



İşletme Araştırmaları Dergisi
Journal of Business Research-Turk
10/4 (2018) 1163-1185

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Kavramsal Makale

**Dinamik Yeteneklerin Mikro Temelleri Olarak Etkileşimsel
Yaratıcılık Yaklaşımı**

*Interactive Creativity Approach As Microfoundations of Dynamic
Capabilities*

Mehmet BAĞIŞ

Sağlık Bakanlığı
Toyotasa Acil Yardım Hastanesi
Sakarya, Türkiye
orcid.org/0000-0002-3392-3376
m.bagis33@gmail.com

Özet

Bu çalışma dinamik yeteneklerin rasyonel aktör (yöneticiler) varsayımına yönelik eleştiriler üzerine oluşturulmuştur. Bu eleştiriler temelinde çalışma dinamik yeteneklerin oluşum ve yenilenmesinde bireylerin yaratıcı davranışlarını etkileyen değişkenler nelerdir? sorusuna cevap aramaktadır. Bu amaçla dinamik yeteneklerin mikro temellerindeki yaratıcı davranışları etkileyen değişkenleri anlamak için psikoloji disiplinindeki etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımına ait kavramlar kullanılmıştır. Sonuçta da kolektif düzey dinamik yetenekler üzerinde etkili olan bireylerin yaratıcı davranışları ve bu davranışlara etki eden bağlamsal, kişisel ve sosyal değişkenleri incelenme imkânı sağlayan kavramsal bir model geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, Mikro Temeller, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Etkileşimsel Yaratıcılık Yaklaşımı.

Gönderme Tarihi 2 Ekim 2018; **Revizyon Tarihi** 21 Aralık 2018; **Kabul Tarihi** 25 Aralık 2018

Abstract

This study is based on criticisms of the assumption of rational actors (managers) of dynamic capabilities. What are the variables that influence the creative behaviors of individuals in the formation and renewal of dynamic capabilities working on the basis of these criticisms? is looking for answers. For this purpose, the concepts related to the interactional creative approach in the discipline of psychology were used to understand the variables affecting the creative behaviors of the micro bases of dynamic capabilities. As a result, a conceptual model has been developed that enables the creative behaviors of individuals acting on collective level dynamic capabilities and the contextual, personal and social variables that affect these behaviors.

Keywords: Dynamic Capabilities, Microfoundations, Sustainable Competitive Advantage, Interactive Creativity Approach.

Received 2 October 2018; **Received in revised form** 21 December 2018; **Accepted** 25 December 2018

Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Bağış, M. (2018). Dinamik Yeteneklerin Mikro Temelleri Olarak Etkileşimsel Yaratıcılık Yaklaşımı, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1163-1185

1. Giriş

Dinamik yetenekler araştırmaları yirmi beş yıl önce sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunu açıklamak için ortaya çıkmıştır (Teece ve Pisano, 1994). Bu görüş stratejik yönetim alanında en etkili araştırma akımlarından biri olmasına rağmen, kavramsal tutarsızlıklar (Ambrosini, Bowman ve Collier, 2009), teorik temellerindeki problemler (Barreto, 2010) ve düşük görgül destek (Newbert, 2007) nedeniyle ciddi şekilde eleştirilmiştir. Özellikle teorik temellerin farklı bilim adamları tarafından farklı teorilerle ele alınması bu temelleri problemlili hale getirmiştir. Bilim adamları dinamik yeteneklerin teorik temellerinde sırasıyla evrimsel ekonomi (Teece, Pisano ve Shuen, 1997), firma davranışı (Eisenhardt ve Martin, 2000), örgütsel öğrenme (Zollo ve Winter, 2002) ve firmanın büyüme (Augier ve Teece, 2007) teorilerini kullanmışlardır. Bu teorik temel arama çabalarında sadece Teece ve Diğ., (1997) girişimcilerin yaratıcı davranışlarına vurgu yapmıştır. Diğer çalışmalar ise örgütsel yeteneklerin oluşum sürecinde etkili olan yaratıcı davranışlar ve bu davranışları etkileyen değişkenler üzerinde durmamıştır. Dinamik yeteneklerin temeline yaratıcı davranışları yerleştiren Teece ve Diğ., (1997), konuya Schumpeter'in (1942) yaratıcı yıkıcılık kavramıyla eğilmişlerdir. Yaratıcı yıkıcılık, kapitalist düzende devinim oluşturacak yeni malların üretilmesi, yeni üretim ve taşıma yöntemlerinin bulunması, yeni iş modellerinin geliştirilmesi ve yeni endüstriler oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır (Schumpeter, 1942, s. 83). Tanımdan da anlaşılabilirliği gibi girişimcilerin yaratıcı yıkıcı faaliyetleri örgütsel yeteneklerin yeniden yapılanma sürecini etkilemektedir. Ancak Teece ve Diğ., (1997) çalışması örgütsel yeteneklerin yeniden yapılanma sürecinde, girişimcilerin/yöneticilerin yaratıcı davranışlarını etkileyen değişkenlerden hiç söz etmemiştir. Diğer bir ifadeyle bu çalışmada yöneticiler rasyonel aktörler olarak kabul edilmiştir ve bireylerin yaratıcı davranışları diğer tüm değişkenlerden bağımsız şekilde ele alınmıştır. Bu durum da bireylerin yaratıcı davranışlarıyla ilgili açıklamaların yetersiz olmasına neden olmuştur.

Örgütsel yeteneklere makro (kolektif) düzeyde açıklama getiren bu çalışmaların (Teece ve Diğ., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Zollo ve Winter, 2002; Augier ve Teece, 2007) oluşturduğu boşluk, dinamik yeteneklerin mikro temelleriyle ilgili çalışmaları beraberinde getirmiştir (Foss, 2011). Bu temel arama çabalarında sırasıyla sosyal ağ (Adner ve Helfat, 2003), davranışsal karar, Avusturyan ekonomi (Teece, 2007) teorileri ve sosyal teori (Felin ve Diğ., 2012; Maclean ve Diğ., 2015) kullanılmıştır. Mikro temeller konusundaki bu arayışlarda Adner ve Helfat (2003) yönetimsel sosyal sermaye ve yönetimsel biliş kavramlarıyla mikro temelleri anlamaya çalışmışlardır. Bu kavramlardan yönetimsel sosyal sermaye yöneticilerin sosyal ilişki ağlarıyla geliştirdikleri yetenekleri ifade etmektedir. Yönetimsel biliş ise yöneticilerin karar alma sürecine temel oluşturan zihinsel modeller ve yönetimsel inançlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar girişimcilerin firma yeteneklerini yenileme sürecindeki yaratıcı davranışları etkileyen değişkenleri anlamaktan uzak kalmıştır.

Mikro temellerle ilgili diğer bir çalışmada Teece (2007, s. 1342) ise girişimcilerin algılama (*sensing*) ve kavrama (*seizing*) gibi bilişsel yeteneklerini ve bu yetenekleri aracılığıyla firma yeteneklerinde yaptıkları yeniden yapılanmaları (*reconfiguration*) incelemiştir. Bu kavramlardan algılama yetenekleri piyasayla ve teknolojiyle ilgili fırsatların ve tehditlerin araştırılması ve keşfedilmesi sürecini ifade etmektedir. Kavrama yetenekleri (karar alma) ise farklı iş modelleri ve ürün tasarımları gibi yüksek kalitede ürünler ve birbirine bağlı yatırım kararlarını belirtmektedir. Son olarak yeniden

yapılandırma yetenekleriyse girişimcilerin değişen teknoloji ve piyasa koşullarına göre firma yeteneklerinde yaptıkları yenilikleri nitelemektedir (Hodgkinson ve Healey, 2011, s. 1501). Firma yetenek tabanında yapılan bu yenilikler girişimcilerin yaratıcı davranışları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Ancak Teece (2007) çalışmasında girişimcilerin yaratıcı davranışlarına yönelik imalarda bulunsa da, bu yaratıcı davranışları etkileyen öğelere hiç değinmemiştir. Burada girişimcilerin yaratıcı davranışları hiçbir faktörden etkilenmeyen mekanik bir faaliyetmiş gibi ele alınmıştır. Son olarak dinamik yeteneklerin mikro temellerinde yaratıcılık olgusunu dikkate alan Maclean ve Diğ., (2015) ise bireylerin diğer bireylerle etkileşimi sonucu oluşan sosyal ilişki ağlarına gömülü bir yaratıcılık olgusunu ele almışlardır. Bu çalışmada da örgütsel yetenekleri etkileyen bireylerin yaratıcı davranışları üzerinde ne tür değişkenlerin etkili olabileceği üzerinde durulmamıştır.

Bu çalışma bireylerin bağlamsal, kişisel ve sosyal değişkenlerle etkileşen yaratıcı davranışlarının, örgütsel yetenekler üzerindeki rolünü incelemiştir. Bu inceleme için psikoloji disiplindeki etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımına (Woodman ve Schoenfeldt, 1989) ait kavramlardan yararlanılmıştır. Bu sayede psikoloji disiplindeki etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımından alınan kavramların dinamik yetenekler görüşüyle yüzeysel olarak kesiştirilmesi sağlanmıştır (Zahra ve Newey, 2009). Bu kesişim aracılığıyla dinamik yeteneklerin mikro temellerine yönelik alternatif bir açıklama sağlayan kavramsal bir model¹ geliştirilmiştir. Bu nedenle çalışma herhangi bir teorinin veya modelin test edilmesi amacı gütmemektedir. Bunun yerine farklı bir disiplinden kavram, varsayım veya modelin kendisini alarak yeni bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinlerden teori, varsayım ve kavram alma uygulaması genelde yönetim bilimleri, özelde ise örgüt teorileri (Oswick ve Diğ., 2011; Whetten ve Diğ., 2009; Zahra ve Newey, 2009) ve stratejik yönetim alanında (Bağış ve Hızıroğlu, 2018; Makadok ve Diğ., 2018) oldukça yaygın bir durumdur. Oswick ve Diğ., (2011) tarafından on beş yönetim teorisinin incelendiği çalışmada da yönetim alanında kullanılan teorilerden on ikisinin (*bilimsel yönetim teorisi, kurumsal teori, karmaşıklık ve kaos teorisi, işlem maliyetleri teorisi, söylev teorisi, sosyal ağ teorisi, post modern teori, iş süreci teorisi, atıf teorisi, yapılanma teorisi, aktör ağ teorisi, açık sistem teorisi*) yönetim alanı dışındaki disiplinlerden kavram, varsayım veya teorinin kendisini alarak üretildiği, sadece üç tanesinin (*koşul bağımlılık teorisi, paydaş teorisi ve anlamlandırma teorisi*) yönetim disiplininin kendi paradigmatik gelişimi içerisinde oluşturulduğu belirlenmiştir.

