

Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci

Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN

Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, KÜTAHYA

Yrd. Doç. Dr. Metin SARAÇOĞLU

Gazi Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, ANKARA

ÖZET

Bu araştırmanın amacı yaratıcılık ve yenilik kavramları ve aralarındaki ilişkiyi inceleyerek yenilikçi ve yaratıcı kişilerin kişilik ve düşünce yapılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmek ve yenilik sürecinin en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğine cevap aramaktır. Bu araştırmada literatür taraması yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda yaratıcı ve yenilikçi bireylerin çoğu özelliklerinin birbirine benzediği sonucuna varılmıştır. Buna karşın yenilikçi bireylerin yaratıcı bireylerden daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alma ve dışa dönüklük gibi farklı özellikleri görülür. Buna ek olarak, yaratıcı bireylerin daha fazla belirsizliğe karşı tolerans gösterme, entelektüel özerklik ve bireysellik gibi özellikleri yenilikçilerinkinden farklıdır. Ayrıca yenilikçi bireylerde dikey (derinlemesine) düşünce yeteneği görülürken yaratıcı kişilerde yatay düşünce yapısı görülmektedir. Yenilik sürecinin ilk aşamasında dikey düşünce şeklinden çok yatay düşünce şekli görülür. Çünkü yenilik sürecinin başlangıcında daima yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmada yenilik süreci dört aşamada açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, yenilik, yenilik süreci, yatay düşünce, dikey düşünce

The Relationship Between Innovation and Creativity and Development of Innovation Process

ABSTRACT

The purpose of this research is that the relationship between creativity and innovation concepts and examining innovative and creative personality and mindset of people as compared to assess and how the process of innovation can be used most effectively is to seek answers. The literature is searched for this study. As a result of this research, most of the innovative people is found to have similar properties to that of creative people. But innovative people show different properties from the creative people such as, taking more responsibility and initiative and extroversion. In addition to creative people's properties are different from innovative's such as, greater tolerance to uncertainty, and intellectual autonomy and individuality. Hence creative people show the horizontal thinking, as innovative people show the vertical thinking. In first step of innovation process, horizontal thinking skill is seen more than the vertical thinking. Therefore It is always in needed creative ideas at the beginning of the innovation process. This study attempts to explain the innovation process has four phases.

Key Words: Creativity, innovation, innovation process, horizontal thinking, vertical thinking

I. GİRİŞ

Endüstri devriminin başlangıcından itibaren yenilikler rekabet avantajının anahtar kaynağı olmuşlardır. Yeniliklerin yönetilmesinde birçok problemle karşılaşılmasına rağmen, yenilikler çoğu şirket için yapılması zorunlu olan işlerin arasında yer almıştır. Araştırma bulgularına göre yenilik yapan şirketlerin

kazanımları yüksek kar oranı ve pazar payı şeklinde olmuştur (Prajago and Ahmed, 2006: 499). Yenilikler uzun dönemde işletmeler için zenginlik kaynağının temelini oluştururlar. Yenilikler sayesinde yeni iş alanları açılacağından ve mevcut kaynaklar daha etkin kullanılacağından iş bulanların oranı yükselecek, verimlilik artacak ve ülkelerin ekonomik zenginliği artacaktır. (Galanakis vd., 2000: 378). Bütün yeniliklerin kaynağını yaratıcı düşünce sonunda elde edilen fikirler oluşturur. Örgütteki sorunların çözümüne ilişkin fikir geliştirme sürecinde yaratıcı düşünce, işçilerden, müşterilerden yada üniversitedeki uzmanlardan oluşan gruplarca geliştirilir. Yeniliklerin kaynağını bu grupların düzenli olarak belirli zaman dilimlerinde yaptıkları toplantılardaki mantıklı düşünce süreçlerinin sonunda oluşturdukları fikirler oluşturur. Şirketler daha başarılı bir gelecek için yaratıcı fikirleri elde etmekten hoşlanırlar. Birçok bilgi kaynağına ulaşması sonucunda elde edilen bilgilerden problemin çözümünde de yararlanılır. Şirketlerin bunu gerçekleştirmesi için uygun örgüt iklimi oluşturarak insan kaynaklarından daha etkin olarak yararlanmaları gerekir. Yenilik sürecinin ilk aşaması, başarılı yenilikçi işletmeler için yenilik projesine başlamadan önce örgütün yaşamasını sağlayacak (ayakta tutacak) fikirlerin toplanmasıdır. Yenilik aşamasının en erken aşamasında örgütün yaratıcılık olanaklarından yararlanılır (Boeddrich, 2004: 274).

Bu çalışmanın amacı yaratıcılık ve yenilik kavramları ve aralarındaki ilişkiyi inceleyerek yenilikçi ve yaratıcı kişilerin kişilik ve düşünce yapılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir. Ayrıca diğer bir amaç da yenilik sürecinin nasıl işlediğini anlayarak, bu sürecin en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğini araştırmaktır.

II. YARATICILIK VE YENİLİK KAVRAMI VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde, yaratıcılık ve yenilik kavramları ve aralarındaki ilişki incelenecektir. Yenilik ve yaratıcılık arasındaki ilişki yenilikçi ve yaratıcı kişilerin kişilik ve düşünce yapılarına göre de değerlendirilecektir.

II.A. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık, sorunları çözme, karar verme ve kendini ifade etme becerileriyle ilgilidir. Aynı zamanda yeniliğin temeli olan düşünce becerisidir. Yaratıcılığı Haris (1998) bir yeti (ability), bir eğilim ve süreç olma özelliklerine göre ele almıştır. Haris'e göre yaratıcılık bir yetidir. Çünkü yaratıcılık, mevcut olan fikirlerin bir araya getirilmesi, değiştirilmesi ve bunların sentezlenmesi yapılarak yeni fikirlerin yaratılmasını içerir. Yaratıcılık; değişim ve yeniliğin benimsenmesi, fikir ve olasılıkların test edilebilmesi, farklı bir bakış açısıyla (dış dünyaya bakışta esneklikle) örgütün dış çevresinde meydana gelen olaylara bakabilmesi ve var olan ürünlerin geliştirilmesi gibi eğilimleri içerir. Yaratıcılık bir süreçtir; yaratıcı kişiler problem ve sorunlara çözüm bulma yönünde yoğun çalışır ve bu çabalarındaki aşamalı değişiklikler ve iyileştirmelerle fikir ve çözümlerini değiştirerek geliştirirler (Gürol, 2006: 39). Yaratıcı kişiler önceden

bilinmeyen ve beklenmeyen bir problemi algılarlar ise, bunu başkalarından farklı görüş açısıyla anlamlandırır. Problemi algılamak; probleme anlam vermek, yorumlamak ve genelleme yaparak kendi durumlarıyla uyumlu hale getirmek (Özcan, 2000: 21). Yaratıcılığı, yaratıcı düşünce testini geliştiren Torrance (1974); sorunlara; bilgi eksikliğine, kayıp öğelere ve uyumsuzluklara karşı duyarlı olma şeklinde yorumlamıştır. Bu duyarlılık sonucunda sorunlara ilişkin güçlülüğü tanımlama yada eksikliklere ilişkin denemeler geliştirme ve bu denemeleri değiştirtme yada yeniden sınama daha sonra da sonucu ortaya koymadır (Sungur, 1992:20).

