, Beghetto ve Runco, 2012). Plsek ise (1997), "Modeller, çabalarımıza rehberlik etmeye yardımcı olur, ancak çok katı bir şekilde kullanılmamalıdır," demiştir.

1.5. YARATICILIK BİLEŞENLERİ

Bireysel yaratıcılığı oluşturan, ortak görüş olarak literatürde üç bileşenin var olduğu düşünülmektedir (Amabile T. M., 1988: 156). Bunlar; bilgiye hakimiyet olan uzmanlık, yaratıcı düşünce ve görevin motivasyonu olarak açıklanmaktadır. Bireyde yaratıcılığın var olması için gerekli olan bileşenler Şekil 5'te olarak sıralanmaktadır.

Şekil 5: Amabile'ye Göre Yaratıcılık Bileşenleri



Kaynak: Amabile, 1988

Amabile'ye (1983) göre bu üç faktör yaratıcılığı belirler ve kendi içinde motive olmuş bir birey, yaratıcılığı tam olarak destekleyen bir ortamda çalıştığında motivasyonun en yüksek olduğunu belirtmektedir. Ampirik araştırmalar, çalışanların içsel olarak motive olduklarında daha yaratıcı performans sergilediklerini de göstermektedir (Jaussi ve Dionne, 2003).

1.5.1. Uzmanlık

Uzmanlık, herhangi bir yaratıcı çalışmanın temelidir (Amabile T. M., 1997: 43). Alanla ilgili tüm beceriler, ürün tasarımı veya elektrik mühendisliği gibi sorun çözücünün çalıştığı belirli bir alandaki bilgi, uzmanlık, teknik beceriler, zeka ve yeteneği içerir. Bu beceriler, bireyin yaratıcı süreç boyunca yararlanabileceği ham maddeleri ve olası yanıtları oluşturmak için birleştirebilecek unsurları ve bireyin yanıt olasılıklarının uygulanabilirliğini değerlendireceği uzmanlığı içerir. Çalışma alanındaki teknik bilgi, teknik kapasite ve yeteneğin hafızasını içerir ve bunların tümü doğuştan gelen bilişsel kapasitelere, doğuştan gelen algısal ve motor becerilere ve alınan örgün ve yaygın eğitime de bağlıdır (Amabile, 2013). Kişinin sahip olduğu bilgi kaynakları çeşitli ve farklı ise, uzmanlık alanı da daha derin ve farklı olduğundan bireysel yaratıcılıkta önemli rol oynamaktadır.

1.5.2. Yaratıcılık Becerileri

Bu faktör, kabul edilebilir veya genel olarak iyi olarak kabul edilenlerin ötesine geçen başka tür becerileri arar. Esas olarak, sorunları yeni perspektiflerden ele alma eğiliminde olan yeterli bir bilişsel yaklaşıma, yeni düşünme biçimlerinin keşfi veya yeni fikirler üretmeye yönelik tekniklerin veya buluşsal yöntemlerin örtük veya açık bilgisine dayanmaktadır. Tüm bunları eğitime, fikirlerin üretilmesindeki deneyime ve her birinin kişilik özelliklerine bağlı olarak başardığı düşünülmektedir. Öz disiplin, bağımsızlık, belirsizliğe tolerans, ilgi alanlarının genişliği, özgünlük, risk alma eğilimi, hayal kırıklığı, merak ve bağlılık karşısında azim ile de ilgilidir. Önceki bölümde bahsedildiği üzere doğuştan gelen farklılıklar olsa dahi bu beceri

geliştirilebilir. Geliştirilmesi ile ilgili farklı teknikler bir sonraki başlıkta incelenmiştir.

1.5.3. Motivasyon

Bir sisteme yenilik getirmek her zaman riskli ve genellikle ödüllendirilmeyen bir iş olduğundan, çabayı sürdürmek büyük bir motivasyon gerektirmektedir. Bu faktör, yukarıda açıklanan diğer iki faktörün eksikliklerini etkileyebileceği için belirleyici ve önemli kabul edilir. Bu nedenle, bilgi ve yaratıcı düşünme alanı, bir kişinin neler yapabileceğini belirler, ancak motivasyon, kişinin gerçekte ne yapacağını belirler. Kendini gerçekleştirme veya kendini geliştirmeye odaklanan isteğin varlığı, yaratıcı bir fikre veya çözüme ulaşmak için esastır. Bu içsel motivasyon, önceki iki faktördeki eksiklikleri telafi edebilir, bu yüzden nasıl teşvik edileceğini çalışmak çok önemlidir. Konusunda uzman ama çok motive olmayan bir kişi, bu konuda daha az uzman ama daha motive bir kişi karşılaştırıldığında, daha az yaratıcı işler ortaya koyması muhtemeldir. İçsel motivasyon, çalışanların görevle ilgili dış sonuçlar veya ödüllerden ziyade, bir görevle kendi iyiliği için ilgilendikleri motivasyonel durumu ifade eder (Deci ve Ryan, 1985). Bir çalışan doğası gereği bir göreve ilgi duyduğunda, o işe odaklanması ve onu keşfetmesi ve denemesi daha olasıdır, dolayısıyla daha yaratıcı davranış sergiler. Motivasyon için tutku da önemli yer tutmaktadır. Ancak tutku tek başına yeterli değildir, tutkunun da yetenek ve uzmanlık ile buluşması gerekmektedir. Tutku, yetenek ve uzmanlığın bir araya gelmesinin ortaya çıkardığı sonuçlar ile ilgili SanDisk CEO Eli Harari destekleyici bir örnek olarak gösterilmektedir. Princeton'da Fizik ve Yarı İletkenler dalında doktorasını yapan Harari, en büyük tutkusu olan balıkçılık alanında olta ve makara üretmek üzere işe girişmiştir. Ancak kısa sürede başarısız olduktan sonra kendi uzmanlık alanında iş yapmak istediğinde ise başarıya ulaşmıştır. Bugün SanDisk, telif ücretlerinde yılda yüz milyonlarca dolar kazandıran yüzlerce patente sahiptir; dünyada satılan her iki flash bellek kartından birini yapıyor ve yıllık milyarlarca dolar gelir elde ediyor. Harari'nin icat tutkusu, ancak onun güçlü yönlerine uygun şekilde kanalize edildiğinde yeniliklere dönüşebilmiştir (Gallo, 2011).

1.6. YARATICILIĞIN TEMELLERİ

Jane Henry (1991), yaratıcılığın kökenine ilişkin beş kaynak göstermiştir.

- Lütuf; 'kişi ya sahiptir ya da değildir' inancına sahip olan bu görüşte yaratıcılığın ilahi bir ilham yoluyla geldiği hakimdir, bireyin kontrolü dışında gerçekleştiği savunulur.

- Kaza; bu görüşe göre yaratıcılık, şans eseri bir kazadan doğar ve mikrodalga gibi çeşitli bilimsel keşifler bu tür yaratıcılığa atfedilmiştir (Scott, 1974).

- Çağrışım; bu teoriye göre yaratıcılık, prosedürlerin bir alandan diğerine uygulanması yoluyla gerçekleşir. Yanal düşünme ve beyin fırtınası yaratıcılığın bu yaklaşımını destekleyen yöntemlerdir.

- Bilişsel; burada inanç, yaratıcılığın kişiye özel bir şey olmadığı, ancak tanıma, akıl yürütme ve anlama gibi normal bilişsel sürece dayandığıdır. Çoğu yaratıcılığın temelinde bu tür olduğundan dolayı konuyu genişletmek gerekmektedir. Bu görüş altında "uygulamanın" rolü çok önemlidir. Örnek vermek gerekirse, Edison'un çalışan bir ampul bulmadan önce kullandığı çok çeşitli farklı filamanları içerir. Buradaki vurgu, sıkı çalışma ve üretkenlik üzerindedir. Edison'un 1093 adet buluşlarının çoğu, kontrollü deney ile deneme yanılma yöntemi sonucu ortaya çıkmıştır. Edison, ancak 50 bin deneyden sonra olumlu sonuçlar elde ettiğinde, alkalın hücreyi bulabilmişti. Doğru filament ile lambayı icat ettiğinde ise 6000 farklı deneyi geride bırakmıştı (Salamatov, 1999: 3). İngiliz mucit James Dyson, fikri üzerinde beş yıl çalıştı ve 5.127. girişiminde, çift siklonlu torbasız bir elektrikli süpürge'nin çalışan bir versiyonu ortaya çıkarabilmiştir (Gallo, 2011). Henry'nin (1991) dediği gibi, bilişsel konunun mantığı, bir alan hakkında uzun bir süre boyunca derinlemesine düşünmek, kişiyi önemli olabilecek anormallikleri fark edecek kadar bilgili hale getirmesidir. Ancak Amabile'nin (1997) araştırması, bir meydan okumanın yaratıcılığı teşvik etmesine rağmen, çok fazla talep etmenin ters tepebileceğini öne sürüyor. Bu yaklaşım aynı zamanda yalnızca sorun açıkça tanımlanmışsa ve çözüm bulmakla ilgiliyse işe yaramaktadır.

- Kişilik; burada yaratıcılık, belirli bir insan yeteneği, yaşamın ve büyümenin içsel bir parçası olarak görülür ve Henry (1991), '-yaratıcılığı doğal bir yetenek olarak görür, doğuştan gelen bu yaratıcılığın kendiliğindenliğin gelişmesine

izin vermek için onun önündeki zihinsel engelleri kaldırmaya dikkat çeker.

Bir dereceye kadar, yaratıcılığın kökeninde ne olduğuna dair farklı görüşler de zamana bağlıdır. Örneğin, yaratıcılığın 'lütuf' üzerine kurulu olduğu görüşü, geçen yüzyılın başlarına kadar insan düşüncesine egemen olmuştur. Ancak 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarından itibaren insanlar yaratıcılığın teşvik edilebileceği ve eğitilebileceği düşüncesini beslemeye başladılar. Yaratıcılığın önerilen diğer kökenlerinin çoğu, yaratıcılığın sadece başımıza gelen bir şey olmadığını, teşvik edilebilecek ve hatta belki de eğitilebilecek bir şey olduğunu varsayıyor. Ancak yaratıcılığın öğrenilebileceğini kabul etsek bile, diğerlerinden daha yaratıcı olan bazı insanlar vardır ve onların özelliklerinin neler olduğunu belirlemek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Belirli alanlarda (örneğin müzik, matematik) genetik kalıtım, ilgi alanına ilgiyi yönlendirmede ve o alana hakim olmaya yardımcı olmada önemli bir rol oynayabilmektedir. İhtiyacın buluşun temeli olduğu söylene de, çok fazla yoksunluk yenilikçi düşünceye yol açmıyor gibi görünüyor. Yaratıcılık sipariş edilemez, daha çok içsel motivasyona, insanların hevesli, ilham verici ve bilgili olmasına dayanır. Bir diğer yandan birçok insanın, beyinlerinin sağ tarafını yani sol elini kullananların kişilerin yaratıcı olma olasılığının daha yüksek olduğunu iddia edilmiştir. Bu bilgi kanıtlanmasa da Büyük İskender'den Leonardo, Michelangelo, Raphael, Picasso, Einstein'a kadar birçok yaratıcı kişi solaktı (Coren, 1993).

1.7. YARATICILIĞI GELİŞTİRMEK

Yaratıcılığın tamamen doğuştan gelmediği, herkesin yaratıcı olabileceğinin kabul edilmesi üzerine, yaratıcılığı geliştirebilmenin yolları incelenmektedir. Gerek bireysel gerek grup olarak yapılabilecek aktiviteler ile yaratıcılığın geliştirilebileceği gözlemlenmiştir. Şirketler de çalışanlarına bireysel yaratıcılıklarını geliştirmesi için sıklıkla olanak sağlamaya çalışmaktadır. Yapılan bir çalışmada, 100 veya daha fazla çalışanı olan kuruluşların %25'inin bir tür yaratıcılık eğitimi sunduğunu bulunmuştur (Lambert, 2019).

1.7.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, problemleri çözmek için çok sayıda fikir üretmek üzere tasarlanmış, yaygın olarak kullanılan bir grup yaratıcılığı yöntemidir. 1953 yılında Alex Faickney Osborn (2009), Applied Imagination kitabıyla bu yöntemin tanınmasını sağlamıştır. Osborn, grubun beyin fırtınası yoluyla yaratıcı başarılarını ikiye katlayabileceğini öne sürdü. Araştırma yazarı Stephen Kachelmeier (2008), yaptığı açıklamada, "Yaratıcılık anlık değildir, ancak yeterince fikir ile beslendiğinde yaratıcılık nihayet tezahür eder" dedi. Beyin fırtınası, problem çözmeye yönelik daha rahat bir yaklaşımı yanal düşünme ile birleştirir. İnsanları aklına gelenleri herhangi bir filtreden geçirmeden fikir üretmeye ilk başta biraz çılgınca görünebilecek fikirleri üretmeye teşvik eder. Osborn (2009), grup üretkenliğini veya yaratıcılığını geliştirmenin yolları olarak dört beyin fırtınası kuralı geliştirdi:

- Eleştiri kesinlikle yapılmaz.
- Filtresiz düşünme hoş karşılanır.
- Nitelik yerine nicelik aranır.
- İyileştirme ve fikirlerin birleşimi aranır.

Örneğin, ünlü ürün tasarım firması IDEO'da gözlemciler, çalışanlar fikirler üzerinde beyin fırtınası yaparken, bir proje ekibi üyesi başka bir ekip üyesinin fikrini eleştirdiğinde bir rehberin zil çaldığını, çünkü eleştirinin kaliteyi baltalayacağına olan inancını göstermiştir (Curhan, Labuzova ve Mehta, 2020). Beyin fırtınası kolay uygulanabilirliği ve elde edilen sosyal faydalar ile büyük organizasyonlarda problem çözme tartışmalarına olan olumlu etkileriyle grup oturumlarında yaygınlılaştığı görülmüştür. 60 yılı aşkın bir süredir, gruplar halinde yaratıcı fikirler üretmeye yönelik en yaygın yaklaşım beyin fırtınası süreci olmuştur (Coşkun ve Yılmaz, 2009). Yaratıcı konseptler veya yeni reklam stratejileri geliştirmek için beyin fırtınası oturumları ile şirketteki mühendisler, çeşitli sorunlara bir çözüm bulmak için bir araya gelerek yöneticilerle beyin fırtınası oturumunu başlatabilirler. Bu oturumlar ya planlı ya da plansız rehber eşliğinde ya da rehbersiz yürütülmektedir.

Birlikte düşünen bir grup insan, kendi başına düşünen tek bir kişiden daha üstündür görüşü hakimdir. Nicelik kaliteye yol açtığı savunulmaktadır. Fikir sayısı ne kadar artarsa, filtrelemeden sonra daha nitel bir fikir kümesine ulaşma olasılığı o kadar

artar. Nobel ödüllü Jonas Pulling (2009) de konu hakkında "İyi bir fikir edinmenin en iyi yolu çok fikir edinmektir." demiştir. Beyin fırtınası popüler bir gruplama tekniği haline geldi, ancak araştırmacılar aynı şekilde bu tekniğin dezavantajlarına da dikkat çektiler. Yaratabileceği olası engellerle beyin fırtınası grupları diğer grup türlerinden daha az etkili de olabilir (Nijstad, Stroebe ve Lodewijx, 2003). Yaratıcılık Ansiklopedisi'nde, Tudor Rickards (2018), beyin fırtınası konusundaki girişinde, grup çalışması üretkenliğini fikirlerin miktarıyla karıştırmanın tehlikesine işaret eder. Literatürde beyin fırtınasında üretkenlik kaybı için dört temel açıklama sunulmuştur. Bunlar, değerlendirilme korkusu, diğer insanlara fazla güvenerek fikir üretmemek, karmaşa içerisinde fikirlerini iletememek, üretkenliğini az olarak hissetmek olarak sıralanmaktadır (Coşkun ve Yılmaz, 2009).

1.7.2. Yanal Düşünme

Yanal düşünme terimi, psikoloji, tıp ve bilgisayar alanındaki araştırmaları sırasında bilgin Edward de Bono tarafından tasarlanmıştır (De Bono, 1992: 52). 'Yanal' ile, normal düşüncenin 'kalıpları boyunca' anlatılmaya çalışılmıştır. DeBono, beynin bilgiyi kalıplar halinde organize etmek için tasarlandığını ileri sürmüştür. Bu kalıplar bir kez oluşturulduğunda, beyin onlara bağlı kalarak dünyanın düzenli vizyonlarını verir (De Bono, 1992: 36). Bu nedenle birey gördüklerini kalıplara uydurmaya çalışmaktadır. Bir yandan bu düzenlilik iyidir çünkü çevre tanıdık ve güvende hissettirir. Ancak aynı zamanda sabit algılara ve katı düşünmeye yol açar. Bu birçok firmanın veya yöneticinin sabit algılara ve kalıplara bağlı kalmasına neden olur. DeBono, yaratıcılıkta bir çıkış yolu olarak yanal düşünmeyi kazandırmıştır. Yanal düşünme, mevcut bilgiyi yeniden düzenlemek, böylece yerleşik kalıptan kopup yeni ve daha iyi bir kalıp oluşturmakla ilgilidir. Beyin fırtınasından farklı olarak, burada odak grup üzerinde değildir (Goldenberg ve Mazursky, 2002). Bu yaklaşımın arkasındaki felsefe, bir çukur kazma benzetmesi ile aktarılabilir. Dikey düşünme derinlemesine kazmaya benzerken, yanal düşünme, kazmaya başlamak için yeni bir nokta aramaya benzer (De Bono, 1992). Yatay düşünmede sonraki kazı alanı ya da adım, bir önceki yer ile bağlantılıdır. Bir sonraki adım, bir önceki yer ile mantık çerçevesinde bir şekilde türetilmelidir. Yanal düşünme ile farklı algıları, farklı

kavramları, farklı giriş noktalarını denemek için "yanlara doğru" hareket etmeyi önermektedir. Bireyi olağan düşünce çizgisinden çıkarmak için provokasyonlar dahil çeşitli yöntemler kullanılabilir. Birçok büyük kuruluş, başta yönetim konularında olmak üzere yanal düşünmeyi kullanarak başarı hikayeleri ortaya koymuştur (Goldenberg ve Mazursky, 2002: 53).

1.7.3. Altı Şapkalı Düşünme Tekniği

6 şapkalı düşünme tekniği de aynı zamanda yine De Bono yöntemidir, ancak bir bireye değil bir gruba yönelik olması nedeniyle yanal düşünceden farklıdır. Yine bir grup aktivitesi olarak her katılımcının belirlenmiş rolleri olduğu yapılandırılmış bir tartışma ortamı sağlar. Bu yöntemde, her biri farklı renkli bir “şapka” (gerçek veya hayali) ile temsil edilen altı farklı düşünce karakteri kullanılır. Katılımcıları soruna farklı açılardan bakmaya teşvik eden altı farklı renkli şapkadan oluşmaktadır: beyaz, sarı, kırmızı, mavi, yeşil ve siyah. Beyaz şapka, açıklığı ve bilimsel bilgiyi temsil eder. Kırmızı şapka, duygu ve heyecanı ifade eden bir şapka olarak tanımlanır. Siyah şapka karamsar bir şapkayı temsil eder, şapkayı takan kişinin pesimist yaklaşım sergilemesi beklenir. Sarı Şapka, konunun tüm faydalarını ve olasılıklarını düşünmeye odaklanan iyimser bir şapka olarak tanımlanır. Yeşil şapka yaratıcı, yenilikçi ve enerjik bir şapka olarak tanımlanır. Mavi şapka ise karar vermeyi ve aşamaları yürütmeyi temsil eder. Yapılan bir araştırmada, altı şapkalı modeli, öğrencilerin yaratıcı ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda empati becerilerine ve kendilerini tanımlarına da olumlu etkisi olduğu raporlanmıştır (Karadag, Saritas ve Erginer, 2009).

Tablo 2: De Bono'ya (1992) Göre 6 Şapkalı Düşünme Tekniğindeki Roller

Şapkanın Rengi	Yaklaşım	İlgi Alanı
Beyaz	Tarafsız	Nesnel gerçekler ve sayılarla ilgilenir
Kırmızı	Duygusal	Duygusal bir bakış açısı verir
Siyah	Karamsar	Olumsuz yönler ve olası problemlere odaklıdır
Sarı	İyimser	Olumlu taraflara ve faydalara odaklıdır
Yeşil	Yaratıcı	Alternatif yaratıcı fikirlere odaklıdır.
Mavi	Değerlendirici	Konuyu ve aşamaları toparlar ve yönetir

Kaynak: De Bono, 1992

Altı şapkanın yaratıcılık üzerindeki etkisini inceleyen son araştırmalar, bu tekniğin hem akıcılık hem de özgünlük konularında artış gösterdiğini kanıtlamıştır (Vernon ve Hocking, 2014). Kuralları belirlenmiş bir oyuna dönüştüğü zaman, kişiler fikirlerini söylerken değerlendirilme hissinde uzaklaşarak daha cesaretli olmaktadır. Bu method hem çok basit hem de çok etkilidir (De Bono, 1992). Bir diğer yandan metodolojisi basit olduğu için önceden hazırlık gerektirmez ve çok çeşitli yaş gruplarına uygulanabilir (Sodani, 2012).

1.7.4. Zihin Haritalama

Merkezi bir problem odak noktasından başlayarak ve rastgele ama organize bir şekilde dışa doğru çalışarak yapılan araştırma bulgularına dayanmaktadır. Zihin haritalama, aynı zamanda kelimeler ile birlikte görselleri kullanmaya odaklanır. Bunun öğrenme hızını artırma ve daha sonra hatırlama üzerinde güçlü bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Tsironis, Zampetakis ve Moustakis, 2007). Herhangi bir kağıt üzerinde çözülmek istenen problem ya da odak noktası ortada bırakılarak ortadan çevresine doğru çözümler düşünülmeden farklı daire düşünceleri oluşturulmaktadır. Her yeni daire, artık yeni çevrelerde tekrar belirtilen yeni bir çağrışımlar demetinin

kaynağıdır. Bu düşünceleri satırlara dökmek yerine haritalayarak daha eğlenceli ve ilginç hale getirebilen, böylece konsantrasyonu ve hatırlamayı geliştiren bir araçtır. Zihin haritaları yaygın olarak kabul edilen ve sıklıkla kullanılan bir yaratıcılık tekniği olmasına rağmen, bu alandaki araştırmalar henüz emekleme aşamasındadır. Ancak yine de araştırmalar, zihin haritalarının, özellikle karmaşık görevlerde şablonlarla uygulandığında, yaratıcılığı önemli ölçüde artırabileceğini gösterdi (W. Maier ve Malycha, 2017). 1990 yılında IBM 40.000 yöneticisine eğitimlerinin bir parçası olarak bu methodu kullandırmıştır. Aynı şekilde Du Pont, Produntial ve NTT yönetimi, artık daha yaratıcı ve daha yapıcı olan yöneticileri üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu bildirdi (De Bono, 1992).

1.7.5. Triz

TRIZ terimi, 'yaratıcı problem çözme teorisi' anlamına gelen Rusça 'teorija rezhenija izobretatelskih zadach' ifadesinden gelmektedir. Genrich Altshuller tarafından (2013), 1950'lerde binlerce patentin analizine dayalı olarak geliştirilmiştir ve en sık karşılaşılan sorunları en yaygın çözümleriyle birlikte tespit etmeye çalışmaktadır. TRIZ, patent analizi ile tanımlanan 39 parametreyi, teknik çelişkilerin tespit edilebileceği bir matrise yerleştirir. Ayrıca çelişkileri çözmek için yaratıcı buluşun 40 ilkesini ana hatlarıyla belirtir ve çelişkiyi uygun maddeyle eşleştirerek çözüme kavuşmayı hedefler (Ekmekçi ve Köksal, 2015). Sistematik bir şekilde rehberlik eden kılavuz sayesinde firmalar tarafından oldukça çok kullanılmaktadır. Bununla birlikte, TRIZ'in yüksek kalitede çalışılması için, önceki metotların çalışılmasına kıyasla daha fazla sayıda zaman gereklidir (A. Lepeshev, Podlesnyi, Pogrebnaya, Kozlov ve Sidorkina, 2013).

Yapılan bir araştırma bir günlük TRIZ atölyesine katılan 140 mühendisin yenilik yapma motivasyonlarını artırdığını, yaratıcı problem çözme becerilerini geliştirdiğini, işyerinde fikir üretmelerini artırdığını ve uygulanan fikirlerinde, bir kontrol grubuna kıyasla ve uzun bir süre boyunca gelişme gösterdi (Birdi, Leach ve Magadley, 2012). Bir başka çalışmada ise, TRIZ'in öğrencilerin yaratıcı süreçleri üzerinde, özellikle strateji seçimi konusunda oldukça olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Chang, Chien, Yu, Chu ve Chen, 2016).

1.8. YARATICILIK VE YENILIK İLİŞKİSİ

"Yaratıcılık" ve "yenilik" terimleri arasında önemli farklılıklar olmasına rağmen sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır (Amabile, 1988). Yeni fikirler geliştirme süreci yaratıcılıkla bağlantılıdır. Yaratıcı olmak ile yenilikçi olmak arasındaki temel fark, yaratıcılığın yeni fikirleri düşünmekle, yeniliğin ise onları hayata geçirmekle ilgili olmasıdır (West ve Farr, 1990). Yaratıcılık yeniliğin hammaddesidir, başlangıç noktasıdır. Yenilik ise yeni fikirleri ürün veya hizmetlere dönüştürme süreciyle ilgilidir (Heunks, 1998). Bir başka deyişle yenilik, yeni fikirleri faydalı ve işe yarar hale getiren ticari süreçtir. Yaratıcılığı, yeni fikirler icat etmek için farklı düşünme olarak tanımlarız ve yenilik, yaratılışın teknik ve ticari uygulamasının başarısıdır (Heunks F. J., 1998). Yenilik kavramı faydalı olan veya genel olarak uyarlanabilir olandır, yaratıcılık ise onun tüm tanımlarının merkezinde yer alır (Stein, 1974: 6).

Tablo 3: Yaratıcılık ve Yenilik Arasındaki Temel Farklar

Yaratıcılık	Yenilik
Sonucunda fikir elde edilir	Sonucunda uygulama elde edilir
Ölçülmesi zor	Ölçülebilir
Para harcanmaz	Para harcanması muhtemeldir
Risk taşımaz	Risk alınması muhtemeldir
Düşünseldir	Pratiktir
Yeni bir fikir düşünme	Yeni bir uygulama düşünme

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

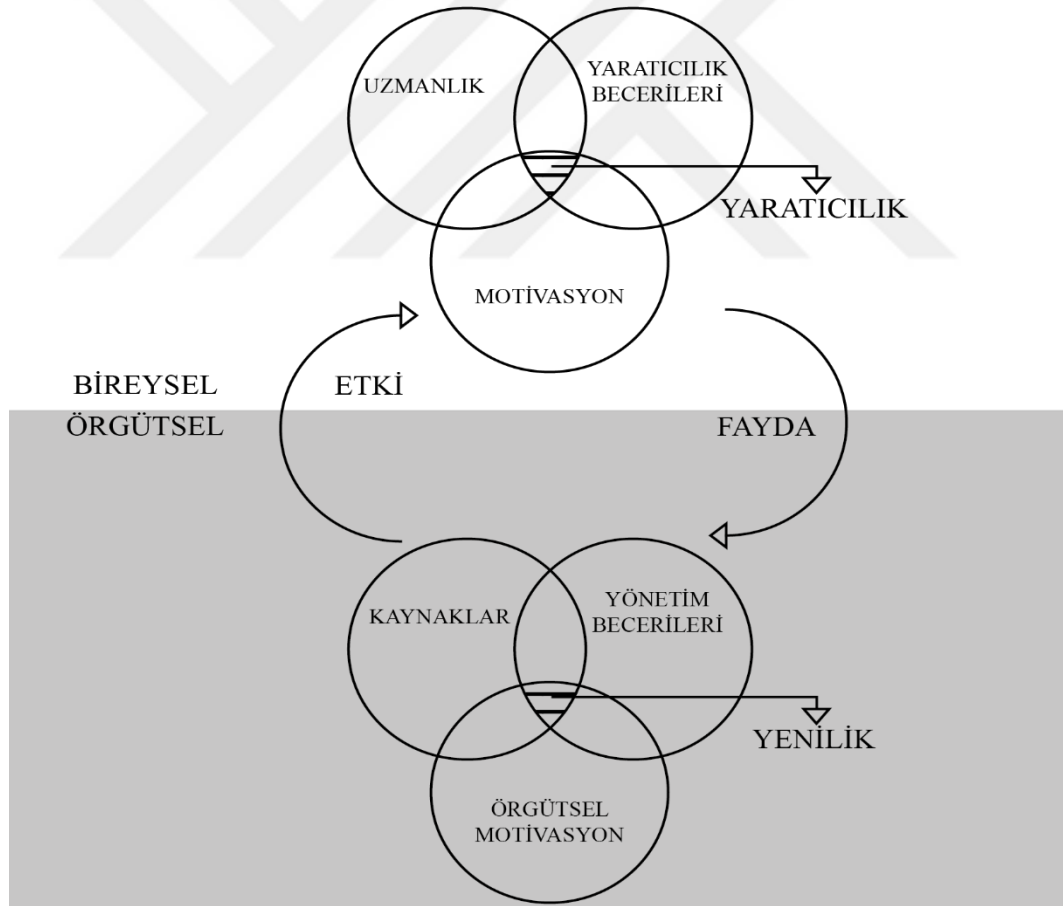
Yaratıcılık ile yenilik arasındaki ilişki yakındır çünkü birinin diğerine ne zaman geçtiğini tam olarak belirlemek zor olabilir (Oldham: 39). Bazı yenilik tanımları

yaratıcılık tanımlarına yakın olmakla beraber uygulamaya hayata geçirme kısmında ayrışmalar yaşanıyor. Drucker, sistemik yeniliği amaçlı ve organize olarak değişim arama olarak tanımlar (Drucker, 1985). Yaratıcılık ve yenilik, sosyal etkileşim derecesinde de farklılık gösterir. Yaratıcılık gerçekten yenidir, oysa yenilik önceki deneyimlerden veya farklı organizasyonlardan benimsenen fikirlere de dayanabilir. Yenilik öncelikle bireyler arası bir sosyal süreçtir, oysa yaratıcılık bir dereceye kadar bireysel bir bilişsel süreçtir (Rank, Pace ve Frese, 2004). Yeniliğe yol açan yaratıcı fikirler yaratıcılık kavramının yenilik için önemli olduğunu gösterir. Her ne kadar yaratıcılık yenilik için hayati olsa da, yeniliğin gerekli olan sadece bir bileşeni olarak tek başına yetersizdir. Bazı literatür kaynakları yenilikçi ürünler yaratmak için yaratıcı olmanız gerektiğine inanır. Diğerleri, yenilikçi düşünce olmadan yaratıcılık olmadığını söylemektedir. Her iki bakış açısı da tamamen mantıklıdır, ancak hiçbir yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişkiyi gerçekten açıklamaz. Yapılan bir araştırmada ise bireysel yaratıcılık yüksek olduğunda, yaratıcı ekip ortamı ile birleştiğinde organizasyonel yenilikle olan bağlantısını güçlendirdiğine dair kanıtlar bulunmuştur (Litchfield, Ford ve Gentry, 2015). Çoğu zaman yaratıcı kişi yenilikçidir, ancak tüm yaratıcı insanlar mutlaka yenilikçi olmak zorunda değildir (Shahraray ve Madani Pour, 1996).