Bu bulguların dikkate alınmasıyla geliştirilen bu model de bireylerin² yaratıcı davranışlarının, yeni yetenekler geliştirmedeki ve örgütsel değişimdeki rolüne açıklama

¹ Kavramsal modelleme ve istatistiksel modelleme arasında önemli farklılıklar vardır. Kavramsal modelleme, olguların fiziksel veya sosyal yönlerini soyut bir şekilde tanımlamakta kullanılmaktadır. Bu model sistemin temsilini oluşturmak için kavramlardan ve düşüncelerden yararlanmaktadır. Bu modelleme istatistiksel modellemeden farklı bir modellemedir. İstatistiksel modelleme ise teorinin kavramsal modelini test etmek için geliştirilmiş modellemedir (Wacker, 2008). Ayrıntılı bilgi için bakınız: Johnston ve DiNardo (1972); McCloskey ve Ziliak (1996); Wacker (2008).

² Normalde dinamik yetenekler çalışmalarında sadece üst yöneticilerin bilişsel yeteneklerine ve bu yöneticilerin firma yeteneklerinde yaptıkları yeniden yapılanmalara vurgular söz konusudur. Bu vurguların aksine strateji olarak uygulama çalışmaları ve dinamik yetenekleri birleştirme çabalarında orta düzey yöneticilerin ve firma çalışanlarının katılımlarıyla örgütsel varlıkların biriktirildiği ve yeni yeteneklerin oluştuğu belirtilmektedir (Regnér, 2008). Özellikle Wooldridge, Schmid ve Floyd (2008), Kuratko, Ireland, Covin ve Hornsby'nin (2005) çalışmaları orta düzey yöneticilerin girişimsel fırsatları algılayarak firma kaynak/yetenek tabanında yaptıkları girişimsel faaliyetlere vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde Salvato ve Rerup'ın (2011) çalışması operasyonel düzey çalışanların bilişsel özellikleri ve davranışlarının operasyonel yetenekler üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu nedenle dinamik yeteneklerin mikro temellerine alternatif bir model önerisi yapacak bu çalışma için de bu aktörlerin tamamını kapsayan bir çerçeve kullanılmıştır.

getirmiştir. Bu sayede kolektif yeteneklerin temellerindeki bireylerin yaratıcı davranışları (mikro) ve bu davranışlara yön veren değişkenlerin (makro, mikro) görülebilmesi amaçlanmıştır. Bu yazılanlar etrafında çalışma iki bölüm üzerine kurgulanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde yetenekler araştırma akımıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ilk olarak dinamik yetenekler, sonrasında ise operasyonel yeteneklerle ilgili açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise dinamik yeteneklerin etkileşimsel yaratıcılık modeli sunulmuştur. Son olarak tartışma ve sonuç bölümüyle çalışma tamamlanmıştır.

2. Yetenekler Araştırma Akımı

2.1. Dinamik Yetenekler

Dinamik yetenekler, firmaların yeni yetenekler oluşturma (Teece ve Diğ., 1997) veya mevcut örgütsel yetenekleri yenileme yetenekleri (Wang ve Ahmed, 2007) olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda ise dinamik yetenekler yeni piyasalar oluşturma, piyasalarda mücadele etme, piyasaları bölme, piyasaların evrilmesini sağlama ve piyasaları ortadan kaldırma amacıyla yeni kaynak bileşimlerinin elde edilmesinde kullanılan örgütsel ve stratejik rutinler şeklinde ele alınmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000, s. 1107). Kısaca ifade etmek gerekirse dinamik yetenekler standart faaliyet rutinleri, operasyonel yetenekler ve dinamik çevreler arasındaki uyumu sağlayan yeteneklerdir.

Bu yetenekler yüksek düzey yeteneklerdir (Teece, 2012) ve rekabet düzeyinin yüksek olduğu, çalkantılı, karmaşık, belirsiz ve sürekli değişen çevrelerde kullanılmaktadır (D'aveni, 2010). Dinamik yeteneklerin iki farklı işlevi bulunmaktadır. İlki operasyonel düzey (sıradan yeteneklerin) yeteneklerin değişimini veya dönüşümünü (Winter, 2003), ikincisi ise firmanın mevcut dinamik yetenek setinin yenilenmesini sağlamaktadır. Firmanın mevcut yetenek setinde yaptıkları değişikliklerle bu yetenekler yenileyici (regenerative) dinamik yetenekler olarak da tanımlanmaktadır (Ambrosini ve Diğ., 2009). Firmanın yeni ürün geliştirme konusunda yapısını iyileştirme yeteneği, öğrenmeyi öğrenme yeteneği ve örgütsel çift yeteneklilik bu yetenekler arasında yer almaktadır (Collis, 1994; Teece, 2014).

Dinamik yetenekler, iş çevresindeki sürekli değişimlerle birlikte inovasyonu ve doğru işlerin yapılmasıyla ilgili evrimsel uyumu (evolutionary fitness) desteklemektedir (Helfat ve Diğ., 2009; Teece, 2009; 2014). Ayrıca bu yetenekler tarih ve bağlam bağımlıdır ve bu özellikleri nedeniyle taklit edilemez (Helfat ve Diğ., 2009). Bunun yanında dinamik yetenekler operasyonel yeteneklerin üzerine oluşturulmaktadır ve onlar içinde gömülüdür (Mahringer ve Renzl, 2018). Bu yetenekler aracılığıyla firmaların temel amacı teknolojik fırsatlarla, iş fırsatlarıyla ve müşteri ihtiyaçlarıyla uyumun sağlanmasıdır. Firmalar öğrenme mekanizmaları yardımıyla bu yetenekleri oluşturmaktadır ve bu yeteneklerin evrilmesini sağlamaktadır (Zollo ve Winter, 2002). Son olarak dinamik yeteneklerin güçlü ve zayıf formları bulunmaktadır. Güçlü yetenekler firmanın varlıklarını ve getirilerini sürekli hale getirirken, zayıf yetenekler bu faydaları ortadan kaldırmaktadır (Teece, 2014). Diğer bir ifadeyle bu yetenekler firmalar için sadece olumlu değerler üretmemekte aynı zamanda olumsuz durumların ortaya çıkmasına da neden olmaktadır.

2.2. Operasyonel Yetenekler

Yeteneklerle ilgili ikinci araştırma akımı ise operasyonel düzey yeteneklerle ilgilidir. Bu yetenekler, bir kuruluşun geçmiş başarılarını tekrarlamak, güçlendirmek ve sürdürmek için gerekli olan süreçleri, prosedürleri ve becerileri öğrenerek ve iyileştirerek kaynak tabanında yararlandığı kapasitesini ifade etmektedir (Collis, 1994; Winter, 2003). Operasyonel düzey yetenekler statik (Collis, 1994), sıfır düzey (Winter, 2003), ilk düzey (Danneels, 2002) ve sıradan yetenekler (Teece, 2014) olarak da adlandırılmaktadır.

Bu yetenekler, firma davranışı teorisinden rutinler (Cyert ve March, 1963) kavramı üzerine temellenmiştir. Rutinler, farklı aktörlerin katılımıyla gerçekleştirilen, birbirine bağlı ve tekrarlayan eylem örüntüleri (Nelson ve Winter, 1982) veya eylem gramerleri şeklinde (Pentland ve Rueter, 1994) tanımlanmaktadır. Firma çalışanları arasında uyumu artırma, bilişsel tasarruf sağlama gibi işlevleri olan rutinler, kolektif olgulardır ve grup düzeyinde ele alınmaktadır. Ayrıca rutinler firmanın işleyiş süreçlerinde koordinasyon ve güvenilirliğe imkân sağlayan (Bromiley, 2009) dikkatin bölümlere ayrılmasına yardımcı olan (Ocasio, 1997), endüstrilere göre farklılaşan ve öğretilebilen olgulardır. Bu yapılar sürekli iyileştirmeler ve öğrenmeler yardımıyla zaman içinde değişime uğramaktadır (Feldman, 2000). Firmaların belirli çevresel baskılara verdikleri standart cevaplar nedeniyle standartlaşmış faaliyet süreçleri (Cyert ve March, 1963) olarak da adlandırılan rutinler firma faaliyetlerinden meydana gelen sapmaları azaltmaktadır ve firma davranışları için bir rehber işlevi görmektedir (Mahringer ve Renzl, 2018).

Operasyonel yetenekler rutin demetlerinin bileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Bu yetenekler teknik ve operasyonel düzey işleri gerçekleştirmek için gerekli yönetimsel, operasyonel ve yönetimle ilgili yetenekleri kapsamaktadır (Teece, 2014). Üretim esnekliği (Collis, 1994), tedarik zinciri yönetimi (Kim, 2006) ve kalite kontrol yöntemleri (Teece, 2017) bu yetenekler arasındadır. Verilen örneklerden de görülebileceği gibi bu yetenekler firmalardaki iyi uygulamalara (*best practices*) benzemektedir (Arndt ve Pierce, 2017). Bu iyi uygulamalar, hem örgüt içinde birimler arası hem de örgüt dışında rakipler arası kıyaslama olanağı vermektedir (Teece, 2017).