Örgüt içinde yaratıcılığın gelişimi deneme ve hata sürecindeki risklerin üstlenilmesiyle ilgilidir ve hata başarıyla birlikte sık sık ortaya çıkmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar ile örgütte risk almaktan kaçınmakta olan bireylerin, problemleri çözerken daha fazla belirli sonuçları olan (gerçekleşme olasılığı yüksek) çözümleri seçtikleri belirlenmiştir. Eğer örgütteki çalışanlar risk almıyorlar ise yaratıcılıklarını kullanmadıkları yada geliştirmedikleri için yaptıkları işleri yeni şekilde yapabilme şanslarını ve daha iyi yapılması yönündeki potansiyellerini kullanmıyorlar demektir. Yönetim, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için çalışanlara işlerini yaparken güvende olduğunu hissettirmeli ve onların risk almalarını destekleyerek işleri rutin şeklin dışında yapmalarını sağlamalıdır (Çelik ve Akgemici, 1998: 21; Shalley and Gilson, 2004: 37).

II.B. Yenilik Kavramı

En geniş anlamıyla yenilikçilik kavramını ele alan kişi Schumpeter'dir. Schumpeter (1950) yeni firmaların ve girişimciliğin temel fonksiyonları olan yeniliğin yaratıcı yıkımın sonucunda oluştuğunu savunur (Top, 2008:25). Ayrıca, Schumpeter girişimciliği farklı açıdan ele alarak tanımlama yoluna giden ilk kişidir. Schumpeter'a göre yenilik kavramı girişimcilik tanımının temelinde bulunmaktadır. Girişimciyi; yeni mal ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni bir örgüt yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni birleşimler yaratarak, mevcut ekonomik düzeni yıkan kişi olarak tanımlar. Mevcut ekonomik düzen, Schumpeter'in görüşüne göre yaratıcı yıkım ile ancak yeni bir teknolojinin, ürünün, pazarın, üretim sürecinin yada örgütsel yapının pazarda var olan ürünlere ve örgütsel uygulamalara açık olarak alternatif olması durumunda gerçekleşir. Eğer yeni teknoloji, ürün, pazar yada örgütsel uygulamalar piyasadaki mevcut ürünlere yada örgütsel uygulamalara açık alternatifler oluşturmuyor ise yaratıcı yıkım oluşamaz (Döm, 2006: 5; Larson, 2000: 306). Günümüzde yaratıcı yıkım ile yeniliklerin doğasında olan değişimle piyasadaki rekabet yapısını bozmaya vurgu yapılmıştır. Fakat piyasadaki mevcut yapıyı bozmanın gücü aynı zamanda piyasadaki değişimin ekonomik büyümeye olan katkısını da gösterir. Bu nedenle yeniliklerin piyasada oluşturacağı "yaratıcı yıkım" yerine "yaratıcı yapım" da denilebilir (Lambooy, 2005:1140). Schumpeter tarafından yapılan yenilik tanımında malın ticaretleştirilmesi temel unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bu alanda çalışmaları bulunan Coulter (2000) yenilikçiliği, yaratıcı bir fikrin kullanılabilir veya satılabilir bir mal ve hizmete yada sürece

dönüştürülmesi olarak ifade etmiştir (Gürol, 2006: 51). Literatürdeki bu tanımların yanında Drucker yeniliği (1998) “performans boyutunda yeni bir değişimin meydana gelmesi” olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda Booz ve Hamilton (1982) yeniliği; dünyaya yeni olan bir ürünün getirilmesi, mevcut olan ürün hattına yeni bir ürünün iyileştirilerek yada revizyonu yapılarak eklenmesi, var olan ürünlerin maliyetlerinin düşürülmesi yada var olan ürünlerin pazarda yeniden konumlandırılması olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan sadece dünyaya yeni olan bir ürünün getirilmesi yeniliği radikal boyutta ele alırken diğer boyutlarda yenilik azar azar artmaktadır (Malaviya and Wadha, 2005:2). Girişimcinin çağdaş toplumdaki temel fonksiyonu, sürekli şekilde yenilikleri gerçekleştirmektir. Bu yönden modern girişimcinin gücü; yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri somut ticari ürünlere dönüştürebilme yeteneğiyle değerlendirilir. Girişimci için yenilikçilik nitelemesi; piyasaya yeni ürünlerin arz edilmesi, yeni üretim tekniklerinden yararlanılması, yeni pazarların elde edilmesi, yeni hammadde yada yarı mamul kaynağının bulunması ve sonunda da yeni bir örgüt biçiminin oluşturulmasıyla ilgili konuları içerir (Fidan ve Yılmaz, 1996: 10).

II.C. Yaratıcılıkla Yenilik Arasındaki İlişki

Genellikle yaratıcılığın yeniliğin eş anlamı olduğu zannedilmektedir. Ancak bu iki kavram arasında belirgin farklılıklar vardır. Yaratıcılık yeni fikirleri oluşturma süreciyle ilgiliyken yenilik bu yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecini odak alır. Kısaca yenilik yeni fikirlerin paraya dönüştürülme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılık bir bilim adamının veya yarısı bitmiş resimle uğraşan bir sanatçının hayalinde ortaya çıkan bir süreç olarak da tasvir edilebilir. Yenilik, yaratıcı fikirler üzerinde çalışacak yetenekli ve birbirini tamamlayan insanların emeğini de gerektiren zor bir iştir. Ayrıca yenilik, yaratıcı fikirleri somut ürün ve süreçlere dönüştürülme süreci içerisinde tüketici hizmetlerini geliştirmek, maliyetleri azaltmak ve örgüt içinde yeni kazanç alanı oluşturmakla da ilgilenir (Durna, 2002: 115; Rosenfeld and Servo, 1994: 29). Yaratıcılık konusunda birçok araştırma ve çalışmasıyla tanınan Amabile, yaratıcılık ve yenilik kavramlarını birbirinden ayırarak şu şekilde tanımlamıştır: Yaratıcılık her alanda yeni ve yararlı bilgilerin üretilmesi şeklinde tanımlanabilirken, yenilik örgüt içindeki bu yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktası durumundadır. Ayrıca yaratıcılık tüm yeniliklerin ve yeniliğin psikolojik algılanışlarının bir tohumudur. Bu bakış açısına göre birey ve takımların yaratıcılığı yeniliğin başlangıç noktası olarak görülmektedir. Yenilik için yaratıcılığın olması mutlak şartken tek başına yer alması yeterli değildir. Başarılı yenilik uygulamaları, örgüt içindeki yaratıcı fikirlerden kaynaklanabileceği gibi örgüt dışında oluşan yada gelişen teknoloji transferleri gibi fikirlerden de oluşabilmektedir (Amabile vd., 1996:1155).