Pek çok parlak konsept veya yeni ürün başarılı olarak hayata geçmeyi başaramıyor. Ayrıca, birçok fikir teknik olarak uygulanabilir olsa da ürüne dönüşmekte zorluk yaşıyor. Üstelik teknik olarak uygulanabilir olsalar bile piyasa tarafından kabul görmeyebilirler. Bazı endüstrilerde yenilik başarı oranı oldukça düşüktür. Her 3.000 orijinal yaratıcı fikirden sadece biri finansal olarak uygulanabilir (Adıgüzel, 2012). Sonuç olarak, yenilik süreci sıklıkla, başlangıçta geliştirme potansiyeli olan birçok yeni fikirle, ancak sadece birkaç başarıya ulaşabilecek bir huni olarak görülüyor. Başarılı olamayan üründe tekrar geliştirme yapıp son nihai ürün ile yenilik yakalanması için yine yaratıcı düşünceye başvuruluyor (Chen, Viardot ve Brem, 2019). Brem ve Viardot (2015), yenilik ile daha iyi bir pazar başarısı elde etmek için yenilik sürecinin başlangıç faaliyetinin önemini altını çizmektedir. Aynı şekilde verimliliği artırmak için insanların fikir ve tutumları daha önemli hale geldiğinden, yaratıcılığın ve yeniliğin, bir toplumun küresel olarak rekabet edip edemeyeceğini belirleyecek bir faktör haline geldiğini ileri sürmüştür.

Bununla birlikte, Amabile modeli (1997) yenilik ve yaratıcılık arasındaki yakın ilişkiyi iki gruba ayrılan örgütsel yaratıcılığın bileşen teorisiyle göstermiştir: birinci grup bireysel/takım yaratıcılığı ve ikinci grup örgütsel yaratıcılığı etkileyen çalışma ortamıdır. Her biri kendi bileşenlerine sahip olan, bireysel yaratıcılıkla ilgili faktörler ve yenilik ile ilgili faktörler olmak üzere iki kategoriye göstermiştir. Bu, bir yanda onun kişilik özellikleri ve çalışma tarzları olduğu, diğer yanda ise çalışma ortamını ve mevcut kaynakları bulduğumuz anlamına gelir. Son olarak, yaratıcılık ve yeniliğin karşılıklılık sergileyebileceğini de görülmektedir. Yani, daha yenilikçi organizasyonların da bireysel yaratıcılığı etkilediği söylenebilir.

Şekil 6: Amabile ve Pratt’a Göre Yaratıcılığı ve Yeniliği Etkileyen Bileşenler ve Birbiriyle Etkileşimi



Kaynak: Amabile ve Pratt, 2016.

Bir önceki bölümde belirtildiği gibi, karmaşık örgütsel sistemlerde yaratıcılığın kapsamlı bir şekilde anlaşılması için yaratıcı kişilerin bileşenleri, yaratıcı süreçler, yaratıcı durumlar ve yaratıcı ürünleri ele almak gereklidir. Şekil 6, kişiler, süreçler, durumlar ve yenilik arasındaki önemli bağlantıları kavramsallaştırmanın bir yolunu göstermektedir. Yeniliğe erişmek için, bu araştırmanın ilk bölümünde özetlenen bireysel düzeydeki uzmanlık, yaratıcılık becerileri ve motivasyonun yanı sıra grup ve organizasyonel düzeylerde de farklı değişkenlerle ilişkilendirilebileceğini görülmektedir. Bu bireysel özellikler, hem grup hem de organizasyon düzeyinde örgüt içi süreçler ve çevresel etkiler ile etkileşime girer. Bireysel yaratıcılıkta daha önce etkisi olmayan şirkete bağlılık, büyüklük, liderlik ve çeşitlilik gibi grup özellikleri, bireysel yaratıcılığın örgüt içerisinde yeniliğe dönüşmesini doğrudan etkilediği görülmektedir. Önemli örgütsel özellikler arasında kültürel etkiler, kaynaklar, örgütsel misyon ve strateji, ödül politikaları ve liderlik özellikleri yer almaktadır (King ve Anderson, 1990). Grup ve organizasyonel özelliklerin bu karmaşık mozaik içinden doğan bireysel yaratıcılık ile grup davranışlarının doğru birleşimi yaratıcı ortamı yaratır. Bu şekilde bileşenlerin çoğu, bireylerin ve grupların yaratıcı başarısını artırma veya sınırlama yetenekleri açısından araştırılabilir (Amabile T. M., 1988). Etkileşimci bir bakış açısından, örgütsel yaratıcı süreç, hem örgütsel davranışlardan hem de yaratıcı bireylerden oluşur. Yaratıcı iklim ortamı, yaratıcı birey üzerindeki sosyal ve çevresel etkilerin toplamı olarak görünmektedir. Organizasyondaki yaratıcı süreç, yaratıcı ürün yeni fikirler, ürünler, hizmetler, prosedürler veya süreçler bu dinamiklerden geçerek sonuçlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

DÜZEYLERE GÖRE YARATICILIK KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

İkinci bölümde yaratıcılığın farklı boyutlardaki araştırması yapılmıştır. Yaratıcı birey açıklanmaya çalışılmış ve bireyi yaratıcı yapan özellikler derlenerek gösterilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın kavramı açıklanmış ve etki eden faktörler incelenerek şirketler tarafından yönetilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar ortaya koyulmuştur. Son olarak yöneticilerde kişi yönetimi vasıfları kadar yaratıcı özelliklerinin olması gerektiği ve bunun etkileri aktarılmaktadır.

2.1. YARATICI BİREY VE ÖZELLİKLERİ

Günümüzün son derece rekabetçi ve hızla değişen iş ortamında, firmaların hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için yeniliğin önemli bir rolü vardır. Bu zorlu rekabette, kuruluşlar rekabet edebilmek, kuruluşlarını farklılaştırmak ve pazar başarısı için yeni ürün ve hizmetlerde yeniliğin başlangıç noktası olan bireysel yaratıcılığa önem vermektedir (Gao, Zhao, Xu ve Ma, 2021). Çünkü yaratıcılık bireysel düzeyde, yenilik ise örgütsel düzeydedir (Oldham ve Cummings, 1996). Ayrıca bireyler özünde organizasyonlar için ana sermayedir; onların bireysel yaratıcılığının kümülatifi ile ancak örgütsel yaratıcılığı kurum kültürünün bir parçası haline getirilebilir. Yaratma veya üretme yeteneği insana özgü olduğundan bireysel yaratıcılığın ne olduğunu anlamak gereklidir. Bu noktada bireysel yaratıcılık, yaratıcılığın başlangıç noktası olarak kritik önemdedir. Yaratıcı fikirler olmadan uygulanacak birşey de olmayacaktır (Amabile ve Pratt, 2016). Spesifik olarak, bireylerin ve ekiplerin yaratıcılığı, organizasyonlarda organik yeniliği besler ve yeni ürünlerin veya hizmetlerin başarıyla hayata geçmesinde önemli rol oynar (Amabile ve Pratt, 2016: 160). Yaratıcılık tanımı değişken ve net olmadığı için bireysel yaratıcılık için de net bir tanım yoktur. Kısacası, bir birey tarafından yeni, orijinal, uygun ve aynı zamanda pratik fikir, eylem veya ürünlerin oluşturulması ya da yaratılması bireysel yaratıcılık olarak tanımlanmaktadır (Brennan & Dooley, 2005).

Yaratıcı bireylerin belki de en göze çarpan özelliği, etraflarında olup bitenlere karşı sürekli bir merak, sürekli yenilenen ilgileridir. Bu ilgi ile beraber yaratıcı bireyler

kendi uzmanlığına ve süregelen uzmanlık gelişimine önemli bir yatırım yaparlar (Mumford, Scott, Gaddis ve Strange, 2002). Csikszentmihalyi (1996), işlerin nasıl olduğuna ve nasıl çalıştığına dair merak ve ilgi olmadan, ilginç problemler bulmanın mümkün olmadığını savunmuştur. Deneyime açıklık, akıcı dikkat ve çevredeki olayların sürekli olarak ele alınması, potansiyel yeniliği bulmak için büyük kaynaklardır. Sistem modelinin de savunduğu üzere bir kişinin yaratıcı bir varyasyonu tanıtmadan önce, bir alana erişimi olması ve kurallarına göre gerçekleştirmeyi öğrenmek istemesi gerekir. Bu sayede ancak yaratıcılık özelliklerini sergileme fırsatı bulur. Bu özelliği tanımlamanın başka bir yolu, yaratıcı insanların içsel olarak motive olmalarıdır. Ödüllerini, dış takdirleri veya başkaları tarafından tanınmayı beklemeden işin kendisine merak duyduklarından dolayı içsel motivasyonu aktivitenin kendisinde bulurlar.

Yaratıcılığın temelinde fizyolojik etkenler olsa dahi çok yaratıcı olmak için belirli bir zeka ya da yetenek gerekmemektedir (Csikszentmihalyi, 1996). Farklı araştırmalar, insanların yaratıcılık becerileri ile zekaları arasındaki ilişkiyi test etti ve birçok kez ilişkinin beklenenden daha az olduğunu buldu. Bu, bir korelasyon olmasına rağmen, yaratıcı insanları karakterize eden esas olarak IQ'dan başka bir şey olduğu anlamına gelir. Yaratıcı insanları diğerlerinden ayıran konu genellikle psikologlar tarafından fikir akışı olarak adlandırılır. Fikir akışı bu bağlamda birçok fikir üretme ve geliştirme kapasitesi anlamına gelir. Yaratıcı insanlar fikir üretmeyi diğerlerinden daha fazla ve kolay yaparlar (Dahlén, 2008). Benzer bir şekilde, ıraksak ve yakınsak düşünme yaratıcılık için önemli bir yer tutar. ıraksak, kaotik düşünme, farklı düşünme ve kalıpları kırma meselesidir; yakınsak düşünme, düşünceleri bir kalıpta toplamakla ilgilidir. Bir dizi fikri tek bir kavramda sentezlemede yaratıcı birey iyi olurken aynı zamanda "kutunun dışında" düşünebilir. Yaratıcı kişi kendine dayatılan kuralları ve düşünce setleri dışında düşünebilir. Ancak aynı zamanda da orijinallik ve farklı düşünürken toplumsal normlara ve duygulara uygun olup beğenilmesi ve ihtiyaçlara cevap olabilmesi gerekir (Wallace ve Gruber, 1989). Psikologlar, "Yaratıcıları farklı kılan nedir?" sorusunun cevabını bulmak için kapsamlı incelemesinde altı yıl harcadılar ve öğrenmek için üç bin yöneticiyle görüştüler. Harvard (2011) araştırmasına göre, yenilikçileri yaratıcı olmayan profesyonellerden ayıran bir numaralı beceri "ilişkilendirme" gücü olduğunu savundular. Görünüşte ilgisiz soruları,

sorunları veya farklı alanlardaki fikirleri başarılı bir şekilde ilişkilendirme yeteneği ilişkilendirme olarak tanımlanabilir. Deneyim ve bilgi ne kadar çeşitli olursa, beyin o kadar çok bağlantı kurabilir. Yeni girdiler yeni ilişkileri tetikler; bazıları için bunlar yeni fikirlere yol açtığı bilinmektedir (Dyer, Gregersen, ve Christensen, 2011). Steve Jobs ise bir röportajda (1996) şu şekilde belirtmiştir; “Yaratıcılık sadece bir şeyleri birbirine bağlamaktır. Yaratıcı insanlara bir şeyi nasıl yaptıklarını sorduğunuzda, biraz suçluluk duyuyorlar çünkü gerçekten yapmadılar, sadece bir şey gördüler. Ortadaki çözüm onlara apaçık göründü.”

Yaratıcılık birey için önemli olan özellik yaşadıkları deneyimleri birbirine bağlayabilmeleri ve yeni şeyler sentezleyebilmeleridir. Ve bunu yapabilmelerinin nedeni, daha fazla deneyime sahip olmaları veya deneyimleri hakkında diğer insanlardan daha fazla düşünmeleri idi (Wolf, 1996). Bir diğer yandan yenilik yapma olasılığı yüksek olan kişiler, kuralları çiğnemeyi tercih eden kişilik özelliklerine sahiptir. Bir alana yenilik getirmek istemek için, kişinin her şeyden önce var olandan memnun olmaması gerekir. Ancak neye isyan edileceğini bilmek için öncelikle konu hakkında kapsamlı bir bilgi ve anlayış gereklidir (Dahlén, 2008). Bu yüzden merakları sonucunda elde ettiği bilgi birikimi ile varolana karşı fikir yürütebilirler. İnsanlığı ileri iten her gelişme merak sonucu bir yaratıcılık sonucu ortaya çıkmıştır (Drucker, 1985). Bu görüşle risk almaanın yaratıcı bireylerin ortak özelliklerinden biri olduğunu söylemek mümkündür. Beşinci sınıf öğrenciler üzerinde yapılan araştırmada Ponveke ve Kogan (1968), yaratıcı becerileri, açık uçlu sorulara mümkün olduğunca çok çözüm üretmeyi içeren farklı düşünme göreviyle ölçerken risk alma derecesini de ölçmeyi başarmıştır. Yapılan bir diğer araştırmada yaratıcılık ve risk alma arasında tatmin edici bir tutarlılık olduğunu ortaya koydu (Tyagi, Hanoch, Hall, Runco ve Denham, 2017). Ek olarak, risk almayı teşvik eden ve ödüllendiren toplumların yaratıcılığı artırdığı gözlemlenmiştir (Amabile T. M., 1988). İnsanlar olası faydalar arasında karar verirken genellikle riskten kaçınırlar ve yalnızca potansiyel kayıplar arasında seçim yaparken risk ararlar. Çoğunluk yenilikçi fikirleri benimsediğini iddia etse de, insanlar tipik olarak değişime karşı dirençlidir (Drucker, 1985).

Üretilen yeniliğin erdemi konusunda çevreyi ikna etme yeteneği, kişisel yaratıcılığın önemli bir yönüdür. Kişinin alana erişmesi gereken fırsatlar, ilişkiler ağı, ciddiye alınmayı mümkün kılan kişilik özellikleri, kendini anlaşılabilecek şekilde ifade

etme yeteneği, bunların hepsi birer parçasıdır. Torrance (1995), yaratıcı süreci inceleyerek bu süreçte hangi tür insanların sürece hakim olabileceğini hangi ortamın yaratıcılığı nasıl etki ettiğini araştırarak yaratıcı kişinin özelliklerini araştırmak istedi. Bunun için, farklı öğrenim seviyelerinde kullanılmak üzere bir dizi yaratıcı düşünme yeteneği testi oluşturdu. Ortaya çıkan bu Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (TTCT), günümüzde halen en yaygın kullanılan yaratıcı yetenek testleridir ve 35'ten fazla farklı dile çevrilmiştir (Kim, 2006).

Tablo 4: Torrance Yaratıcı Düşünme Testindeki Yaratıcı Bireyin 20 Karakter Özelliği

Akıcı (Fikir Geliştirme)	Esnek
Detaycı	Orjinal
Soyut Düşünen	Yeniliğe Açık
Bağlam Değiştirebilen	Fikirleri Birleştirebilen
Yenilik Arayan	Farklı Bakış Açısına Sahip
Düşünce ve Hislerine Bağlı	Hayal Kuran
Enerjik	Çoklu Fikirleri Bağlayabilen
Geniş Açıdan Bakabilen	Karşıt Görüş Açısına Sahip
Geleceğe Yönelen	Kendini Geliştiren
Esprili	Renkli ve Çeşitli Hayata Sahip

Kaynak: Black, 1998

Kırık Mum Boyalar kitabındaki bu konuda araştırma yapan Robert Alan Black (1998), 1950'den 1980'e kadar yaratıcı insanların özellikleri hakkında yazdığı makaleler üzerinde yaptığı bir anket çalışması sonucunda 32 farklı karakter özelliği Tablo 5'te ortaya koymuştur (Black, 1998).

Tablo 5: Robert Alan Black'e Göre (1998) Yaratıcı Bireylerin 32 Farklı Karakter Özelliği

Hassas	Para ile Motive Olmayan	Kadere İnanan	Uyumlu
Belirsizliğe Hoşgörülü	Gözlemci	Dünyayı Farklı Algılayan	Olasılıkları Gören
Soru Soran	Sezgizel	Hayal Kurabilen	Esnek
Akıcı	Kendini Gerçekleştiren	Doğru Sentezi Yapabilen	Orijinal
Zeki	Enerjik	Esprili	Kendini Kanıtlayan
Disiplinli	Kendini Tanıyan	Özel İlgi Alanlarına Sahip	Iraksal Düşebilen
Meraklı	Açık Uçlu	Bağımsız	Eleştirel
Konfor Alanı Sevmeyen	Kendine Güvenen	Risk Alan	Israrcı

Kaynak: Black, 1998

Özetlemek gerekirse, genel olarak, yaratıcı kişi meraklı, duyarlı, maceracı, bağımsız, ısrarcı, karmaşık, hayal gücü kuvvetli, vizyon sahibi, tutkulu, enerjik aynı zamanda huysuz ve asidir. Büyüme, yenilik yapma, öncü olma, var olanı değiştirme arzusuyla hareket eder ve fikirleri daha önceki düşünce setlerinden, çeşitli korkulardan etkilenmez.

2.2. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Bireysel yaratıcılığın örgüt içerisindeki kümülatif birleşimine farklı kaynaklarda farklı terimlerle açıklanmıştır; örgütsel yaratıcılık veya örgütlerdeki yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık, kolektif yaratıcılık, örgütte yaratıcılık, yaratıcı kolektifler ve dağıtılmış yaratıcılık gibi çeşitli yapılar altında incelenmiştir. Örgütlerde yaratıcılık, bireyler, gruplar, kolektifler, birimler veya tüm bir organizasyon olan örgütsel aktörlerin eylemlerinde ve etkileşimlerinde gösterilir. Bireyler, paylaştıkları

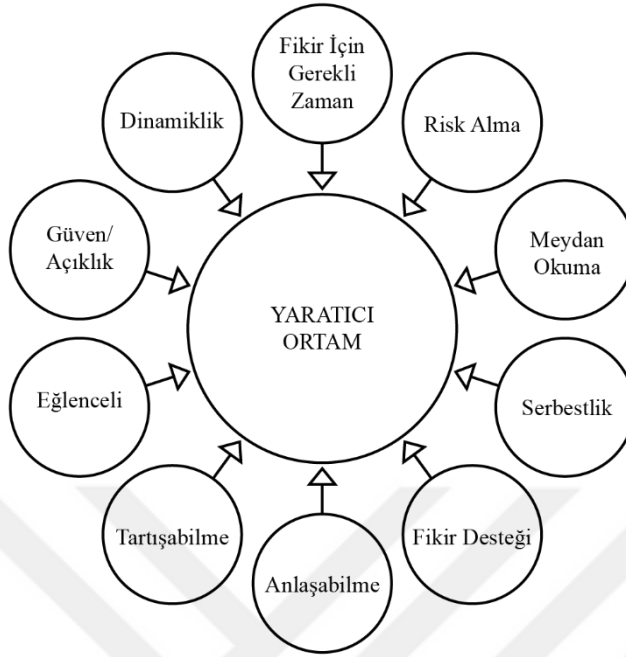
yaratıcı fikirleri örgütlerde benimsedikleri, geliştirdikleri ve değiştirdikleri zaman örgütsel yaratıcılığa dönüştürürler (Amabile ve Pratt, 2016). Yaratıcılık, örgütsel yeniliğe yol açan örgütsel beceriler geliştirmenin bir yolu gibidir. Yaratıcılık, bireysel düzeyden, örgütlerin değişim hızında yenilik yapmak için, örgütsel düzeylere geçmiştir ve iş dünyasında görülmemiş yüksekliklere tırmandığı düşünülmektedir (Oldham ve Cummings, 1996).

Örgütsel yaratıcılık ve yeniliğin yönetimi için kritik bir etken olduğu için üzerinde çalışılmasını ve organizasyonlarda yaratıcılığı ya engellediğini ya da kolaylaştırdığını öne sürer (Amabile T. M., 1997). Yapılan çalışmalar sonucunda, yaratıcılık desteklendiğinden çok daha fazla engellendiği görülmüştür. Çoğunlukla, bunun nedeni yöneticilerin yaratıcılığa karşı olmasından değil farkında olmamalarından kaynaklanır. Aksine, yöneticiler yeni ve faydalı fikirlerin değerli olduğuna inanır. Bununla birlikte, koordinasyon, üretkenlik ve kontrol gibi günümüze gelen örgütsel yönetimle kurulan çalışma ortamlarında yaratıcılık her gün istemeden baltalanmaktadır.

2.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Andriopoulos (2001), örgüt iklimi, liderlik tarzı, örgüt kültürü, kaynaklar ve beceriler ile bir örgütün yapısı ve sistemleri olmak üzere beş faktör örgütsel yaratıcılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Ekvall (1996) ise örgütün yaratıcı ortamını toplu olarak tanımlayan on faktör listelemiştir. Bu faktörler: meydan okuma, özgürlük, fikir desteği, güven/açıklık, dinamizm/canlılık, oyunculuk/mizah, tartışmalar, anlaşabilme, risk alma ve fikir zamanı (Şekil 7). "Anlaşabilme", orijinal şekilde "Çatışmalar" olarak yer almaktadır. Ancak bu şekil içinde, olumlu etkisi olan "Anlaşabilme" olarak değiştirilmiştir. Andriopoulos (2001) ise örgütsel yaratıcılık unsurlarının (içeren sistem) ortaya çıkan yaratıcılığı etkilediğini göstermiştir.

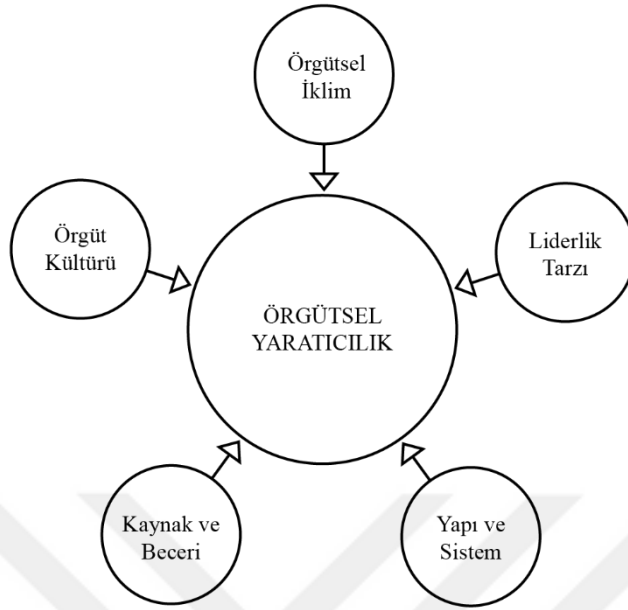
Şekil 7: Ekvall (1996)'a Göre Yaratıcı Ortamı Etkileyen Faktörler



Kaynak: Ekvall, 1996

Şekil 7’de yer alan yaratıcı ortam farklı motivasyonları barındırmaktadır. Şirketlerde bulunması gereken yaratıcı ortam özelliklerini ortaya koyarak yenilik için gerekli ortamı göstermektedir. Şekil 8’de ise bu ortam örgütsel iklim ile örgüt kültürünün birleşmesi olarak nitelenebilir. Yapılan bir çalışma bireysel yaratıcılık ve yaratıcı iklimin birlikte firma yenilikçiliği üzerindeki rolünü ampirik olarak bütüncül bir şekilde göstermiştir (G.Çekmecelioğlu ve Ayşe Günsel, 2013). Bu çalışmanın değindiği yaratıcı liderin örgütsel yaratıcılığa nasıl etki ettiğini incelemek adına liderlik tarzını daha detaylıca açıklamak gerekir. Liderlik davranışı, açıkça örgütsel yaratıcılığı ve yeniliği etkileyen kilit faktörlerden biridir. Literatürün çoğu, bu tür örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileme olasılığı daha yüksek olan liderlik davranışı türlerine işaret etmektedir (Andriopoulos, 2001).