Operasyonel yetenekler firmaların teknik (uyum) verimlilikleriyle ve yapılan işlerin doğru yapılmasıyla alakalıdır (Teece, 2014). Diğer bir ifadeyle bir yeteneğin işlevini ne kadar iyi yerine getirdiği sorusu bu yeteneklerin kapsamındadır. Bu yetenekler dinamik yeteneklere göre görece olarak taklit edilebilir (Teece, 2014). Bu nedenle rekabet avantajının sürdürülmesi ve firmanın hayatta kalması için tek başına yeterli olmayan bu yetenekler, dinamik yeteneklere destek öğeleri olarak düşünülebilir. Son olarak hızlı değişen, çalkantılı ve rekabetin yüksek olduğu bir çevrede veya endüstride bu yetenekler iyi yönetilmedikleri takdirde temel katılıklar (Leonard, 1992) haline gelerek örgütün varlığı için tehlike oluşturmaktadır. Dinamik ve operasyonel yeteneklerle ilgili buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra gelecek bölüm etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımının dinamik yeteneklerin mikro temellerinde kullanılmasını sağlayacak modelle ilgili açıklamalardan oluşmaktadır.

3. Dinamik Yeteneklerin Etkileşimsel Modeli

Etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı yaratıcı davranışların ve yaratıcı davranışlar konusunda bireyler arası farklılıkların anlaşılmasını sağlamaktadır (Woodman ve Schoenfeldt, 1989). Bu model yaratıcılığı, insan davranışlarının belirli bir zamandaki

karmaşık bir ürünü olarak değerlendirmektedir (Woodman ve Schoenfeldt, 1990). Modele göre yaratıcı ürün veya sürecin oluşması sosyal, bağlamsal ve bireysel değişkenler tarafından olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmektedir. Ayrıca yaratıcı davranışlarda bireylerin tarihsel arka planı, bilişsel yetenekleri ve kişilik özellikleri gibi değişkenler etkili olmaktadır. Etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı bu özellikleriyle yaratıcı davranışların açıklanmasında mikro-makro değişkenlerin birlikte ele alınmasını sağlamaktadır ve farklı araştırma akımlarının birleştirilmesine imkân vermektedir. Bunun yanında yaratıcı davranışa etki eden örgüt içi ve dışı değişkenlerin birlikte kullanılmasını sağlamaktadır (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993).

Yaratıcı davranışlarla ilgili bireyler arasındaki farklılıklar ise stratejik yönetimin cevabını aradığı firmalar arasındaki performans farklılıklarının (Barca, 2003; Bromiley, 2009) nedenlerine açıklama getirecek temel hususlardan biridir. Bireylerin yaratıcılık konusundaki bu farklılıkları firmaların yeni iş ve örgütlenme modelleri geliştirmesi ve yeni ürünler ortaya çıkarması gibi faaliyetleri etkilemektedir (Teece, 2009, 2014). Diğer bir ifadeyle bireyler arasındaki yaratıcılık farklılıkları firmalar arasında heterojenlik oluşturmaktadır. Yaratıcılık kavramıyla ilgili bu yazılanlar dikkate alındığında etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımının genelde firmalar arasındaki performans farklılıklarının ve sürdürülebilirliğin, özelde ise dinamik yeteneklerin mikro temellerinin anlaşılmasında önemli bir çerçeve sağlayacağını ifade etmek mümkündür.

Yaratıcılık genel anlamda yeni, kullanışlı, yararlı, orjinal, değerli, beklenilmeyen, anlamlı bir ürünü, düşünceyi veya hizmeti ortaya koyma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin yaratıcılığı iş yerinde veya günlük yaşamda bireylerin problem çözme yetenekleri olarak nitelenirken (Sternberg ve Lubart, 1999), firmaların yaratıcılığı karmaşık bir sosyal bağlamla etkileşen bireyler tarafından değerli, yararlı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç oluşturulması şeklinde ele alınmaktadır (Woodman ve Diğ., 1993). Firmaların yaratıcılığı konusundaki bu tanımlama dinamik yetenekler tanımıyla aynı kavramları paylaşmaktadır. Yukarıda da tanımlandığı gibi dinamik yetenekler, firmaların yeni yetenekler oluşturma veya mevcut örgütsel süreçleri yenileme yeteneklerini ifade etmektedir (Teece ve Diğ., 1997). Dinamik yeteneklerin bu tanımında yeni yeteneklerin ve iş tasarımlarının oluşturulmasına vurgular söz konusudur. Yeni yetenekler ve iş tasarımları oluşturulması sürecinde ise yaratıcılık gerekli bir unsurdur (Teece, 2009). Tanımlardan da görülebileceği gibi her iki tanımda yeni ürünlere ve firma yeteneklerindeki yeniden yapılanma süreçlerine odaklanılmaktadır. Bu süreçlerde ise bireylerin yaratıcılığı önemli bir temel taşıdır.

Firmaların yeteneklerindeki bu yeniden yapılanmalar üst yöneticilerin (girişimcilerin) algılama, kavrama, yeniden yapılandırma, öğrenme ve değerlendirme gibi bilişsel yeteneklerine ve yaratıcılıklarına ihtiyaç duymaktadır (Teece, 2007; 2009). Ayrıca firma yetenek yapısındaki bu değişimler operasyonel düzey yöneticilerin (Balogun ve Johnson, 2004), çalışanların (Feldman, 2000; Feldman ve Pentland, 2003) ve danışmanların (Mantere, 2005) bilişsel yeteneklerini, yaratıcılıklarını ve desteklerini gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin (üst düzey ve operasyonel) ve çalışanların bu yetenekleri, piyasalardaki fırsatların keşfedilmesini ve tehditlerin fark edilmesini sağlamaktadır. Bu yetenekler aracılığıyla üst yöneticiler firma yeteneklerini yeniden yapılandıracak kararları almaktadırlar.

Firma yöneticileri ve çalışanları yaratıcı ürünleri ve yetenekleri oluşturdukları bu yeniden yapılanma sürecinde farklı değişkenlerle etkileşime girmektedir. Diğer bir

ifadeyle örgütsel yeteneklerdeki yenilenmeler ve değişimler yaratıcılık ve şans potansiyeli de dâhil, farklı seviyelerdeki aktörler, kurumlar (Regnér, 2008) ve bağlam arasındaki etkileşimleri kapsamaktadır. Bu etkileşimlerin yaratıcı davranışlar ve yaratıcı davranışların da yeni ürünler ve yetenekler üzerindeki etkilerinin anlaşılmasında ise etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı alternatif bir açıklama sunmaktadır. Yaklaşım, aşağıda Şekil 1'de de görüleceği gibi bireylerin yaratıcı davranışları üzerinde bağlamsal, bireysel ve sosyal değişkenlerin etkilerine vurgu yapmaktadır (Woodman ve Schoenfeldt, 1989). Bundan sonraki kısımlar dinamik yeteneklerin mikro temelleri olarak sunulan etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımıyla ilgili değişkenlerin firma yetenekleriyle ilişkilerinin kurulması sürecinden oluşmaktadır. Bu aşamada ilk olarak bağlamsal değişkenler üzerinde durulmaktadır.

3.1. Bağlamsal Değişkenler

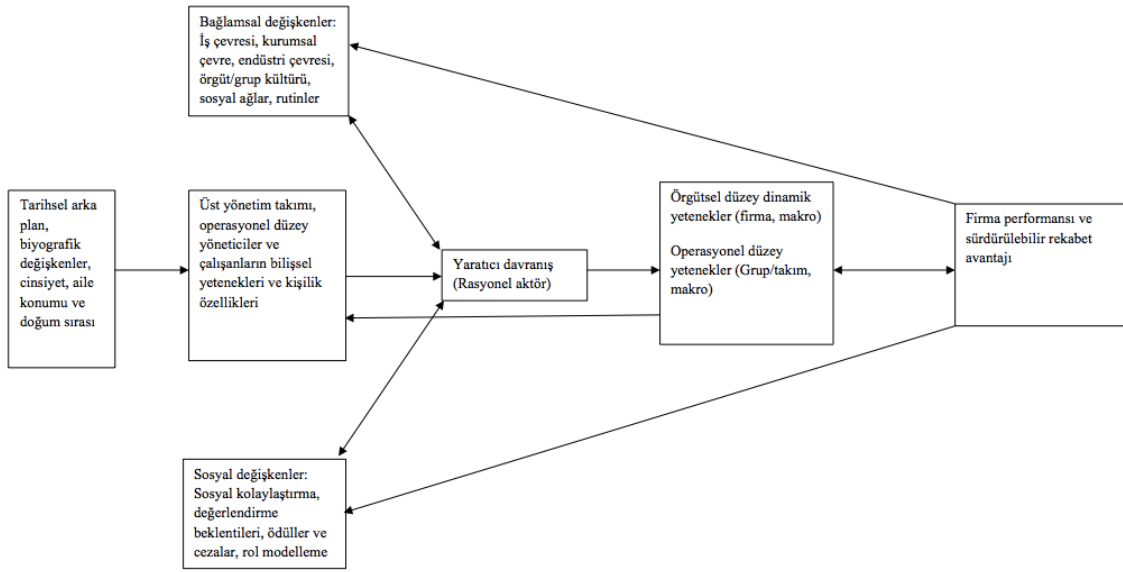
Genelde firmaların özelde ise bireylerin yaratıcılıklarına etki eden bağlamsal değişkenler arasında, iş çevresi, kurumsal çevre, endüstri çevresi, grup/örgüt kültürü ve rutinler yer almaktadır. Yapılan çalışmalar doğal malzemelerle yapılanmış, sosyal etkileşim fırsatlarının ve çoklu uyaranların bulunduğu karmaşık fiziksel çevrelerin, yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (McCoy ve Evans, 2002). Yine iş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkilerini inceleyen bazı çalışmalar bireylerin iş çevresiyle ilgili algılarının yaratıcılığı arttırdığı veya azalttığını ileri sürmüştür. Yaratıcılığı arttıran iş çevresiyle ilgili değişkenler aşağıda sekiz başlıkta sunulmuştur (Amabile ve Gryskiewicz, 1989, ss. 236-237, Amabile ve Diğ., ss. 1159-1162):

- Bireyin kendi işi veya düşünceleri üzerinde kontrol sahibi olması,
- Bireyin zorlu görevler ve önemli projeler karşısında kendini çok çalışmak zorunda hissetmesi,
- Yaratıcı ürünler ve süreçler için gerekli kaynakların varlığı,
- Uygun hedefler belirleyen, bireysel katkılara değer veren, akıllı ve hevesli bir rol modeli olarak görev yapan bir lider veya yöneticinin varlığı,
- İletişime açık ve güven veren iş arkadaşlarının bulunması,
- Faaliyetlerle ilgili geri bildirimlerin ve ödüllendirmelerin varlığı,
- Ortak bir vizyon etrafında canlı bir fikir akışının olduğu işbirlikçi bir iş atmosferinin olması,
- Yaratıcı fikirleri ve ifadeleri teşvik eden mekanizmaların varlığı gibi değişkenler yaratıcılığı arttırmaktadır.