Yaratıcılık yeni fikirler oluşturma yada mevcut olan fikirlere değişik açılardan bakabilme yeteneğiyle ilgilidir. Yenilik ise yeni ürünler ve süreçler oluşturmak yada mevcut mal ve hizmetlere yeni kullanım yada pazar alanları

oluşturmak için planlanmış çabaların bütünüdür. Bu açıdan bakıldığında yaratıcılık; örgüt içinde meydana gelebileceği gibi örgütün dışında da meydana gelebilecek bireysel bir süreci içerirken, yenilik; çalışanların yaratıcılığını teşvik etmeyi ve yönetmeyi amaçlayan örgütsel faaliyetlerin bütününden oluşmaktadır (Griffing, 1990: 424) .

II.C.1. Yeniliğin ve Yaratıcılığın Kişilikle İlişkisi

Yeni fikirleri oluşturmak için bireylerde bulunması gereken yetenekler ile bu fikirleri yeniliklere dönüştüren kişilerin yeteneklerinin aynı olduğu söylenemez. Yeni fikirlerin örgüt içinde mal ve hizmetlere ya da süreçlere dönüştürülmesi için hem yaratıcı hem de yenilikçi bireylere ihtiyaç duyulmaktadır (Stoner, 1989: 408). Yaratıcı bireyler sistem içindeki kurallara uymama konusunda direnç gösterirler. Bunun sonucunda da mevcut sistem içinde uyumsuz kişiler olarak bilinirler (Filis, 2000: 10). Yaratıcı insanlar gerek iş yerlerinde gerekse toplumda zor insanlar olarak bilinmektedir. Yönetim literatüründe zor insanlar “mutsuz olup her şeyden şikayet eden”, “akıntıya karşı yüzen (olmayacağı düşünülen fikirleri ve işleri savunan)”kimselerdir (Top, 2008: 94). Yaratıcı bireyler hata yapmaktan ve eleştirilmekten endişe duymazlar. Yaratıcı düşüncedeki insanlar kendilerini diğer yaklaşımlarda baskın olan (toplum tarafından benimsenen) görüşlerle kısıtlamazlar. Bu kişiler problemleri kendi fikir ve tekniklerini kullanarak çözerler. Bu fikir ve tekniklerdeki temel, kişinin kendi anlayışı ve sezgilerine güvenmesi üzerine kurulur (Suojanen and Brooke, 1971: 20).

Yeniliklerin başarıyla uygulanması için kişilerde bulunması gereken temel nitelikler; özsaygı ve özgüven ile ilgilidir. Özsaygı, bir kimsenin kendini önemli, değerli ve başarılı olarak algılamasıyla ilgili iken; özgüven değişik durumlarda etkin görevler üstlenerek başarılı olmaya inanmaya yatkınlık olarak ifade edilebilir. Yüksek özgüvene sahip kimselerin yüksek iş performanslarıyla değişik durumlarda başarıya ulaşabilmelerinin mümkün olduğu tahmin edilmektedir (Pretorius vd., 2005: 55-56). Yaratıcı ve yenilikçi kişilerin temel özellikleri genelde birbirine benzemektedir. Yenilikçilerle yaratıcı kişiler arasında en önemli fark, dinamik kişilik farkıdır. Bu da yenilikçi kişilerin daha fazla sorumluluk alma, fikirleri gerçekleştirme ihtiyacı, fikirleri paraya dönüştürebilme ve daha fazla gelecek beklentisi ile ilgilidir. Ayrıca dinamik liderlik, inisiyatif alma ve örgütleme yeteneğinin bulunmasıdır (Heunks, 1998: 264). Yaratıcı ve yenilikçileri ayırt etmede kullanılan potansiyel tahmin ediciler Tablo 1’de gösterilmiştir:

Yaratıcı kişilerde kişisel özellik olarak içe dönüklük baskın şekilde görülürken, yenilikçi kişilerde dışa dönüklük baskındır. Yenilikçiler de dışa dönüklük baskın olarak görülmelidir ki; bu kişiler örgütte bulunan diğer kişileri ve hissedarları yeni fikirlerin örgüt için yararlı olduğuna inandırabilsinler. Aynı zamanda bu, motivasyon açısından yenilikçilerin daha hareket odaklı olmasını da gerektirir. Yüksek hareket odaklı olma, yenilikler uygulandığı zaman örgütte pozitif tahmin edicilerin (karlılığın artması, gelirin yükselmesi gibi) elde

edilebilmesi ile ilgilidir. Oysa yaratıcı kişilerin fikirleri uygulandığında bireysel olarak katkı sağlamaları ön plandadır (Rank vd., 2004:520). Ayrıca yaratıcı kişilerde yüksek entelektüel özerklik, bireysellik özelliği görülmektedir (Rank vd., 2004:520 ; Rudowicz and Hui:1997 140-141). Kirton (1976) tarafından yaratıcı kişileri diğer kişilerden ayırmak için yapılan çalışmanın sonucunda da yaratıcı kişilerin daha fazla muhafazakar oldukları ve esnek olmadıkları görülmüştür (Gelade, 2002: 215). Yaratıcı kimselerin değer sisteminin odağında kendilerini tatmin eden davranışların oluşturduğu kararlar vardır. Bu kişiler kararlarının kendileriyle ilgili olduğunu düşünür ve kararlarını kendi yaşamlarına hizmet etmek için alırlar. Burada gizli olan değer, kültürel süreç sonucunda yaratıcı kişinin fikri ne diğer kişilerin fikirleri içine geçerek absorbe (yok) olur, ne de diğer kişilerin görüşlerinin iyi olacağı yönünde bir yaklaşımı benimser (Suojanen ve Brooke, 1971: 20). Oysa yenilikçi kişilerde orta düzeyde özerklik ve bireysellik özelliği görülmektedir. Bu kişiler de kendi fikirlerinin uygulanması için ısrarcılardır fakat bunlar örgütteki diğer kimselerin görüş ve önerilerine daha açıktır.

Tablo 1: Yaratıcı ve Yenilikçileri Ayırt Etmede Kullanılan Potansiyel Tahmin Ediciler

	Yaratıcıları ayırt etmede kullanılan potansiyel ediciler	Yenilikçileri ayırt etmede kullanılan potansiyel tahmin ediciler
Kişilik	Orta derecede dışa dönüklük	Yüksek derecede dışa dönüklük
Motivasyon	Orta derecede hareket odaklılık	Yüksek derecede hareket odaklılık
Çevre	Orta derecede dışsal talep	Yüksek derecede dışsal talep
Liderlik	Orta derecede karizmatik liderlik	Yüksek derecede karizmatik liderlik
Kültür	Düşük derecede belirsizlikten kaçınma Yüksek bireysellik Yüksek entelektüel özerklik	Orta derecede belirsizlikten kaçınma Orta bireysellik Orta entelektüel özerklik

KAYNAK: Rank, Johannes; Pace, L. Victoria and Frese, Michael., Applied Psychology: An International Review, 2004, 53, 4: 521.