Şekil 8: Andriopoulos (2001) ‘a Göre Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler



Kaynak: Andriopoulos, 2001

Liderlerin yeniliği etkileme yollarından biri, yaratıcılığı ve yaratıcı fikirlerin uygulanmasını teşvik eden bir ortam yaratmaktır. Bu konuda yapılan çalışmada işyerinde yaratıcılığı engelleyen veya teşvik eden faktörleri incelemişler ve teşvik eden faktörlerin en başında destekleyici örgüt ikliminin bulunduğunu ve bunu da liderlerin oluşturduğunu belirtmişlerdir (Amabile ve Pratt, 2016). Son zamanlarda, dönüşümcü liderliğin yenilik üzerindeki etkisinin araştırılmasına ilgi duyulmaktadır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin kişisel değerlerini ve benlik kavramlarını dönüştüren, onları daha yüksek ihtiyaç ve özlem seviyelerine taşıyan (Jung, 2001) ve takipçilerinin performans beklentilerini yükselten liderlerdir (Bass, 1995). Dönüşümcü liderliğin karizmatik rol modelleme, bireyselleştirilmiş ilgi, ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik olmak üzere dört bileşeni vardır (Bass, 1995). Lider, karizmayı kullanarak hayranlık, saygı ve sadakat uyandırır ve kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular. Bireyselleştirilmiş düşünceyle lider, takipçileriyle bire bir ilişki kurar ve onların farklı ihtiyaçlarını, becerilerini ve isteklerini anlar ve dikkate alır. İlham verici motivasyonla lider, geleceğin heyecan verici bir vizyonunu ifade eder, takipçilerine hedeflere nasıl ulaşılacağını gösterir ve bunu yapabileceklerine olan inancını ifade eder. Entelektüel uyarımla lider, çalışanlarının

çıkarlarını genişletir ve yükseltir. Gümüşl oğlu ve İlsev (2009), d n ş m c  liderliğin çalışan yaratıcılığı ve örgütsel yenilik üzerindeki etkilerini belirlemek için 43 Türk girişimci yazılım geliştirme şirketinde 163 çalışan üzerinde araştırma gerçekleştirdi ve d n ş m c  liderlik ile yaratıcılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur. Özellikle d n ş m c  liderliğin örgütsel yenilik üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bazen bir sorunun karmaşıklığı çeşitlilik gerektirir. Tarihçiler, Medici ailesini yenilik için bir katalizör görevi g rd ğu için itibar etmişlerdir, çünkü Mediciler, mimarlar, bilim adamları, heykeltıraşlar, şairler ve ressamlar gibi çok farklı alanlardan ve disiplinlerden insanları bir araya getirmek için bilinçli bir çaba sarf etmiştir. Bazı durumlarda, bütün bu yetenekler tek bir kişide toplanmıştır. Örneğin, Leonardo da Vinci bir bilim adamı, matematikçi, mucit, ressam, heykeltıraş, mühendis ve yazardı. Bu atmosferi çalışanlara sağlayabilmek için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Akademisyenler,  rg tsel yaratıcılığın gelişmesi için ortamı yaratmak için liderlerin sahip olması gereken bir dizi özellik önerdiler. Amabile'ye (1996) göre liderler üretken çalışma grupları oluşturabilmelidir. Birbirine güvenen ve etkili iletişim kuran, birbirinin görüşlerini yapıcı bir şekilde sorgulayan ve birbirini destekleyen bireyler, çeşitli yetenekleri yansıtan çalışma grupları oluşturmalıdır. Liderler,  alışanların özgürlüklerini ve sorumluluklarını onlara hükmetmeden veya kontrol etmeden dengeleyebilmeli, aynı zamanda duygularına ve ihtiyaçlarına ilgi göstermeli, yaratıcı çalışmayı cömertçe kabul etmeli, çalışanları kendi endişelerini ifade etmeye teşvik etmeli, geri bildirim sağlamalı ve beceri gelişimini kolaylaştırabilmelidir. İnsanlar bir göreve karşı, işin kendisinin ilgisi, zevki, tatmini ve meydan okuması tarafından içsel olarak motive edilebilirler veya dışsal olarak, son teslim tarihleri gibi baskılar veya teşvikler ve tanınma gibi olumlu motive ediciler tarafından veya hem içsel hem de dışsal faktörler tarafından motive edilebilirler. Çalışanların dışsal olarak değil, öncelikle içsel olarak motive olduklarında en yaratıcı olduklarını belirtilmektedir. Bu ilke, dışsal motivasyonun içsel motivasyona karşı çalıştığı ve içsel motivasyondan daha güçlüyse asla yaratıcılığa yardımcı olmadığı fikrine dayanıyordu (Amabile ve Pratt, 2016). İnsanları zirvede performans göstermeye motive etmek, özellikle yaratıcı çalışmalarda hayati önem taşır. Bir soruna kafa yorma konusunda hevesli olmayan bir çalışanın yeni bir çözüm bulması pek olası değildir. Bununla birlikte, yaratıcılığı neyin

teşvik ettiği uzun zamandır bir tartışma konusu olmuştur. Henry Sauermann'ın (2010) yürüttüğü bir araştırmada, hangi çalışanların daha içsel olarak motive olduğunu ve hangilerinin maaş, sosyal haklar ve iş güvenliği gibi şeyler tarafından daha fazla dışsal olarak motive edildiğini ortaya çıkarmıştır. Entelektüel meydan okumayla daha fazla motive olan çalışanlar daha üretken olma eğilimindeydi. Yaratıcılık aslında tüm organizasyon çalışanın arkasında olduğunda geliştirilir. Sonuç olarak liderler, firma içinde yaratıcı çalışmanın önemini vurgulayan politika ve prosedürleri uygulamaya koymalıdır. Ödüller, tanınma ve kariyer sistemleri bunlara örnektir. Ayrıca, yaratıcı organizasyonların yapıları, az sayıda kural ve düzenleme, belirsiz iş tanımları ve yüksek düzeyde özerklik ile esnek olma eğilimindedir.

Bir diğer yandan örgüt kültürünü tanımlamak gerekirse, iş üyelerinin davranışlarını etkileyen kolektif normların bir toplamı olarak ifade edilir. Yaratıcılığı yönetmeye gelince, en büyük zorluklardan biri, sorunlara ve çözümlere yeni yaklaşımları teşvik eden bir kültürü oluşturabilmek ve çalışanlara bunu teşvik etmektir. Kuruluşun üyeleri tarafından sahip olunan ve özellikle liderler ve yöneticilerden gelen eylemlerle sergilenen temel değerlerin, varsayımların ve fikirlerin en derin düzeyi, örgüt kültürü olarak adlandırılmıştır (Judith A., Shelley A., ve Edwin A., 1995). Üst yönetim, yeterli kaynak ve eğitim vermenin yanı sıra yeni fikir geliştirme, kişisel projeler üzerinde çalışma zamanı ve/veya mali yardım için teşvik vermelidir (Anderson, 2018). Ancak Amabile'ye (1988) göre yaratıcılığı etkileyen en önemli iki faktör zaman ve paradır. Bu faktörler yaratıcılığı teşvik edebileceğinden veya engelleyebileceğinden, çalışanlara verilen zaman ve para miktarının alaka düzeyini vurgulamaktadır. En yenilikçi şirketler listemizdeki kurucu CEO'lar, tipik şirketlerin CEO'larına kıyasla keşif davranışlarına neredeyse yüzde 50 daha fazla zaman harcadığı görülmektedir (Dyer, Gregersen ve Christensen, 2011,: 250). Yenilikçi liderler, yeniliğin öylece ortaya çıkmadığını, öncesinde ciddi bir zaman ve bilgi birikimi yapılarak gerçekleştiğini bilirler. Örnek olarak Google, mühendisleri zamanlarının %20'sini Google için yeni fikirler üretmek üzere harcamasını talep etmektedir (Krasteva, Sharma ve Wagman, 2015). Üstelik kurucu yöneticiler olan Brin, Page ve Schmidt bile %20 kuralına uymaya çalışmaktadır. Yöneticiler, yeterince zaman ayırmadıklarında bilmeden yaratıcı süreci engelliyorlar. Çalışan yaratıcılığı, proje kaynaklarının eksikliği nedeniyle de engellenebilir. Amabile'ye (1988) göre,

yöneticiler bir ekibin bir projeyi bitirmek için yasal olarak ihtiyaç duyduğu fonlara, personele ve diğer kaynaklara karar vermelidir. Kaynakların artık yeterli olmadığı bir nokta olduğunu ve bu noktanın üzerine kaynaklar eklendiğinde yaratıcılığın artmadığını iddia etmektedir. Bu seviyenin altındaki kaynak eksikliği yaratıcılığı engelleyebilir, çünkü personel yeni mal veya hizmetler icat etmek yerine ekstra kaynak elde etmekle meşgul olabilir.

Yaratıcı organizasyonun bireysel yaratıcılıklara uyum sağlama çabası, şüphesiz yaratıcı zihnin gelişmesi için en önemli yöndür. Aynı bakış açısına sahiptir, ancak çalışanların yöntemleri, yani hedefler yerine süreç üzerinde kontrol sahibi olmaları gerektiğine inanmaktadır (Amabile T. M., 1988). Çalışanların bir proje veya durum üzerinde sahiplenme duygusunu geliştirdiği zaman süreç esnekliği yaratıcılığı teşvik eder. Çalışanlar ayrıca süreç gizli tutulduğunda deneyimlerini ve yaratıcı düşünme yeteneklerini daha iyi kullanacak şekilde sorunları çözebilirler.

2.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK YÖNETİMİ

İş için motivasyon eksikliği, yaratıcılıkta en büyük paya sahiptir. Dış motivasyonu sağlayabilmek adına en etkili faktörlerden biri olan yöneticilere önemli bir görev düşmektedir (Amabile T. M., 1988). Majaro (1989)'ya göre yaratıcılık ortamının tüm sürece duyarlı olması gerekir. Bununla birlikte, bir firmanın iklimi, değiştirilmesi en zor gelişim alanlarından biridir ve her zaman üst yönetimin tam dikkatini ve katılımını gerektirir. Bu ihtiyaç için şirketler, Baş Kreatif Yönetici veya Yenilikten Sorumlu Başkan Yardımcısı gibi pozisyonlar oluşturma yanı sıra, göreve adanmış yeni ekipler ve kurum içi yaratıcı gruplar eklemek gibi çeşitli yaklaşımlar da izlemektedir. En popüler yöntemlerden biri, birçok şirketin çığır açan fikirleri hayata geçirme umuduyla kurduğu saha dışı yenilik merkezidir. Yaratıcı ekiplerin açık, konforlu ofislere ihtiyacı olduğu neredeyse her büyük firmanın uyguladığı bir yöntemdir. Böyle bir atmosfer yaratıcılığa zarar vermez ve hatta yardımcı olabilir, ancak yaratıcılığı etkileyen diğer yönetimsel girişimler kadar önemli değildir ve çoğu yetersiz kalmaktadır. Birisi yeni bir ürün veya süreç önerdiğinde, üst düzey yöneticilerin yanıt vermesi haftalar alabilir. Yaratıcı insanları bürokrasiden ve kuralcılıktan korumanın ve büyük fikirlerin sulandırılmasından korunmasına yardımcı

olmanın iyi bir fikir olabileceğini öne sürülmektedir. Peter Drucker (1985) bu konuda “Gerçek bir inovasyonunuz olduğunda taviz vermeyin” diyerek konuya dikkat çekmiştir. Ancak aynı zamanda bunun yaratıcı insanlara tam yetki vermek anlamına gelmediğini de vurgulamıştır. Yaratıcı insanların da herkes gibi kısıtlamalara ihtiyacı olduğunu savunur, yaratıcı kişinin en çarpıcı özelliklerinden biri, kısıtlamalar yoluyla kendilerini yenileme yeteneği olduğunu öne sürmüştür.

Başarılı yenilik uygulamaları, işletme içindeki yenilikçi fikirlerden kaynaklanabileceği gibi, işletme dışında üretilen teknoloji transferleriyle de tetiklenebilir (Duran ve Saraçoğlu, 2009). Buna örnek olarak Steve Jobs, kurmaylarından biri olan Rubenstein’dan, iPod için standart bir dizüstü bilgisayar sabit diski kullanmanın getirdiği ekstra ağırlık ve boyut olmadan 1.000 şarkı tutacak bir yol istemiştir. Bildiği kadarıyla, bu sorun için iyi bir çözüm yoktu. Sonra Toshiba’yı ziyaret etmek için Japonya’ya rutin bir gezi her şeyi değiştirdi. Toshiba ile rutin bir toplantının sonunda mühendisler, henüz laboratuvarında olan ne yapacaklarını bilemedikleri yeni bir üründen bahsettiler. Toshiba mühendisleri bunu Rubenstein’a gösterdiğinde, iPod için biçilmiş kaftan olduğunu anlamış ve bu teknolojiyi transfer ederek cepte bin şarkı projesini dünyaya sunabilmişlerdi (Isaacson, 2011).

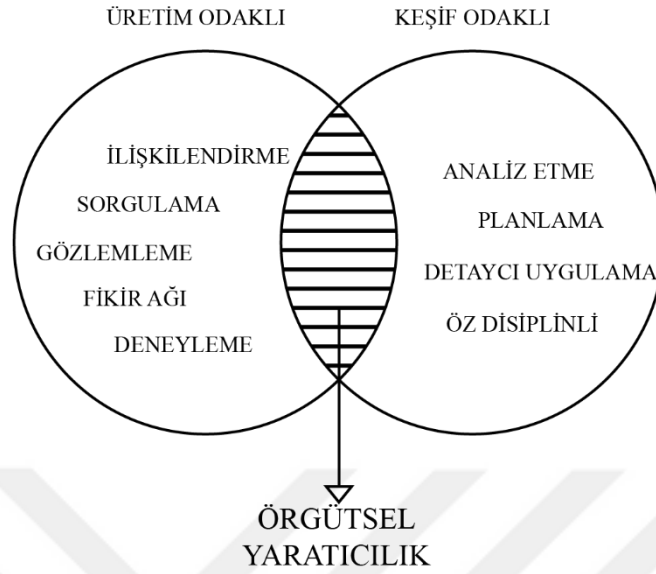
Alan Black ise örgütlerde yaratıcılığı desteklemek için S.P.R.E.A.D.ng™ methodunu geliştirmiştir. Sistemin amacı tüm çalışanların yaratıcı düşüncesini geliştirmek, genişletmek ve zenginleştirmek (destek, terfi, tanımak, teşvik etmek, uygulamak ve geliştirmek) için işyerlerinde yapılması gerektiğine inandığı destekleri göstermek için kullandığı kısaltmadır (Black, 2016).

Yöneticiler çoğu zaman gerekli özgürlüğü çalışanlarına sağlamamaktadırlar. İlk sebebi, yöneticiler hedefleri sık sık değiştirme eğilimindedirler veya bunları net bir şekilde tanımlamada başarısız olmaktadır. Steve Jobs (2015) bir röportajında “akıllı insanları işe alıp onlara ne yapacaklarını söylemenin anlamı yok; bize ne yapacağımızı söyleyebilmeleri için akıllı insanları işe alıyoruz” demiştir. Çalışanlar süreç etrafında özgürlüğe sahip olabilir, ancak nereye gittiklerini bilmiyorlarsa, böyle bir özgürlük anlamsızdır. Özgürlük gibi bir diğer önemli husus ise doğru eşleştirmeyi sağlayabilmektir. Yöneticilerin yaratıcılığı teşvik etmek için yapabilecekleri tüm şeylerden belki de en etkilisi, insanları doğru görevlerle eşleştirmek gibi basit bir görevdir (Mumford, Scott, Gaddis ve Strange, 2002). Yöneticiler, insanları

uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine uygun işlerle eşleştirebilir ve içsel motivasyonu ateşleyebilmektedir. Mükemmel eşleşmeler, çalışanların yeteneklerini geliştirmektedir. Bununla birlikte, fikir çatışmalarının miktarı çok önemlidir: sıkılacakları kadar az , kontrol kaybıyla bunalmış ve tehdit altında hissedecekleri kadar da çok olmamalıdır. İyi bir eşleşme yapmak, yöneticilerin çalışanları ve mevcut görevler hakkında zengin ve ayrıntılı bilgilere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu tür bilgilerin toplanması genellikle zor ve zaman alıcıdır. Belki de bu yüzden iyi eşleşmeler çok nadiren yapılmaktadır. Aslında, yöneticilerin yaratıcılığı öldürmenin en muhtemel sebeplerinden biri, insanlar ve işler arasında iyi bağlantılar kurmak için gerekli bilgileri elde etmeye çalışmamalarıdır. Pixar'ın yaratıcı kişiliği Catmull (2014), "Vasat bir ekibe iyi bir fikir vererek fikri öldürebilirsiniz, ancak vasat bir fikri harika bir ekibe verirseniz ya fikri düzeltirler ya da daha iyisini yaparlar" diyerek doğru fikirleri doğru kişilerle eşleştirmenin önemini vurgulamıştır. Kişi kaynağını doğru kullanmak kadar para ve zaman kaynağı kullanımında da yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticilerin para ve zaman kaynaklarını da nadiren doğru tahsis edildiği görülür. Yaratıcılığı para ödülleriyle güçlendirmeye çalışmaktadır (Acar, 2018). Halbuki bu konu daha derinde insanları doğru görevlerle eşleştirmek gibi, bir takıma veya projeye ne kadar zaman ve para ayrılacağına karar vermek, yaratıcılığı destekleyebilecek veya öldürebilecek kolay bir yolla da çözülmesi muhtemeldir.

Her zaman olmamakla beraber birçok durumda zaman baskısı yaratıcılığı artırabilmektedir (Amabile, et al., 2002). Çalışanları, yaratıcılığa teşvik edeceğine inanarak, baskıyı bir yönetim tekniği olarak kullanılabilir (Hadley, Amabile ve Kramer, 2002). Ancak bu durum bazen kuruluşlar, gerçekçi olmayan teslim tarihleriyle yaratıcılığı öldürmektedir. Ayrıca, yaratıcılık genellikle zaman alır. Yeni kavramları keşfetmek, benzersiz çözümleri bir araya getirmek yavaş olabilir. Keşfetmeye zaman ayırmayan veya kuluçka dönemlerini planlamayan yöneticiler, farkında olmadan yaratıcı süreç için engel oluşturmaktadır. Yaratıcı fikirler üreten ekip için grubun farklı disiplinlerden oluşmasına ve dengeli dağılmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir (Bassett-Jones, 2005). Çeşitli bakış açılarına ve geçmişlere sahip, birbirini destekleyen gruplar oluşturulması örgütsel yaratıcılıkta önemli rol oynamaktadır. Ekip içindeki farklı uzmanlık, yaratıcı düşünme stilleri ve fikirler genellikle faydalı şekillerde birleşir (Şekil 9).

Şekil 9: Şirketteki Takımların Farklı Becerilerdeki Çalışanlarla Dengelenmesi



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Örgütsel yaratıcılık yönetiminde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise fikirlere henüz ilk evrelerde sert eleştiriler ile maruz bırakmamaktır. Fikir desteği kavramı, yaratıcılık araştırmalarındaki ortak bir bulgudan kaynaklanmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, yaratıcı insanlar önce keşfeder ve daha sonra onaylar. Bu stratejinin net sonucu, yaratıcı insanların, fikirler henüz oluşum aşamasındayken erken eleştiriyile karşı karşıya kaldıklarında geri çekilmeleridir (Galluchi, Middleton, ve Kline, 2000). Süpervizörlerin teşviki kesinlikle yaratıcılığı teşvik eder, ancak tüm organizasyon onu desteklediğinde yaratıcılık gerçekten artar. Bu tür bir destek, uygun sistemleri veya prosedürleri uygulamaya koyması ve yaratıcı çabaların en önemli öncelik olduğunu açıkça ortaya koyan değerleri vurgulaması gereken bir kuruluş liderlerinin işidir.

2.5. YARATICI YÖNETİCİ

Global dünyada hızlı değişen piyasada rekabet için hayatta kalabilmek için yaratıcılığa ihtiyaç vardır. Özellikle yöneticilerin yaratıcı ortamı oluşturabilmeleri gerekmektedir ve yaratıcı örgütlerin oluşmasında yaratıcı liderlerin önemli olduğu

görülmektedir. Yaratıcı liderler, sosyal biliş ve örgütsel davranışlar açısından yaratıcılığı teşvik etmek için giderek daha önemli hale gelmektedir (Gao, Zhao, Xu ve Ma, 2021). Drucker (1985), yeniliğin temelde yapmaktan ziyade bilme işi olduğunu ve diğer herhangi bir kurumsal işlev gibi yönetilebileceğini ve yönetilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Her yeni yaratıcı fikir iş planına dönüşmemektedir, bu oran oldukça düşüktür. Bu yüzden bu fikirlerin desteklenmesi hatta yönetici tarafından masaya getirilmesi oldukça kritiktir. Fikri yaratan kişi ile bu fikri yeniliğe dönüştürecek kişinin aynı olması durumunda herhangi bir gecikme ya da kopma olmadan hızlı aksiyon alınması muhtemeldir. Bu yüzden yeniliğe giden bu kritik yolda yaratıcı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan araştırmada, yeniliğe daha açık (meraklı, yeni fikirler konusunda rahat, geleneksel olmayan) CEO'lar daha uyumlu (risk alan, hızlı hareket eden, denemeye istekli) kültürlerle sahip oldukları gösterilmiştir (O'Reilly, Caldwell, Chatman ve Doerr, 2014). Kişisel bir nitelik olarak bireysel yaratıcılık, bireysel davranışları etkilemektedir. Çalışanların bireysel yaratıcılıkları yöneticilerin liderlik davranışlarından etkilenecektir (Gao, Zhao, Xu ve Ma, 2021). Son zamanlarda, firmalar, yeniliğe odaklanan üst düzey bir kademe oluşturarak o yöneticinin sadece bu konuda ilgilenmesini sağlamakta; tasarım, yenilik ve stratejiden sorumlu başkan yardımcısı olarak pozisyonlar ile yaratıcı yönetici sağlamaya çalışmaktadır. Artık birçok çalışanın, özellikle daha yüksek yönetim seviyelerindekiler, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) ekiplerinde çalışanlar ve hedeflenen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinden sorumlu olanlar olmak üzere, işveren kuruluşları tarafından normal iş performanslarının bir parçası olarak yenilikçi olmaları beklenmektedir (Anderson, 2018).

Liderlik davranışı, bir bireyin bir organizasyondaki yenilik düzeyini etkileyebileceği en önemli yoldur (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009). Bunun için yöneticilik etkilerinin ortamı ve yaratıcılığı etkilediğinden yeniliği de doğrudan etkilemektedir. Spesifik olarak, yaratıcı liderler şirketin geleceği hakkında iyimser düşünmeye ve gelecek vizyonunu aktif olarak tanımlamaya daha isteklidir. Bunlar, organizasyonel vizyondan ilham alan bir şekilde organizasyonlar içinde yaratıcı çabaları teşvik edecektir. Ayrıca yaratıcı liderler, iş başarılarına öz-farkındalık ve biliş perspektifinden de dikkat ederler (Chen, Chang ve Lin, 2018). Liderler farklı ve yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olduklarından, esnek ve değişken dönüşümcü

liderliğe daha yatkındırlar (Gao, Zhao, Xu, Ma, 2021). Yöneticiler, çoğunlukla hareket özgürlüğünün kısıtlandığı bir bağlamda çalışırlar. Sınırları başkaları tarafından engellenir; uymaları gereken kurallar, düzenlemeler ve politika çerçeveleri; ve kuruluştaki o kadar iyi kabul edilen uygulamalar, normlar ve değerler, onları ihlal etmek öfkelenedirebilir. Çoğu yönetici, hareket etme özgürlüklerini daha da aşındıran işlev tabanlı görevler ve iş tanımları içinde çalışır. Ama bu hikayenin sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Yöneticiler, en azından dinamik organizasyonlarda, inisiyatif almanın ve çevresel veya iç fırsat ve tehditlere uyum sağlamanın gerektiği bir sistemin parçasıdır ve onlar yaratıcı olduğunda ekiplerdeki örgütsel yaratıcılığı çok daha fazla artırmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ: STEVE JOBS ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Yaratıcılığın tanımında bahsedildiği üzere psikoloji, eğitim, eğitim psikolojisi, felsefe, işletme, pazarlama, insan kaynakları yönetimi, sanat, girişimcilik ve daha birçok açıdan araştırılmış ve yazılmıştır. Yıllar geçtikçe ve hayal edilebilecek her açıdan yaratıcılık hakkında sayısal olarak oldukça yüksek miktarda yazılı materyal üretilmektedir. Yaratıcılık konusu çeşitli araştırmacılar tarafından çok çeşitli yönlerden incelendiği için çok çeşitli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazıları için süreç önemliyken bazıları için de sonuç önemlidir. Psikoloji ve felsefede yaratıcılık bireysel olarak incelenirken, işletme ve insan kaynakları yönetiminde ise örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Çalışmalar yaratıcı birey ve bu bireyin yaratıcı olmasını sağlayan özellikleri konusunda yoğunlaşsa da zamanla yaratıcılığın içinde bulundukları sosyal çevre ile de ilgili olduğu araştırmalarca tespit edilmiştir. Yenilik için önemli bir faktör olan bireysel yaratıcılığın örgüt içinde kümülatif olarak nasıl ele alındığı ve yönetildiği literatürde karmaşık, geniş, yeterince anlaşılmamış ve yetersiz tanımlanmış bir araştırma alanıdır. Yenilik hakkında her ne kadar işletme literatürü araştırma yapsa da yaratıcılığın yenilikteki etkisi ve bireysel yaratıcılıktan nasıl sistemsel bir örgütsel yaratıcılık elde edilir ve bu sistem nasıl yönetilir soruları halen açık kalmış olduğu görülmektedir.

Harvard Business Review (2010) tarafından yayınlanan araştırmada dünyanın bir numaralı en iyi performans gösteren CEO'su seçilen Steve Jobs bu tezde örnek olay olarak araştırılmıştır. Yaptığı yeniliklerle kurduğu her firmada yaratıcılığı ile ön plana çıkan Jobs şirketlerini de yine inovatif hale getirmeyi başarmıştır. Bu başarılar kişilik özellikleriyle ve ortaya koyduğu vizyon sonucunda yarattığı çevik, yaratıcı ve hızlı cevap verebilen şirket kültürü ile açıklanabilir.

3.2. ARAŞTIRMA SORULARININ TANIMLANMASI

Araştırma esnasında araştırma sürecini daha belirgin kılmak adına kapalı uçlu sorular tercih edilmiştir. Bu araştırmada başlıca 3 soru başlığına yanıt aranmıştır:

Soru 1: Steve Jobs bir birey olarak yaratıcı mıdır?

Soru 2: Apple Inc. yenilikçi bir firma mıdır?

Soru 3: Steve Jobs'ın bireysel yaratıcılığı, Apple Inc. şirketinin yenilikçi olmasını etkilemiş midir?

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

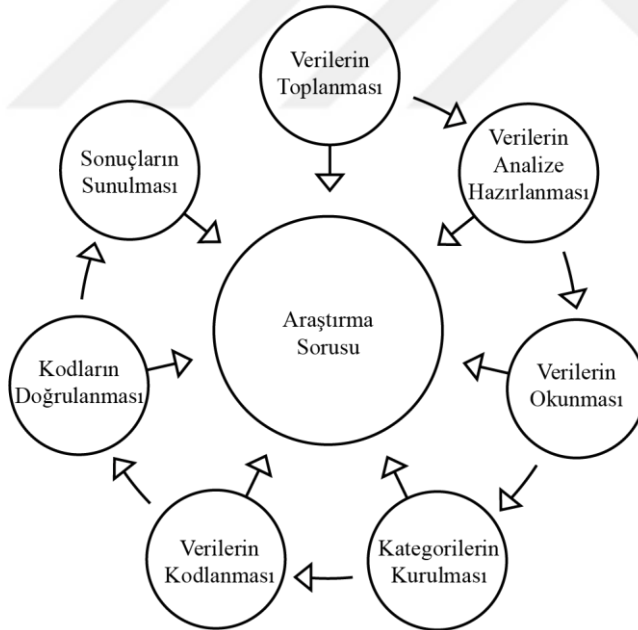
Yaratıcılık kavramı ile ilgili bir çok tanım bulunmaktadır, bunun yanında yaratıcılığın ölçülmesine yönelik bir uzlaşıya varılamamıştır. Literatürde ağırlıklı olarak psikoloji ile ilgili yaratıcılık ölçümleri bulunmaktadır. Yaratıcılık konusu psikoloji içinde ölçülebilir olmakla birlikte, yaratıcılığın yeniliğe dönüşmesini ölçen bir kaynak bulunmamaktadır. Örnek olay olarak seçilen Steve Jobs'ın hayatta olmaması, hayatta iken iletişim halinde olan bir yakını ile yüz yüze görüşme yapılamaması gibi kısıtlardan dolayı ikincil kaynaklardan doküman incelemesi yapılmıştır. Bu da ulaşılan bilgilerin doğruluk ve güvenilirlik açısından kolayca doğrulanabilir olmasını zorlaştırmıştır. Ancak Steve Jobs'a dair kendi hayatıyken ve kendisinin rıza ve kontrolüyle Walter Isaacson (2011) tarafından kaleme alınan biyografisi başlıca kaynak olarak kullanılmıştır. Kullanılan diğer kitap, makale ve kaynaklarda araştırmacıların etkisi de ayrıca bir sınırlılık olarak nitelendirilebilir.

3.4. ARAŞTIRMANIN METHODU VE GÜVENİRLİĞİ

Bireysel yaratıcılığının örgütsel yaratıcılığa nasıl etki ettiği aynı şekilde örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılık ile beraber yapılan yeniliklere nasıl etki ettiğini nitel araştırma yöntemi ile açıklanmıştır. Veri toplama aracı olarak başlıca biyografiler ve makaleler daha sonrasında basın haberleri röportajlar ve web sayfaları incelenerek örnek olay için literatür taraması yapılmıştır. Doküman incelemesi veri toplama aracı

olarak kullanılmıştır. Veri analizi, nitel araştırmanın en zor ve en önemli yönüdür. Kodlama, metinsel verileri düzenlemek ve anlamlandırmak için analiz sırasında atılan önemli adımlardan biridir (Basit, 2010). Sıklıkla araştırma kısıtı olarak görülebilen sadece nitel araştırma yöntemi kullanılması konusunda güvenilirliği artırmak adına bu çalışmada da kodlama yapılmıştır. Yüzde 70 üzerinde olan kodlamada güvenilirlik unsuru sağlanmış olarak düşünülmektedir (İlgar ve İlgar, 2014). Bu çalışmada, yaratıcılık ve tasarım alanında bir, yönetim organizasyon alanında uzman bir olmak üzere 2 farklı akademisyenden tarafından kodlamanın doğrulanması istenerek güvenilirlik artırılmıştır. Yaratıcılık ve tasarım uzmanı ile yapılan kodlama doğrulanması güvenilirlik yüzdesi %92 çıkmıştır. Birinci kodlamada, bireysel yaratıcılık özelliklerinden ‘renkli ve çeşitli hayata sahip olma’ ile ‘orijinal’ birbirinin yerine kodlanmıştır. Yapılan diğer doğrulamada ise kodlamaların güvenilirlik yüzdesi %100 olarak hesaplanmıştır.

Şekil 10: Araştırmanın Süreci



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Araştırma sürecinde verilerin toplanması ile başlanarak, sırasıyla, verilerin analiz edilmesi, verilerin okunması, kategorilerin oluşturulması, verilerin kodlanması, kodlanan verilerin doğrulanması ve sonuçların ortaya konulması olarak yol

izlenmiştir. Bu süreç içerisinde araştırma alanından uzaklaşmamak adına araştırma soruları merkezde tutularak konu içinde kalınmasını sağlamıştır.