Bu değişkenler yaratıcılığın psikolojik bağlamını olumlu yönde etkileyerek yeni ve yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesine imkân vermektedir (Amabile ve Diğ., 1996, s. 1155). Yeni ve yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesini sağlayacak bir iş atmosferi ise Şekil 1'de görüleceği gibi yeni ürün ve yeteneklerin oluşturulmasında doğrudan etkili olmaktadır. Bu durum da bizi yaratıcılığı arttıran iş çevresiyle ilgili değişkenlerin firma yeteneklerini olumlu yönde etkilediği, aksi durumun ise olumsuz etkilediği sonucuna götürmektedir.

İş çevresinin yanında yaratıcılığa etki eden bir diğer değişken kurumsal çevredir. Bu çevre formel ve informal kurumlardan oluşmaktadır. Formel kurumlar arasında hukuk, düzenlemeler ve kurallar (politik, ekonomik vb.) yer almaktadır. Informel kurumlar arasında ise normlar, kültür ve etik bulunmaktadır (North, 1990, ss. 36-46). Yapılan çalışmalar bir ülkenin kapsayıcı politik ve ekonomik kurumlara sahip olması durumunda girişimcilerin yaratıcı yıkıcı faaliyetlerinin kolaylaşacağını, sömürücü

politik ve ekonomik kurumlara sahip olması durumunda ise girişimcilerin yaratıcı yıkıcı faaliyetlerinin engelleneceğini göstermektedir (Acemoglu ve Robinson, 2013, ss. 74-83). Yine yapılan bir diğer çalışma politik ve ekonomik kurumların firmaların stratejileri ve performansları üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur (Buğra, 2017). Bu bulguları destekleyecek bir diğer çalışma kurumlar, firmalar ve firmada stratejik seçimleri yapan üst yöneticilerin kaynak ve yetenek kararları arasında dinamik bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşmıştır (Peng ve Diğ., 2009). Dolayısıyla bu çalışmalar formel kurumların girişimcilerin yaratıcı davranışları, firmaların stratejileri, kaynak ve yetenek kararları ve yeni yetenekler geliştirmeleri gibi konularda etkili olduğunu göstermektedir.



Şekil 1: Dinamik Yeteneklerin Etkileşimsel Modeli

Formel kurumlara ek olarak özellikle informel kurumlardan kültür de toplumdaki bireylerin yaratıcı ifadeleri, bu ifadelerin kime karşı ve nasıl yapıldığı ve hangi işlevleri yerine getirdiği gibi hususları etkilemektedir (Ludwig, 1992). Çünkü bireyler ait oldukları bu kültürel bağlamlarda yaratıcılıklarını arttıran veya azaltan çeşitli koşulların etkisine maruz kalmaktadırlar (Mumford ve Gustafson, 1988). Bu durum kültürel bağlama gömülü olan firma çalışanlarının yaratıcılıklarını da etkilemektedir. Bu nedenle informel kurumların da bireylerin firmalardaki yaratıcılıkları ve bu yaratıcı faaliyetler sonucu ortaya çıkacak yeni ürünler ve iş modelleri üzerinde etkili olduğu belirtilebilir.

Firma çalışanlarının yaratıcılığını etkileyen bir diğer değişken olan endüstride farklı tedarikçilerin, rakiplerin, müşterilerin ve sosyal aktörlerin iç içe geçmiş etkileşimleri bulunmaktadır. Firmanın bulunduğu endüstri koşulları ise örgüt kültürü ve firma yetenekleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt kültürü üzerinde etkili olan endüstriyel değişkenler rekabetçi çevre, müşteri talepleri ve toplumsal beklentiler şeklinde sıralanabilir (Gordon, 1991). Rekabetçi, çalkantılı, müşteri taleplerinin ve belirsizliklerin yüksek olduğu bir çevrede veya endüstride firmaların hayatta kalması için inovasyon ve yaratıcılık önemlidir. Bu tip çevrelerde firmalar yeni iş ve örgütlenme modelleri geliştirecek bir örgüt kültürüne sahip olmaya çalışmaktadır (Teece, 2014).

Örgüt kültürü bir grubun dışarıya uyum sağlamak ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmek amacıyla geliştirdiği ortak varsayımlar seti veya paylaşılan anlamlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu paylaşılan anlamlar seti içinde insanların etkileşimleriyle oluşan davranışsal düzenlilikler, grup normları, benimsenen değerler, hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler ve bu aktörler arasındaki yazılı ve yazılı olmayan kurallar yer almaktadır. Ayrıca örgüt üyelerinin yetenekleri, düşünme alışkanlıkları, zihinsel ve dilsel modelleriyle, örgütün sembolleri, ritüelleri, kutlamaları ve metaforları da bu kültürü oluşturmaktadır (Schein, 2010, ss. 14-16).

Örgüt kültürünü oluşturan bu değişkenler çalışanların yaratıcılıkları üzerinde sınırlar veya imkânlar oluşturmaktadır (Tesluk, Farr ve Klein, 1997). Bu sınırlar veya imkânlar firmanın yeteneklerini etkilemektedir. Örneğin çimento ve yazılım sektörlerinde faaliyetlerini yürüten firmalar, buldukları endüstriyel bağlam ve örgüt kültürünü oluşturan bileşenler açısından farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar da bireylerin yeni ve yaratıcı düşünce üretim süreçlerinde etkili olmaktadır. Bu etkiler de bireylerin yeni ürün, hizmet, süreç ve yetenek geliştirmelerini kolaylaştırarak veya zorlaştırarak firma performansını etkilemektedir.

Firma çalışanlarının yaratıcılıklarına etki eden bir diğer değişken Şekil 1’de de görüleceği gibi firmanın ve firma çalışanlarının sosyal ağlarıdır. Bazı çalışmalarda örgüt içinde merkezi konumda bulunma, farklı aktörlerle etkileşim türü, sıklığı ve sosyal bağlam gibi değişkenlerin bireylerin yaratıcı performanslarını etkilediği iddia edilmiştir (Perry-Smith ve Shalley, 2003). Yine zayıf sosyal ağların güçlü sosyal ağlarla (Granovetter, 1973) kıyaslandığında yaratıcılığı arttırdığı ileri sürülmüştür (Perry-Smith ve Shalley, 2003). Bunların dışında yeni bir ürün veya yetenek geliştirmek için oluşturulan firmalar arası ittifaklar sırasında ortaya çıkan etkileşimlerin ve ilişkiye özgü yeteneklerin çalışanların yaratıcılıkları üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir (Dyer ve Singh, 1998; Lavie, 2006). Bu çalışmalar dikkate alındığında çalışanların farklı aktörlerle (birey ve firma gibi) etkileşimlerinin, yeni ürün ve yetenek geliştirilme aşamasındaki yaratıcı düşünme süreçlerinde etkili olduğu görülmektedir.

Buraya kadar sıralanan değişkenlerin yanında firma yetenekleri (rutinleri) de çalışanların yeni ürün ve iş modelleri geliştirme konusundaki yaratıcılıklarını arttıran veya azaltan bir etkiye sahiptir. Bu yetenekler bireylerin çalıştıkları örgütler içinde izleyecekleri alternatifleri şekillendiren ve bu alternatiflere imkân tanıyan mekanizmalardır (Jacobides ve Winter, 2012). Bu mekanizmaların çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri yeteneklerin durağanlaşmasına (Leonard, 1992, s. 118), olumlu etkileri ise yeteneklerin yeniden üretilmesine (Feldman ve Pentland, 2003) ve evrimine (Breslin, 2012) etki eden bir husustur. Bireylerin yaratıcı düşünmesini engelleyen mekanik, standartlaşmış ve düşünmeye fırsat vermeyen yetenekler bireylerin yaratıcılığını olumsuz etkilerken; karmaşık, gelişmiş ve düşünmeye imkân tanıyan yetenekler bireylerin yaratıcılıklarını olumlu etkilemektedir. Örneğin Toyota fabrikasında üretim hatlarındaki rutinlerde çalışanlar daha statik, düşünmeye daha az imkân veren, görev ve zaman konusunda sınırları olan rutinler içinde çalışırken, tasarım ve arge konusundaki rutinlerde çalışanlar yaratıcılığa daha elverişli ve görev ve zaman konusunda esnek süreçler içinde çalışmaktadırlar.

Çalışanların yaratıcılıkları üzerinde etkili olan bu bağlamsal özellikler, çalışanlara sağladıkları operasyonel ve düşünsel özerklikler, iyi bir yönetim takımı, yeterli kaynaklar, yeni ve yaratıcı düşüncelerin teşviki, geribildirim, yeterli zaman ve rekabet

baskısı gibi değişkenler ekseninde değerlendirilmektedir. Bu sayılan çevresel özelliklerin yaratıcı davranışlar konusunda oluşturduğu teşvikler ve engellemeler firmaların yeni ürünler ve yetenekler geliştirmesini etkilemektedir (Amabile, 1988). Yapılan çalışmalar orta düzey yöneticilerin girişimsel davranışlarını, yeni ürünler ve yetenekler konusundaki niyetlerini bu tip çevrelerin şekillendirdiğini göstermektedir (Kuratko ve Diğ., 2005). Ayrıca bu çevresel özellikler firmaların değişim yönelimli veya değişime direnen bir örgütsel kültüre sahip olmalarına neden olmaktadır (Teece, 2014). Bu durum da bizi değişim yönelimli firmaların daha yaratıcı, değişime direnen firmaların daha statik bir yapıda olduğu sonucuna götürmektedir. Bu sonuç da bağlamsal değişkenlerin Şekil 1'den de anlaşılacağı gibi genelde firmaların kaynak ve yetenek tabanındaki değişimleri özelde ise bireylerin yaratıcılığını etkileyeceğini göstermektedir. Buraya kadar incelenen bağlamsal unsurların dışında bireylerin yaratıcılıklarına etki eden bir diğer değişken grubu bireysel özelliklerdir. Gelecek kısmın konusunu bu değişkenlerle ilgili açıklamalar oluşturmaktadır.