Belirsizlik genelde tüm insanların hareketlerini kısıtlar ve tedirginlik yaratır. Bu nedenle bireylerin belirsizlikten kaçınması doğaldır. Ancak yaratıcı fikirler hemen ortaya çıkmadığı için belirsizliğe belirli bir süre de olsa katlanılması gerekir. Aksi durumda kişiler aklına gelen ilk fikirleri uygularlar ve konuyu kapatırlar. Böyle bir durumda da yaratıcılık oluşmaz. Bu nedenle yaratıcı kimselerde yüksek derecede belirsizliğe katlanma yeteneğinin görülmesi gerekir (Yıldırım, 1998:56). Yaratıcı kişileri diğer kişilerden ayırmak için yapılan çalışmalarda yaratıcı kişilerin kendi yeteneklerine yüksek düzeyde güven duydukları ve belirsizliğe karşı tolerans gösterdikleri saptanmıştır (Lemons, 2005:26). Yenilikçi kişiler yaratıcı kişilerden daha az düzeyde belirsizliğe katlanırlar. Çünkü yenilik süreci sonunda somut bir ürün elde edilirken yaratıcılık sürecinde ise soyut olan fikirler elde edilmektedir. Ayrıca yenilik sürecinin yaratıcılık sürecine göre daha maliyetli olduğu da unutulmamalıdır.

II.C. 2. Yaratıcılık ve Yenilik Sürecindeki Düşünce Şekli

Yaratıcı düşünce yeteneği, kişilerin problemleri çözmeye esnek ve hayalci bir yaklaşım göstermeleri ve kendi kapasiteleri ile ürettikleri fikirleri, var olan fikirlerin içine entegre ederek yeni fikirler üretmeleriyle ilgilidir (Pretorius vd., 2005: 56). Yaratıcı düşüncede, yeni fikirleri üretmenin anlamı geçmişte karşılaşılan sorunlar için üretilen fikirleri baz alarak yeni fikirler üretmek değildir. Yaratıcı düşüncede başarılı olmak için daha önceden var olan varsayımlara ya da üretilmiş olan fikirlere meydan okunması gerekir. Yaratıcı düşünceye sahip kimseler bir problemle karşılaştıklarında, “Bu probleme kaç değişik açıdan nasıl bakılabilir?”, “Daha önce karşılaşılan problemler tekrardan nasıl düşünülebilir?” ve “Problem kaç farklı şekilde nasıl çözülebilir?” şeklinde düşünürler. Bu düşünceye sahip olan kimseler, “Benim yerimde bir başkası olsaydı bu problemi nasıl çözer?” şeklinde bir soruyu kendilerine sormazlar. Yaratıcı düşüncede; problemleri çözmek için birbirinden farklı olan, geleneklere uymayan ve emsalsiz olan birçok cevabı arama ya da alternatifini geliştirme eğilimi vardır (Michalko, 2003:52).

Sosyal bilimlerde bir noktada birleşen ya da uzaklaşan düşünce stilleri ve davranış şekilleri kavramsallaştırılmıştır. Yaratıcı düşünceyi en iyi karakterize edenlerden biri olan Edward de Bono bu düşünce farklılığını da en iyi şekilde ortaya koymuştur. De Bono geliştirdiği teoride yatay (birbirinden ayrılan veya uzaklaşan) ve dikey düşünceyi (belirli bir noktaya yönelen) süreçte birbirinden ayırmıştır. Dikey düşüncede önemli olan, bir problemin çözümünde önceden var olan delikleri (alternatifleri) mümkün olduğunca kazıyıp (araştırıp) derinine inmektir. Bu düşünce şekli, yenilik yönetiminde benimsenen düşünce şeklini ve davranışını göstermektedir. Yatay düşüncede ise önemli olan yeni delikler açarak problemin çözümüne mümkün olduğunca çok alternatif geliştirmektir. Yaratıcı kişilerin çalışmasında kolay kolay dikey düşünce görülmez. Çünkü bunlar yatay düşünceye sahiptirler. Oysa yenilikçi kişilerin düşünce şeklinde dikey düşünce görülürken yatay düşünce görülmez (Haner, 2005: 289; Suojanen and Brooke, 1971 : 20).

Literatürde yaratıcılıkla ilgili yapılan çalışmalarda insanlar sol beynini (daha çok sol beynini) ve sağ beynini (daha çok sağ beynini) kullananlar olmak üzere ikiye ayıran birçok araştırma yapılmıştır. İnsan beyninin birbirinden farklı olan analitik ve yaratıcı düşünce biçimini kullandığı görülmektedir. Sol beyin insanda analitik ya da dikey düşünceyi yönlendirirken, sağ beyin insanda yaratıcı ya da yatay düşünme yeteneğini harekete geçirmektedir. Analitik düşünce mantıksal bir süreç çerçevesi içinde işlerlik kazanır. Bu süreci kullanarak insanlar tercih ve seçimlerini minimize ederek tek bir cevaba ya da çok az sayıda cevaba dönüştürürler. Buna karşın hayal gücü gerektiren yaratıcı düşünce ise insanı pek çok olası sonuca ya da farklı düşüncelere yönlendirmektedir. Başlangıçta birbirine zıt gibi olan iki düşünce yapısını insanlar karar verme süreçleri içinde genellikle birlikte kullanmaktadırlar. İnsanlar bir sorun yada probleme farklı açılardan bakarak yaratıcı düşünceyi kullanarak çeşitli çözüm önerileri geliştirirler. Daha

sonra geliştirilen bu çözüm önerilerini analitik düşünceyle bir yada az sayıda sonuca indirirler (Yanık, 2007: 44).

Birleşen ve ayrışan düşünce şekli aslında hem yaratıcılık sürecinde hem de yenilik sürecinde kullanılır (Haner, 2005: 289). Yaratıcılık süreci kişilerin hedeflerine ulaşması için takip ettikleri farklı aşamaları içerir. Yaratıcılık süreçlerini Wallas (1971) ve Lessem (1991); hazırlanma, kuluçkaya yatma, sezgi ve test etme olarak dört aşamada ele almışlardır (Mass vd., 1999: 40). Yaratıcılık sürecinde ayrışan yada yatay düşünce şekli temel özellik olarak görülmesine karşın, yaratıcılık sürecinin ilk aşaması olan hazırlanma aşamasında birleşen yada dikey düşünce şekli daha baskın olarak kullanılır. Buna karşın yenilik süreci yönetiminde birleşen yada dikey düşünce şekli temel özellik olarak görülmesine karşın, yenilik sürecinin ilk aşaması olan fikirlerin üretimi aşamasında yatay yada birleşen düşünce şeklinin baskın olarak kullanıldığı görülür (Haner, 2005: 289). Kısacası yaratıcılık ve yenilik sürecinin ilk aşamasında temel benimsenen düşünce şekli yerine farklı bir düşünce şeklinin görüldüğü söylenebilir.