3.5. VERİLERİN KODLANMASI

Örnek olay olarak seçilen Steve Jobs'ın karakter özellikleri bireysel olarak yaratıcı bir kişilik olmasını araştırmak üzere incelenmiştir. Bu incelemede nitel araştırma yöntemi olarak güvenirliği artırmak üzere kullanılan kodlama olarak araştırmanın birinci bölümünde ortaya konan yaratıcı kişilik özellikleri ile araştırma sonucu elde edilen veriler arasında kodlamalar yapılmıştır. Kodlama esnasında kullanılan yaratıcı birey özellikleri ve veriler arasında karşılaştırma ve ilişkilendirme yapılması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan yaratıcı birey özellikleri ise fikirde akıcı, detaycı, orjinal, sezgisel, geniş açıdan bakabilen, geleceğe yönelen, esprili, fikirleri birleştirebilen, renkli ve çeşitli hayata sahip, ısrarcı, soru soran ve para ile motive olmayan olarak sıralanmıştır (EK-1).

3.6. BULGULAR

Harvard Business Review (2010) tarafından yayınlanan araştırmada en iyi performans gösteren CEO'su Steve Jobs, şirket performansının düşük olduğu 1997 yılında Apple'a CEO olarak yeniden katıldıktan sonra sektör ortalamasına göre yıllık bileşik olarak %34 daha iyi performans göstermiştir. Steve Jobs 1997 yılında Apple'a yeniden katıldıktan sonra Eylül 2009'un sonuna kadar Apple'ın piyasa değeri 150 milyar dolar artmıştır (Hansen, Ibarra ve Peyer, 2010). Steve Jobs'un Apple'a döndüğü yıl olan 1997'de yaklaşık 8.000 çalışan ve 7 milyar dolarlık gelirden 2019'da 137.000 çalışana ve 260 milyar dolarlık gelire ulaşarak şirketin yenilik başarısında çok önemli bir rol oynamıştır. Birçokları için Jobs, başarısı tekrarlanamayan veya devam ettirilemeyen, hayatta bir kez görülen bir dahidir. İnsanlar Steve Jobs Apple'dan ayrıldığında başarının devamı için endişe etmiştir (Martin, 2011). Hatta Steve Jobs CEO luk görevini bıraktığını duyurduğu sabah, bir analist insanlara hemen Apple hisselerini satmalarını tavsiye etmiştir (Lee, 2011). Steve Jobs'ın kişisel özellikleri ile örgütsel yaratıcılığı ve dolayısıyla şirketin yenilik yapma kabiliyetini doğrudan

etkileyebildiği görülmektedir. Bu başarıyı ve bireysel etkiyi yakından görebilmek adına 1985 yılında şirketten ayrıldığı dönemden 1997 yılına kadar yaptığı diğer başarıları da incelemek ve 1997 yılında tekrar Apple'a dönen Jobs'ın yeniden nasıl bir değişim yarattığını irdelemek önem kazanmaktadır.

3.6.1. Steve Jobs'ın Yaratıcılığı

Bu kısımda Steve Jobs'ın birey olarak yaratıcılığı araştırılmıştır ve kodlama yapılarak nitel araştırma ile sonuçlara ulaşılmıştır. Birinci kısımda bahsedilen yaratıcı bireyin özellikleri ile Steve Jobs'ın yaratıcılığı eşleştirilme yoluyla açıklanmıştır.

3.6.1.1. Akıcı Fikir Geliştiren

Isaacson (2012) Steve Jobs biyografisinde şu şekilde aktarmıştır; “Jobs, her hafta resmi bir gündem olmadan sadece fikir tartışmak için yönetici ekibini toplamıştır ve her Çarşamba öğleden sonrasını pazarlama ve reklam ekibiyle aynı şeyi yaparak geçirmiştir”. Slayt gösterilerini yasakladığı bilinmektedir.”İnsanların düşünmek yerine slayt sunumlarını kullanmalarından nefret ediyorum;” diyen Jobs, ne hakkında konuştuğunu bilen kişilerin PowerPoint'e ihtiyacı olmadığını belirtmiştir. Kişilerin sundukları görsellerden çok fikirlere odaklanmasını şekilleri değil fikirleri ortaya atmalarını savunduğu görülmektedir. Kendisi de bu toplantılarda beyin fırtınası tartışmak üzere fikirlerini ortaya koymaktan ne kadar mutlu olduğunu bildirmiştir (Smith, 2019).

3.6.1.2. Detaycı

Steve Jobs'ın mükemmellik takıntısı, ezici başarısı için kritik rol oynadığı görülmektedir. Bu konunun daha iyi açıklanması için Steve Jobs'ın farklı şirketlerdeki birkaç deneyimi anlatılmıştır. Macintosh'u denetleyen Jobs, bu konuda makinenin içindeki devre kartına olan hassas yaklaşımıyla tanınmaktadır. Devre kartının güzel görünmesi için yongaları düzgün bir şekilde hizalamaları için mühendisleri geri göndermiştir. Bu, Macintosh mühendislerine özellikle tuhaf gelmiş, çünkü devre kartı

görünmeyecek şekilde tasarım yapılmıştı hatta Jobs makinenin sıkıca kapatılmasını kullanıcı tarafından açılmaması talimatını vermişti ve aynı zamanda içindeki kartın güzel görünmesini talep ettiği yazılmıştır (Smith, 2019). Kimsenin PC kartını görmeyecek olmasına rağmen küçüklüğünde babasına işlerinde yardımcı olan ve ondan mükemmelliyetçilik konusunda ilk dersini alan Jobs: "Kutunun içinde olsa bile, mümkün olduğu kadar güzel olmasını istiyorum. Büyük bir marangoz, kimse görmese bile, bir dolabın arkası için berbat ahşap kullanmaz. Kart yeniden tasarlandıktan sonra, mühendislere ve Macintosh ekibinin diğer üyelerine, kasanın içine gömülmeleri için isimlerini imzalatmıştır."Gerçek sanatçılar eserlerini imzalar" demiştir (Isaacson, 2012).

Bir diğer olayda ise Jobs, Machintosh işletim sistemi üzerinde çalışan mühendis Larry Kenyon'ın odasına girerek bilgisayarı açma süresinin uzunluğundan yakınmıştır. Kenyon bunun mümkün olmadığını söylediği anda onun sözünü keserek;

"Eğer bir insanın hayatı söz konusu olsa bu bilgisayarı açma süresini 10 saniye kısaltmanın yolunu bulabilir misin?" diye sormuştur.

Her gün 5 milyon Mac kullanıcısının bilgisayarı açmak için ekstra 10 saniye harcamasının bir yılda en azından 100 insan ömrü ettiğini söylemiştir. Birkaç hafta sonra Kenyon 28 saniye daha hızlı açılan bir makine ile Jobs'ın karşısına çıkmıştır (Isaacson, 2012: 98).

O, çalışanlarını evden şirkete taşıyan servis otobüslerinin tasarımından kafeteryada hangi yiyeceklerin servis edileceğine dikkat edecek kadar her konuda mükemmelliyetçi birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yarattığı hemen hemen her ürünün geliştirilmesi sırasında, belirli bir noktada durmuş, istediği mükemmelliyetçiliğe ulaşamadığında ise sonuç ve zarar ne olursa olsun tekrar geriye dönmüştür. Bu yaklaşım, sektöründe devrim yaratan 'Oyuncak Hikayesi' filminde de yaşanmıştır. Projenin ortalarına doğru Jobs ve yönetmen John Lasseter yapımı durdurmuşlar ve hikayeyi daha dostça bir hale getirmek için yeniden yazmışlardır (Catmull, 2014). Aynı şekilde Apple mağazaları açılmasına az bir süre kala o ve mağaza gurusu Ron Johnson, mağazaların yerleşimlerinden memnun olmayarak yeniden düzenlenebilmesi için aniden her şeyi birkaç ay ertelemeye karar vermişlerdir (Isaacson, 2011).

Bir diğer röportajında ise şu şekilde ifade etmiştir;

‘Birçok şeyi yapabilme şansına sahip değiliz. Ama yapabildiklerimiz mükemmel olmak zorunda. Çünkü bu bizim hayatımız. Ve hayat kısa’ (Smith, 2019).

Mükemmelliyetçiliği hayat standardı haline getirerek sınırları zorlamayı seven bir karakter olduğu görülmektedir. Kurduğu firmalarda son karar yetkisine sahip olarak bu yetkisini isteklerinin kusursuz yerine getirilmesi için harcadığı görülmektedir. Bununla ilişkili olarak bir anısında tasarımcıların harika bir fikri karşısında mühendislerle tartışmıştır. Onlarla olan diyalogunu şu şekilde anlatmıştır:

“Mühendislere projeyi götürdüğümüzde, neden olamayacağına dair 38 farklı neden ortaya koydular ve ben de 'Hayır, hayır, bunu yapıyoruz' dedim. Ve dediler ki, 'Peki, neden?' Ben de 'Çünkü ben CEO'yum ve bunun yapılabileceğini düşünüyorum' dedim. Ve böylece isteksizce yaptılar. Ama sonra büyük bir hit oldu.” (Isaacson, 2012). Detaycılığı her ne kadar bazı yöneticiler tarafından çok onaylanmasa da, mükemmelliyetçi ve daha azıyla yetinemeyen tutumunu ürünlerin başarısına yansıdığını hatta organizasyonda dahi benimsendiğini söylemek mümkündür. Apple'ın, "Bunu yapamayız" demek yerine, "Bunu nasıl yapacağımızı bilemeyebiliriz, ama çözeceğiz" motivasyonu ile hareket eden çalışanlara sahip olduğu görülmektedir. Steve Jobs, başından beri böyle bir tutum yerleştirmeye çalışmıştır (Gallo, 2011) .

Steve Jobs, detaycı olması bazen kendi hayatında kendisine ve çevresine zorluk da çıkarmıştır. İlk evine birkaç sene istediği mobilyaları bulamadığı için eşya seçememiştir (Isaacson, 2011). Aynı şekilde Apple baş tasarımcısı Jony Ive ile sıklıkla yaptıkları iş gezilerinde otellerdeki takıntı derecesinde her detaya dikkat ederek, hoşnut olmayacağı birşey bulmayı başarıp otelden ayrılmak için Jony Ive'ı zorladığı görülmektedir (Kahney, 2013).

3.6.1.3. Orjinal

Steve Jobs, babası tarafından istenmeyen bir çocuk olarak dünyaya gelmiş ve bir aile tarafından evlatlık alınmıştır. Sıradışı başlayan orjinal hayat hikayesiyle kendi karakterinin diğer insanlardan farklı olduğunu ve orjinal bir kişilik olduğunu söylemek mümkündür. Reed Koley'inden arkadaşı olan Robert Friedland, bohem zamanlarındaki Jobs ile tanıştığında onu büyüleyici bulmuştur ve şu şekilde aktarmıştır.

“Her zaman yalınayak dolaşıyordu. Çoğu zaman yalın ayak gezerdi, kar yağdığında sandalet giyerdi. Etrafındaki insanlar takıntılı diyetlerine ayak uydurmaya çalışarak onun için yemekler yaptı. Gazoz şişelerini depozito olarak kullanarak para elde etti, Hare Krishna tapınağındaki ücretsiz Pazar akşam yemeklerine katıldı ve ayda 20 dolara kiraladığı ısıtmasız garaj dairesinde kuştüyü bir ceket giyerdi. Paraya ihtiyacı olduğunda, hayvan davranışı deneyleri için kullanılan psikoloji departmanı laboratuvarında iş buldu”.

Kendi benliğini bulmak üzere gençlik yıllarında Hindistan’a gitmiştir. Bunun yanı sıra vücudu için tek sağlıklı beslenme seçeneği olduğunu düşündüğü meyve ve nişastasız sebzelerden başka bir şey yemediği dönemler olmuştur ve uzun süreli oruçlarla vücudun düzenli olarak temizlenmesini savunmuştur (Isaacson, Steve Jobs, 2011). Ayrıca Isaacson (2011), Steve Jobs’ın takip edilmek istemediği içi arabasına plaka takmadığını yazmıştır. Kaliforniya’da yeni alınan arabaların 6 aya kadar plaka takma zorunluluğu olmadığından her 6 ayda arabasını değiştirmek üzere bir şirketle anlaşma yaptığı onun kişiliğinin oldukça orjinal ve farklı olduğunu göstermektedir. Bir başka orijinal davranışı ise kendi kendine geliştirip diğer insanları oldukça rahatsız eden gözlerini kırpmadan bir kişiye bakarak rahatsızlığını belirtmesi olarak örneklendirilebilir. Jobs, başkalarını korkutmak için susma ve gözünü kırpmadan bakma sanatını mükemmelleştirmiştir. Kişiler arası zalim tarzı, Atari'deki gece vardiyasına sürülmesine neden oldu, kendisine sadık olan hemen hemen herkesi terk etti, inanılmaz derecede kaba olduğu bilinmektedir (Schlender & Tetzeli, 2015).

3.6.1.4.Sezgisel

Jobs, Macintosh ekibiyle yaptığı kampta ekip üyelerinden biri müşterilerin ne istediğini öğrenmek için anket yapıp yapmayacaklarını sormuş. Jobs; “Hayır, çünkü müşteriler biz onlara gösterinceye kadar aslında ne istediklerini bilmezler. Bizim işimiz henüz sayfaya yazılmamış şeyleri okumaktır” demiştir (Isaacson, 2011).

Budizm’ e inanan biri olarak “Bana göre önseziler çok güçlüdür hatta zekadan bile daha güçlüdür” demiştir. Ona göre, yeni bir ürünün değerini anlayabilmek adına ne satış müdürlerin raporları ne de halkın ilk tepkisi geçerli bir ölçüm aletidiydi. Bir ürün piyasaya çıktıktan sonra Jobs’un en çok inandığı pazar araştırması kasada olup bitenlerdi. Bunu ise şu şekilde ifade etmiştir;

Sence telefonu icat etmeden önce Alexander Graham Bell hiç pazar araştırması yapmayı düşünmüş müdür? (Schlender ve Tetzeli, 2015)

3.6.1.5.Geniş Açıdan Bakabilen

Sıradışı düşüncelerinin yanında belli konulara farklı yollardan yaklaşabildiğini birçok kez kanıtlamış olduğu görülmektedir. 1997'de Time dergisine şunları söyledi: 'Apple, "kalıpların dışında" düşünen insanların, dünyayı değiştirmelerine yardımcı olmak, fark yaratan şeyler yaratmalarına yardımcı olmak için kurulmuştur sadece bir işi tamamlamak için değil (Booth, 1997). Jobs her ne kadar yaptığı yenilikçi ürünler ile bilirse de farklı perspektiften baktığı başka bir konu da başından beri şirketlere önem vermiş olmasıdır. Doğru üründen ziyade doğru şirket yapısı ve kültürü oluşturabilirse bu sistemin sürdürülebilir olduğunu düşünmektedir. Bir röportajda en önemli eserinin ne olduğunu sorulduğunda birçok ürünün yerine en önemli eserinin Apple olduğunu söylemiştir (Schlender ve Tetzeli, 2015). Bir teknoloji yazarı olan John Gruber de, Jobs'un en büyük eserinin herhangi bir Apple ürünü olmadığına, Apple'ın kendisi olduğuna dikkat çekmiştir (Dediu, 2011). Kalıcı bir şirket kurmanın, harika bir ürün yapmaktan hem çok daha zor hem de daha önemli olduğunu da aktarmıştır (Isaacson, 2011). Bir şirketin değer yaratmasının operasyonlarla ilgili ve yenilikle ilgili faaliyetlerle tamamlanacağına inandığını söylemiştir:

“Hedefim sadece muhteşem ürünler üretmek değil, muhteşem şirketler kurmak oldu hep” (Isaacson, 2011: 422).

Normal düşünce yapılarından daha geniş bir çevreden baktığı bir başka konu ise tasarımı. Tasarıma olan düşkünlüğü ve ilgisinden dolayı konuya daha bütüncül yaklaşılması gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir.

"Çoğu insan tasarımın görüldüğü gibi olduğunu düşünme hatasına düşer. İnsanlar bunun bir dış kaplama olduğunu düşünüyor, tasarımcılara bir kutu veriliyor ve 'İyi görünmesini sağla!' deniyor. Tasarım sandığımız şey bu değil. Sadece görüldüğü ve hissettirdiği şey değil. Aynı zamanda nasıl çalıştığı ile ilgilidir.” (Walker, 2003)

Steve Jobs, arkadaşı ve ortağı Steve Wozniak ile ilk bilgisayarı ortaya koyduklarında, Steve Jobs çok basit kullanılabilecek bir bilgisayarın peşindeydi, çünkü o dönemde sadece üniversite laboratuvarlarında kullanılan bilgisayarların çok

büyük olması ve standart bir insanın ya da ofisin kullanmasına olanak tanımaması problemini görmüştür ve bunun çözümü için çalışmıştır.

3.6.1.6.Geleceğe Yönelen;

Yaptığı ve bitirdiği projelerden sonra, hiç vakit kaybetmeden diğer sıradaki projeye odaklanan bir kişi olarak, hiç durmadan ürün ve hizmet geliştirdiği görülmektedir. 2006'da katıldığı toplantıda, Jobs'un şunları söylediğini bildirdi:

“Bence bir şey yaparsanız ve sonuç oldukça iyiye, o zaman harika bir şey daha yapmalısınız, üzerinde çok fazla durmamalısınız. Sadece sırada ne olduğunu anlayın” (Smith, 2019).

Jobs'un yeniden icat etmeye devam etme arzusu, yalnızca eğilimleri saptamak için değil, aynı zamanda onları yaratmak için de şaşırtıcı bir yeteneğe bağlıydı. 2007'de 'Dijital Her Şey' konferansında katılımcılara şunları söyledi: 'Dün olanlar hakkında endişelenmek yerine yarın icat edelim.' (Israelson, 2007).

Steve Jobs'ın epik olan 12 Haziran 2005'te Stanford Üniversitesi'nde yaptığı mezuniyet konuşmasında oldukça samimi ve sıcak bir konuşma gerçekleştirmiştir. Yeni mezunlara “Aç Kal. Budala Kal” (Stay hungry. Stay foolish) diyerek geleceğe dair hep açık olmalarını tavsiyelemiştir. “Aç Kal, Budala Kal” Steve Jobs'ın Whole Earth Catalog'un son sayfasından aldığı ünlü bir alıntıdır (Stanford, 2008).

3.6.1.7.Esprili

Bilinen aksi ve ciddi kişiliğinin ardında yaptığı röportajlarda ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde Steve'in bir mizah anlayışı vardı ve çok meraklıydı ve diğer insanların yaratıcılığını takdir ediyordu. Brent Schlender ile yaptığı röportajda (2015), Steve Jobs'ın daha özel tarafını ortaya çıkardı. Steve ile uzun yıllar düzenli olarak röportaj yaptıktan sonra, ortak yazar Steve'e daha resmi olmayan bir ortamda çok aşina oldu. Brent röportajında Steve Jobs ile ilgili anısını şu şekilde aktarmıştır.

“Steve iğneleyici bir şekilde çok komikti. Bir gün onunla röportaj yapmaya geldiğimde, ortasında siyah olan büyük kırmızı çiçeklerden oluşan geometrik bir desenle kaplı Endonezya'dan batık baskılı bir gömlek giydim. Beni beklediği konferans odasına girdiğimde bana bir bakış attı ve 'Merhaba Brent. Görüyorum ki idam mangasından kurtulmuşsun’.

Time dergisinde yayınlanan bir diğer ropörtajında Norman Seeff (2011) şu şekilde anlatılıyor;

Onu tamamen iletişime açık birisi olarak gördüm. Herhangi bir kibir ya da üstünlük algılamadım, kendi olduğu gibiydi, harika zaman geçiriyordu. Salonda sohbet ederken, hiyerarşik bir ilişki olmadan eski dostlarmışız gibi geldi. Bir fotoğrafçı olarak bazı isteklerim olurdu ve Steve her şeyi yapmaya hazırdı. Sonunda yerde yatıp bira içtik ve görüntüler kendi kendine oluştu.

3.6.1.8. Fikirleri Birleştirebilen

İkinci bölümde bahsedildiği üzere yaratıcı kişinin çağrışım yapabilme yeteneği, farklı noktaları birleştirebilme yeteneği vardır. Çünkü gerekli çağrışımları yapabilir, görünüşte alakasız şeyleri birbirine bağlamakta yeteneklidir. En önemlisi, bunu yapmak için bilinçli bir karar verir. Noktaların nerede ve nasıl birleşeceğini her zaman bilemez, ancak olacağına dair inancı hep olmuştur (Gallo, 2011). Farklı birçok bilgi kaynağı ve çeşitliliğine sahip olduğu için farklı noktaları birleştirmede zorluk yaşamayan Steve Jobs dizüstü bilgisayarların şarj kablosu takılı iken ayağa takılarak düşme tehlikesine çözüm fikrini Japonlardan çaldığını söylemek mümkündür. Daha spesifik olarak, Japonya'daki pirinç pişiricilerinde olan magnetik kapağı sarj ünitesinde taşıyarak kullanıcının bu problemini çözerek farklı fikirleri birleştirmiştir (Nargunde, 2019). Jobs farklı firmalardan farklı ürünler için başkalarının beklemediği bir şekilde ilham almakta başarılıydı. Hırdavat mağazasını gezdiğinde Apple II ürünün muhafazası için metal yerine plastik kullanabileceğini düşünmüştür. Aynı şekilde iMac ürünü için sıra dışı renkleri şeker fabrikasına yaptığı ziyaret ile düşünebilmiş ve çağrışımları birleştirebilmiştir (Smith, 2019).

3.6.1.9. Renkli ve Çeşitli Hayata Sahip

Jobs'ın gençlik yıllarını yeni ve alakasız şeyleri keşfetmekle geçirdiği söylenebilir. Steve Jobs üniversitede dikkatini çok çeken kaligrafi dersine katılmıştır. Kendini keşfetmek için Hindistan'a giderek meditasyon uygulamaları yaptığı, bir otoparkta saatlerini Mercedes-Benz'in ince detaylarını inceleyerek geçirdiği

bilinmektedir. Jobs, yaratıcı fikirler üretmede çoğu insandan daha etkili olduğu görülmektedir (Isaacson, 2011). Bunların yanında Steve Jobs 1970'lerde LSD ve esrar da dahil olmak üzere uyuşturucu kullandığını kabul etse de, bağımlı olmadığını, onları sadece rahatlamak ve zihnini benzersiz olasılıklara açmak için kullandığını söylemiştir. Hatta kendisini işini kurmaya ve teknolojide devrim yaratmaya sevk eden yaratıcılığından faydalanmasına yardım ettikleri için onlara teşekkür etmiştir (Isaacson, 2011).

3.6.1.10. Israrcı

Mükemmelliyetçiliğin yanı sıra bu isteklerini hayata dökkebilmek için birlikte çalıştığı şirketlere ya da çalışanlarına ısrar etmesi diğer bir karakter özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Jobs arkası gelmeyen isteklerinin gerçekleşmesi için bir çok zorlukla karşılaşmış ve kişilere ısrarcı özelliğini göstermiştir. Örnek olarak Jobs, iPhone'un ekranının plastik yerine cam olmasına karar verdikten sonra 6 ay içinde Apple için büyük bir 'Gorilla glass' üretmesi için Corning'in CEO'su Wendell Weeks ile görüşmeye gitmiştir. Weeks'in bu kadar kısa sürede üretim gerçekleştiremeyeceklerini anlatmasına karşın, Jobs onu ikna etmeyi başarmıştır. Jobs'ın isteğini yerine getirmiş ve Corning; iPhone'ın cam ekran üreticisi olmuştur (Smith, 2019).

3.6.1.11. Soru Soran

Steve'in yaratıcılığının bir başka kaynağı ise Budizm olduğu söylenilebilir. Bu felsefede 'yeni başlayanların zihni' diye geçen tabir vardır ve Jobs'ın bu akımdan etkilendiği görülmektedir (Ray, 2017). Bu, bir açıklık tutumuna sahip olmak, öğrenmeye hevesli olmak ve önyargılardan yoksun olmak demektir. Zen öğretmenleri, yeni başlayan bir akla sahip olmanın, küçük bir çocuğun yaptığı gibi hayata merak ve şaşkınlıkla bakmayı örtüşür. Bu sayede statükoya meydan okumak daha kolaydır çünkü bu yaklaşım "neden" sorusunu kolaylıkla sormanızı sağlamakta, zihni tüm olasılıklara açık kılmaktadır (Wolf, 1996). Bu konuya ilişkin bir örnekte Jobs, Apple II'nin güç kaynağını soğutmak için bir fana sahip olmamasını öne atmıştır. Bu

bilgisayar fanının sesini rahatsız edici bulmuştu. Bu sorgulama ise Zen felsefesinde çalışmak ve meditasyon yapmak için harcadığı onca zamandan kaynaklanmaktadır (Hansen, Ibarra ve Peyer, 2010). Jobs, Apple II'nin fanı olmayacağına karar vermiş ancak bu o zamanlar için oldukça radikal bir fikir olarak görülmüş ve mümkün olmayacağı söylenmiştir. Doğru işleri doğru kişilere delege etmede uzman olan Jobs, Atari grubundan Rod Holt'u bulmuştur. Jobs tarafından yaratıcılığa zorlanan Holt, elli yıllık geleneksel lineer birim teknolojisini terk etmiş ve devrim yaratan bir güç kaynağı yaratmıştır. Jobs'un sessizlik arayışı ve fana getirdiği 'neden' sorusu sonucu ve Holt'un fan gerektirmeyen yenilikçi bir güç kaynağı sağlama yeteneği, Apple II'yi şimdiye kadar yapılmış en sessiz ve en küçük kişisel bilgisayar olmasını sağlamıştır (Dyer, Gregersen ve Christensen, 2011: 19).

3.6.1.12. Para ile Motive Olmayan

Jobs için önceliğin her zaman yenilik, ürün ve şirket olduğunu birçok yerde görmek mümkündür.

"Tutkum, insanların harika ürünler yapmak için motive olduğu kalıcı bir şirket kurmaktır. Geri kalan her şey ikincildi."

Steve Jobs'un 1997'de Apple'a dönüşü, şirket için yeni bir dönemin başlangıcı oldu. Jobs, 30 ay boyunca yılda 1 dolarlık bir maaşla çalıştı ve Apple'ın başarılı geri dönüşüne öncülük etti. Önceliği, Apple'ın yenilik kabiliyetini canlandırmaktır. Bir röportajda belirttiği gibi (2004);

"Apple, Apple'ın kim olduğunu unutmuştu, ürünler yerine kar marjlarına odaklanmıştı".

Geri dönüşünde maaşı asgari düzeyde olsa da, hissesi ona Apple'da geçirdiği süre boyunca temettü ödemelerinden düzenli bir gelir elde etmiştir. Ancak bunlar onun performansı bağlı olup kendi için asıl odak olan ürünlerde (iMac, PowerBook ve ardından iPod, iPhone ve iPad) başarılı olarak elde ettiği gelirlerdir (Isaacson, 2011).

3.6.2. Yenilikçi Bir Firma Olarak Apple Inc.

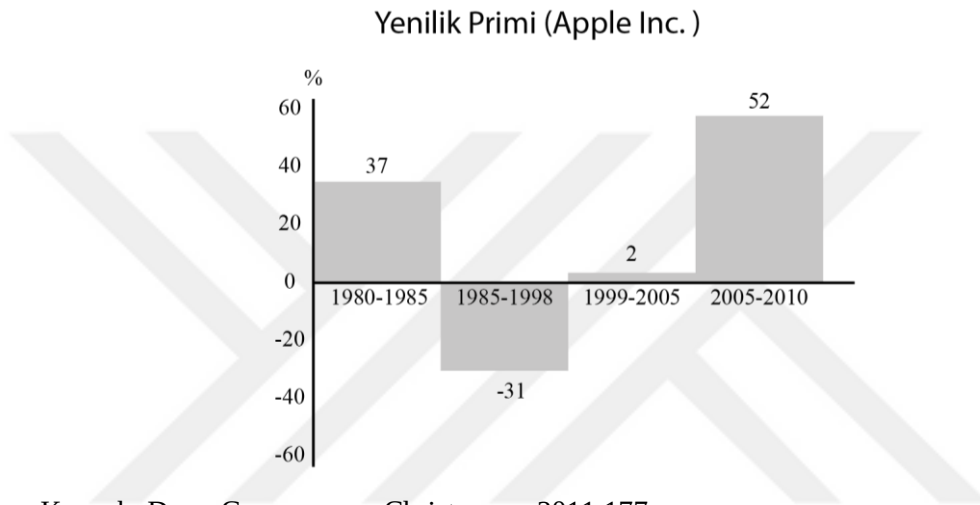
Jobs'ın şirketten kovulmasıyla Apple'ın ezici başarısı ve ünü kayda değer olsa da ciddi bir başarısızlık ile sonuçlanmıştır. Apple Jobs'un ayrılmasından kısa bir süre sonra Apple fiyatları şişirerek satışlarda düşüşe neden olmuştur. Microsoft ile olan rekabette geriye düşmüş, bunun nedeni o zamanki Apple CEO'su John Sculley ürün geliştirmek ve makul bir fiyattan satmak yerine olabildiğince kar etmekte diretmesidir. Ortaya muhteşem ürünler koymaktan çok para kazanmakla ilgilenmiştir (Isaacson, 2011: 279). Bu ve benzeri bir dizi liderlik hatası ve düşen satışlar nedeniyle kayıplar pazar payında ciddi bir düşüşe neden olmuştur. 1997'ye kadar , Apple kişisel bilgisayar pazarının yalnızca yüzde 3,3'üne sahipti ve 1997 yılına kadar hisse başına 14 ABD dolarına düştüğü görülmüştür (Schlender ve Tetzeli, 2015). Başarısızlık sonucu yıllık 1 milyar doları aşan zararlar şirket, üç kere CEO değişimi yaşamıştır. Temmuz 1997'de Jobs'a Apple'da danışman olarak birkaç ay geçirdikten sonra Apple'ın CEO'su unvanı teklif edildi. Bu, şirketin tarihinde çok önemli bir dönüm noktası olarak görülmektedir. Çünkü, Apple o yılın ikinci çeyreğinde iflas eşiğindeyken 708 milyon dolarlık net zarar bildirmiştir (Thomke & Feinberg, 2010). Aynı zamanda, Dell ve Microsoft gibi rakipler, 1990'ların sonundaki teknoloji patlamasının ardından hızla gelişmekteydi. Bu zaman içinde ise Apple gibi potansiyeli ve kapsamı olan bir şirketin sahip olmaması gereken geleneksel bir yapıya sahipti. Her departman kendi sorumluluklarına sahip iş birimlerine bölünmüştür. Merkezi olmayan iş birimlerinde sıklıkla olduğu gibi, yöneticiler dışarıdan transfer edilen konusunda uzman olmayan kişilerdi. Steve Jobs'ın yokluğundaki durumu anlatan Susan Barnes Apple'da bir mühendis bulabilmek için yönetim katından 7 kat aşağı inmenin gerektiğini aktarmıştır (Schlender ve Tetzeli, 2015). Bir diğer ifadeyle, mühendisler yönetici olarak çalışmamaktaydı. Geleneksel yönetimin yeniliği boğduğuna inanan Jobs, CEO olarak geri döndüğü ilk yılında tüm iş birimlerinin genel müdürlerini tek bir günde işten çıkarmış, tüm şirketi tek bir çatı altında toplamış ve farklı fonksiyonel departmanları birleştirmiştir (Podolny ve Hansen). Ona göre CEO'nun temel sorumluluğu, üst seviye yöneticilerin coşkusunu ve yaratıcılığını ortaya koymaktır.