3.2. Bireysel Değişkenler

Firma çalışanlarının yaratıcılıklarını etkileyen bireysel değişkenler içinde bireylerin tarihsel arka planları, bilişsel yetenekleri ve kişilik özellikleri gibi değişkenler yer almaktadır. Tarihsel arka plan firma çalışanlarının eğitimi ve öğretimi, çocukluk çağındaki sosyalleşme zamanı ve bağlamı, cinsiyeti, yaşı, ailedeki konumları, doğum sırası, tecrübeleri, sosyoekonomik kökenleri ve finansal durumları gibi unsurları kapsamaktadır (Glover, Ronning ve Reynolds, 2013; Hambrick ve Mason, 1984, s. 198). Bu unsurlar firmadaki üst yönetim takımının stratejik seçimlerini ve karar alma süreçlerini etkilemektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Ayrıca bu tarihsel koşullar operasyonel düzey yöneticilerin ve çalışanların firma yetenekleri üzerindeki yaratıcılıklarına destek olmaktadır veya bu yaratıcılığı zayıflatmaktadır (Regner, 2008). Son olarak bu koşullar yöneticilerin ve çalışanların bilişsel yapıları üzerinde etkili olmaktadır (Woodman ve Schoenfeldt, 1989).

Firma çalışanlarının yaratıcılıklarına etki eden ikinci değişken ise bilişsel faktörlerdir. Bu faktörler arasında algılama (*perception, sensing*), dikkat, problem çözme, muhakeme, dil, iletişim ve sosyal biliş gibi yetenekler yer almaktadır. Bu yetenekler bireyler arasında heterojendir (Helfat ve Peteraf, 2015). Bu yeteneklerdeki aksaklıklar ve ön yargılar bireylerin sınırlı rasyonel seçimlerine zemin hazırlamaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993, ss. 42-43). Bu yeteneklerden algılama, duyu organları aracılığıyla dış dünyadan alınan uyaranların beyin tarafından yorumlanması süreci olarak ifade edilmektedir (Gazzaniga, Heatherton ve Halpern, 2010). Dinamik yetenekler açısından algılama çevredeki fırsatların ve tehditlerin tanımlanmasını sağlayan (Hodgkinson ve Healey, 2011), bilginin örgütlenmesindeki zihinsel faaliyetler veya süreçler olarak tanımlanmaktadır (Helfat ve Peteraf, 2015). Bu zihinsel faaliyet için önemli değişken dikkat yeteneğidir. Bu yetenek, örgüt üyelerinin hem sorunları (çevredeki problemler, fırsatlar ve tehditler) hem de bu sorunlara verilen cevapları (öneriler, rutinler, projeler, alternatifler, programlar ve süreçler) fark etmesi, kodlaması, değerlendirmesi ve belirli bir zaman veya çaba ile bunlara odaklanması olarak tanımlanmaktadır (Ocasio, 1997, s. 189). Dikkat yeteneği, karar alma davranışında örgütsel süreçlerin merkezinde yer almaktadır (Carlsson, 2008). Bu örgütsel süreçler dinamik yetenekleri ifade etmektedir. Ayrıca hem algılama hem de dikkat yetenekleri yeni ürünlerin ve yeteneklerin oluşmasında çalışanların yaratıcı davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Woodman ve Schoenfeldt, 1989). Dolayısıyla bireylerin

yaratıcılıklarını etkileyen algılama ve dikkat gibi bilişsel yetenekleri, Şekil 1’de de görüleceği üzere firmalarda yeni ürün ve yeteneklerin şekillenmesine etki etmektedir.

Çalışanların yaratıcılıklarına etki eden ikinci bilişsel yetenek problem çözme ve muhakeme yetenekleridir. Problem çözme, mevcut bir durumdan istenilen düzeye ulaşmak amacıyla engelleri ortadan kaldırma olarak ifade edilmektedir. Muhakeme ise doğru kabul edilen bilgileri kullanarak bir sonucun geçerliliğini belirleme işlemi olarak tanımlanmaktadır (Gazzaniga ve Diğ., 2010). Dinamik yetenekler açısından muhakeme ve problem çözme yetenekleri kavrama veya karar alma yetenekleriyle alakalıdır (Helfat ve Peteraf, 2015). Çalışanların ve yöneticilerin karar alma süreçleri ise kendi yaratıcı davranışlarıyla etkileşim halinde olan bir değişkendir (Ford ve Gioia, 2000). Bu etkileşimin sonucu ise Şekil 1’de de gösterildiği gibi firma kaynak ve yetenek tabanındaki yenilenmelere yansımaktadır.

Çalışanların yaratıcılıklarını etkileyen üçüncü bilişsel yetenek dil, iletişim ve sosyal biliş yetenekleridir. Dil, sinyaller tarafından taşınan mesajları ve dilsel bir sinyal (dışsal) yazıyla ve sesle bağlayan örtük bir sistemdir. İletişim ise bir bireyden diğer bireye anlamın, bir kaynaktan diğer kaynağa verinin çok sayıda yapay veya doğal yoldan aktarılması işlemi olarak tanımlanmaktadır (Matsumoto, 2009). Üst ve orta düzey yöneticilerin iletişim stilleri ve dili kullanma biçimleri çalışanların yaratıcı ve girişimsel faaliyetlerinde ilham kaynağı olmaktadır (Baum, Locke ve Kirkpatrick, 1998). Yine benzer şekilde yöneticilerin dili kullanma biçimleri firmalarda stratejik değişimleri kolaylaştırmakta veya zorlaştırmaktadır (Helfat ve Peteraf, 2015).

Son olarak çalışanların yaratıcılıklarını etkileyen sosyal biliş yetenekleri ise sosyal bağlamdan aktarılan bilginin edinimi, temsili ve geri alınmasını etkileyen faktörler ve davranış ile değerlendirme üzerinde bu süreçlerin etkileri olarak ifade edilmektedir (Matsumoto, 2009). Sosyal biliş yetenekleri arasında sembolize etme (*Symbolizing Capability*), geleceği tahmin etme (*Forethought Capability*), dolaylı öğrenme (*Vicarious Capability*), öz düzenleme (*Self-Regulatory Capability*), öz değerlendirme (*Self-Reflective Capability*), öz inanç (*Self-Believe*) ve öz yeterlik (*Self Efficacy*) gibi yetenekler yer almaktadır (Bandura, 1986). Bu öz referans (Self-Referential) yetenekleri yöneticilerin karar alma süreçlerini şekillendirmektedir (Wood ve Bandura, 1989). Dolayısıyla dil, iletişim ve sosyal biliş gibi yeteneklerin firma kaynak ve yetenek tabanındaki değişimleri etkilediği ifade edilebilir (Helfat ve Peteraf, 2015). Özellikle sosyal biliş yetenekleri firma kaynaklarının ve yeteneklerinin yaratıcı kullanımını şekillendirmektedir (Wood ve Bandura, 1989).

Firma çalışanlarının yaratıcılıklarına tarihsel arka plan ve bilişsel yetenekler dışında etki eden üçüncü değişken bireysel özelliklerdir. Bu kişilik özellikleri arasında yüksek enerji seviyesi, sosyal beceriler, içsel motivasyon, merak, risk yönelimli bir yapıya sahip olma, bağımsızlık, değerlendirme, özerklik, sezgi (Amabile, 1988), özgüven (Bandura, 1986) ve çözüm yetenekleri gibi özellikler yer almaktadır (Barron ve Harrington, 1981). Bu kişilik özellikleri yaratıcılığı arttıran bireysel özelliklerdir. Yaratıcılığı azaltan bireysel özellikler arasında ise iş motivasyonundaki eksiklik, memnuniyetsizlik, işe ve sonuçlara karşı kötümser tutumlar, problem çözme konusunda tecrübe ve yetenek eksikliği, katı bir düşünsel yapı, dışsal motivasyon, sosyal ve politik becerilerin eksikliği ile kötü bir takım oyuncusu olma gibi özellikler yer almaktadır (Amabile, 1988). Yaratıcılığı arttıran bireysel özelliklere sahip bireylerin yükselme ve önleme odakları arasındaki dengede yükselme odağında oldukları kabul edilmektedir

(Brockner, Higgins ve Low, 2004). Yükselme odağına sahip bireyler ise daha çok araştırma, değişim, risk alma, tecrübe, yaratıcılık, esneklik, keşif ve inovasyon gibi araştırmacı faaliyetlere odaklanmaktadır (March, 1991, s. 71). Bu kişisel özelliklere ve odağına sahip yöneticiler ve çalışanlar da firma kaynak ve yetenek tabanında değişimleri ve dönüşümleri sağlamaktadırlar. Buraya kadar incelenen bağlamsal ve bireysel değişkenlerin yanında firma çalışanlarının yaratıcılıklarını etkileyen üçüncü değişken kümesi içinde sosyal etkiler yer almaktadır. Bir sonraki kısmın konusunu ise bu değişkenlerle ilgili açıklamalar oluşturmaktadır.

3.3. Sosyal Değişkenler

Firma çalışanlarının yaratıcılıklarını etkileyen sosyal değişkenler arasında sosyal kolaylaştırma, değerlendirme beklentileri, ödüller/cezalar ve rol modelleme yer almaktadır (Woodman ve Schoenfeldt, 1989). Bireylerin yaratıcılıklarına etki eden sosyal kolaylaştırıcılar/durdurucular konusundaki çalışmalar, bağlamdaki diğer bireylerin varlığının, iyi öğrenilmemiş ya da karmaşık görevler üzerindeki performansı azaltabileceğini, ancak iyi öğrenilmiş ya da basit görevler üzerindeki performansı arttırabileceğini göstermiştir (Amabile, 1996). Sosyal kolaylaştırıcıların/durdurucuların yaratıcılık üzerindeki etkileri konusunda yapılan analizler ise söz konusu değişkenlerin yaratıcılığa etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur (Amabile, Goldfarb ve Brackfield, 1990). Zuckerman'ın (1977) Nobel ödülü kazananlar üzerinde yaptığı araştırma diğer insanların (yaratıcılığı yüksek) varlığının yaratıcılığı arttırabileceğini ileri sürmüştür. Benzer şekilde Osborn (1963), grup ortamlarında birbirinin düşünmesini teşvik eden veya yavaşlatan bireylerin olağandışı ve kabul edilebilir fikirlerin oluşması konusunda sosyal kolaylaştırma etkilerinin olduğunu iddia etmiştir. Bu çalışmalardan takım veya iş arkadaşlarının bireysel yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği görülmektedir (Egan, 2005). Dinamik yetenekler açısından düşünüldüğünde birbirlerini düşünme konusunda teşvik eden farklı uzmanlıklara sahip bireylerin olduğu gruplarda ortak üretim (Lindenberg ve Foss, 2011, s. 500) ve düşünme motivasyonunun sosyal kolaylaştırıcı etkiler sayesinde yüksek olacağı kabul edilebilir.