III. ÖRGÜTLERDE YENİLİĞİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Örgütlerde yenilik sürecinin başlayabilmesi için her şeyden önce yeniliğe ihtiyaç duyulması gerekir. Yenilik ihtiyacı genellikle müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması sebebiyle ortaya çıkar. Müşteriler işletmenin sunduğu ürünleri beğenmeyebilir yada onları eksik bulabilirler. Bu durum müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığını gösterir. Bu nedenle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini işletmenin sunmuş olduğu ürünler tam karşılamıyorsa işletmenin yeniliğe gitmesi gerekir (Durna, 2002: 115). Örgütlerin yenilikleri gerçekleştirmek için kurdukları takım ve grupların yenilik süreçlerini sistemleştirmeye çalışan pek çok model bulunmaktadır. Örgütlü şekilde yenilik yapmanın bireysel yenilik yapmadan temel farkı olarak bu çalışmalar için bir disipline ihtiyaç duyulması gösterilebilir (Top, 2008: 219).

Süreç teorisi kaynaklı çalışmaların odak noktasını yenilik süreci kalitesinin araştırılması oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalarda yenilik sürecinin her bir aşamasında nelerin yapılması gerektiği ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Bu alandaki çalışmaları ile bilinen Amabile'in (1988) örgütsel yenilik modelinin en önemli özelliğini bireysel faktörlere vurgu yapılması oluşturur. Amabile'e göre; bireysel yaratıcılık unsurları yenilikler için temel oluşturmaktadır. Bireysel yenilik olmadan örgütsel yenilikler de olmayacaktır. Yapılan alan çalışmalarındaki görüşmelerde örgütsel yenilik sürecinin çok geniş bir alanı kapladığı görülmüştür. Bunlar, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgilidir. Aynı zamanda Wolfe kendi adıyla bilinen bir örgütsel yenilik süreci geliştirmiştir. Bu modelin aşamaları sırasıyla; fikir kavramı, farkına varma, birleştirme, değerlendirme, ikna etme, kararın benimsenmesi, uygulama, konfirmasyon, iş programının yapılması ve öneridir (Chuang, 2007: 882). Vrakking ve Cozijnsen yenilik sürecini; fikirlerin elde edilme aşaması, başlangıç aşaması, uygulama aşaması ve birleştirme aşaması olarak dört aşamada ele almışlardır (Vrakking ve Cozijnsen 1993: 67-68). Boeddrich yenilik sürecini; fikirlerle ilgili aşama,

yenilik süreciyle ilgili kararların verilmesi, yenilik projesi ve sonuçlar olmak üzere dört aşamada ele almıştır (Boeddrich, 2004: 275) Bu çalışmada ise Basadurun geliştirdiği yenilik süreci modeli ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Basadur, 2003: 8):

- Fikirlerin Üretimi
- Kavramlaştırma
- Optimizasyon
- Uygulama

III.A. Fikirlerin Üretimi Aşaması

Yeni ürünlerin geliştirilmesi yeni fikirlerin yaratılmasıyla başlar. Bir fikir yaratmak için gerektiğinde yüzlerce fikir üretilebilir. Genellikle uygulamada yeni ürünlerin geliştirilmesi için daha çok araçlardan, pazarlama elemanlarından ve çalışanlardan gelen fikirler kullanılır (Tek, 1999: 407). Bu aşamada çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri çok önemlidir. Yeniliklerin oluşturulmasında yada değişiklik yapılacak bir yenilikte çalışanlardan gelen bu önerilerden yararlanılacaktır. Bu nedenle bu aşamada örgütte olabildiğince çok fikrin yaratılabilmesi için çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilebildiği, bilgi akışının önündeki tüm engellerin kaldırıldığı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır (Durna 2002:120). Fikirlerin üretim düşüncesi, kişilerin içsel yargı ve önsezilerine göre bilgileri toplaması ve değişik açılardan durum analizini yapması, yeni fırsatların ve problemleri algılaması, sorgulaması ve hayal etmesiyle ilgilidir. Belirli bir plan doğrultusunda kişilerin fikirleri üretme yeteneğindeki tercihleri fikirlerin seçilmesi ya da ayrıştırılmasıyla sorunlara çare bulunmasından ziyade onlardan fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve belirli bir noktaya doğru birleştirilmesi istenir. Bu konudaki fikirler ve gerçeklerle ilgili her şeyin iyi tarafını ve kötü tarafını da görmeleri gerekir. Problemin çözümüyle uğraşan kişiler, fikirlerin üretiminde aşırı derecede hayal kurmaktan ve fikirleri düzenlemekten hoşlanmazlar. Fakat diğerlerinin (örgütte fikirlerin üretimi işiyle uğraşmayan kişilerin) de problemlerin detaylarıyla uğraşmalarına müsaade ederler. Bu kişiler belirsizlikten hoşlanmalarına karşın onları çok zor tespit ederler. Ayrıca fikirlerin üretimiyle uğraşan kişiler birçok yeni projede aynı anda el marifetiyle çabukluk yapmaktan hoşlanırlar: Onların keşifleriyle bulunan her bir çözüm bir kaç yeni problemin çözümü için de önerilebilir. Bu bölümde problemlerin ve gerçeklerin bulunması düşünülür (Basadur ve Gelade, 2006: 52).

Eğer firma bu aşamada, yenilik ve fikirlerde öncülüğü araştırıyor ise, yüksek oranda soyut yaratıcı teknikleri kullanmalıdır. Soyutluk firmaları bulanık cevaplara yönlendirir ya da kabaca tasarlanmış fikirlere yönlendirir. Bir defa bu teknikler kullanıldığında yeni ufukları fethetme şansı da yakalanır. Diğer bir ifade ile bu teknik kullanılarak ürünler kullanım alanlarından uzaklaştırılır (Boeddrich 2004: 278-279). Yaratıcı ve soyut teknikleri kullanmak riskli ve uzun zaman gerektirebilir. Bu aşama yaratıcılık tekniklerinin kullanıldığı, temel araştırma ve fikirlerin elde edildiği (beyin fırtınası, analogi vb gibi tekniklerin kullanıldığı),

pazarlama ve var olan kalite standartlarının geniş ölçüde tartışıldığı aşamadır (Vracking and Cozijnsen, 1993: 68). Bu aşamada problem, eğilim ya da fırsatlar algılanmış olup, başlangıç aşamasında bilinçli bir şekilde görüşlerde “bulanık durum” yaratılmıştır (Basadur, 2003: 10). Bu aşama bulanık durumun aydınlatılmasıyla ilgilidir. Daha sonra bu durumla ilgili olarak gerçekler bulunmaya çalışılır (Basadur vd., 2000: 67).