1997'de Jobs'un dönüşüyle birlikte iflasın eşiğinde olan bir organizasyonu yeniden yapılandırmaya önem verdiği görülmektedir. Apple'ın bozulan kültürünü ve organizasyonunu yeniden canlandırmış ve Apple'ı yeniden yeniliğe doğru yönlendirmiştir. Jobs, Ağustos 1997'de şirkete döndükten sonra hemen harekete geçmişti: lisans programını durdurmuş, iki bölümü kapatmış, yeni projelerin %70'ini ortadan kaldırmış, tesisleri kapatarak üretimi yurt dışına taşımış, dağıtım sistemini değiştirmiş ve doğrudan satış için bir web sitesi başlatmıştır. Ürün grupları büyük ölçüde azaltıldığı (15'ten 3'e) ve Jobs'un önceki görev süresinin özelliği olan sofistike pazarlamaya yeniden başlandığı görülmektedir (Thomke & Feinberg, 2010). Ayrıca "mücevher" olarak kabul ettiği ürünlere odaklandı ve çığır açıcı potansiyel sunabileceğine inandığı bazı yeni projeler ekledi (Heracleous ve Papachroni, 2016). Steve Jobs'un dönüşüyle birlikte Apple, kaybettiği başarısını ve çok ihtiyaç duyduğu liderliği, kültürü ve yeniliği tekrar buldu. Rekor sürede bir dizi yenilikçi ürün kısa sürede piyasaya kazandırıldı. Apple, işletim sistemini yeniledi ve kişisel bilgisayarların insanlara nasıl hizmet edebileceğini tekrar tanımladı. Sildiği diğer tüm ürünlerin yerine beyaz tahtaya 4 adet ürün grubu yazarak doğru ürünlere odaklanılmasını ve nihayetinde mükemmelliyetçi ruhu tekrar kazandırdı (Isaacson, 2011). Akıllı telefon devriminin öncüsü olan iPhone'u kullanıcılarla buluşturdu. 1998'de Apple, şirketin geri dönüşünü güçlendiren iMac'i tanıttı ve kısa bir süre sonra, 2001'de iPod'un piyasaya sürülmesi, tüketici elektroniği endüstrisinde yeni bir çağın başlangıcı olmuştur (Patel, 2020). Ayrıca, Apple'ın benzersiz ve yaratıcı markasından yararlanmak için pazarlama mesajını gözden geçirdi ve yetenekleri yaratıcı ortamda gelişmelerini sağlamak için organizasyon şemasını yeniden değerlendirdi.

Şirketlerin yenilik potansiyelini değerlendirmek için yapılan harcamalar ya da ekonomik parametreler yerine "inovasyon primi" değeri gibi karlılık ve sürdürülebilirlik odaklı parametreler kullanılabilmektedir (Kara ve Hacı, 2019). İnovasyon primi, bir şirketin mevcut ürünlerinin veya mevcut pazarlarındaki işletmelerinin nakit akışları hesaplanarak piyasa değerine oranıdır. Bu, piyasanın bu şirketlere verdiği primdir, çünkü yatırımcılar yeni ürünler veya pazarlar bulmalarını istemekte ve şirketlerin onlardan yüksek kar elde etmesini beklemektedir (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011). Jobs'un Apple'da görev başında olduğu 1980'den 1985'e kadar şirketin inovasyon primi yüzde 37 iken, Jobs'ın şirkette olmadığı 1985-

1998 döneminde Apple'ın inovasyon primi ortalama yüzde –31'e kadar gerilemiştir. Apple kültürünü yeniliği bıraktı ve geleneksel yönetim tarzını benimsedi. Jobs geri dönüp tüm sistemi tekrar yenilik ve yaratıcılık üzerine yapılandığında ise , Apple yeniden canlılık belirtisi göstermeye başladı. Sistemlerin tekrar işlevsel hale gelmesi ve kusursuz olarak çalışması birkaç yıl sürse de 2005 ile 2009 arasında Apple'ın inovasyon primi yüzde 52'ye kadar yükselmiştir.

Şekil 11: Yıllar İçinde Apple Inc.'de Yenilik Primi Değişimi

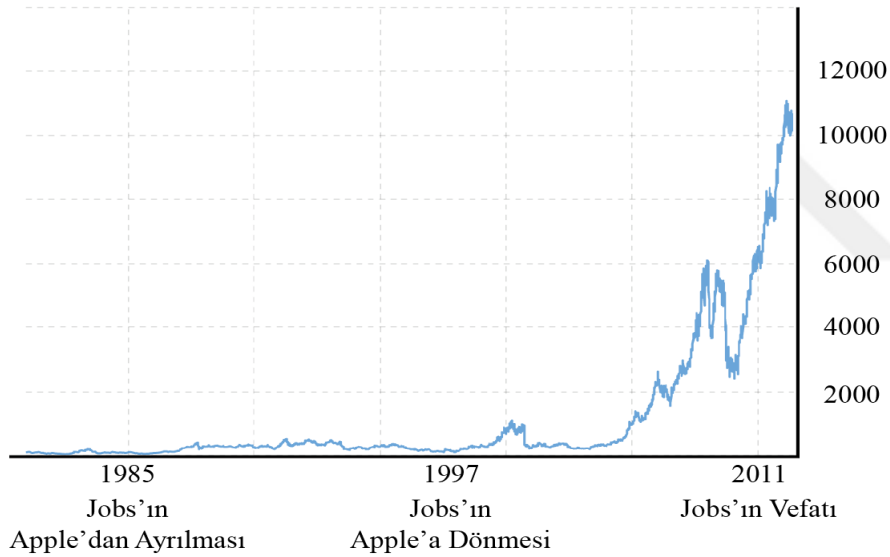


Kaynak: Dyer, Gregersen ve Christensen, 2011:177

Steve Jobs'ın 1997'de şirkete tekrar katıldığı gün Apple'a 100.000 dolar yatırmış olan bir kişi ve bu yatırımı ile istifa edene kadar elinde tutsaydı, yıllık %35,4'lük bir bileşik büyüme oranı ile 6,86 milyon dolar yatırıma sahip olacaktı. Şekil 10'da görülebildiği üzere Steve Jobs'ın şirket içinde bulunduğu dönemlerde Apple Inc. hisselerinin yükselişte olduğunu, onun yokluğundaki 1985-1997 yıllarında ise durağan bir görüntü çizdiği görülmektedir. 2003 ve 2008 yılları arasında Apple'ın satışları üç katına çıkarak 24 milyar dolara, kârı ise 24 milyon dolardan 3.5 milyar dolara yükseldi. Apple, hissedarlarına hem 2003–2008 (%94 getiri) hem de 1998–2008 (%51 getiri) üzerinden toplam getiri açısından Fortune 500 şirketleri listesinin başında yer alarak dikkate değer bir başarı yakalamıştır (Morris, 2008). Steve Jobs'ın önemli rol oynadığı ürün olan iMac, o zamana kadarki en hızlı satan Macintosh modeli olmuştur. Ancak Apple, donanımını ve işletim sistemini sürekli olarak güncelleyerek ve neredeyse her dört ayda bir yeni modeller ve yazılımlar piyasaya sürerek başarıyı devamlı hale

getirmiştir. iMac geniş tüketici kabulüne sahip ilk Apple ürünüydü, çünkü satışların %70'i Apple için yeni müşteriydi ve hali hazırda kullanımda olan Mac'lere eklenerek Apple'ın dünya çapındaki pazar payını 1998 sonunda %6'ya iki katına çıkarmasına yardımcı oldu (Linzmayr, 2004). Ekim 1999'da Apple, art arda sekizinci kârlı çeyreğini duyurdu ve o mali yılı 6,1 milyar dolarlık gelir ve 601 milyon dolarlık net kazançla kapattı. 2003'ün sonunda bir milyondan fazla iPod satılmış ve Macintosh dışında ilk önemli gelir akışı olmuştur. Şirket 2007 yılında 100 milyonuncu iPod'u sattığını duyurdu. Bu rakamlar iPod'u tarihteki en hızlı satan müzik çalar yapmıştır (Heracleous & Papachroni, 2016)

Şekil 12: Apple Hisse Senetlerinin Yıllar İçindeki Değişimi

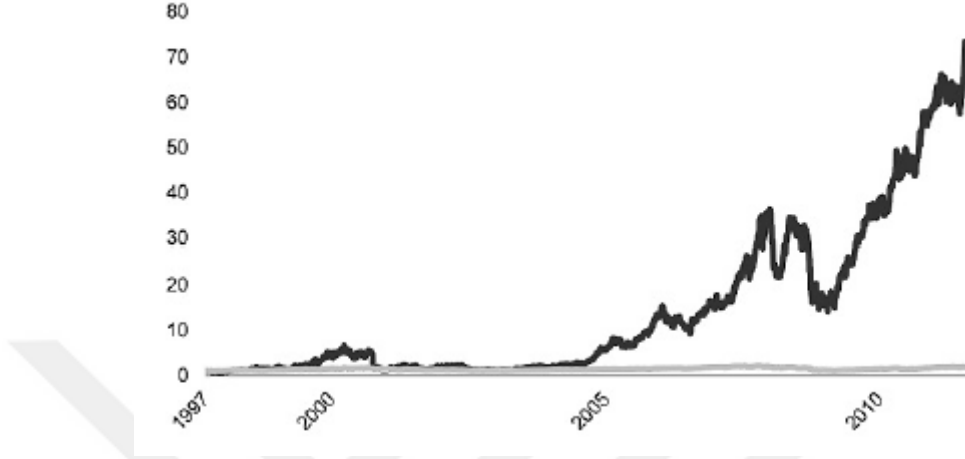


Kaynak: Macrotrends, 2022

Steve Jobs'ın ve Apple Inc. şirketinin önemli basamakları yan yana getirildiğinde Şekil 11'den anlaşılacağı üzere, Steve Jobs'ın yokluğunda üretilen herhangi bir çığır açan ürün olmadığı dikkati çekmektedir. Steve Jobs ise Apple'dan 1985 yılında ayrıldıktan sonra NEXT ve Pixar gibi farklı girişimler gerçekleştirmesi ve bu şirketlerde de başarıya ulaşması Steve Jobs'ın başarısının Apple'dan bağımsız olduğu gerçeğini de ortaya koymaktadır. 1997 yılında NEXT firmasının Apple tarafından satın alınması sonucu kurduğu şirkete geri dönen Steve Jobs yeni kurduğu

yönetim ile çığır açan yeniliklere ulaşmıştır (Şekil 12).

Şekil 13: Apple Hisse Senetlerinin Yıllar İçindeki S&P 500 Şirketleri ile Karşılaştırılması

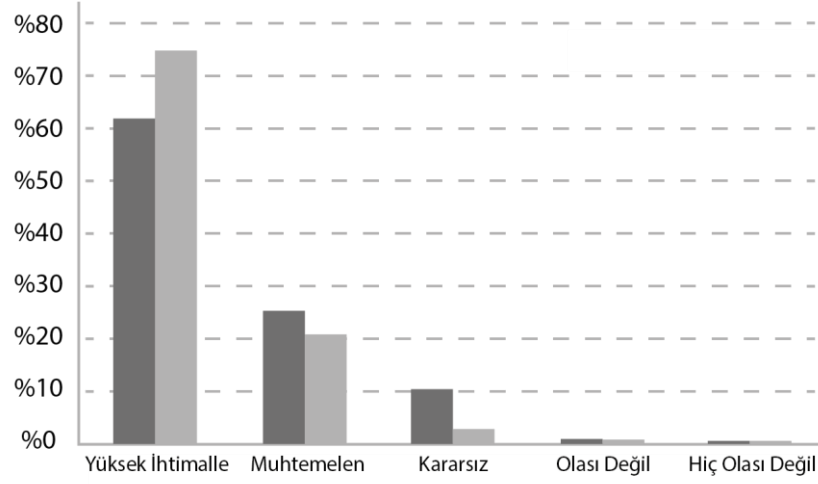


Kaynak: Hansen & Ibarra, 2011

Steve Jobs, şirketin başına tekrar geçmesiyle şirket performans grafiği hızla iyileşmiştir. Şekil 13'te açık gri ile gösterilen, S&P (Sanders & Poor's) tarafından listenenen en iyi 500 firma ile karşılaştırıldığında hızla artan hisse değerleri dikkat çekmektedir. Siyah ile gösterilen Apple Inc. hisselerinin gerekli değişikliklerden sonra üretilen ürün ve tekrar sağlanan başarı ile artış gösterdiği görülmektedir.

Steve Jobs'ın ürüne olan tutkusu ve gelecek trendleri doğru analiz edebilme başarısı her ne kadar önemli rol oynasa da yarattığı sofistike pazarlama taktikleri ile markayı kullanıcılar için yaşam biçimi olarak algılanmasını sağladı. Bu sayede Apple, Inc., müşterisi için onlara daha sadık müşteriler kazandıran farklı bir deneyim inşa etti. Şekil 14'te görüldüğü üzere, Goldman Sachs'ın Mayıs 2012'de yaptığı bir ankete göre, Apple'ın tabletlerine veya akıllı cihazlarına sahip iOS kullanıcılarının yüzde 88'i bir sonraki cihazları için aynı markayı kullanacaklarını tespit etmiştir (Elmer-Dewitt, 2012). Bunun da ötesinde, yüzde 21'i ürünlerin fiyatı ne olursa olsun Apple cihazlarını satın alacaklarını beyan etmişlerdir (Elmer-Dewitt, 2012). Bu, Apple'ın müşterilerinin ne kadar sadık olduğunu ve şirketin sadece bu sadık müşterileri elinde tutarak büyük bir kâr elde edeceğini göstermektedir.

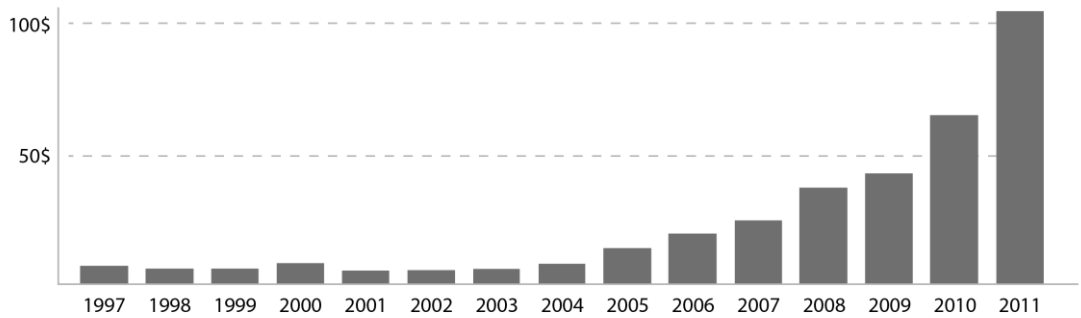
Şekil 14: Apple Ürününe Sahip Kullanıcıların Tekrar Apple Ürünü Satın Alma İsteği



Kaynak: Elmer-Dewitt, 2012

Apple içerisinde yapılan yenilikler sonucu elde edilen başarı mali gelir tablosunda dikkat çekmektedir. Steve Jobs'ın şirkete tekrar döndüğü yıldan vefatına kadar geçen zamanda üretilen başarılı ürünlerin neticesinde şirketin mali gelir tablosu sürekli yükselmiş ve şirkete finansal açıdan sağlıklı bir tablo kazandırmıştır. Tablo 15'te görüldüğü üzere şirketin mali geliri kısa süre içerisinde 7.000\$'dan 100.000\$'a yükseldiği görülmektedir.

Şekil 15: 1997-2011 Mali Yılları Arası Apple Inc. Gelir Grafiği

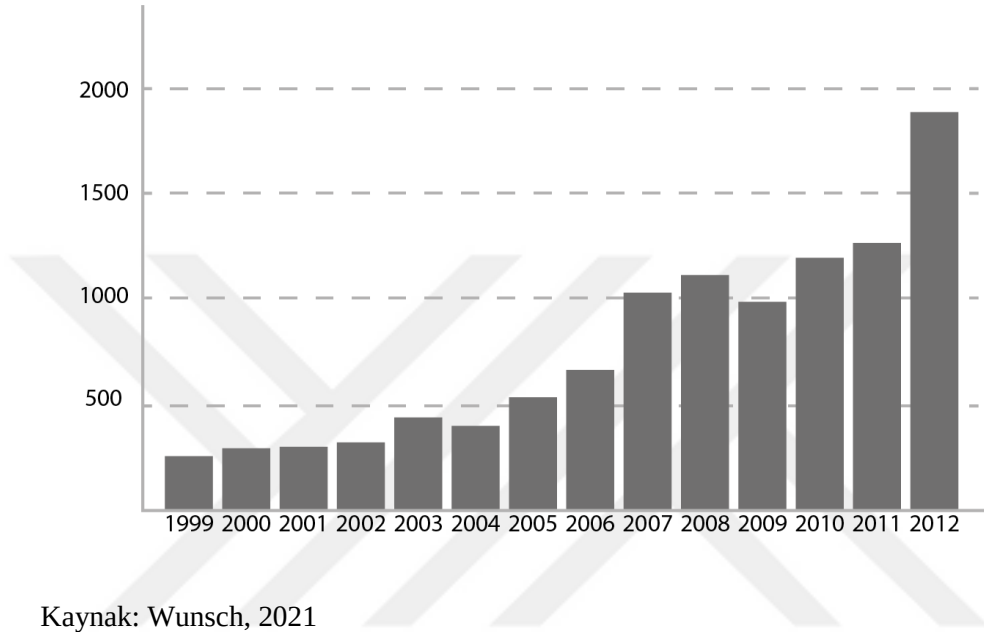


Kaynak: Richter, 2016

Apple şirketi içinde yenilik için sermaye sayılan patent sayılarına bakıldığında ise her yıl artan bir trend ile karşılaşılmıştır. Fikir fabrikası gibi çalışan ve ürettiği fikirleri olası rekabetlerden korumayı değerli gören Apple, Steve Jobs önderliğinde

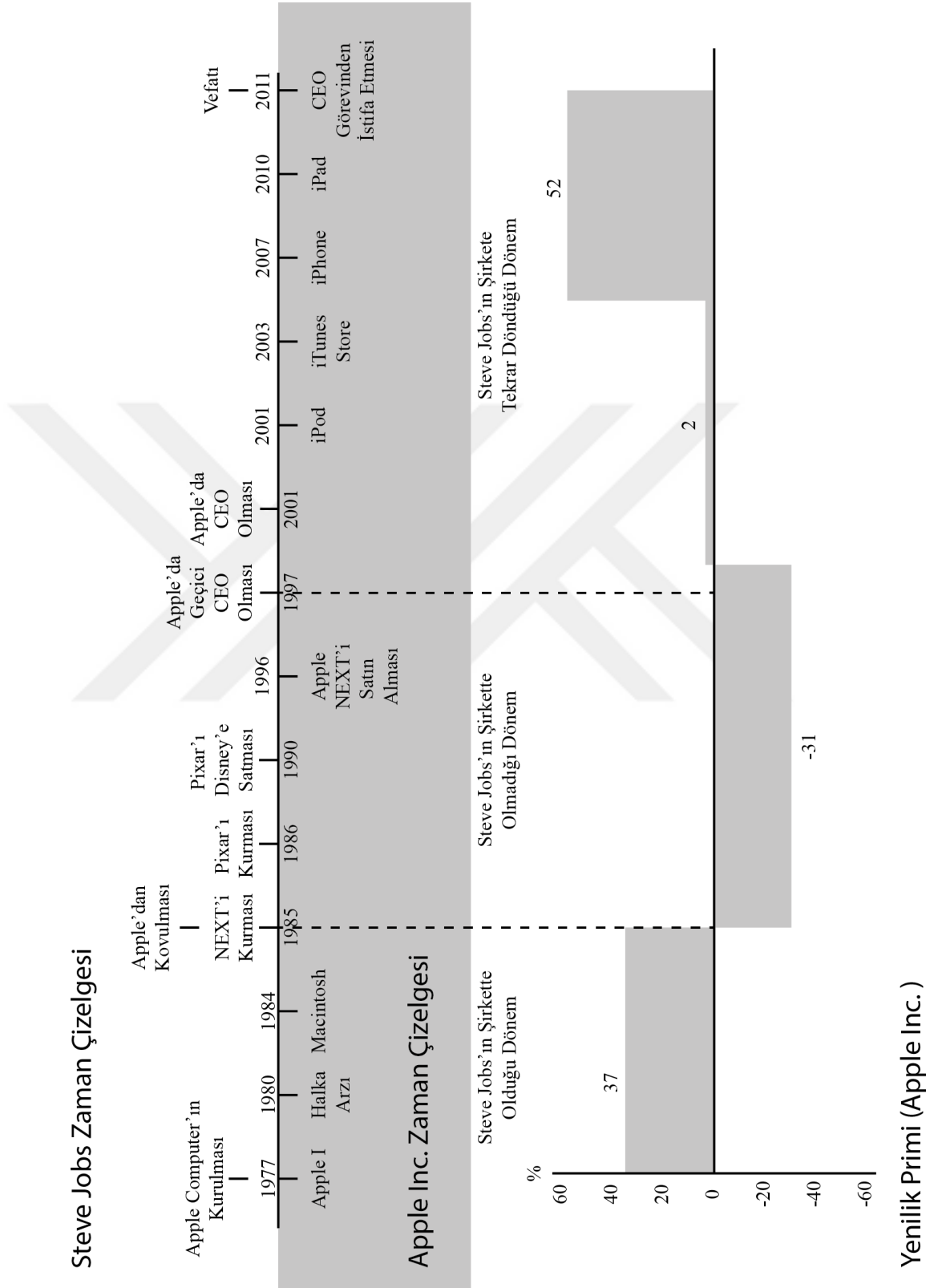
Şekil 15’te görüldüğü üzere, yüksek miktarda patent başvurusu yapmış olduğu görülmektedir. Yeni ve faydalı fikirlerin korunması için alınan bu patentlerin 362 tanesi Steve Jobs’a aittir.

Şekil 16: Apple Şirketinin 1999-2012 Yılları Arasında Almış Olduğu Patent Sayısı



Steve Jobs’ın hayatındaki önemli olaylar, Apple şirketinin kilometre taşları ve Şekil 11’de gösterilen inovasyon primi bir araya getirilerek Şekil 16’daki çizelge derlenmiştir. Bu çizelgeye göre Steve Jobs’ın şirkette olmadığı dönemde yaşanan şirket içindeki yenilikte yaşanan gerilemenin korelasyon içinde olduğu görülmektedir. 1985 ve 1997 yılları arasında şirketin başında Steve Jobs olmadığında, inovasyon primi -31’e kadar gerilemiş, daha sonra Steve Jobs’ın 1997 yılında şirkete geri dönmesi ile beraber, yapılan köklü değişiklikler ile inovasyon primi 52’ye kadar yükselmiştir.

Şekil 17: Steve Jobs ve Apple Inc. Ortak Zamanlı Çizelgesi



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Bu sağlanan başarının tamamen Steve Jobs'a atfedilmesi kesin bir çıkarım olmayacaktır. Apple kurulduğu dönemde teknolojinin hızla ilerlemesi ve kişisel bilgisayarlar geçiş yapılması şirketin başarısında ayrıca dış etken olarak gösterilmektedir. Kişisel bilgisayarlar, 1977'de pazara giren ve 1980'lerde yaygınlaşan bir mikrobilgisayar sınıfıydı. Tüketicilere ilk kez teknik olmayan tek bir kullanıcının kullanımına yönelik uygun fiyatlı ve erişilebilir bilgisayarlar olarak pazarlanmışlardır. Bu bilgisayarlar, tipik olarak o zamanın ticari, bilimsel veya mühendislik odaklı bilgisayarlarından (CP/M veya IBM PC çalıştıranlar gibi) çok daha ucuza mal olan ve genellikle bellek ve genişletilebilirlik açısından daha az güçlü olan ayrı bir pazar segmentiydi. Ancak, bir ev bilgisayarı genellikle çağdaş iş bilgisayarlarından daha iyi grafiklere ve sese sahipti. En yaygın kullanımları video oyunları oynamaktı, ancak düzenli olarak kelime işleme ve programlama için de kullanılmıştır. Pazarın bu konuda daha estetiğe önem vermeye kullanıcı dostu olma bilgisayarlar talep etmeye başladığı görölmektedir. Radio Shack, Commodore, Sinclair, Spectrum ve Atari gibi farklı markaların da çıktığı bu dönemde trend artık kişisel bilgisayarlar doğru kaymakta olduğu görölmektedir. Ayrıca Microsoft, Dell, Hewlett-Packard ve diğer rakiplerindeki kötü yönetime de yer verilmelidir. Bu şirketler gelişmelere kayıtsız kalmış, yanlış pazarlara odaklanmış ve genellikle Apple'ın kendilerini yakalamalarını beklemeyen bir davranış içinde bulundukları görölmektedir. Ayrıca üvey babası Paul Jobs'ın Palo Alto'da çalışan bir mühendis olması onu ister istemez gelişen bu internet ve kişisel bilgisayarın daha sonra en önemli yeri olacak Palo Alto'da yaşamasını etkilemiştir. Ancak bireysel yaratıcılığını şirket içerisinde etkin şekilde kullanabilen ve örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkarmak adına yaptığı değişiklikler ile Apple'ın yeniliğe bağlı başarısında Steve Jobs'ın baş rol oynadığı kabul edilmesi gereken bir olgudur. Yapılan araştırmada Steve Jobs'ın bireysel yaratıcılığının örgütsel yeniliğe nasıl yol açtığını anlamak için şekil 12'de açıklanmaya çalışılmıştır. Steve Jobs'ın bireysel zaman çizelgesi, Apple Inc şirketinde aynı zaman dilimi içerisindeki gelişmeler ve yenilik indeksi aynı tablo üzerinde senkronize eşleştirme yapılarak ilişkiler ortaya koyulmuştur.

3.6.3. Steve Jobs'ın Yeniliğe Katkısı

Steve Jobs kurduğu farklı şirketlerde yaratıcı kişiliğini yeniliğe direkt etkisinin yanında şirket içerisinde yaptığı köklü değişikliklerle yaratıcılığın teşvik edilmesi için gerekli örgüt kültürünü de desteklediği görülmektedir. Yaratıcı kişinin karakter özelliklerini şirket ruhuna da yansıtabilmek için çeşitli aykırı düzenlemeler yaptığı dikkat çekmektedir. Şirket kültürünün yanı sıra işe giriş politikasıyla yakından ilgilenmiş birçok görüşmeye bizzat katılmış ve alınacak potansiyel adaylar için titiz davrandığı görülmektedir. Yaratıcılığın sermayesi olan bireylerin her daim en iyi sınıftan seçilmesine büyük önem vermiş olduğu bilinmektedir. Yaratıcılığa ve dolayısıyla tasarıma verdiği önem sonucunda Apple baş tasarımcısı Jony Ive ile olan yakın ilişkisi ile tasarıma direkt katkılar koyabilmiş, ürünler ile ilgili fikirlerini dile getirmiş ve son ürüne dair kararlarda Apple Tasarım Stüdyosu'nda bulunarak sıklıkla bulunarak ürüne etki etmiş olduğu görülmektedir.