Firma çalışanlarının yaratıcılıklarını etkileyen ikinci sosyal değişken, değerlendirme beklentileridir (Woodman ve Schoenfeldt, 1989). Bireyler aslında başkalarının mevcudiyetinde çalışmadığı halde, başkalarının hayal edilmiş veya örtük varlığıyla (özellikle alanında uzman kişilerden) ilgili bir değerlendirme beklentilerinde bireylerin yaratıcılıkları etkilenebilmektedir. Değerlendirme beklentisinin iş konusundaki içsel motivasyonu ve yaratıcılığı zayıflatabileceğine dair güçlü bir görgül destek bulunmaktadır (Amabile ve Diğ., 1990). Performansları değerlendirilen bir grup insan üzerinde yapılan çalışmada değerlendirme sonuçları olumlu olduğu halde insanların içsel motivasyonlarının azaldığı tespit edilmiştir (Harackiewicz, Manderlink ve Sansone, 1984). Yine iki grup üzerinde değerlendirme etkilerinin incelendiği bir başka çalışmada değerlendirme gruplarındaki deneklerin, kontrol grubundakilere göre yaratıcılığı önemli ölçüde düşük sanat eserleri ürettikleri belirlenmiştir (Amabile, 1979). Ancak bir başka çalışma ekip üyelerinin ve yönetimin bir projenin ilerlemesiyle ilgili sürekli, yapıcı ve bilgi alışverişinin olduğu bir ortam oluşturmaları durumunda, değerlendirmenin yararlı ve destekleyici olacağını tespit etmiştir (Amabile, 1988). Dolayısıyla dinamik yetenekler açısından değerlendirildiğinde firma çalışanlarının yeni bir yetenek veya iş modeli geliştirmeleriyle ilgili yaratıcılıklarında Şekil 1'den de görüleceği gibi değerlendirme beklentilerinin etkisinin olacağından söz edilebilir.

Firma çalışanlarının yaratıcılıklarını etkileyen bir diğer değişken ödüller ve cezalardır. Bireyler arasındaki yaratıcılık farklılıklarına etki eden bu değişken bireylerin içsel ve dışsal motivasyonlarını da (Woodman ve Schoenfeldt, 1989) etkilemektedir. Bu konudaki bazı çalışmalar ödüllerin yaratıcılığı baskıladığını ve yaratıcılıkla ilgili içsel motivasyonu olumsuz etkilediğini iddia etmiştir (Woodman ve Diğ., 1993). Fakat sonradan yapılan bazı çalışmalar ise ödüllerin yaratıcılığı arttırabileceğini ve yaratıcılık üzerinde dışsal bir motivasyon aracı olabileceğini ileri sürmüştür (Eisenberger ve Rhoades, 2001). Örneğin Abbey ve Dickson (1983) arge birimlerinde hem finansal hem de finans dışı teşviklerin yaratıcılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Amabile (1988) ödüllendirme sistemlerinin dengeli bir şekilde kullanılmasının yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla ödüllendirme sistemlerinin yaratıcılık ve motivasyonel yönelimler (içsel ve dışsal) üzerindeki bu etkileri firma çalışanlarının yeni ürünleri ve yetenekleri geliştirmelerine katkı sağlamakta veya bu sürece olumsuz etki yapmaktadır (Woodman ve Diğ., 1993).

Firma çalışanlarının yaratıcılıklarını etkileyen son değişken rol modellerdir (Egan, 2005). Rol model alma bireylerin bir davranışı gözleyerek (Bandura, 1986) ve öykünerek (Jaussi ve Dionne, 2003) öğrenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Örneğin bireyler firma içindeki liderleri, farklı pozisyonda bulunan ve farklı uzmanlık alanına sahip yöneticileri ve çalışanları model olarak alabilmektedirler. Bu nedenle rol modeller bireylerin iş performansı (Zuckerman, 1977) ve yetenekleri (Bloom ve Sosniak, 1981) üzerinde etkili olmaktadır. Rol model alma davranışı firma çalışanlarına diğer bireylerle kendilerini kıyaslama ve bu bireylerle etkileşime girme imkânı vermektedir. Ayrıca bu davranış firma çalışanlarına bilişsel, sosyal ve davranışsal yetkinliklerini geliştirme kolaylığı sağlamaktadır. Firmalardaki çalışanlar model olarak aldıkları çalışanlardan, gözleyerek öğrendikleri yetkinlikler aracılığıyla yaratıcı ve yenilikçi davranışlar üretebilmektedirler (Wood ve Bandura, 1989). Bu davranışlar da yeni ürünlerin ve kolektif yeteneklerin oluşmasında etkili olmaktadır. Bu konuda Zuckerman'ın (1977) Nobel ödülü kazananlar üzerinde yaptığı araştırma rol model almanın bireylerin yaratıcılıklarını arttırdığını ortaya koymuştur. Dinamik yetenekler açısından değerlendirildiğinde modelleme yaratıcı davranışlara temel oluşturan veya yaratıcı davranışı körelten bir değişkendir. Diğer bir ifadeyle firmada daha deneyimli, yetenekli ve farklı uzmanlıklara sahip bireylerin varlığı ve çalışanların bu bireyleri rol modeller olarak almaları, firma çalışanlarının yaratıcı yönelimlerini geliştirirken, aksi durum yaratıcılıklarını köreltmektedir. Bu durum da örgütsel performansı ve rekabet avantajının sürdürülebilirliğini etkilemektedir.

4. Sonuç

Yaratıcı davranışın etkileşimsel modeli, kafesteki kuş metaforuyla ele alınabilir. Kafesteki bir kuşun davranışlarına yön veren temel faktörlerin çoğu çevresel baskılarla alakalıdır. Ancak bu durum kuşun davranışlarının tamamını açıklamamaktadır. Örneğin kuşun kafesinin kaldırılması kuşun daha iyi uçuşmasını sağlayacaktır. Kuşun sahibi tarafından eğitilmesi durumunda kuş çevredeki sosyal davranışlara farklı cevaplar verebilecektir. Burada kuşun davranışlarının sosyal bağlamdaki değişiklikler, çevresel baskılar ve eğitim gibi farklı değişkenlerin etkileşimiyle şekillendiği görülmektedir (Woodman ve Schoenfeldt, 1989).

Bu çalışmada geliştirilen dinamik yeteneklerin etkileşimsel yaratıcılık modeli de bu metafora benzer şekilde bireylerin yaratıcılık yeteneği ve yaratıcı davranışlarıyla

ilgili genel bir çerçeve sağlamaktadır. Bu çerçeve bağlamsal, bireysel ve sosyal değişkenler tarafından bireysel yaratıcılığın nasıl şekillendirildiğini ve bu yaratıcılığın yeni örgütsel yeteneklerin oluşturulma sürecine katkılarını anlama imkânı vermektedir. Bu anlamda model farklı değişkenlerin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkilerinin incelenmesini sağlayarak farklı araştırma akımlarının, analiz düzeylerinin ve birimlerinin birleştirilmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle model makro ve mikro değişkenlerin bir arada incelenmesini sağlayarak dinamik yetenekler araştırma akımının rasyonel aktör (Teece ve Diğ., 1997) varsayımına yönelik eleştiriler ortaya koymaktadır. Bu eleştiriler firmadaki yöneticilerin ve çalışanların sosyal, ekonomik, politik, kültürel ve tarihsel bağlama gömülü olduklarını göstermektedir. Ayrıca model makro-mikro analiz düzeylerini ele alan özelliğiyle dinamik yetenekler araştırmalarına meta teorik (Teece, 2017, s. 3) açıklamalar getirmektedir. Bu anlamda model genelde stratejik yönetim araştırmalarına (Felin ve Hesterly, 2007, s. 207; Felin ve Foss, 2006; Feldman ve Pentland, 2003; Foss ve Diğ., 2010; Felin ve Diğ., 2012; Johnson ve Diğ., 2007, s. 30; Ocasio, 1997, s. 189) özelde ise dinamik yeteneklerin mikro temellerine meta teorik açıklama getirmeye çabalayan çalışmalara (Teece, 2017) bir destek niteliğindedir. Bunun yanında model bireylerin yaratıcılığını etkileyen firma içi ve dışı değişkenleri de aynı anda inceleme imkânı vererek aktör ve yapı ikilemi çerçevesinde yaratıcı faaliyetlerin incelenmesine imkân vermektedir. Dolayısıyla kullanılan farklı analiz düzeyleri, kavramlar ve aktör-yapı ikilemi dikkate alındığında modelin metodolojik açıdan etnografik çalışmalar, vaka çalışmaları, tarihsel vaka analizleri ve içerik analizleri gibi farklı araştırma tasarım ve tekniklerinden faydalanabileceği belirtilebilir.

Bunun yanında model firma yetenek tabanındaki değişimlerin sadece üst yönetimin işi (Teece, 2007) olduğu gerçeğinden bizleri uzaklaştırarak, orta düzey yöneticiler ve operasyonel çalışanların da bu sürece katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle model, firma düzeyindeki yaratıcı davranışlarda ve firmanın kaynak ve yetenek tabanındaki dönüşümlerde yönetsel bilişsel yetenekler (Helfat ve Peteraf, 2015; Teece, 2007) ve dinamik yönetsel yetenekler (Adner ve Helfat, 2003, s. 20) gibi sadece üst yönetim takımına özgü bilişsel yeteneklerin yeterli olmadığını, firmanın arge, üretim, pazarlama ve satış gibi operasyonel birimlerindeki çalışanların ve yöneticilerin de bu sürece katkı sağlayabileceğini ortaya koymuştur.