III.B. Kavramlaştırma Aşaması

Yenilik sürecine kavramlaştırma aşamasıyla devam edilir. Bu aşama, fikirlerin üretimi aşamasında üretilen yenilik fikirlerinin içsel (örgüt içinde) ve dışsal (örgüt dışında) olarak değerlendirilmeye tabii tutulduğu, uygun olmayan fikirlerin elendiği, uygun olanların önem sırasına göre derecelendirildiği aşamadır. Kısaca, üretilen fikirlerin ön elemesi yapılarak yaratılan fikir sayısı azaltılır. Örgüt içinde yapılan değerlendirmede, yenilik fikirlerinin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı araştırılır (Güleş ve Bülbül, 2004:184; Tek, 1999:409) Bu aşama fikirlerin üretimi aşamasına benzer. Burada fikirlerin ayrıştırılması işiyle uğraşılır. Aynı zamanda soyut düşüncenin anlaşılmasına çalışılır. Bunun sonucunda yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili içsel (yargılar) öngörüler keşfedilir. Bu da problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur ve oluşturulan teorik modeldeki konuların açıklanmasını sağlar. Bu aşamada görevli kişiler, tek bir seçeneğin seçilmesinden hiçbir zaman memnun olmazlar. Yani diğer seçenekler diskalifiye edilirken, mümkün olduğunca tek bir kavram düzenine (tek düzeni içine) çoğu fikirlerin dahil edilmesi tercih edilir. Böylelikle elimine edilen fikirlere daha fazla yaklaşma olanağı da sağlanır. Bu kişiler, fikirlerle oynamaktan hoşlanırlar ve harekete geçmeden önce bu fikirlerle yüzeysel olarak ilgilenmezler; problemin tanımı ve fikirlerin bulunması üzerine odaklanırlar (Basadur ve Gelade, 2006: 52). Böylelikle probleme yeni bir bakış açısıyla bakılmaya çalışılır. Problemin açıklaması yapılmadan probleme cevap bulmak için grupça acele edilmemelidir. Ayrıca problem tanımlaması yapılırken grup üyelerinin optimistik bir yapıda olmaları çok önemlidir (Basadur vd., 2000: 62). Kavramsallaştırma aşamasındaki dışsal değerlendirme, yeniliğin kimler için yapılacağı ve ne tür yararlar sağlayacağı ile ilgilidir. Bir ürüne ait bir fikir birçok kavrama dönüştürülebilir. Kavramsallaştırma aşamasındaki ilk soru, “Bu ürünü kimler kullanacaktır?”, ikinci soru, “Bu ürünün belirlenen hedef kitleye sağlayacağı yarar nedir?”, üçüncü soru ise “Belirlenen hedef kitle bu ürünü ne zaman tüketecektir?” şeklinde olmalıdır (Kotler , 2000: 337-338).

III.C. Optimizasyon Aşaması

Yenilik sürecinin ilerlemesi optimizasyonla sağlanır. Kavramlaştırmada olduğu gibi, bu aşamada da soyut düşüncenin anlaşılabilir olarak kazanılması tercih edilir. Fakat bu aşamada fikirlerin ayrıştırılmasından ziyade bireysel düşünce tarzı olarak fikirlerin belirli bir noktaya doğru birleştirilmesi (onların değerlendirilmesi ve seçilmesi) tarzı benimsenir. Bunun sonucunda da pratik çözümler ve planlar soyut fikirler ve alternatiflerden geliştirilir. Kişiler optimizasyon stili ile bir

şeyleri denemekten ziyade o fikirleri kafalarında test ederler, bu da onları optimal çözümlere götürür. İyi belirlenmiş bir problem onlara verildiğinde, onlar büyük enformasyon yığınlarını tasnif ederek kritik faktörlere ait yeri kesin olarak belirleme imkanı verir. Optimizasyon aşamasında görevli bulunan kişiler bir problemden, ses getirecek işler yapmayı, mantıksal değerlendirmeyi ve iyi olan seçeneği ya da çözümü seçim yapma kabiliyetinde olduklarına güvenirlir. Bu süreçte odak alınması gereken fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve planlanarak bir sonraki sürece taşınmasıdır (Basadur ve Gelade, 2006: 52). Optimizasyonun anlamı yeni, kullanışlı, hayal ürünü çözümleri problemi tanımlarken belirlenen meydan okuyuculara karşı geliştirmektir (Basadur vd., 2000: 62).

Bu aşamada prototip ürün geliştirilerek yeni ürünle ilgili pazar testi yapılır. Yeni ürünü sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek amacıyla yeni ürün daha önce tanımlanmış konseptine uygun olarak geliştirilerek bire-bir benzeri olan bir prototipi ile pazarda sınanır. Burada fiziksel olarak ürünün prototipi oluşturularak gerçek kullanım alanlarında; ürünün farklı uygulamalarda nasıl performans sergilediğini görmek için titiz laboratuvar testlerine (alfa testlerine) tabi tutulur. Alfa testinden elde edilen bilgiye göre üründe gerekli düzeltmeler yapılır. Bundan sonra yeni ürünün sunulacağı hedef kitleyle ilgili testler (beta testleri) yapılır. Beta testlerinden elde edilecek bilgiyle müşterinin bakış açısına göre ürüne en son şekli verilir. Test esnasında ürünün fiziksel özelliklerinde ihtiyaç duyulan yerlerde gerekli düzenlemeler ve ayarlamalar yapılır. Beta testleri hedef pazar ya da distribütörler üzerinde yapılır. Buradaki amaç mal ve hizmetler pazara tamamen sürülmeden bunlarda karşılaşılabilecek muhtemel olan tüm eksikleri gidermektir. Bu aşamanın üretim öncesi son aşamayı oluşturduğundan ürünle ilgili oluşturulan prototiplerde yinelemeler olabilir. Bazı durumlarda uzmanlar ile test de hedef alınan kitle bir araya getirilerek yüz-yüze iletişim ortamı da sağlanabilir (Kulaklı, 2005:269; Güleş ve Bülbül, 2004:185-186) .