3.6.3.1. Örgüt Kültürü

Organizasyon kültürü, şirketin müşterilerin beklenti ve tercihlerini karşılamak için yenilik yapabilmesine yardımcı olmaktadır. Jobs'ın Apple'da kurduğu yönetimin, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile en çok da yaratıcılığı desteklemek üzerine kurulmuş olduğu görülür. Steve, Apple şirketinin aslında onu kuran insanların düşüncelerinin toplamından daha fazlası olmayacağını düşündüğü için yaratıcılığa ancak yaratıcı insanlar ve uygun örgüt kültürüyle ulaşabileceğini biliyordu (Smith, 2019). Kurum kültürünün bu özelliği, şirketin özellikle ürün tasarımı ve geliştirme süreçlerinde yer alan çalışanlar arasında yeterli yaratıcılığı sağlamasına olanak tanımaktaydı. Bu sayede, sadece iPhone'ların, Mac'lerin ve iPad'lerin günümüzde nasıl değişiklikler yaptığı değil onların her detayında yaratıcı çözümleri görmek de mümkün oldu.

Apple Inc., yaratıcılığı teşvikleyen bir organizasyon kültürüne sahip olmuştur. Şirketin kültürel özellikleri, yaratıcılığı ve geleneklere ve standartlara meydan okuyan bir zihniyeti içeren yüksek düzeyde bir yeniliği sürdürmeye odaklanmıştır. Özellikle agresif ve hızlı teknolojik yenilik ve ürün geliştirme konularında rekabet edebilirliğin

zor olduğu noktada yaratıcılığın oyunu değiştirebileceği bilinmektedir. Steve, hızlı ve çevik grup kurmak için bazen sınırları zorlayıp ürün geliştirmeyi üç yıldan dokuz aya indirmişti (Isaacson, 2011). Ancak bir firmada yaratıcılık olmadan bu kısa sürede yeniliği mümkün kılmak mümkün değildi (Kahney, 2013).

şirket kültüründeki en önemli değerlerden olduğu için yenilik ve yaratıcılığın rolüne daha yakından bakmak gereklidir (Iliev, Lindinger ve Poettler, 2004). Yenilik ve yaratıcılık, Apple'ın en önemli silahlarından, ancak Jobs, yenilik yaratmak için geçmiş mekanik sistemlere inanmadığını belirtmiştir. Bir ropörtajında şöyle belirtmiştir.

Apple'daki sistem, herhangi bir sistemin olmamasıdır. Ama bu hiçbir yöntemimiz olmadığı anlamına gelmez. Apple oldukça disiplinli şirkettir ve harika yöntemlerimiz var. Fakat konun özü bu değildir. Yöntem, sizi daha verimli yapar fakat inovasyon koridorunda karşılaşıp konuşan gece saat 10:30' aklına yeni bir fikir gelince ya da üzerinde çalıştığımız bir sorun konusunda bir şeyi fark edince birbirlerini arayan insanlardan gelir. (Young & Simon, 2005)

Apple çalışanlar için yenilik odaklı etkinlikler düzenlenen ortamlarda Lego parçaları olan bir yer olmamıştır (Gallo, 2011). Ne Steve Jobs ne de Apple kültürü, çalışanlar arasında yeniliğe ilham vermek için Google'da uygulanmakta olan %20'lik zamanı teşvik etmemiştir. Apple'ın çalışanlarına astronomik ücretler ödenmemiştir, şımartılmamışlardır veya diğer büyük şirketin sunduklarına benzer ayrıcalıklardan yararlanmadıkları görölmektedir. Yenilik için çalışan, mükemmellik tutkusu olan, Apple topluluğunun bir parçası olmaktan gurur duyan yetenekli insanlardan oluşmaktaydı. Bu gurur, yeniliği teşvik eden bir kurum kültüründen ve teknolojinin geleceğini şekillendirebilecek bir şirket olarak Apple'ın rakiplerine karşı üstünlük duygusundan kaynaklanıyordu. Şirket içindeki yaratıcılık için gerekli motivasyonu Guy Kawasaki (1989) şöyle anlatıyor;

Perşembe ve Cuma günleri Bandley 3 binamıza masözler gelir ve masalarımızda bize masaj yaparlardı. Binamızın atriyumunda bir Bosendorfer kuyruklu piyano vardı. 10.000 dolarlık hoparlörler ve bir CD çalarımız vardı. Apple'ın diğer bölümlerinden farklı olarak, yolculuk üç saatten uzun sürerse Macintosh Bölümü birinci sınıfta uçuyordu. Dairemden ayrıldığım andan itibaren başlamak için üç saat yorumladım, bu yüzden her yere birinci sınıfta uçtum. Sınırsız taze sıkılmış portakal suyumuz vardı. Konsantreden yapılan türden değil - bu şeyin şişesi 1,50 dolara mal oluyor. Bandley 3'ün lobisinde Ansel Adams'ın orijinalleri vardı. Steve için çalışmak da bir coşkuydu. Arada bir sana harika olduğunu söylerdi ve bu her şeye değdi. Yeteneklerinizi aşmanız için bizi motive etti.

Fikirlerinden birini engelleyebilecek mühendislik veya üretimdeki sınırları kabul etmeyi sıklıkla reddetmiştir. Bu sorunları aşmak için de tasarımcılar ve mühendislerden oluşan ekibini imkansız görünen şeyi başarabilecekleri konusunda ikna edebilmiştir. Hatta o kadar gerçekleri çarpıtabiliyordu ki bazıları onun ölümden bile daha uzun yaşayabileceğine inanıyordu (Mickle, 2022). Mac'ın arkasındaki ekibin bir parçası olan Bud Tribble, Jobs'un çeteyi harika bir şey yaratmanın eşiğinde olduklarına ikna etmede ne kadar parlak olduğundan bahsetmiştir. Tribble, Steve Jobs'ın örgüt içindeki mükemmelliyetçi taleplerinde ikna edici özelliğini şöyle aktarmıştır;

"Herhangi birini hemen hemen her şeye ikna edebilir. Etrafta olmadığında etkisini kaybeder. Jobs'un belki de en büyük gücü, insanlara yeni zirvelere ilham verme yeteneğiydi" (Smith, 2019).

Steve çalışanlarını motive etmek için onları zorladığında her zaman iyi sonuçlar vermediği de dikkat çekmektedir. Birçok çalışan fazla baskı ve kaba davranışları yüzünden ayrıldığı raporlanmış, birçok çalışanın da yine korku altında çalıştığı görülmüştür. Çalışanlara yaptığı bu baskı aynı zamanda sorunları çözmek için de faydalı olabilmekteydi. Steve Jobs karakter özelliklerinden doğan bu çatışmaları çözme için Apple'ın, "Bunu yapamayız" demek yerine, "Bunu nasıl yapacağımızı bilemeyebiliriz, ama çezeceğiz" motivasyonu ile hareket eden çalışanlara sahip olduğu görülmekteydi. Steve Jobs, başından beri böyle bir tutum geliştirmiştir (Gallo, 2011).

Steve Jobs, yaratıcı düşünceye çok değer vermiş ve şirketi hantal 'büyük şirket' davranışından soyutlamak için bürokrasiden uzak start-up firma olarak davranmayı teşvik etmiştir. Apple'ın inovasyona bağlılığı süreç odaklı değil kültürelidir. Apple'daki en başarılı ürünler, hiyerarşi veya kurumsal gözetim olmaksızın yalnızca birkaç kişiyle başlamıştır (Patel, 2020). Mac projesinden sorumlu olduğu günlerde, kendi seçtiği teknisyen ve tasarımcı ekibinin makinenin arkasındaki itici güç olduğunu kabul etmiştir. İş, onlar için bir alan yaratmak, onları kurumsal hayatın taleplerinden yalıtmak ve böylece yaratıcı sürece odaklanmalarını sağlamak olduğunu düşündü. Karşılığında tek istediği, hiç kimsenin tek başına yapamayacağını farkında olarak, herkesin takıma karşı en iyi işi yapma görevi hissetmesi olarak aktarmıştır. Beatles'ı işbirlikçi bir şirket için iyi bir model olarak vurguladı: Jobs, Fab Four'u birbirlerinin olumsuz yönlerini kontrol eden ve parçalarının toplamından daha fazla iş üreten bir

grup insan olarak gördü. Bu, kısaca, onun Apple için hayaliydi (Smith, 2019).

Apple yenilik kültüründeki önemli noktalardan biri de, yeteneklerin yukarıdan aşağıya hizalanması olarak nitelendirilebilir. Apple'da donanım uzmanları donanımı, yazılım uzmanları yazılımı yönetmekteydi. Benzer işleri yapan çalışanlar farklı gruplara serpmek yerine aynı grupta daha etkileşimle çalıştığı görülmektedir. Örneğin Apple'ın kamera donanımı teknolojisi konusunda 600'den fazla uzmanı, kamera uzmanı Graham Townsend liderliğindeki bir grupta çalışmıştır. iPhone, iPad, dizüstü bilgisayar ve masaüstü bilgisayar gibi ürünlerin tümü kamera içerdiğinden bu uzmanların ürün hatlarına dağılmaları yerine birlikte kolektif çalışmaları teşvik edilmiştir. Aksi takdirde uzmanlıklarını geliştiremeyerek, sorunları çözme ve yenilikler üretme ve iyileştirme güçlerini azaltacağı görüşü hakimdir (Podolny ve Hansen). Ürünler, tasarım, donanım, yazılım gibi tüm departmanlar tarafından aynı anda paralel olarak çalışıldığı gözlemlenmiştir (Grossman, 2005). Gerekli yerlerde ise projeler için ayrı gruplar oluşturularak kişiler arası etkileşimi dolayısıyla örgütsel yaratıcılığı tetikleyecek şekilde organize olan Apple'da bu gruplar içinde de farklı kaynaklara sahip kişileri aynı çatı altında barındırmayı ihmal etmediler. Dünya Çapında İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı Denise Young Smith, "İyi çeşitlilik, herhangi bir cinsiyet, ırk veya etnik kökenden daha fazlasıdır (Narayan ve Ramu, 2018). Jobs örgüt kültürünün yaratıcılık üzerindeki etkisini şöyle aktarmıştır:

“Sahip olduğunuz kaynaklar ile en iyileri işe alıp bu insanlardan doğru bir ekip yaratın. Onlara kendilerini geliştirebilecekleri ortamı sağlayın. Aksi aptallık olur. Apple'ın ilk günlerinden bu yana şirket binalarının yaratıcılığı teşvik edecek şekilde tasarladık.” (Smith, 2019)

Steve Jobs'ın organizasyon şemasından sonra dikkat ettiği bir başka konu ise çalışanların şirket içindeki etkileşimleri olduğu görülmektedir. Pixar binasını, planlanmamış karşılaşmaları ve işbirliklerini teşvik etmek için tasarlatmıştır.” Bir bina bunu teşvik etmezse, pek çok yeniliğin ve tesadüfün ateşlediği sihri kaybedersiniz. Biz binayı, insanların ofislerinden çıkmalarını ve merkezi atriyumda başka türlü göremeyecekleri insanlarla kaynaşmalarını sağlamak için tasarladık” demiştir. Ön kapılar, ana merdivenler ve koridorların tümü atriyuma çıkar, kafe ve posta kutuları da oraya konumlandırarak herkesin o noktaya uğraşması amaçlanmıştır. Pixar kurmaylarından John Lasseter şöyle hatırlıyor: "Aylardır görmediğim insanlarla

karşılaşmaya devam ettim. İşbirliğini ve yaratıcılığı bu kadar destekleyen bir bina hiç görmedim' (Isaacson, 2012). Jobs, en iyi insanları işe alıp ve onlardan kazanan bir takım haline getirmek için çok fazla zaman ve enerji harcayıp, onlara mükemmel fiziksel ortamı sağlamak için yatırım yapılmazsa bunun aptallık olacağını düşünmekteydi. Apple'ın ilk zamanlarında bile Jobs, binayı profesyonelliğe ve yaratıcılığa paranın izin verdiği ölçüde elverişli hale getirmeye çalışmıştır. Nisan 2006'da Cupertino'daki yeni geliştirme planlarını açıklayarak Apple Campus 2'yi yaratmaya karar vermiştir. Geniş peyzajlı yeşil alanlarla ve adından da anlaşılacağı gibi, Kampüs, şirket merkezlerinden çok bir üniversite gibi hissettirecek, yaratıcı zihinlerin sınırlarını keşfetmeleri için bir yer olacaktır. Vefatından sonra hayata geçebilen tamamen yuvarlak olan Apple Kampüs'ü, Jobs'un bir işletmenin nasıl çalışması gerektiğine dair vizyonuna uygun bir anıt olarak hizmet etmektedir (Smith, 2019).

Apple'ın kültürü, yaratıcılık ve yenilik için gerekli olan asi bir ruha da sahip olmuştur. Uzun yıllar boyunca Jobs, alışılmışın dışında düşünmeyi teşvik etmiştir. Bu amaca ulaşmak için Apple içerisindeki kendi proje takımına korsan bayrağı ile farklı düşünmeye ve zorlaması da yine yaratıcılık ve yenilik içindi (Isaacson, 2011). Bu bayrak, Apple'ın ekibi misyonlarını hatırlatmak için ilk iMac üzerinde çalışırken Macintosh binasının üzerinde asılıydı (Grossman, 2005). Bu aynı zamanda diğer projelerde çalışanlar için huzursuzluk yarattı ve bu grubun diğer gruplardan daha üstün olduğu hissini her toplantıda hissettirmekteydi. Asi olmak için 'diğerlerini' kötü saymak firma içinde çatışmalara da neden olmuştur. Ancak Steve Job bu tutumdan vazgeçmeyerek Apple kurumsallaşırken dahi, sanki hâlâ bir asi ve baş kaldıran olduğunu ilan etmek için reklamlarında asi ve karşı kültür çizgisini öne sürdüğü görülmektedir. Ünlü "1984" reklamı, Büyük Birader'in ekranına balyoz fırlatan asi bir kadın ile Apple ruhunu eşleştirmeye çalışmıştı. Tekrar şirkete döndüğünde ise Jobs, Albert Einstein, Bob Dylan, Mahatma Gandhi gibi dikkate değer yenilikçilerin ve Jobs kahramanlarının yer aldığı ünlü "Farklı Düşün" televizyon reklamını açıklarken, "Bir kişi hakkında kahramanlarının kim olduğuna bakarak çok şey söyleyebilirsiniz" dedi. Reklamda bu bahsi geçen kahramanlar olarak şu kişiler yer aldı:

- Sanatçılar; Bob Dylan, John Lennon ve Yoko Ono, Maria Callas, Alfred Hitchcock, Jim Henson ve Kurbağa Kermit, Louis Armstrong ve Martha Graham

- İş insanları Richard Branson ve Ted Turner
- Sanatçılar; Pablo Picasso ve Salvador Dalí
- Siyasi liderler; Martin Luther King, Jr. ve Mahatma Gandhi
- Mimarlar ve tasarımcılar; Frank Lloyd Wright ve Buckminster Fuller
- Bilim İnsanı; Albert Einstein
- Sporcu; Muhammed Ali
- Maceraperest ve havacı Amelia Earhart (Smith, 2019).

Jobs'un uzun süren ayrılığı sonunda Apple'a dönüşünden hemen ardından gösterime girdi. Çünkü Jobs'a göre Apple markası onun olmadığı dönemde lekelenmişti ve Jobs'un birincil rolü Apple'ın imajını tekrar canlandırmaktı (Gallo, 2011). Reklam filminde farklılığı temel aldıklarını vurguluyordu (Jeremytai, 2011): "İşte çılgınlara . Olaylara farklı bakarlar. Birşeyleri değiştirirler. Onlar icat eder. Hayal eder. Keşfeder. Onlar yaratır. İlham verir. İnsan ırkını ileriye götürüyorlar."

Pixar'da ise, bilgisayar animasyonunun temel yeteneği onun yeteneği değil, sanat biçiminde benzersiz becerilere sahip, güvenebileceği insanlara sahip olduğunu biliyordu ve ilk kez müdahale etmeden nasıl yönetileceğini öğrendi. Başka bir deyişle, başkalarına güvenebileceğini keşfetti (Smith, 2019). Apple bünyesindeki kararlar çoğunlukla Steve Jobs'tan çıkmaktaydı. Üstelik karşıt görüşlere açık olduğu söylenilemez, toplantılarda çalışanların veya yöneticilerin fikirlerine sert çıkışlar yaptığı görülmüştür (Isaacson, 2011). Genç yönetici yıllarında eleştirileri 'bunlar saçmalık' diyerek karşı çıkan Steve Jobs sonraki yıllarında Pixar'da Ed Catmull'a, Apple'da Jony Ive'a güvenmeyi onlara alan açmayı gerekli atmosferi yaratmayı da öğrendiğini görülmektedir.

3.6.3.2. İşe Alım Politikası

Apple en yüksek kalibreli yetenekleri işe almayı hedeflemiştir. Jobs'ın genellikle kendi alanlarında en iyi olarak bilinen kişilere yaklaşarak onları işe almayı hedeflediği görülmektedir. Steve Jobs, yalnızca en iyi insanları işe almak isteyen birisiydi. "A sınıf oyuncular A sınıf oyuncular işe alır. B sınıf oyuncular C sınıf oyuncular işe alır" demiştir (Isaacson, Steve Jobs, 2011). Birinci sınıf yeteneğin bir uzmanlık alanında dünya çapındaki diğer yeteneklerle çalışmak istediğine inancı

hakimdir. En iyilerden bir şeyler öğrenip onlarla birlikte oynayabileceğiniz bir spor takımına katılmak gibidir (Podolny ve Hansen). Apple'da çalışmak mühendisler için oldukça prestijli, sadece en iyiler ile çalışıldığına inanılan bir yer haline geldiği görülmektedir. İzlenen bu politika kişilerin de kusursuz ürünler ortaya çıkarması için ayrıca bir neden olarak gösterilmektedir. Apple'ın önde gelen mühendislerinden biri olan Bill Atkinson "Macintosh ekibindeki bizler, yaptığımız şey konusunda gerçekten heyecanlıydık. Sonuç olarak, insanlar bir Mac gördü ve ona aşık oldu. Duygusal bir bağ vardı. Tasarım ekibinin kalbinden ve ruhundan geldiğini düşünüyorum" demiştir (Thomke & Feinberg, 2010). Steve Jobs işlevsel organizasyonu uygulamaya koyduğundan beri, Apple'ın kıdemli başkan yardımcısından en alt kademeye kadar her düzeydeki yöneticilerinin üç temel liderlik özelliğine sahip olması bekleniyordu: Bireysel işlevleri dahilinde yapılan tüm işlerle anlamlı bir şekilde işlev yapmalarını sağlayan uzmanlık ; bu işlevlerin ayrıntılarına dalmak; ve toplu karar verme sırasında diğer işlevleri işbirliği içinde tartışmaya istekli olma. Bu özellikler bireysel yaratıcılığın bileşenleriyle örtüşmektedir. Örgütsel yaratıcılık için ise bu bireysel yaratıcı kişileri uygun iklimde bir araya getirmek gerekmektedir. Jobs, parlak tasarımcı Jonathan Ive, başkan Tim Cook, pazarlama başkan yardımcısı Phil Schiller ve diğerleri gibi yaratıcı, parlak kişilerle çevrili olduğu görülmektedir (Gallo, 2011). Başarılı yenilik, vizyona bağlı insanlardan oluşan bir ekip gerektirir. Jobs, "Bu bir takım sporu, bir sürü şey getirerek bir dağa tırmanmaya çalışıyorsun, bunu bir kişi yapamaz" demiştir (Gallo, 2011). Apple, yöneticilerin yöneticileri denetlediği bir şirket değil; daha ziyade uzmanların uzmanlara öncülük ettiği bir şirkettir. Guy Kawasaki (1989) yaşadıklarını şöyle aktarıyor:

"Macintosh yazılımı işini almıştım. Steve ve Mike Murray bana hedefi gösterdi ve yoldan çekildi. Bana nasıl yapacağımı söylemediler, teslim ettiğim sürece ne yaptığım umurlarında olmadı. Beni öğrenmeye ve yaratmaya zorlayan kontrolü bana verme istekleriydi'.

Steve Jobs'ın da benzer şekilde "Akıllı insanları işe alıp onlara ne yapacaklarını söylemenin anlamı yok; bize ne yapacağımızı söyleyebilmeleri için akıllı insanları işe alıyoruz" sözleri de çalışanlara verilen serbestliği ve özgürlüğü açıklamaktadır (Lipman, 2018). Bu aynı zamanda bir uzmanı iyi yönetecek şekilde yetiştirmenin, bir yöneticiyi uzman olacak şekilde eğitmekten daha kolay olduğu

varsayımını ortaya koymaktadır. Steve Jobs sıklıkla işe alınacak potansiyel adayların mülakatlarına katılmaktaydı. Onlara orijinal kişiliği ile sıradışı sorular sorduğu bilinmektedir. Bazen kişiye özel kalması gereken bilgileri dahi sorarak zor duruma düşürdüğü de olmuştur. Empati özelliğinin zayıf olmasından kaynaklı kişilerin ne hissettiğini algılayamarak A sınıf adayları ararken onlara uyuşturucu kullanıp kullanmadığını sorduğu bilinmektedir (Isaacson, 2011).

3.6.3.3. Tasarım Odaklılık

Apple'ın başarısındaki ana unsurlardan biri de, Steve Jobs'ın tasarım odaklı düşünme yaklaşımı olduğu söylemek mümkündür. Silikon Vadisi'nin altın dönemlerinde çalışanlar çoğunlukla mühendis olduğu görülmektedir. Jobs'a göre bu mühendisler ancak yaratıcı insanlarla çalıştıklarında çıkır açabilirlerdi (Wolf, 1996). Apple bünyesinde diğer firmaların aksine kurulan bir felsefe olduğu görülmektedir o da mühendislikten çok tasarım odaklı olmak ve bunun için yaratıcılığa son derece ihtiyaçları vardı (Kahney, 2013). Jobs yenilik ile tasarım arasında çok yakın bir bağ olduğunu en başından beri anlamıştır. Yeniliğin bir fikre sahip olmaktan çok onu nasıl hayata geçtiği ile alakalı olduğunu da belirtmiştir (Smith, 2019). Steve Jobs 1985'te Apple'dan atıldıktan sonra, Apple'ın büyüünün donanımında olduğunu düşünmekteydi. Sonuç olarak, yeni bir donanım parçası etrafında yeni bir şirket NeXT kurmaya çalıştı ve farklı bir gerçekliği keşfedene kadar tamamen donanımıyla ilgili olduğunu düşündüğü başka bir şirket olan Pixar'ı satın aldı. Sonunda, Pixar'daki gerçek dehanın yazılımda değil, sağladığı yaratıcılıkta olduğunu fark etti. Aynı şey NeXT'de de oldu. O şirketi Apple'a sattığında, önemli olan donanım, hatta yazılım değil, yazılımın mümkün kıldığı şeydi (Young ve Simon, 2005). Yeniliğin yaratıcılıktan geçtiğini anlayan Steve Jobs, bireysel yaratıcılığın en çok teşvik edilmesi gereken bu departmana özel ilgi gösterdi. Endüstriyel tasarıma verdiği şahsi önem departmanın firma içinde daha etkin olmasını sağladı. O dönemlerde, bu departman çoğunlukla diğer şirketlerde şımarık çocuklar olarak nitelendirilerek mühendisliğe yardım eden ve sadece ürün tasarımlarında yardımcı olan bir kol olarak görülmekteydi.

Steve Jobs yeniden döndüğünde şirketin kaybettiği ruhu yakalamasında o dönemde şirketin dışındaki bir binada çalışan Jony Ive'ın payı büyüktür. Jobs'ın

Apple'daki Steve Wozniak ile geçirdiği birinci döneminden sonra şirkette yaratıcı fikirlerini tartışabildiği kendisini daha sonra ruhsal eşi olarak tanıttığı Jony Ive ile ikinci dönemdeki başarılarına imza attığını söylemek mümkündür (Kahney, 2013). Jobs Apple'a dönüşünde merkezde endüstri tasarımını olmasını planlamış ve Apple'daki ilk döneminden beri tasarım odaklı yönetim vizyonunun bir parçası olmuştur (Kahney, 2013). Büyük değişimi başarmasını sağlayacak kadar Steve DNA'sı taşıyan Jony Ive, Steve Jobs Apple'a döndüğü zaman tasarım şefi olarak çalışmaktaydı (Schlender ve Tetzeli, 2015). Geleneksel firmaların aksine ürünle ilgili geliştirme ya da yeni fikirler için yapılan toplantılar yönetim ofisinde değil Stüdyo Apple olan endüstriyel tasarım stüdyosunda yapılmıştır (Kahney, 2013). Çünkü fikir fabrikası burası olarak burayı seçmiştir. Buraya yönetim kadrosunun bazı üyelerinin bile girmeye izni olmadığı çeşitli kaynaklarda belirtilmektedir. Steve bu departmanı yetenek avcılarından korumak adına medyadan da saklı tutmaya çalışmış ve bu sayede Demir Perdenin Arkasındaki Endüstri Tasarımı Ekibi olarak adlandırılmıştı (Kahney, 2013). Aynı zamanda geri planda kalmasının sebebi Steve Jobs'ın tüm başarıyı kendi üzerine alması da gösterilmektedir. Baş tasarımcı Jony Ive bir röportajında "Bir fikrin nereden geldiğine deli gibi dikkat ediyorum ve hatta fikirlerimle dolu defterleri bile tutuyorum. Bu yüzden tasarımlarımdan biri için övgü alması canımı yakıyor." demiştir (Lynley, 2011). Bu verilen gerekli olan özel taviz çerçevesinde iMac ve iBook ile gelen başarı sonrası, artık kararları mühendisler değil tasarım ekibinin verdiği görülmüştür. Program yöneticisi olan Amir Homayounfar karar konusunda son sözün endüstriyel tasarım grubunda olduğunu ve işlerinin onlara yardımcı olmak olduğunu aktarmıştır (Kahney, 2013). Steve;

"Jony Ive, benden sonra en fazla operasyonel güce sahip kişi, ona ne yapması gerektiğini ya da şirketten ayrılmasını sağlayacak kimsenin bulunmuyor. Düzeni bu şekilde kurdum" (Isaacson, Steve Jobs, 2011).

Steve Jobs'ın bu departmana diğer firmalarda görülmemiş imtiyazlar verdiği görülmektedir. Örneğin iPhone üzerinde çalışılmaya başlandığı zaman tasarım ekibi ve mühendislik ekibi birbirlerinden haberleri olmadan çalışmışlardır. Mühendislik ekibi ortaya çıkacak tasarımları bilmiyorken Ive ve ekibi de içindeki parçaların neler olacağını düşünmeden tasarlamışlardır. Bu da onlara gerekli esneklik ve özgürlüğü tanıyarak mobil cihaz sektörünü baştan yazmalarını sağlamıştır. Daha sonrasında

mühendislik ekibi endüstriyel tasarım fikirlerini nasıl hayata geçireceği konusunda zorlansa da Jobs önderliğinde her zaman bir yolunu bulmayı başardılar. iMac ürününün daha kullanıcı dostu olması için kullanıcıyla daha samimi bir ilişki kurabilmesi için ona kulp takmayı düşünen Jony Ive olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar basit bir ayrıntı gibi görünse de o dönemde insanlar teknolojiden korkuyordu ve bunu aşabilmek için yapılan ürünlerin kullanıcı dostu olması gerektiğine inanan Ive yaratıcılığını ortaya koyarak sadece bir kutuyu kaplamak için değil aynı zamanda kullanıcı isteğini ve içgörüsünü hesaba katarak yaratıcılıklarını firma başarısı adına her detayda kullanmaya çalıştığı ortadadır. Başka bir durumda ise, MacBook Pro tasarımı için düşünmekte olan Ive burada da alüminyumların üst üste konularak üretilen geleneksel method yerine blok alüminyumdan malzeme eksilterek yapıldığında daha dayanıklı malzemeye kavuşacaklarını söylemiştir. Bir Apple organizasyonunda sahneye çıkan tasarım şefinin sahneye çıkması dahi onlara gösterilen saygıyı ve önemi ortaya koymaktadır (Kahney, 2013). Bu sayede bu bireysel yaratıcılıktan gelen fikir Apple'a halen kullanılmakta olan yekpare alüminyum kasa tasarımını kazandırdı.