Dinamik yeteneklerin etkileşimsel modelinin bir başka faydası kolektif düzey yeteneklerin bireysel düzey yeteneklerin toplamı, bileşimi veya koordine edilmesiyle oluşmuş bir yapı olduğu yanılığsından bizi uzaklaştırmasıdır. Çünkü model kolektif yeteneklerin öncülü kabul edilen bireysel yeteneklerin ve yaratıcı davranışların oluşmasında çeşitli değişkenlerin etkili olduğu kabulünden hareket etmektedir. Örneğin bireylerin yaratıcı davranışları üzerinde bağlamsal değişkenlere vurgular yapılmaktadır. Bu vurgular dinamik yeteneklerin bağlam bağımlı özelliğiyle (Helfat ve Diğ., 2009) uyusmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin yaratıcı davranışları üzerinde bireysel özellikler ve tarihsel arka plan gibi değişkenlerin etkilerine vurgu yapılmaktadır. Bu durum yöneticilerin stratejik seçimlerinde tarihsel arka plan ve bilişsel yetenekler gibi psikolojik değişkenlerin (Hambrick ve Mason, 1984) etkileri olduğunu göstermektedir. Özellikle stratejik seçimler üzerinde bilişsel yeteneklerin etkileri dinamik yeteneklerin mikro temellerindeki araştırmalarla (Adner ve Helfat, 2003; Helfat ve Peteraf, 2015; Teece, 2007) aynı doğrultuda çalışmalardır. Son olarak bireylerin yaratıcılıkları üzerinde ödüllendirme ve üst yönetim takımının desteği gibi sosyal değişkenlerin etkili olduğu iddia edilmiştir. Bu iddialar ise orta düzey yöneticilerin girişimsel ve yaratıcı

davranışlarını etkileyen sosyal değişkenlerin (Kuratko ve Diğ., 2005) dinamik yetenekler üzerindeki etkileriyle tutarlıdır.

Model buraya kadar yazılan katkılarının yanında şu eksiklere sahiptir. Örneğin model özelde bireylerin genelde ise firmaların yaratıcılıklarının dinamik yeteneklerin oluşumu ve gelişiminde yeterli olduğu kabulünden hareket etmektedir. Ancak dinamik yeteneklerin yenilenmesi firmalar açısından maliyetleri olan bir unsurdur. Bu anlamda model bu yenilenme sürecinde firmanın finansal koşulları ve fonlara ulaşımı hakkında herhangi bir veri sağlamaz. Bunun yanında model ekonomik krizleri, politik istikrarsızlıkları, ülkeler arasındaki politik gerilimleri ve savaşları dikkate almaz. Bir başka ifadeyle model Şekil 1’de belirtilen değişkenlerin dışındaki diğer tüm durumlar sabitken (*ceteris paribus*) yaratıcı davranışların sürekli olduğu kabulünden hareket eder. Son olarak her araştırma sorusuna verilecek cevapların da sınırlı olacağı kabulünden hareketle model sadece bireylerin yaratıcı davranışlarına etki eden değişkenleri incelemektedir. Firma düzeyindeki yaratıcı faaliyetleri ve firmanın bulunduğu eko sistemin ve ülkenin firmanın yaratıcı faaliyetlerine etkisini açıklamaz. Dolayısıyla bundan sonraki çalışmalar şu sorulara cevap arayabilirler. Ülkelerin hangi bağlamsal koşulları firmaların yaratıcı faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Rekabet avantajında sürdürülebilirliği sağlayan veya sağlayamayan ülkeler arasında yaratıcılığa etki eden değişkenler açısından hangi tip benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Ülkeler arasında yaratıcılık farklılıklarına neden olan değişkenler ülkeler arasındaki dinamik yeteneklerde de bir farklılık oluşturmaktadır mı? soruları cevaplanması gereken sorular arasında durmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abbey, A., Dickson, J. W., (1983). “RD work climate and innovation in semiconductors”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, 362-368.
- Acemoglu, D., Robinson, J. A., (2013). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*, Broadway Business.
- Adner, R., Helfat, C. E., (2003). “Corporate effects and dynamic managerial capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 1011-1025.
- Amabile, T. M., (1979). “Effects of external evaluation on artistic creativity”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, No. 2, 221-233.
- Amabile, T. M., (1988). “A model of creativity and innovation in organizations”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 1, 123-167.
- Amabile, T. M., (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Hachette, UK.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., (1996). “Assessing the work environment for creativity”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1154-1184.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., Brackfield, S. C., (1990). “Social influences on creativity: Evaluation, coaction and surveillance”, *Creativity Research Journal*, Vol. 3, No. 1, 6-21.

- Amabile, T. M., Gryskiewicz, N. D., (1989). "The creative environment scales: Work environment inventory", *Creativity Research Journal*, Vol. 2, No. 4, 231-253.
- Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N., (2009). "Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base", *British Journal of Management*, Vol. 20, 9-24.
- Amit, R., Schoemaker, P. J. H., (1993). "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, 33-46.
- Arndt, F., Pierce, L., (2017). "The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 27, No. 2, 413-424.
- Augier, M., Teece, D. J. (2007). "Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions". *Management International Review*, Vol. 47, No. 2, 175-192.
- Bağış, M., Hızıroğlu, M., (2018), *Stratejik Yönetim'in Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı: Ekonomik, Sosyolojik, Psikolojik Temeller*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Balogun, J., Johnson, G., (2004). "Organizational restructuring and middle manager sensemaking", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, 523-549.
- Bandura, A., (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Inc.
- Barca, M., (2003). *Economic foundations of strategic management*, Gower Publishing.
- Barreto, I., (2010). "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future", *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, 256-280.
- Barron, F., Harrington, D. M., (1981). "Creativity, intelligence, and personality" *Annual Review of Psychology*, Vol. 32, No. 1, 439-476.
- Baum, J. R., Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A., (1998). "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 1, 43-54.
- Bloom, B. S., Sosniak, L. A. (1981). "Talent development", *Educational Leadership*, Vol. 39, No. 2, 86-94.
- Breslin, D., (2012). *The Evolving Organizational Routine*. In F. Belussi U. H. Staber (Eds.), *Managing networks of creativity*, Routledge, Taylor Francis Group, New York, London.
- Brockner, J., Higgins, E. T., Low, M. B., (2004). "Regulatory focus theory and the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 2, 203-220.
- Bromiley, P., (2009). *The behavioral foundations of strategic management*, John Wiley Sons.
- Buğra, A., (2017). *Devlet ve İşadamları, İletişim Yayınları*.
- Carlsson, S. A., (2008). *An Attention-based view on DSS*, *Encyclopaedia of Decision Making and Decision Support Technologies*, F. Adam and P. Humphreys Eds., Idea Publishing Group, Hershey, 38-45.

- Collis, D. J., (1994). "Research note: How valuable are organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 8, 143-152.
- Cyert, R. M., March, J. G., (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs.
- D'aveni, R. A., (2010). *Hypercompetition*, Simon and Schuster.
- Danneels, E., (2002). "The dynamics of product innovation and firm competences", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, 1095-1121.
- Dyer, J. H., Singh, H., (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 660-679.
- Egan, T. M., (2005). "Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 2, 160-181.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., (2001). "Incremental effects of reward on creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81, No. 4, 728-741.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., (2000). "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, 1105-1121.
- Feldman, M. S., (2000). "Organizational routines as a source of continuous change", *Organization Science*, Vol. 11, No. 6, 611-629.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., (2003). "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, 94-118.
- Felin, T., Foss, N., (2006). *Individuals and organizations: thoughts on a micro-foundations project for strategic management and organizational analysis*, *Research Methodology in Strategy and Management*, Emerald Group Publishing Limited, 253-288.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., Madsen, T. L., (2012). "Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure", *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 8, 1351-1374.
- Felin, T., Hesterly, W. S., (2007). "The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, 195-218.
- Ford, C. M., Gioia, D. A. (2000). "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, 705-732.
- Foss, N. J., Husted, K., Michailova, S., (2010). "Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, ve research directions", *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 3, 455-482.
- Foss, N. J., (2011). "Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like", *Journal of Management*, Vol. 37, No. 5, 1413-1428.
- Gazzaniga, M. S., Heatherton, T. F., Halpern, D. F., (2010). *Psychological Science*, New York, Norton.

- Glover, J. A., Ronning, R. R., Reynolds, C., (2013). *Handbook of Creativity*, Springer Science Business Media.
- Gordon, G. G., (1991). "Industry determinants of organizational culture", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 396-415.
- Granovetter, M. S., (1973). "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, 1360-1380.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A., (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 193-206.
- Harackiewicz, J. M., Manderlink, G., Sansone, C., (1984). "Rewarding pinball wizardry: Effects of evaluation and cue value on intrinsic interest", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47, No. 2, 287-300.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. G., (2009). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, John Wiley Sons.
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A., (2015). "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, No. 6, 831-850.
- Hodgkinson, G. P., Healey, M. P., (2011). "Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, 1500-1516.
- Jacobides, M. G., Winter, S. G., (2012). "Capabilities: Structure, agency, and evolution", *Organization Science*, Vol. 23, No. 5, 1365-1381.
- Jaussi, K. S., Dionne, S. D., (2003). "Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 4-5, 475-498.
- Johnston, J., DiNardo, J., (1972). *Econometric methods (Fourth Edition)*, McGraw-Hill, New York.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R., (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press.
- Kim, S. W., (2006). "The effect of supply chain integration on the alignment between corporate competitive capability and supply chain operational capability", *International Journal of Operations Production Management*, Vol. 26, No. 10, 1084-1107.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., Hornsby, J. S., (2005). "A Model of Middle Level Managers' Entrepreneurial Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 6, 699-716.
- Lavie, D., (2006). "The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, 638-658.
- Leonard, D., (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 111-125.