III.D. Uygulama Aşaması

Uygulama ile yenilik süreci tamamlanır. Optimizasyon sürecinde olduğu gibi bu süreçte de fikirlerin belirli bir tarafa doğru birleştirilmesi işi yapılır fakat bu süreçte optimizasyon sürecinden farklı olarak soyut düşünceden ziyade direkt tecrübelerden yararlanılır. Uygulayıcılar bir şeyleri kafalarında test etmekten ziyade onları gerçekte uygulanmasına bel bağlarlar; bu da onlara yaparak deneme imkanı verir. Kişilerin uygulamadaki üstünlükleri belirli durumda görebilmeleri için birazda olsa bu şeylerin nasıl işlediğini bilmeleri gerekir. Uygulama aşamasında görevli olan kişilerin bu aşamada tam olarak ne yapmaları gerektiğini anlamaları zordur, bunu takip eden aşamada ise durumlara göre değişen hızlı adaptasyonlar yapılır. Bu aşamada alfa ve beta testlerini geçen yeni ürün deneme niteliğinde üretilerek belirli pazarlarda müşterilere sunulur. Ürünün gerçek pazarda test edilmesi maliyetli ve zaman alıcı bir çalışmadır. Bununla birlikte, yeni ürününü pazarda test edilmesi yeni ürünlerin potansiyel satışlarını ölçmek, alternatif pazarlama planlarını gerçekleştirmek ve gözden kaçan hata ve

eksikliklerini tespiti yapmak için önemli bir fırsattır. Bu aşamada işletmede gerçekleştirilecek olan tüm bu faaliyetler ile işletmenin ileride zor duruma düşmesi engellenecektir. Uygulama işiyle uğraşan kişiler fikirleri uygulamaya koymayı planlarken, gerekli gördükleri yerde değişiklikler yapabilirler (Basadur ve Gelade, 2006: 52-53; Güleş ve Bülbül, 2004:186) .

Uygulama aşaması yenilikle ilgili literatürde daima ikinci sırada yer alır. Eğer yeni ürün geliştirilip, yaygınlaştırılmış ve bu ürün müşteriler tarafından kabul görmüşse, yenilik sürecinde geri kalanların yapılması için fazla heyecanlanmaya da gerek yoktur. Burada sorgulanması gereken soru müşterileri ve kullanıcıların yeni ürünle ilgili ne düşündükleridir. Kullanıcılara yeniliklerin uygulanmasının ne kadar önemli olduğu reklamlar aracılığıyla vurgulanır. Bunun için yenilikleri geliştiren örgütün; eğitimler, seminerler, konferanslar ve bu gibi etkinlikleri tertiplemesi gerekir. Yenilik aşamasının en son kısmında ürünle ve/veya ürünün üretimiyle ilgili süreçlerinde yapılması gereken değişiklikler varsa bunlar yapılır. (Vracking and Cozijnsen, 1993: 68). Yeniliği uygulama aşamasında işletmeler, çevreleriyle devamlı olarak bilgi alış verişinde bulunurlar. Özellikle işletmeye mal satanlar ve müşterilerden gelen bilgiye daha çok önem verirler. Birçok durumda yenilik işletmeyi dış örgütler ile teknolojik bilgi ve işgücü takasına yönlendirebilir (Eren, 1982:39). Bu aşamada ürünün formülünün satılması, patentinin alınması problemleri ile birlikte fabrika içindeki makinelerin tasarımının yapılması gerekir. Kısaca yeni ürün başarılı bir şekilde fabrikada üretildiğinde, uygun bir dağıtım kanalıyla dağıtımı ve satışı yapıldığında bu süreç sona ermektedir (Basadur ve Galede, 2003: 28).

IV. SONUÇ

Yenilik, yaratıcı bir fikrin kullanılabilir veya satılabilir ürüne yada sürece dönüştürülmesiyle ilgilidir. Yenilik süreci yaratıcı fikirle başlar. Yaratıcı ve yenilikçi kişilerin düşünce biçimleri birbirinden farklıdır. Yenilikçi kişilerde görünen düşünce şekli olan “dikey düşüncede” önemli olan, bir problemin çözümünde önceden var olan delikleri (alternatifleri) mümkün olduğunca kazıyıp (araştırıp) derinine inerek, mevcut problemi çözmektir. Yaratıcı kişilerde görünen düşünce şekli olan “yatay düşüncede” ise önemli olan yeni delikler açarak problemin çözümüne mümkün olduğunca çok alternatif geliştirmek birincil amaçtır. Yaratıcılık sürecinde baskın olarak görülen yatay düşünce şekli, yaratıcılık sürecinin ilk aşaması olan hazırlık aşamasında baskın olarak görülmezken bu aşamada dikey düşünce şekli daha baskın olarak kullanılır. Buna karşın yenilik süreci yönetiminde baskın olarak görünen dikey düşünce şekli, yenilik sürecinin ilk aşaması olan fikirlerin üretimi aşamasında baskın olarak görünmez bu aşamada yatay düşünce şeklinin baskın olarak kullanıldığı görülür. Yaratıcı ve yenilikçi bireylerin çoğu özellikleri birbirine benzerken, temel farklılıklarında ise yenilikçilerin daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alma ve dışa dönük yapıları dikkat çekmektedir. Yenilikçiler fikir ve görüşlerine diğer insanları ikna etmek için daha fazla dışa dönük olurken, yenilik projesinin de başarıya ulaşması için inisiyatif ve sorumluluk alarak grubu başarıya yönlendirirler. Bu

kişilerin diğer insanları örgütlemesi ve onlarla birlikte bir şeyler yapma arzusu daha yüksektir.

Yenilik süreci bu çalışma dört aşama olarak ele alınmıştır. Bunlardan birincisi olan fikirlerin üretim aşamasında, kişilerin mevcut düşünce tarzları dışında olayları farklı açılardan değerlendirmesi sonucunda mevcut bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin farklı bakış açılarına göre durum analizinin yapılması, yeni fırsatların ve problemlerin algılanmasının sorgulanması ile ilgilidir. İkinci aşama olan kavramlaştırma aşamasında yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili içsel öngörüler yapılır ve yeni fikirler keşfedilir, bu da problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur ve oluşturulan teorik modeldeki konulara açıklık getirir. Üçüncü aşama olan optimizasyonda ise fikirler değerlendirilirken bunları farklılıklarına göre ayırarak çözüm bulmaktan ziyade fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve tek bir noktada birleştirilmesi istenir. Elimine edilen her bir fikirden seçilen fikre mümkün olduğunca katkı sağlayacak şekilde kullanım alanı dışına itilir. Bu bağlamda; pratik çözümler ve planlar, soyut fikirlerden ve alternatiflerden geliştirilir. Dördüncü aşama olan uygulama aşaması yenilikle ilgili literatürde ön planda yer almaz. Eğer yeni ürün geliştirilip, yaygınlaştırılmış ve bu ürünün müşteri kabul oranı yüksek ise bu aşamada yapılacaklara çok da heyecanlanmaya da gerek yoktur. Burada üzerinde düşünülmesi gereken temel soru müşterileri ve kullanıcıların yeni ürünle ilgili ne düşündükleridir. Bu aşamada örgütün, konferans, seminer ve bunun gibi etkinlikler düzenleyerek yenilikleri uygulamanın kullanıcılar için ne kadar önemli olduğunun belirtilmesi gerekebilir. Ayrıca bu aşamada ürünün üretim, dağıtım ve sunum aşamasında herhangi bir problem karşılaşırsa bu problemlerin giderilmesi gerekir.