Jobs'ın, tasarım ekibinin ne üzerinde çalıştığını görmek ve iyileştirme önerileri sunmak için son on yılda neredeyse her gün burayı ziyaret ettiği gözlemlenmiştir. Bir CEO olmasına rağmen departmana saygıyla yaklaşmış, tasarım ekibinin çalışmalarını gizlemek için kullandığı siyah çarşafı asla kaldırmamış, bunun yerine bir tasarımcının onun için örtüyü kaldırmasını beklemiştir. Estetiğe duyarlı olan Ive ve Jobs 'ın, çizgileri tanımlamaya, özel renkler hayal etmeye ve malzeme seçmeye getirdikleri takıntılı hassasiyet, tasarımı Apple'ın hiyerarşisinin üstüne güvenli bir şekilde yerleştirmiş olduğunu göstermektedir. Jobs'ın ise sadece ürünleri görmeye değil onları eleştirmeye kendi fikirlerini ortaya koymaya ve bireysel yaratıcı özelliklerini kullandığını söylemek mümkündür. Bir keresinde yakında çıkacak bir iPhone'un prototipinin yanından geçmiş ve "Bu şey de ne?" diye çıkmıştır. Prototipin kenarında yuvarlaklık ve cilası imalat sırasında sadece biraz değişmişti, ancak bu ufak farklılıkları bir bakışta yakalayıp kabul etmeden hemen düzeltilmesini istemişti (Mickle, 2022). Onun yokluğunda, tasarım ekibi çalışmalarını besleyen geri bildirimini kaybettiği raporlanmıştır. Jony Ive bir röportajında "Steve bizi zorlamak, bizimle çalışmak ve fikirlerimizi ürünlere dönüştürmek için tüm direnişi aşmak için burada

olmasaydı, benden ve ekibimden gelen fikirler tamamen alakasız yerlerde olurdu.” diyerek Steve Jobs’ın direkt etki ettiğini açıklamıştır (Lynley, 2011).

Apple’ın kurucusu Jobs ile Ive’ın derin ve kişisel bir ilişkisi olduğu görülmektedir. İkisi birlikte yemek yer ve birlikte yürüyüşler yapar, bu sırada fikir alışverişinde bulunurlar ve Apple’ın ikonik ürünleri için tasarım kararları verirler. Jobs bir vizyonerdi ve Ive bu vizyonları zarif bir şekilde hayata geçirebilecek fırsata sahipti. En iyi türden simbiyotik bir ilişkiydi (Zetlin, 2019). Steve Jobs ile bu uyumu ve Steve’in tasarıma verdiği değerden dolayı bilinen tüm firmaların aksine Apple’da bir tasarımcı için C seviye yönetici rolü olan CDO (Chief Design Officer) olan tasarımdan sorumlu yönetici olan Jony Ive, Steve Jobs’ın yokluğunda şirketin yaratıcılığını kaybettiğini açıklamıştır (Mickle, 2022). Steve Jobs’ın etkilerini daha iyi anlamak adına ondan bir sonraki CEO olan Tim Cook yönetimindeki farklılıkları irdelemek çalışma için ayrıca önemlidir. Ruhani eşi olarak tanımladığı ve yaratıcı fikir üreterek yenilik üreten Steve ve Jony ikilisi, artık üretim odaklı Tim Cook ve Jony ikilisi olarak devam etmek zorunda kaldı. Jony Ive bir önceki CEO ile olan mükemmel uyumunu Tim Cook ile yakalayamadı. Steve Jobs’tan sonra Tim Cook ile yoluna devam Apple’da Steve sonrası değişiklikleri ele alan . Tripp Mickle’in "Steve'den Sonra: Apple Nasıl Trilyon Dolarlık Bir Şirket Oldu ve Ruhunu Kaybetti" adlı kitabında (2022) kitabında şu ifadelerine yer vermiştir;

Birçok yönden Cook, Ive'ın tam tersiydi. Şirketin tedarik tarafında üst sıralara yükselmişti. Onun hediyesi yeni ürünler yaratmak değildi. Bunun yerine, marjları en üst düzeye çıkarmak için sayısız yol icat etti, bazı tedarikçileri sıkıştırdı ve diğerlerini daha fazla birim üretmek için şehir büyüklüğünde fabrikalar kurmaya ikna etti. Apple'ın yaratıcı ruhu mekanik bir makine tarafından gölgede bırakılmıştı. Gelecekteki iPhone'ların eğriliğindeki sürekli iyileştirmeler veya gelecekteki dizüstü bilgisayarların kalınlığındaki azalmalar onun ilgisini çekmiyordu. Yeni fikirleri keşfetmekten ve beklenmedik merakları gidermekten ziyade yönetim ve üretim ile ilgiliydi. Jobs, Apple'ın yaratıcı sürecine düzen ve iddialı projelerine düşünce netliği getirmede için, Ive yalnız kaldı.

Cook ile düzenli, doğrudan kişisel temas ve ilgisi olmayan Ive ürünlere direkt etkisini kaybetmiş olduğu saptanmıştır. Cook'un gelişi ve Jobs'un ölümüyle birlikte Ive'nin şirketteki değerinin önemli ölçüde değiştiği görülmektedir. Cook, görünüşe göre, Apple Watch'un yaratılması sırasında stüdyoya çok daha az ziyaretle, Jobs'a göre tasarıma daha az ilgi göstermiştir. Ive şirketin tasarım merkezli bir varlıktan daha

faydacı bir yapıya geçtiğini görünce yıllarca hayal kırıklığı yaşadktan sonra istifa etmiştir (Owen, 2022). Ive'dan boşalan koltuğa herhangi biri geçirilmeyerek tasarım odaklı firmanın C seviye tasarım direktörü boş bırakılmıştır. Steve Jobs'ın kurum kültüründe en önemli yere koyduğu ve yaratıcılığın kaynağı olarak gördüğü tasarım ofisi artık kademe düşürülerek COO olan Jeff Williams'a bağlanmıştır (Owen, 2019). Ive'ın yokluğu, şirketin onsuz yenilik yapma yeteneği hakkında soruları ateşlemiş ve en ateşli takipçileri arasında bile daha az yaratıcı olabileceğine dair korkuları da beraberinde getirmiştir.

3.6.3.4. Örgütsel Yeniliğe Direkt Katkısı

Steve Jobs, gelişen internet ile beraber dosya paylaşımı yapıldığı için müzik ve teknolojinin çatıştığını görünce buradaki önemli noktayı görebilen kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel yaratıcılığını kullanarak, iTunes Music Store'u geliştirmiş ve müzik endüstrisi için bir dönüm noktası olarak tarihe geçmeyi başarmıştır. Daha sonra Pixar'da yapacağı gibi, teknoloji ve sanatın da arasında bir nokta bulup, var olmayan ve ticarileştirilebilir bir fikir ile evrende iz bırakmıştır (Young ve Simon, 2005). Jobs müzisyenleri, sanatçıları, şairleri ve tarihçileri işe aldığında, kendisini yeni deneyimlere ve bir soruna bakmanın yeni yollarıyla karşılaşmış olduğu görülmüştür. Jobs'un en yaratıcı içgörülerinden bazıları, ya fiziksel mekanlarda ya da ilişki kurmayı seçtiği insanlar arasında yeni deneyimler aramanın doğrudan sonucudur (Gallo, 2011).

Doğru çağrışımları yapmak adına bir örnek vermek gerekirse Steve Jobs'ın o zamanlar önemli bir teknoloji firması olan PARC ziyareti örnek gösterilebilir. Fotokopi şirketi Xerox, geleceğin ofisini tasarlamakla görevli bir araştırma laboratuvarı olan Palo Alto Araştırma Merkezi'ni (PARC) kurdu. PARC ziyareti sırasında herkesin gördüğü ancak algılayamadığı başka bir şey gören Jobs, bir fare tıklamasıyla kontrol edilen simgeler, açılır kapanır menüler ve üst üste binen pencerelerle dolu bir PARC bilgisayar ekranını dikkatle gözlemlemiştir. Jobs (2001), "Gördüklerimiz eksik ve kusurluydu ama fikrin özü oradaydı" diyerek henüz ticarileştirilmemiş bir ürünü nasıl kullanılacağına dair yaratıcılığını kullanmıştır. PARC bilimcisi Larry Tesler, "Demolara bir saat baktıktan Jobs, yıllarca herhangi bir

Xerox yöneticisinin anladığından daha çok anladı (Isaacson, Steve Jobs, 2011). “Xerox bugün tüm bilgisayar endüstrisinin sahibi olabilirdi” diyen Jobs çok geçmeden kurmaylarına grafikler içeren bu arayüzü yapmalarının talimatını vermiştir. Üstelik Tesler'in PARC'tan ayrılıp Apple'a katılmasını da sağlamıştır. Çünkü yenilikçiler, diğer yenilikçilerle ve yenilikçi şirketler için çalışmak isterler. Ayrıca, yenilikçi liderlere sahip şirketlerin, potansiyel olarak devrimci fikirlerin peşinden gitmek için gereken kaynakları ayırma olasılığı çok daha yüksektir (Dyer, Gregersen ve Christensen, 2011).

Jobs'a yaratıcı olması için ilham veren şey Pixar şirketinde ise başka bir kişinin vizyonuydu. Jobs, Lucas Film tesisinde Ed Catmull'u ziyaret etmişti ve gördükleri karşısında "havaya uçmuştu". Catmull, gelişen yüksek teknoloji bilgisayar grafikleri alanında bir yenilikçiydi. 1986'da Steve Jobs, yetenekli bilgisayar animasyoncularından oluşan bir şirket olan LucasFilm'den Graphics Group'u satın almak için kendine ait 5 milyon dolar yatırım yaptı (Catmull, 2014). On yıldan kısa bir süre sonra, Pixar olarak yeniden adlandırılan şirket, bilgisayar tarafından üretilen ilk uzun metrajlı animasyon filmi Oyuncak Hikayesi ile film tarihine geçti. Bir Böceğin Yaşamı, Kayıp Balık Nemo, Arabalar, Wall-E, Yukarı Bak ve diğerleri de bu başarıyı takip etti. 2010 yılına kadar, Pixar yirmi iki Akademi Ödülü kazandı ve dünya çapında 5.5 milyar dolardan fazla hasılat elde etti (Wikipedia, 2022). Steve'in, bireysel yaratıcılığının yanında diğer yaratıcı kişilere nasıl alan yaratmak konusunda da kendini geliştirmeyi başardığı gözlemlenmektedir. John Lasseter her ne kadar şirket satın alındığında orada çalışıyor olsa da Steve doğru ortamı bu gruba sağlayarak onların yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Young ve Simon, 2005). Catmull'un bu üretken insanları motive etmesi örgütsel yaratıcılığı yönetmesi Steve Jobs için çok güçlü bir örnek olmuştur (Schlender & Tetzeli, 2015). Bu sayede Apple ve Next'te yaptığı kontrolcü liderlik özelliğini yanı sıra doğru ortamı oluşturarak hatta haftada bir gün giderek oradaki fikir alışverişlerini yaparak yönetmeyi başarmış ve yenilikçi ürünlere ulaşmayı bu kez farklı yolla elde etmiştir.

Tablo 6: Steve Jobs'ın Bireysel Yaratıcılık Özelliklerinin Ortaya Çıkan Yeniliklere Etkisi

Detaycı	Macintosh üzerindeki vidaların dışarıdan hoş görünmediğini söyleyerek kaldırılmasını talep etmiştir.	Ortaya çıkan sade ve kullanımı kolay olan tasarım kullanıcıların beğenisini kazanmıştır.
Renkli ve Çeşitli Hayata Sahip	Kendini bulma dönemlerinde ziyaret ettiği Hindistan'da Zen felsefesi ile tanışmıştır.	Zen felsefesi gereği sadelik ve yalın tasarım anlayışını ürünlere yansıtmıştır.
Farklı Fikirleri Birleştiren	Çeşitli dallarda farklı bilgi birikimlerine sahip olmuştur.	Pirinç pişiricilerde olan magnetik tutunma fikrini, bilgisayar şarj kablosuna taşımış ve kullanım kolaylığı sağlamıştır.
Geleceğe Yönelen	Bir proje ya da ürün bittiğinde bir sonraki hamlesini düşünmeye başlamıştır.	Pixar'ı oluşturan departmanı satın almış ve ilk uzun metrajlı animasyon filmi olan Oyuncak Hikayesi'ni üretmiştir.
Sezgisel	Ürünlerin piyasaya çıkmadan önce piyasa araştırmasını yapmayı doğru bulmamıştır.	Dokunmatik telefonlar, müşterilerin talebi olmadan üretilmiş ve iPhone ile devrim yaratmıştır.
Talepkar	Ürünler için her daim isteklerinin tam olarak yerine getirilmesi adına mühendislere talepte bulunmuştur.	Israrı üzerine bir projedeki bilgisayar 28 saniye daha hızlı açılmıştır.
Geniş Açıdan Bakabilen	Xerox PARC ziyareti sırasında şirket çalışanlarının potansiyelini anlamadığı grafik arayüzü görmüş ve fırsat olarak nitelendirmiştir.	Grafik arayüzü üzerinde çalışılmasını istemiş ve ortaya çıkan ürün kullanıcı dostu grafiklerin temelini oluşturmuştur.
Para ile Motive Olmayan	Steve Jobs için şirketler ve ürünler aldığı maaştan daha önemli olmuştur. Ürünlere olan zafiyeti onları incelemeye ve geliştirmeye itmiştir.	Kullanıcıların beğenisini kazanan ürünlerin ortaya çıkarmasını sağlamıştır.
Enerjik	Toplantılarda yerinde duramadığı ve hareketli olduğu bilinmektedir.	Hızlı kararlar alınmasını, şirketin çevik olmasını sağlamıştır.
Hayalperest	iPodu 'cebimde 1000 şarkı' olarak düşünmüştür.	iPod üretildiğinde büyük başarı sağlamıştır.
Israrcı	İnandığı fikirler için yapabileceklerini zorlamıştır.	Üniversite yıllarında, projede kullanılması gereken bazı parçalar için HP CEO'su Bill Hewlett'i aramış ve parçaları almıştır.
Risk Alan	Kariyerinin başından sonuna kadar risk alarak şirket kurmuştur.	Sahip olduğu bütün parayla garajda ilk bilgisayarlarını yapmışlardır.
Disiplinli	Sadece 'A sınıfı' kişilerle çalışmak istemiştir.	Bu sayede mühendislerden çözmesini istediği zorlayıcı problemlerin üstesinden gelmişlerdir.
Bağımsız	Lisa projesinde çalışırken grubunu ayırarak korsan bayrağı takmıştır.	Çalışanlarını kurumsal yapıdan uzak tutarak onlara, hızlı, çevik ve yaratıcı ortam hazırlamıştır.
Konfor Alanını Sevmeyen	Apple'dan kovulduktan sonra beklemeyerek Next ve Pixar'ı kurmuştur.	Next, 'World Wide Web' buluşunun temelini oluşturmuş ve

		Pixar animasyon film alanında öncü firma olmuştur.
Düşünce ve Hislerine Bağlı	Kendi istek ve arzuları için 'gerçeği çarpıtma sahası' olarak bilinen düşüncelerine bağlı bir karaktere sahip olmuştur.	Yanlış görmüş olduğu ekran üzerinde akan metinlerin mümkün olduğunu ikna ederek yapılmasını sağlamıştır.
Meraklı	Üniversite döneminde hat sanatları dersini merak ederek dersi takip etmiştir.	Yapılan tasarımlarda estetik ve kullanışlılık esaslarına dikkat etmiştir.
Kendine Güvenen	Fikirleri ve yaptığı işler konusunda kendine güvenen biri olmuştur.	Yönetim kurulu iPod'da kullanıcılar için aşına olunmayan özelliklerin çıkarılmasını istemiş ancak kendi görüşüne inanmış ve başarılı olmuştur.
Eleştirel	Baş tasarımcı Jony Ive ile stüdyoda buluşarak ürünler üzerinde eleştirilerde bulunmuştur.	Ürünlere doğrudan temas ederek fikirlerini yansıtmıştır.
Farklı Bakış Açısına Sahip	Şirkete tekrar döndüğünde güncel ürünler yerine sadece 4 farklı kategoriye odaklanılmasını istemiştir.	Yeni gelişen ev bilgisayarları kategorisinde müşterilerin taleplerini karşılayabilmiştir.
Soru Soran	Apple bilgisayarlarda fanın gerekliliğini sorgulamıştır.	Fanı olmayan dolayısıyla sessiz bir kasanın tasarlanmasını sağlamıştır.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Steve'in yaratıcılığı sadece ürün üzerinde olmadığı da görülmektedir. Jobs yalnızca ürün taleplerini teknolojiyle birleştirerek sunmamış, aynı zamanda pazarlamasını da değiştirmiştir. Örneğin müşterilerin satın alma sırasında kasa önünde sıraya girmek yerine ödemenin bulundukları yerde onların ayağına gelmesini sağlamak yine Jobs'ın yaratıcı bir fikriydi ve bu gibi taktiklerle Apple kişilere üründen çok hayal ve hayat tarzı satan bir firma haline dönüştürmeyi amaçlamıştır. Apple'daki reklamların kreatif direktörü Lee Clow (2011), "Pazarlama konusunda bu kadar dikkatle yaklaşan başka CEO görmedim" demiştir. Ürünlerin satılacağı mağazalar, müşterilerin burada yaşayacağı deneyimi düşünerek marka imajı doğrultusunda yüksek maliyetli bütün bloklardan oluşan cam panellerle kaplanması yine Steve Jobs'ın fikri doğrultusunda gerçekleşmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojinin ve müşteri taleplerinin sürekli ve hızlı değiştiği piyasalarda şirketlerin hızlı ve çevik olması gerektiği aşıkardır. Bu değişkenlere ancak yenilik yapılarak ayak uydurmak mümkün olduğu bilinen bir gerçektir. Yeniliğin başlangıç noktası olan yaratıcılığın şirketler tarafından ön planda tutulması gerektiği vurgulanmıştır. Bu çalışmada yaratıcılığın yeniliğe etkisi ve yaratıcılığın nasıl yönetilmesi gerektiğine dair bulgular paylaşılmıştır. Birey düzeyinde yaratıcılık birçok firma tarafından kullanılan, kabul görmüş tekniklerle geliştirebilmektedir. Araştırmada farklı düzeylerde yaratıcılık ele alınmış ve bileşenleri açıklanmıştır. Yaratıcılık bireysel olarak başlayarak örgütsel yaratıcılık içerisinde yönetilmesi gereken bir kavram olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel iklimin bireysel yaratıcılığa olan etkileri bulunmaktadır ve aynı şekilde bireysel yaratıcılık da bu iklime fayda sağlamaktadır. Gerçekleştirilen örnek olay araştırmasıyla da bireysel yaratıcılığın Apple şirketi yönetiminin ve kültürünün yeniliği nasıl teşvik ettiği, örgütsel yaratıcılığın şirket içinde nasıl yönetildiği incelenmiştir. Araştırma neticesinde, Apple şirketinin, ilham verici, arzu edilen ürünleri yaratmak için ileri görüşlü fikirleri organik örgüt yapısıyla yenilikçi ürünlere dönüşen çeşitli örneklerle yer verilmiştir. Apple'ın, kişisel yaratıcılığın ve mükemmeliyetçiliğin önemini vurgulayan şirket kültürü tarafından desteklenen yeterli özgürlük ve özerklik sağlayarak yeniliği teşvik ettiği görülmüştür. Ayrıca, organik yapısı, Apple'ın verimli ve başarılı Ar-Ge faaliyetlerini olumlu yönde etkilemiştir. Örgüt kültürü, bir kuruluşun kurucuları ve üst düzey yöneticileri tarafından sağlanan stratejik liderlik tarafından oluşturulduğundan, Apple'ın kurucularından biri olarak CEO Steve Jobs'un şirketin kültürünü tasarlamak ve geliştirmek için en uygun kişi olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişki irdelenmiş ve çalışmada örnek olay olarak Steve Jobs'ın yenilikçi ürünler için yaratıcı fikirler bulma ve aynı zamanda farklı kavramlar arasında yeni bağlantılar görme kabiliyetleriyle yaratıcı olduğu ortaya konulmuştur. Steve Jobs'ın ortaya koyduğu bireysel yaratıcılık, yaratıcılığı destekleyen şirket kültürü, tasarım odaklılık, Apple şirketi için birçok devrim niteliğindeki yeniliğin yolunu açmış olduğu gözlemlenmiştir. Steve Jobs kovulduğu şirkete 1997 yılında tekrar döndükten sonra yenilediği performans, Apple şirketinin mali bilançosunu, hisse senetlerini, müşteri

sadakatini ve yenilik primini yükseltmiştir. Üstelik bu başarısını ve yaklaşımını Next ve Pixar firmalarında da göstererek yaratıcılıktaki ve yenilikteki düşkünlüğünü bir kez daha kanıtlamıştır (Iliev, Lindinger ve Poettler, 2004). Apple şirketinde Steve Jobs yönetiminde iki defa bulunmuştur ve yaratıcılığa verdiği değer sayesinde her iki defada da yenilikçi ürünler ortaya çıkarmayı başarmıştır. Bireysel yeniliklerinin yanında şirket kültürünün önemli bir parçası hale gelmesi için organizasyon yapısını düzenlemiş olduğu görülmüştür. Yeniliği sadece üründe değil birçok alanda aramış ve yaratıcı fikirlerini yenilikçi fikirlere dönüştürmeyi başarmıştır. Zaman zaman kişisel özelliklerinin zararlı sonuçları ile karşılaşılrsa da bireysel özellikleri yaratıcı birey özellikleri ile yüksek ölçüde örtüşmektedir. Son olarak Steve Jobs'ın bireysel yaratıcı özellikleri listelenmiş, bu özelliklerin Apple içerisinde etki ettiği olaylar tablo halinde sunulmuştur. Aslında Steve Jobs, güçlü teknoloji takıntısı, yaratıcı ve yenilikçi kabiliyetleri, coşku, kararlılık ve girişimcilik özellikleriyle karizmatik bir lider olarak tanımlanabilir.

Araştırmanın Teoriye Katkısı

Yaratıcılık geçmişte psikoloji, tıp ve felsefe alanlarında sıklıkla işlenmiştir. Yenilik ise işletme ve yönetim alanlarında çoğunlukla liderlik ile ilişkilendirilmektedir. Bireysel yaratıcılık ve örgütsel yenilik üzerine ampirik araştırmalar büyük ölçüde bağımsız olarak ilerlemiştir. Çoğu yaratıcılık araştırması, yaratıcılığın bağımsız bir değişken olarak ele alındığı organizasyonel literatürde sadece birkaç çalışma ile sınırlı kalmıştır. Bireysel ve örgütsel boyuttaki yaratıcılığın yeniliğe etkisi bakir kalmış bir alandır. YÖK tez merkezi veritabanında 22.06.2022 tarihinde yapılan araştırmada konu başlığında 'bireysel yaratıcılık' kelimelerini içeren ve yenilikle ilişkisini içeren sadece 8 adet çalışma olduğu görülmüştür. Aynı tarihte, organizasyon içerisindeki yönetimi ve etkisi çerçevesinde 'örgütsel yaratıcılık' kelimelerini içeren 7 çalışmaya rastlanılmıştır. "Web of Science" internet veritabanında, 17.06.2022 tarihinde yapılan araştırmayla bireysel ve örgütsel yaratıcılık kelimelerini başlıklarında içeren 17 çalışma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Steve Jobs ise genellikle liderlik, karizma ve sunum teknikleri araştırılan bir kişi olarak literatürde çalışılmış bir kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel yaratıcılığın

örgütsel yaratıcılığa nasıl dönüşebileceği ve bunun şirket içinde nasıl yönetileceğine dair bulgular bu çalışmada ortaya konmuştur. Yaratıcı bir liderin bireysel yaratıcılığını örgüt boyutunda kullanabildiğini göstermektedir. Liderlik özelliklerini kullanarak şirket içerisindeki örgüt iklimini, örgütsel yaratıcılığı destekleyecek şekilde yönettiği takdirde yeniliğe ulaşabileceği Steve Jobs örneği ile gösterilmiştir.

Öneriler; Şirketlerin organizasyon yapısının ve örgüt ikliminin yaratıcılığı nasıl teşvik edebileceği araştırılarak şirketlerin dikkat edilmesi gerekenler yazar tarafından listelenmiştir.

- Çalışanlara basit, kısa ve gerçekleştirilebilir vizyon gösterilmelidir.
- Çalışanlara rahat hissedebilecekleri çalışma atmosferi sağlanmalıdır.
- Kontrol çoğunlukla negatif etki eder, uzmanların bağımsız olmaları sağlanmalıdır.
- Doğru kişilere doğru işler delege edilmelidir.
- Çalışanlar için farklı motivasyon kaynaklarını denenmelidir.
- Ekipler çeşitli bilgi birikimi olan kişiler ile kurulmalıdır.
- Finansal motivasyondan ise meydan okuma ile içsel motivasyon sağlanmalıdır.
- Çalışanların farklı işlerle de meşgul olması dolayısıyla çağrışım yeteneğini geliştirmesi desteklenmelidir.
- Şirket binaları içerisindeki yerleşimi ve akışı etkileşimi artıracak şekilde tasarlanmalıdır.
- Kendi işlerinde uzmanlık alanlarını derinleştirmek için çalışan eğitimleri desteklenmelidir.
- Şirket içi girişimciliği destekleyerek hiyerarşi kırılmalıdır.
- Yöneticilerin uzmanlardan oluşması, yönettiği ekibin ne iş yaptığını bilmesi sağlanmalıdır.
- Fikirlerin tartışılabildiği açık bir ortam sağlanmalıdır.
- Liderlerde yöneticilik vasıfları kadar yaratıcılık ve yeniliğe açıklık özelliklerine dikkat edilmelidir.
- Sorgulamaya açık, herkesin konuşabildiği özgür bir ortam sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Acar, O. A. (2018). Harnessing the Creative Potential of Consumers: Money, Participation, And Creativity İn İdea Crowdsourcing. *Marketing Letters volume*, 29, 177-188.

Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*. Gazi Üniversitesi.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 357–376.

Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 123-167.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 39-58.

Amabile, T. M. (2013). Componential Theory of Creativity. E. H. Kessler içinde, *Encyclopedia of Management Theory*. Sage.

Amabile, T. M. ve Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1154-1184.

Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J. ve Fleming, L. (2002). Time Pressure And Creativity In Organizations: A Longitudinal Field Study. *HBS WORKING PAPER SERIES*.

Amendt-Lyon, N. (2001). Art and Creativity in Gestalt Therapy. *Gestalt Review*, 5(4), 225-248.

Anderson, N. P. (2018). Innovation and creativity in organizations. Sage.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.

Atwood, S. (2010). Imitation and Imagination: John Ruskin, Plato, and Aesthetics. *Carlyle Studies Annual*, 141–164.

Basit, T. (2010). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2), 143-154.

Bass, B. (1995). Transformational Leadership. *p. Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-298.

Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation*, 14(2), 169-175.

Birdi, K., Leach, D. J. ve Magadley, W. (2012). Evaluating the Impact of TRIZ Creativity Training: An Organizational Field Study. *R&D Management*, 42(4), 315-326.

Black, R. A. (1998). *Broken Crayons: Break Your Crayons and Draw Outside the Lines Paperback*. Creating Places Press.

Black, R. A. (2016). Wandering the World in Search of Creativity. I. N. Dubina ve E. G. Carayannis içinde, *Creativity, Innovation, and Entrepreneurship Across Cultures* (s. 35-50). Springer.

Booth, C. (1997, August 18). Steve's Job: Restart Apple. (S. Jobs, Röportaj Yapan)

Brashares, A. (2001). *Steve Jobs: Thinks Different*. Twenty-First Century Books.

Brem, A. ve Viardot, E. (2015). Balancing Internal and External Stakeholders in the Marketing of Innovation. A. Brem ve E. Viardot içinde, *Adoption of Innovation*. Springer.

Brennan, A. ve Dooley, L. (2005). Networked Creativity: A Structured Management Framework for Stimulating Innovation. *Technovation*, 25(12), 1388-1399.

Catmull, E. (2014). *Creativity, Inc.* Transworld Publishers Limited.

Chang, Y.-S., Chien, Y.-H., Yu, K.-C., Chu, Y.-H. ve Chen, M. Y.-c. (2016). Effect of TRIZ on the creativity of engineering students. *Thinking Skills and Creativity*, 19, 112-122.

Chen, J., Viardot, E. ve Brem, A. (2019). Innovation and innovation management. J. Chen, A. Brem, E. Viardot ve P. K. Wong içinde, *The Routledge Companion to Innovation Management*. Routledge.

Chen, M.-H., Chang, Y.-Y. ve Lin, Y.-C. (2018). Exploring creative entrepreneurs' happiness: cognitive style, guanxi and creativity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 1089–1110.

Cho, S. H.-B. (2010). The relationship between diverse components of intelligence and creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 125–137.

Collins, M. ve Amabile, T. (1999). Motivation and creativity. R. Sternberg içinde, *Handbook of creativity* (s. 297-312). Cambridge Univ. Press.

Coren, S. (1993). *The Left-hander Syndrome: The Causes and Consequences of Left-handedness*. Vintage Books.

Coşkun, H. ve Yılmaz, O. (2009). A new dynamical model of brainstorming: Linear, nonlinear, continuous (simultaneous) and impulsive (sequential) cases. *Journal of Mathematical Psychology*, 53(4), 253-264.

Cruikshank, J. L. (2006). *The Apple Way*. McGraw-Hill.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Collins Publishers.

Curhan, J. R., Labuzova, T. ve Mehta, A. (2020). Cooperative Criticism: When Criticism Enhances Creativity in Brainstorming and Negotiation. *Organization Science*.

Dahlén, M. (2008). *Creativity Unlimited*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd,.

De Bono, E. (1992). *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. New York: Harper Collins.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *trinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.

Dediu, H. (2011). Steve Jobs's Ultimate Lesson for Companies. *Harward Business Review*.

Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.

Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), 57-71.