- Lindenberg, S., Foss, N. J., (2011). "Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 3, 500-525.
- Ludwig, A. M., (1992). Culture and creativity, *American Journal of Psychotherapy*, Vol. 46, No. 3, 454-469.
- Mahringer, C. A., Renzl, B., (2018). Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities, *Journal of Accounting Organizational Change*, Vol. 14, No. 1, 61-79.
- Makadok, R., Burton, R., Barney, Jay B., (2018). "A practical guide for making theory contributions in strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 39, No. 6, 1530-1545.
- Mantere, S., (2005). "Strategic practices as enablers and disablers of championing activity", *Strategic Organization*, Vol. 3, No. 2, 157-184.
- March, J. G., (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol, 2, No. 1, 71-87.
- Matsumoto, D. R., (2009). *The Cambridge Dictionary of Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- McCloskey, D. N., Ziliak, S. T., (1996). "The standard error of regressions", *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, No. 1, 97-114.
- McCoy, J. M., Evans, G. W., (2002). "The potential role of the physical environment in fostering creativity", *Creativity Research Journal*, Vol. 14, No. 3-4, 409-426.
- Maclean, D., Macintosh, R., Seidl, D., (2015). "Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective", *Strategic Organization*, 13, 1-13.
- Mumford, M. D., Gustafson, S. B., (1988). "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 1, 27-43.
- Nelson, Richard R., Winter, Sidney G., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University, The Belknap Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.
- Newbert, S. L., (2007). "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2, 121-146.
- North, D. C., (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- Ocasio, W., (1997). Towards an attention based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. Summer Special Issue, 187-206.
- Osborn, A. F., (1963). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*, Revised Third Edition, Charles Scribner's Sons, New York.
- Oswick, C., Fleming, P., Hanlon, G., (2011). "From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building", *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2, 318-337.

- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., Chen, H., (2009). "The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod", *The Academy of Management Perspectives*, Vol, 23, No. 3, 63-81.
- Pentland, B. T., Rueter, H. H., (1994). "Organizational routines as grammars of action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3, 484-510.
- Perry-Smith, J. E., Shalley, C. E., (2003). "The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, 89-106.
- Regnér, P. (2008). "Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy", *Human Relations*, Vol. 61, No. 4, 565-588.
- Salvato, C., Rerup, C., (2011). "Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities", *Journal of Management*, Vol. 37, No. 2, 468-490.
- Schein, E. H., (2010). *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley Sons.
- Schumpeter, J. A., (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Brothers.
- Sternberg, R. J., Lubart, T. I., (1999). *The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms*. *Handbook of Creativity*, Vol. 1, 3-15.
- Teece, D., Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3, 537-556.
- Teece, D. J., (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, 1319-1350.
- Teece, D. J., (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press.
- Teece, D. J., (2012). "Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action", *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 8, 1395-1401.
- Teece, D. J., (2014). "The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 4, 328-352.
- Teece, D. J., (2017). "A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective", *New Zealand Economic Papers*, 1-43.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., Klein, S. R., (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity, *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 31, No. 1, 27-41.
- Wacker, J. G., (2008). "A conceptual understanding of requirements for theory-building research: Guidelines for scientific theory building", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, No. 3, 5-15.
- Wang, C. L., Ahmed, P. K., (2007). "Dynamic capabilities: A review and research agenda" *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, 31-51.

- Winter, S. G., (2003). "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 991-995.
- Whetten, D. A., Felin, T., King, B. G., (2009). "The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions". *Journal of Management*. Vol. 35, No. 3, 537-563.
- Wood, R., Bandura, A., (1989). "Social cognitive theory of organizational management", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, 361-384.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W., (1993). "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, 293-321.
- Woodman, R. W., Schoenfeldt, L. F., (1989). *Individual Differences in Creativity*, *Handbook of Creativity*, Springer, 77-91.
- Woodman, R. W., Schoenfeldt, L. F., (1990). "An interactionist model of creative behavior", *The journal of Creative Behavior*, Vol. 24, No. 4, 279-290.
- Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S. W., (2008). "The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research", *Journal of Management*, Vol. 34, No. 6, 1190-1221.
- Zahra, S. A., Newey, L. R., (2009). "Maximizing the impact of organization science: Theory building at the intersection of disciplines and/or fields", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 6, 1059-1075.
- Zollo, M., Winter, S. G., (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 339-351.
- Zuckerman, H., (1977). *Scientific Elite: Nobel laureates in the United States*, Transaction Publishers.

Interactive Creativity Approach as Microfoundations of Dynamic Capabilities

Mehmet Bağış

Sağlık Bakanlığı

Toyotasa Acil Yardım Hastanesi

Sakarya, Turkey

orcid.org/0000-0002-3392-3376

m.bagis33@gmail.com

Extensive Summary

This study is based on criticisms of the assumption of rational actors (managers) of dynamic capabilities. What are the variables that influence the creative behaviors of individuals in the formation and renewal of dynamic capabilities working on the basis of these criticisms? is looking for answers. For this purpose, the concepts related to the interactional creative approach in the discipline of psychology were used to understand the variables affecting the creative behaviors of the micro bases of dynamic capabilities. As a result, a conceptual model has been developed that enables the creative behaviors of individuals acting on collective level dynamic capabilities and the contextual, personal and social variables that affect these behaviors.

Therefore for this study, the concepts of interactional creative approach in the discipline of psychology (Woodman and Schoenfeldt, 1989) were utilized. In this way, it was ensured that the concepts taken from the interactional approach in the discipline of psychology were superficially intersected with the view of dynamic capabilities (Zahra and Newey, 2009). Through this intersection, a conceptual model has been developed that provides an alternative explanation for the micro foundations of dynamic capabilities. This model explains the creative behaviors of individuals, the development of new capabilities and their role in organizational change. In this way, the creative behaviors (micro) and the variables (macro, micro) that direct these behaviors are aimed to be seen.

The interactive creativity model of the dynamic capabilities developed in this study provides a general framework for the creativity and creative behaviors of individuals. This framework provides an opportunity to understand how individual creativity is shaped by contextual, individual, and social variables and how this creativity contributes to the creation of new organizational capabilities. In this sense, the model enables the analysis of the effects of different variables on individual creativity, thus enabling the integration of different research currents, levels of analysis and units. In other words, the model introduces meta-theoretical (Teece, 2017) explanations to the research currents by providing a combination of macro and micro changes. In this sense, the model is also a support for the studies that attempt to give a theoretical explanation to the micro foundations of dynamic capabilities in recent years. In addition, it enables the examination of creative activities within the framework of the actor and structure dilemma by giving the opportunity to examine both internal and external variables of the firm which affect the creativity of the model.

Besides, the model shows that the changes in the capability base of the firm can only contribute to this process by removing us from the fact that the top management is the job (Teece, 2007).

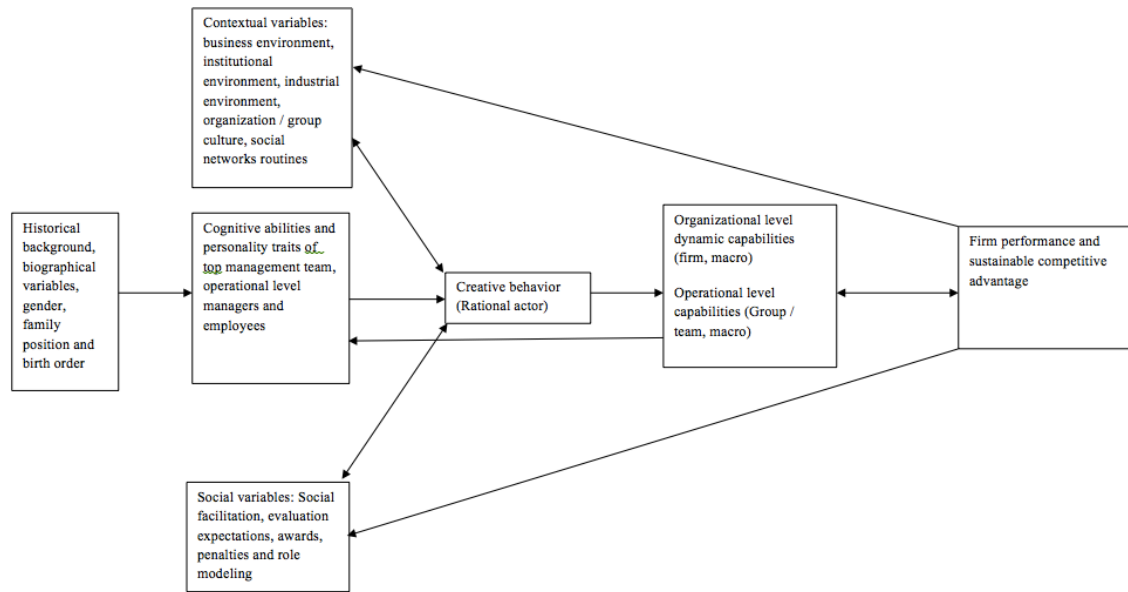


Figure 1: Interactional Model of Dynamic Capabilities

Capability base (Helfat and Peteraf, 2015; Teece, 2007) and dynamic managerial capabilities (Adner and Helfat, 2003) and that employees and managers in the operational units of the firm such as arge, production, marketing and sales can contribute to this process.

Another benefit of the interactive model of dynamic capabilities is that the collective level capabilities distract us from the misconception that there is a structure formed by the sum, composition or coordination of individual level capabilities. Because the model is based on the assumption that various variables are effective in the formation of individual capabilities and creative behaviors that are considered as the precursors of collective capabilities. For example, emphasis is placed on contextual variables on the creative behaviors of individuals. These emphasis coincide with the context-dependent feature of dynamic capabilities (Helfat et al., 2009). Similarly, the effects of variables such as individual characteristics and historical background on creative behaviors of managers are emphasized. This shows that there are influences of psychological variables (Hambrick and Mason, 1984) such as historical background and cognitive abilities in the strategic selection of managers. Particularly, the effects of cognitive capabilities on strategic choices are studies in the same direction with the research on micro foundations of dynamic capabilities (Adner and Helfat, 2003; Teece, 2007; Helfat and Peteraf, 2015). Finally, it was claimed that social variables such as rewarding the creativity of individuals and the support of the top management team were effective. These claims are consistent with the effects of social variables (Kuratko et al., 2005) on the dynamic capabilities that affect the entrepreneurial and creative behaviors of middle managers.