KAYNAKÇA

- AMABILE, Teresa M., CONTI, Regina., Heather COON., Jeffrey LAZENBY., Michael HERRON, (1996), "Assessing the work environment for creativity", **Academy of Management Journal**, October, Vol. 39 No.4, pp.1154-1184.
- BASADUR, Min (2003), "Reducing Complexity in Conceptual Thinking Using Challenge Mapping", **Korean Journal of Thinking and Problem Solving**, Vol. 2003, Part: 2, pp. 5-28
- BASADUR, Min and GELADE, A. Garry., (2003) "Using the Creative Problem Solving Profile (CPSP) for Diagnosing and Solving Real – World Problems", **Emergence** 5 (3), pp. 22-47
- BASADUR, Min and GELADE, A. Garry., (2006), "The Role of Knowledge Management in the Innovation Process", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 15, No. 1:45-62
- BASADUR, Min; PRINGLE, Pam; Gwen SPERANZINI and Marie BACOT (2000) "Collaborative Problem Solving Through Creativity in Problem Definition: Expanding the Pie", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 9, No. 1: 54-76
- BOEDDRICH; Heinz-Juergen (2004), "Ideas in Workplace: A New Approach Toward Organizing the Fuzzy Front End of the Innovation Process", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 13, No. 4: 274-285
- ÇELİK, Adnan ve AKGEMİCİ, Tahir; (1998), **Girişimcik Kültürü ve KOBİ'ler** NobelYayın Dağıtım, Ankara.
- CHUANG, Li-Min, (2007), "The Social Psychology of Creativity and Innovation: Process Theory (PT) Perspective", **Social Behavior and Personality**, 35, (7), pp. 875-888

- DÖM, Serpil (2006), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, Ankara
- DURNA, Ufuk (2002), **Yenilik Yöntemi**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara
- FİDAN, M. Metin ve YILMAZ, Şahap (1996), **Meslek Liseleri Müteşebbislik (Girişimcilik)** Ders Kitabı, Tubitay Yayınları, Ankara.
- FILIS, Ian, (2000), “Modeling and Measuring Creativity at the Interface”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Spring, pp. 8-17.
- EREN, Erol, (1982), **İşletmelerde Yenilik Politikası- Kuram Ve Uygulamada Yenilik-** İstanbul Üniversitesi Yayın No:2884, Formül Matbaası, İstanbul
- GALANAKIS, Kostas; PASSEY, Stuart and YAZDANI, Baback, (2000) “A Management for Innovation Systems Thinking Approach” **ICMIT**, pp.378-383
- GELADE, Garry A., (2002), “Creative style, personality and artistic endeavour”, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 128 (3):213-234
- GRIFFING, Rick W. (1990) **Management**, Houghton Mifflin Company, Boston
- GÜLEŞ, Kürşat Hasan ve BÜLBÜL, Hasan (2004), **Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara
- GÜROL, Mehmet Ali; (2006), **Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitabevi, Ankara
- HANER, Udo-Ernst, (2005), “Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations” **Creativity and Innovation Management**, Vol. 14, No. 3: 288-298
- HEUNKS, J. Felix, (1998) “Innovation, Creativity and Success”, **Small Business Economic**, 10: 263-272
- KOTLER, Philip (2000), **Pazarlama Yönetimi**, Millennium Baskı, 10. Baskı, Çev. Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınları, İstanbul
- KULAKLI, Atif (2005), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi Ve Değer Yaratılmasına Olan Katkıları”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım:265-271
- LAMBOOY, Jan (2005), “Innovation and Knowledge: Theory and Regional Policy”, **European Planning Studies**, Vol.13, No.8:1137-1152
- LARSON, Andrea L. (2000), “Sustainable innovation through an entrepreneurship lens”, **Business Strategy and Environment**, 9:304-317
- LEMONS, Gay (2005), “When the Horse Drinks: Enhancing Everyday Creativity Using Elements of Improvisation” **Creativity Research Journal**, Vol.17, No.1:25-36
- MALAVIYA, Pratibha and WADHWA, Subhash (2005), “Innovation Management in Organizational Context: An Empirical Study”, **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol.6, No.2:1-14
- MASS, P.J.G; CONING, J.T. and M.E. SMIT (1999), “Identifying Indicators that can Play a Meaningful Role in Promoting Creativity in SME - a South African Study”, **South African Journal of Business Management**, 30, (2), pp.39-47
- MICHALKO, Michael, (2003), “From Bright Ideas to Right Ideas: Capturing the Creative Spark”, **The Futurist**, September-October:52-56
- ÖZCAN, Osman Ali (2000), **Algıdan Yoruma Yaratıcı Düşünce**, 1. Baskı, Avcıol Basın Yayın Dağıtım, İstanbul
- PRAJOGO, I. Daniel and AHMED, K. Pervaiz (2006), “Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance” **R & D Management**, 36, 5: 499-515
- PRETORIUS, M.; MILLARD, S. M. AND, M.E. KRUGER (2005), “Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators”, **South African Journal of Business Management**, 36, 4: 55-68
- RANK, Johannes; PACE, L. Victoria; Micheal FRESE (2004), “Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation and Initiative” **Applied Psychology: An International Review**, 53, (4), pp. 518-528
- ROSENFELD, Robert and SERVO, Jenny C. (1994), “Facilitating Innovation in Large Organization” Ed.Henry and David Walker, **Managing Innovation**, Sage Publication, London

- RUDOWICZ, Elisabeth and HUI, Anna (1997), “The Creative Personality: Hong Kong Perspective”, **Journal of Social Behaviour and Personality**, Vol.12, No.1:139-157
- SHALLEY, Christina E. and GILSON, Lucy L.; (2004), “What Leaders Need to Know: A review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity”, **The Leadership Quarterly**, Vol.15, Issue.1, pp.33–53.
- STONER, James A. F., (1989), **Management**, 4. Publication, R. Edward Freeman Prentice Hall, New Jersey.
- SUNGUR, Nuray (1992), **Yaratıcı Düşünce**, 1. Baskı, Özgür Yayın Dağıtım, Ankara.
- SUOJANEN, Waino W. and BROOKE, Stephen; (1971), “The Management of Creativity”, **California Management Review**, Fall, Vol.14, Issue.1, pp.17-23
- TEK, Baybars Ömer (1999), **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- TOP, Seyfi, (2008), **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- VRAKKING J. Willem and COZIJNSEN J. Anton (1993), “Monitoring the Quality of Innovation Processes Innovation Successes”, **Journal of Strategic Change**, Vol. 2, pp.65-81
- YANIK, Onur; (2007), **Yaratıcılık**, Reklam Yaratıcıları Derneği, BMM, İstanbul,
- YILDIRIM, Ramazan, (1998), **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık: 157, 1. Baskı, İstanbul