Dyer, J., Gregersen, H. ve Christensen, C. M. (2011). *The DNA of Disruptive Innovators*. Boston: Harvard Business Review.

Ekmekçi, İ. ve Köksal, M. (2015). Triz Methodology and an Application Example for Product. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 2689-2698.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.

Elmer-Dewitt, P. (2012). Goldman Sachs Research Survey of Apple Device Owners

G.Çekmecelioğlu, H. ve AyşeGünsel. (2013). The Effects of Individual Creativity and Organizational Climate on Firm Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 257-264.

Gallo, C. (2011). *The Innovation Secrets of Steve Jobs*. McGraw-Hill.

Galluchi, N., Middleton, G. ve Kline, A. (2000). Perfectionism and creative striving. *Journal of Creative Behavior*, 34, 135-141.

Gao, Y., Zhao, X., Xu, X. ve Ma, F. (2021). A study on the cross level transformation from individual creativity to organizational creativity. *Technological Forecasting & Social Change*, 171.

Gaut, B. (2010). The Philosophy of Creativity. *Philosophy Compass*, 1034-1046.

Goldenberg, J. ve Mazursky, D. (2002). *Creativity in product innovation*. Cambridge University Press.

Goldenberg, J., Levav, A., Mazursky, D. ve Solomon, S. (2009). *Cracking the Ad Code*. Cambridge University Press.

Grossman, L. (2005, October 16). *Time*. <https://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,1118384-2,00.html> 10.08.2021

Gumusluoglu, L. ve Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.

Hadley, C. N., Amabile, T. M. ve Kramer, S. J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52-61.

Haefele, J. W. (1962). *Creativity and Innovation; Reinhold industrial engineering and management sciences series*. New York; Chapman & Hall: London.

Hansen, M. T. ve Ibarra, H. (2011). How Good Was Steve Jobs, Really? *Harvard Business Review*.

Hansen, M. T., Ibarra, H. ve Peyer, U. (2010). The Best-Performing CEOs in the World. *Harvard Business Review*.

Henry, J. (1991). *Creative Management*. Sage Publications.

Heracleous, L. ve Papachroni, A. (2016). Strategic Leadership and Innovation at Apple Inc. S. Paroutis, L. Heracleous ve D. Angwin içinde, *Practicing Strategy: Text and Cases* (s. 168-189). Sage.

Heunks, F. J. (1998). Innovation, Creativity and Success. *Small Business Economics*, 10, 263–272.

Ilevbare, I. M., Probert, D. ve Phaal, R. (2013). A review of TRIZ, and its benefits and challenges in practice. 33, 30-37.

İlgar, S. C. ve İlgar, M. Z. (2014). Nitel veri analizinde bilgisayar programları kullanılması. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 31-78.

Iliev, V., Lindinger, A. ve Poettler, G. (2004). *Apple Computer Inc. Strategic Audit*. Dublin Institute of Technology.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.

Isaacson, W. (2012). The Real Leadership Lessons of Steve Jobs. *Harvard Business Review*.

Israelson, A. (2007). *Bill Gates and Steve Jobs at D5*. Ubiquis Reporting Inc.

Ive, Jony (2011). Steve Jobs Would Annoy Jony Ive By Taking Credit For His Design Work. (Lynley. M, Röportaj Yapan) <https://www.businessinsider.com/steve-jobs-would-annoy-jony-ive-by-taking-credit-for-his-design-work-2011-10> 10.08.2021

Jablin, F. M. ve Seibold, D. R. (2009). Implications for problem-solving groups of empirical research on ‘brainstorming’: A critical review of the literature. *Southern Speech Communication Journal* , 327-356.

Jauk, E., Benedek, M., Dunst, B. ve Neubauer, A. C. (2013). The relationship between intelligence and creativity: New support for the threshold hypothesis by means of empirical breakpoint detection. *Intelligence*, 41(4), 212-221.

Jaussi, K. S. ve Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional. *School of Management*, 14, 475-498.

Jeremytai. (2011). *YouTube*. Apple Think Different - Steve Jobs Narrated Version: <https://www.youtube.com/watch?v=GEPHLqwKo6g> 05.03.2021

Jobs, S. (2004). The seed of Apple's innovation. (P. Burrows, Röportaj Yapan) <https://www.bloomberg.com/news/articles/2004-10-11/the-seed-of-apples-innovation#xj4y7vzkg> 10.08.2021

Judith A., S., Shelley A., K. ve Edwin A., L. (1995). Locus of Knowledge as a Determinant of the Effects of Participation on Performance, Affect, and Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 276-288.

Jung, D. (2001). Transformational and Transactional Leadership and. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.

Kachelmeier, S. J., Reichert, B. E. ve Williamson, M. G. (2008). Measuring and motivating quantity, creativity, or both. *Journal of Accounting Research*, 46(2), 341-373.

Kahney, L. (2013). *Apple'in Ardındaki Deha: Jony Ive*. Portfolio.

Kara, G. ve Hacı, S. G. (2019). Son Yılların En İnovatif Ülkesi Almanya'da Küresel Şirketlerin Durumu. *İktisat ve Toplum*, 109, 14-25.

Karadag, M., Saritas, S. ve Erginer, E. (2009). Fostering Thinking Skills Through Six Thinking Hats In Education. *The Australian Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 59-69.

Kavrakoğlu, İ. (1997). *Değişim Ve Yaratıcılık*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Kawasaki, G. (1989). *The Macintosh Way*. Scott Foresman Trade.

Keller, R. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.

Kim, K. H. (2006). Can We Trust Creativity Tests? A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT). *Creativity Research Journal*, 18(1), 3-14.

King, N. ve Anderson, N. R. (1990). Innovation in working groups. M. A. Farr içinde, *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.

Kozbelt, A., Beghetto, R. A. ve Runco, M. A. (2012). Theories of Creativity. *The Cambridge Handbook of Creativity*. içinde Cambridge University Press.

Krasteva, S., Sharma, P. ve Wagman, L. (2015). The 80/20 rule: Corporate support for innovation by employees. *International Journal of Industrial Organization*, 38, 32-43.

Krausz, M., Dutton, D. ve Bardsley, K. (2009). *The Idea of Creativity*.

Lambert, P. A. (2019). *Creativity and Innovation: A Complex Adaptive Systems Theory*. The University of New Brunswick.

Lashinsky, A. (2011, May 9). *Fortune*. <https://fortune.com/2011/05/09/inside-apple/>

Lee, B. (2011). The Hidden (in Plain Sight) Legacy of Steve Jobs. *Harvard Business Review*.

Lepeshev, A. A., Podlesnyi, S. A., Pogrebnaya, T. V., Kozlov, A. V. ve Sidorkina, O. V. (2013, March). Development of creativity in engineering education using TRIZ.

In *2013 3rd Interdisciplinary Engineering Design Education Conference* (pp. 6-9). IEEE.

Linzmayr, O.W. (2004). *Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company*. No Starch Press.

Lipman, V. (2018, September 25). *Forbes*. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2018/09/25/the-best-sentence-i-ever-read-about-managing-talent/?sh=6250134bcd9b> 10.08.2021

Litchfield, R. C., Ford, C. M. ve Gentry, R. J. (2015). Linking Individual Creativity to Organizational Innovation. *Journal of Creative Behavior*, 49(4), 279-294.

Macrotrends. (2022). Apple - 42 Year Stock Price History | AAPL. Macrotrends. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AAPL/apple/stock-price-history> 10.08.2021

Majaro, S. (1989). *The Creative Gap: Managing Ideas for Profit*. Longman Trade.

Martin, R. L. (2011). Can Apple Survive Without Steve Jobs? *Harvard Business Review*.

Mickle, T. (2022). *After Steve: How Apple Became a Trillion-Dollar Company and Lost Its Soul*. Harper Collins.

Miller, G. A. (1964). Review of The Act of Creation. *Scientific American*, 211(5), 145-149.

Miron-Spekto, E., Gino, F. ve Linda, A. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 229-240.

Morris, B. (2008). What Makes Apple Golden. *Fortune*, 157(5), 68-71.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. ve Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise. *The Leadership Quarterly*, 39, 705 – 75.

Narayan, V. ve Ramu, M. (2018). A Study on Organisation Culture of Apple Company. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 120(5), 3789-3808.

Nargunde, A. (2019). *Art of Doing Business: 7 Business Mantras I Learned from Steve Jobs*. Partridge Publishing India.

Neil Anderson, K. P. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40.

Nijstad, B. A., Stroebe, W. ve Lodewijckx, H. F. (2003). Production blocking and idea generation: Does blocking interfere with cognitive processes? *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(6), 531–548.

Oke, A., Munshi, N. ve Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.

Okpara, F. O. (2007). The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 1-14.

Oldham, G. R. (tarih yok). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 607-634.

Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.

Owen, M. (2019, Haziran 28). *Apple Insider*. Apple Insider: <https://appleinsider.com/articles/19/06/28/who-are-alan-dye-and-evans-hankey-the-design-leads-replacing-jony-ive> 10.08.2021

Pankove, E. ve Kogan, N. (1968). Creative ability and risk-taking in elementary school children. *Journal of Personality*, 420-439.

Patel, P. (2020). *Leadership and Innovation at Apple Inc.*

Plsek, P. E. (1997). *Creativity, Innovation, and Quality*. ASQC Press.

Podolny, J. M. ve Hansen, M. T. (tarih yok). How Apple Is Organized for Innovation. *Harvard Business Review*.

Protopopou, A., Kontolaimou, A. ve Caloghirou, Y. (2017). Innovation in the European creative industries: a. *Industry and Innovation*, 24(6), 587-612.

Rank, J., Pace, V. L. ve Frese, M. (2004). Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518-528.

Ray, D. (2017). Word: Shoshin. *Arts & Culture*.

Richter, F. (2016). *Apple's Growth Since Re-Hiring Steve Jobs 20 Years Ago*. Statista Web Site: <https://www.statista.com/chart/7330/apple-revenue-since-1997/> 15.04.2021

Rickards, T. ve Moger, S. (2018). *Handbook for Creative Team Leaders*. Routledge.

Runco, M. A. (1988). Creativity research: Originality, utility, and integration. *Creativity Research Journal*, 1-7.

Runco, M. A. ve Sakamoto, S. O. (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Sadler-Smith, E. (2015). Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye? *Creativity Research Journal*, 27(4), 342-352.

Salamatov, Y. (1999). *TRIZ: The Right Solution at Right Time: A Guide to Innovative Problem Solving*. Insytec B.V.

Sanders, E. B.-N. (2006). *Design for Effective Communications: Creating Contexts for Clarity and Meaning*. New York,: Allworth Press.

Sauermann, H. ve Cohen, W. M. (2010). What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation. *Management Science*, 56(12), 2134-2153.

Schlender, B. (2015, Nisan 28). The three biggest myths about Steve Jobs. (K. Bassett, Röportaj Yapan)

Schlender, B. ve Tetzeli, R. (2015). *Steve Jobs Olmak: Kendini Bilmez Bir Küstahın, Vizyoner Bir Lidere Dönüşümü*. Crown Publishing Group.

Schrage, M. (2013). Just How Valuable Is Google's "20% Time"? *Technology And Analytics*.

Scott, O. J. (1974). The creative ordeal: The story of Raytheon. *Atheneum Books for Young Readers*.

Scott, O. J. (1974). The story of Raytheon. *Atheneum Books for Young Readers*.

Seeff, N. (2011, Eylül 6). *Behind the Cover: Steve Jobs*. Time Web Site:
<https://time.com/3781555/behind-the-cover-steve-jobs/> 10.08.2021

Shahraray, M. ve Madani Pour, R. (1996). creative and innovative organization. *Knowledge Management*, 33-34.

Smith, D. (2019). *Steve Jobs Gibi Düşünmek*. Micheal O'Mara Books.

Sodani, P. (2012). The review of Six thinking hats book. *Journal of Health Management*, 14(1), 75-77.

Stanford. (2008, Mart 8). *Youtube*. Youtube Channel:
<https://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLc&t=2s> 15.04.2021

Stein, M. I. (1974). *Stimulating*. Academic Press.

Sternberg, R. J. (2005). Creativity or creativities? *Int. J. Human-Computer Studies*, 63, 370-382.

Sternberg, R. J. ve Grigorenko, E. L. (2010). Guilford's Structure of Intellect Model and Model of. *Creativity Research Journal*, 13(3), 309-316.

Stokes, D. (2016). *Imagination and creativity from: The Routledge Handbook*. Routledge Handbooks Online.

Thomke, S., & Feinberg, B. (2010). Design Thinking and Innovation at Apple. *HBR*, 66.

Torrance, E. P. (1995). Insights about Creativity: Questioned, Rejected, Ridiculed, Ignored. *Educational Psychology Review*, 7, 313-322.

Tsironis, L., Zampetakis, L. A. ve Moustakis, V. (2007). Creativity development in. *Journal of Management Development*, 370-380.

Tyagi, V., Hanoch, Y., Hall, S. D., Runco, M. ve Denham, S. L. (2017). The Risky Side of Creativity: Domain Specific Risk Taking in Creative Individuals. *Frontiers in Psychology*.

Vernon, D. ve Hocking, I. (2014). Thinking hats and good men: Structured techniques in a problem construction task. *Thinking Skills and Creativity*, 14, 41-46.

W. Maier, G. ve Malycha, C. P. (2017). Enhancing Creativity on Different Complexity Levels by Eliciting Mental Models. *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*, 11(2), 187-201.

Walker, R. (2003, Kasım 30). *New York Times*. New York Times: <https://www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/the-guts-of-a-new-machine.html> 10.08.2021

Wallace, D. B. ve Gruber, H. E. (1989). *Creative People at Work*. Oxford University Press.

Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. Harcourt.

West, M. A. ve Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley & Sons.

Wikipedia. (2022, 05 24). Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Pixar_awards_and_nominations_\(feature_films\)](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Pixar_awards_and_nominations_(feature_films)) 10.04.2021

Wolf, G. (1996, 2 1). Wired: <https://www.wired.com/1996/02/jobs-2/> 10.08.2021

Wunsch, N.-G. (2021, 12 22). *Number of Apple patent families worldwide by filing year from 1999 to 2019, by legal status*. Statista Web Site: <https://www.statista.com/statistics/1033935/number-of-apple-patents-by-filing-year-and-status-worldwide/> 15.04.2021

Young, J. S. ve Simon, W. L. (2005). *iCon Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business*. Wiley.

Zetlin, M. (2019, Temmuz 3). *Inc. Inc*: <https://www.inc.com/minda-zetlin/jony-ive-leaving-apple-tim-cook-leadership-lesson-design-studio.html> 10.08.2021



EKLER

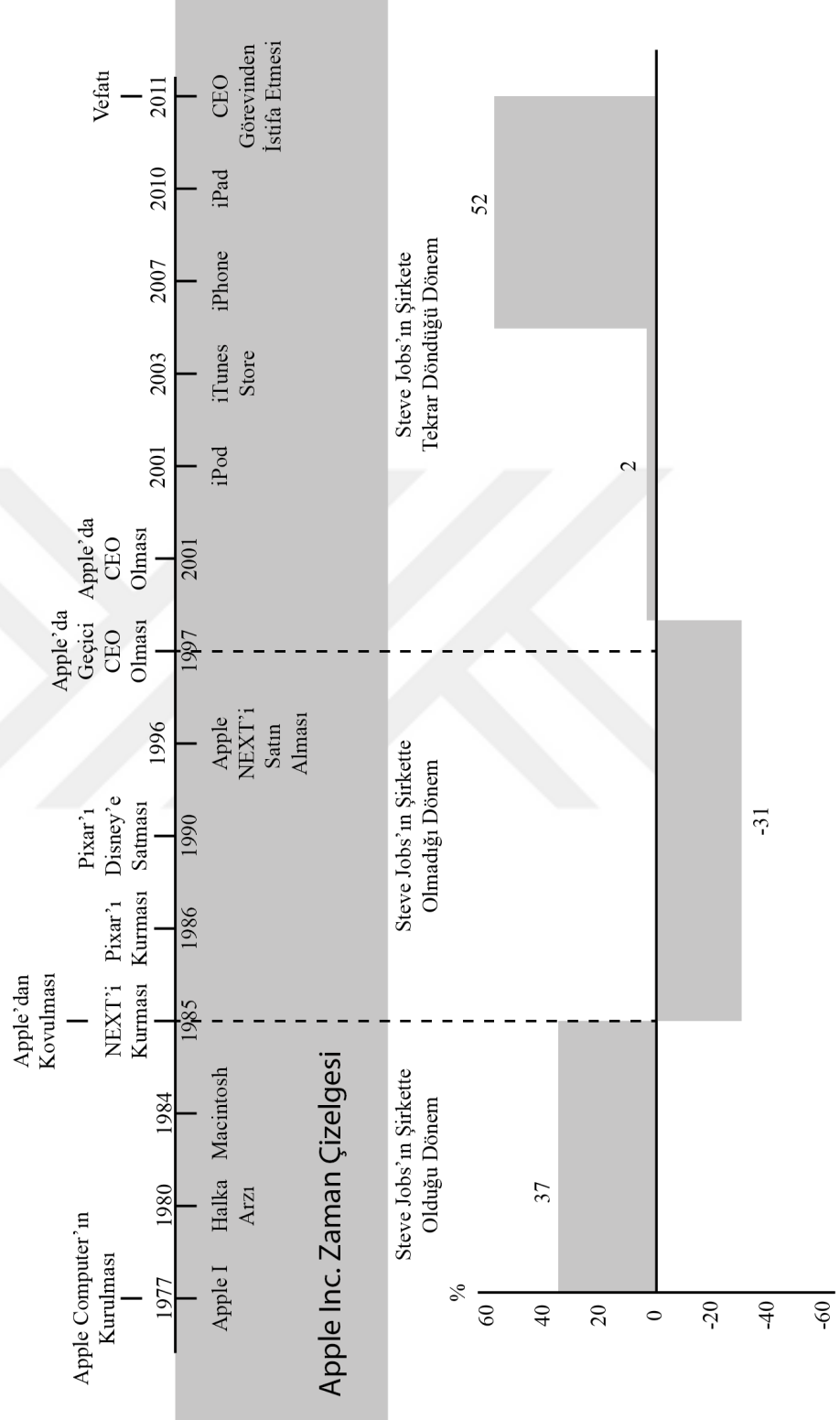
EK 1: Kodlama Kategorileri

Jobs, her hafta resmi bir gündem olmadan sadece fikir tartışmak için yönetici ekibini toplardı ve her Çarşamba öğleden sonrasını pazarlama ve reklam ekibiyle aynı şeyi yaparak geçirmiştir. Slayt gösterilerini yasakladığı bilinmektedir. "İnsanların düşünmek yerine slayt sunumlarını kullanmalarından nefret ediyorum," diyen Jobs, ne hakkında konuştuğunu bilen kişilerin PowerPoint'e ihtiyacı olmadığını belirtmiştir	2007'de 'Dijital Her Şey' konferansında delegelere şunları söyledi: 'Dün olanlar hakkında endişelenmek yerine yarın icat edelim.'
Macintosh'u denetleyen Jobs, bu konuda makinenin içindeki devre kartına olan hassas yaklaşımıyla tanınmaktadır. Devre kartının güzel görünmesi için yongaları düzgün bir şekilde hizalamaları için mühendisleri geri göndermişti. Bu, Macintosh mühendislerine özellikle tuhaf geldi, çünkü devre kartı görünmeyecekti hatta Jobs makinenin sıkıca kapatılmasını kullanıcı tarafından açılmaması talimatını vermişti ve şimdi de içindeki kartın güzel görünmesini talep ediyordu.	Jobs, iPhone'un ekranının plastik yerine cam olmasına karar verdikten sonra 6 ay içinde Apple için büyük bir 'Gorilla glass' üretmesi için Corning'in CEO'su Wendell Weeks ile görüşmeye gitmiştir. Weeks'in bu kadar kısa sürede üretim gerçekleştiremeyeceklerini anlatmasına karşın, Jobs onu ikna etmeyi başarmıştır. Jobs'ın isteğini yerine getirmiş ve Corning; iPhone'ın cam ekran üreticisi olmuştur.
Çoğu zaman yalın ayak gezerdi, kar yağdığında sandalet giyerdi. Vücudun zararlı müküs oluşturmalarını engellediğini söylediği meyve ve nişastasız sebzelerden başka bir şey yemediğine inanıyordu ve uzun süreli oruçlarla vücudun düzenli olarak temizlenmesini savunuyordu.	Dizüstü bilgisayarların şarj kablosu takılı iken ayağa takılarak düşme tehlikesine çözüm fikrini Japonlardan çaldığını söylemek mümkündür. Daha spesifik olarak, Japonya'daki pirinç pişiricilerinde olan magnetik kapağı şarj ünitesinde taşıyarak kullanıcının bu problemini çözdü
Şimdilerde daha iyi anladığımı düşünüyorum ki yeni bir ürünün değerini anlayabilmek adına ne satış müdürlerinin raporları ne de halkın ilk tepkisi geçerli bir ölçüm aletidir. Sence telefonu icat etmeden önce Alexander Graham Bell hiç Pazar araştırması yapmayı düşünmüş müdür?	Steve Jobs kaligrafi eğitimi, kendini keşfetmek için Hindistan'a giderek meditasyon uygulamaları yaptı, bir otoparkta saatlerini Mercedes-Benz'in ince detaylarını inceleyerek geçirdi.
"Çoğu insan tasarımın görüldüğü gibi olduğunu düşünme hatasına düşer. İnsanlar bunun bu kaplama olduğunu düşünüyor, tasarımcılara bu kutu veriliyor ve 'İyi görünmesini sağla!' deniyor. Tasarım sandığımız şey bu değil. Sadece görüldüğü ve hissettirdiği şey değil. Aynı zamanda nasıl çalıştığı ile ilgilidir."	Steve iğneleyici bir şekilde çok komikti. Bir gün onunla röportaj yapmaya geldiğimde, ortasında siyah olan büyük kırmızı çiçeklerden oluşan geometrik bir desenle kaplı Endonezya'dan batik baskılı bir gömlek giydim. Beni beklediği konferans odasına girdiğimde bana bir bakış attı ve 'Merhaba Brent. Görüyorum ki idam mangasından kurtulmuşsun'' dedi.
Jobs Apple'a geri döndüğünde, Açıkladığı gibi, "Tutkum, insanların harika ürünler yapmak için motive olduğu kalıcı bir şirket kurmaktır. Geri kalan her şey ikincildi. Steve Jobs'un 1997'de Apple'a dönüşü, şirket için yeni bir dönemin başlangıcı oldu. Jobs, 30 ay boyunca (ve birçok hisse senedi seçeneği) yılda 1 dolarlık bir maaşla çalıştı ve Apple'ın başarılı geri dönüşüne öncülük etti.	Budizm'de 'yeni başlayanların zihni' diye geçen tabir vardır ve Jobs'ın bu akımdan etkilendiği görülmektedir. (Ray, 2017) Bu, bir açıklık tutumuna sahip olmak, öğrenmeye hevesli olmak ve önyargılardan yoksun olmak demektir. Zen öğretmenleri, yeni başlayan bir akla sahip olmanın, küçük bir çocuğun yaptığı gibi hayata merak ve şaşkınlıkla bakmayı örtüşür. Statükoya meydan okumak daha kolaydır çünkü bu yaklaşım neden sorusunu kolaylıkla sormanızı tembihlemektedir. Zihni tüm olasılıklara açık kılmaktadır.

Akıcı Fikir Geliştirebilen	Esprili
Detaycı	Farklı Fikirleri Birleştirebilen
Orjinal	Renkli ve Çeşitli Hayata Sahip
Sezgisel	Para ile Motive olmayan
Geniş Açıdan Bakabilen	Isırcı
Geleceğe Yönelen	Soru Soran

EK 2: Steve Jobs ve Apple Inc. Ortak Zamanlı Çizelgesi

Steve Jobs Zaman Çizelgesi



EK 3: Steve Jobs'ın Bireysel Yaratıcılık Özelliklerinin Ortaya Çıkan Yeniliklere Etkisi

Detaycı	Macintosh üzerindeki vidaların dışarıdan hoş görünmediğini söyleyerek kaldırılmasını talep etmiştir.	Ortaya çıkan sade ve kullanımı kolay olan tasarım kullanıcıların beğenisini kazanmıştır.
Renkli ve Çeşitli Hayata Sahip	Kendini bulma dönemlerinde ziyaret ettiği Hindistan'da Zen felsefesi ile tanışmıştır.	Zen felsefesi gereği sadelik ve sofistike tasarım anlayışını ürünlere yansıtmıştır.
Farklı Fikirleri Birleştiren	Çeşitli dallarda farklı bilgi birikimlerine sahip olmuştur.	Pirinç pişiricilerde olan magnetik tutunma fikrini, bilgisayar şarj kablosuna taşımış ve kullanım kolaylığı sağlamıştır.
Geleceğe Yönelen	Bir proje ya da ürün bittiğinde bir sonraki hamlesini düşünmeye başlamıştır.	Pixar'ı oluşturan departmanı satın almış ve ilk uzun metrajlı animasyon filmi olan Oyuncak Hikayesi'ni üretmiştir.
Sezgisel	Ürünlerin piyasaya çıkmadan önce piyasa araştırmasını yapmayı doğru bulmamıştır.	Dokunmatik telefonlar, müşterilerin talebi olmadan üretilmiş ve iPhone ile devrim yaratmıştır.
Talepkar	Ürünler için her daim isteklerinin tam olarak yerine getirilmesi adına mühendislere talepte bulunmuştur.	Israrı üzerine bir projedeki bilgisayar 28 saniye daha hızlı açılmıştır.
Geniş Açıdan Bakabilen	Xerox PARC ziyareti sırasında şirket çalışanlarının potansiyelini anlamadığı grafik arayüzü görmüş ve fırsat olarak nitelendirmiştir.	Grafik arayüzü üzerinde çalışılmasını istemiş ve ortaya çıkan ürün kullanıcı dostu grafiklerin temelini oluşturmuştur.
Para ile Motive Olmayan	Steve Jobs için şirketler ve ürünler aldığı maaştan daha önemli olmuştur. Ürünlere olan zafiyeti onları incelemeye ve geliştirmeye itmiştir.	Kullanıcıların beğenisini kazanan ürünlerin ortaya çıkarmasını sağlamıştır.
Enerjik	Toplantılarda yerinde duramadığı ve hareketli olduğu bilinmektedir.	Hızlı kararlar alınmasını, şirketin çevik olmasını sağlamıştır.
Hayalperest	iPodu 'cebimde 1000 şarkı' olarak düşünmüştür.	iPod üretildiğinde büyük başarı sağlamıştır.
Israrcı	İnandığı fikirler için yapabileceklerini zorlamıştır.	Üniversite yıllarında, projede kullanılması gereken bazı parçalar için HP CEO'su Bill Hewlett'i aramış ve parçaları almıştır.
Risk Alan	Kariyerinin başından sonuna kadar risk alarak şirket kurmuştur.	Sahip olduğu bütün parayla garajda ilk bilgisayarlarını yapmışlardır.
Disiplinli	Sadece 'A sınıfı' kişilerle çalışmak istemiştir.	Bu sayede mühendislerden çözmesini istediği zorlayıcı problemlerin üstesinden gelmişlerdir.
Bağımsız	Lisa projesinde çalışırken grubunu ayırarak korsan bayrağı takmıştır.	Çalışanlarını kurumsal yapıdan uzak tutarak onlara, hızlı, çevik ve yaratıcı ortam hazırlamıştır.
Konfor Alanını Sevmeyen	Apple'dan kovulduktan sonra beklemeyerek Next ve Pixar'ı kurmuştur.	Next, 'World Wide Web' buluşunun temelini oluşturmuş ve Pixar animasyon film alanında öncü firma olmuştur.
Düşünce ve Hislerine Bağlı	Kendi istek ve arzuları için 'gerçeği çarpıtma sahası' olarak bilinen düşüncelerine bağlı bir karaktere sahip olmuştur.	Yanlış görmüş olduğu ekran üzerinde akan metinlerin mümkün olduğunu ikna ederek yapılmasını sağlamıştır.
Meraklı	Üniversite döneminde hat sanatları dersini merak ederek dersi takip etmiştir.	Yapılan tasarımlarda estetik ve kullanılabilirlik esaslarına dikkat etmiştir.
Kendine Güvenen	Fikirleri ve yaptığı işler konusunda kendine güvenen biri olmuştur.	Yönetim kurulu iPod'da kullanıcılar için aşına olunmayan özelliklerin çıkarılmasını istemiş ancak kendi görüşüne inanmış ve başarılı olmuştur.
Eleştirel	Baş tasarımcı Jony Ive ile stüdyoda buluşarak ürünler üzerinde eleştirilerde bulunmuştur.	Ürünlere doğrudan temas ederek fikirlerini yansıtmıştır.
Farklı Bakış Açısına Sahip	Şirkete tekrar döndüğünde güncel ürünler yerine sadece 4 farklı kategoriye odaklanılmasını istemiştir.	Yeni gelişen ev bilgisayarları kategorisinde müşterilerin taleplerini karşılayabilmiştir.
Soru Soran	Apple bilgisayarlarda fanın gerekliliğini sorgulamıştır.	Fanı olmayan dolayısıyla sessiz bir kasanın tasarlanmasını sağlamıştır.