

## İŞLETMELERDE YARATICILIĞIN ÖNEMİ

**Selda SAMEN**

MBA

ssamen@cu.edu.tr

### ÖZET

Ulusal ve uluslararası ekonomilerin temel taşı olan işletmeler, büyümek ve gelişmek zorundadır. Günümüzde bilginin, teknolojinin, pazarın ve rekabetin küreselleşmesi işletmeleri, “kârlı büyümeyi ve rekabet üstünlüğünü” sağlayabilmek için “yenilikçi ve yaratıcı” örgüt yapısına sahip olma zorunluluğu ile karşı karşıya getirmiştir. Yaratıcılık büyüme ve gelişmenin itici gücü olmuştur. Ürün ve hizmetlerin kalitesinin üretildiği günümüzde, kaliteli olmanın da ötesinde; üretimde, rekabette, büyümede gerekli olan proaktif çözümlerde yaratıcılığa duyulan ihtiyacın ön plana çıktığı vurgulanmaktadır. İşletmeler rakiplerinden farklı olmak zorundadır. Bu nedenle yönetim anlayışından başlayarak, üretilen ürün ve hizmetlerde, üretim tekniklerinde ve süreçlerinde yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada yaratıcılığın tanımı ve özellikleri, işletmelerin yaratıcı olmaya neden ihtiyaç duydukları, yaratıcılığın önündeki engeller ve işletmelerde yaratıcılığın neden geliştirilmesi gerektiği açıklanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** İşletme, yaratıcılık, yaratıcılığın özellikleri, yaratıcılığı engelleyen faktörler, yaratıcılığı geliştirme ve yaratıcı organizasyon.

### ABSTRACT

#### THE IMPORTANCE OF THE CREATIVITY IN ENTERPRISES

Enterprises which form the basis of national and international economies have to develop and enlarge. The recent globalization in information, technology, marketing and competition have made the enterprises to adapt “innovative and creative” organization structure to be able to accomplish “profitable growth and competition power.” Creativity has been the impetus for growth and development. As producing the quality of goods and services has been of high importance in today’s world, it has been highlighted that, in addition to being qualified, there is a critical need for creativity in manufacturing, competition and in proactive solution for development. Enterprises have to be different from their rivals. Therefore, they need creative ideas in goods manufactured, services provided and production techniques and in all the process including administration approaches.

This study, is an attempt to define and list the characteristics of creativity, as well as to provide explanations regarding the reasons why enterprises need creativity. It also deals with why there is a need to enhance creativity in enterprises and the obstacles they have on the way to accomplish this.

**Keywords:** Enterprise, creativity, characteristics of creativity, factors preventing creativity, developing creativity and creative organization.

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, bir ülkenin ekonomik ve sosyal yapısını önemli ölçüde etkileyen ekonomik güç ve sosyal refah konusunda önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir ekonomiye sahip olmak için, değişimlere ve yeniliklere ayak uydurabilen, sürekli gelişen, kârlı büyüme gösteren işletmelere sahip olmak gerekmektedir.

İşletme genel anlamıyla, insan ihtiyaçlarını karşılayarak isteklerini tatmin etmek üzere kurulan ve işletilen ekonomik, teknik, yasal ve sosyal nitelikleri bulunan bir birimdir (Özgen ve Yalçın, 2006: 5). İşletmeler bu özelliklerini yerine getirebilmek, varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli yenilikler yapmak zorundadır. Günümüz yaşam koşullarındaki, bilim ve teknolojiadaki baş döndürücü hızlı değişimler küreselleşmenin de etkisiyle ivme kazanarak yeni bir çığır açmıştır. Bu çığır, teknoloji ve yaratıcılık unsurlarını etkin bir şekilde kullanmayı gerektirmektedir.

İşletmelerin sürekli daha iyi, daha üstün olma, daha az maliyetle daha kaliteli üretim gerçekleştirme çabası içinde bulunması kaçınılmaz bir durumdur. Artık zaman, çağı yakalama değil çağ ötesine geçebilme ve proaktif bir yaklaşım gösterme zamanıdır ve bunu sağlamanın en etkin yolu yaratıcılığı sağlamaktır.

## 1. YARATICILIK TANIMI VE KAVRAMI

### 1.1. Yaratıcılığın Tanımı

Yaratıcılık, insanları etkileyen, olağanüstülüğü çağrıştıran bir sözcüktür. İlk ve yeni olanı ifade etmektedir. “Yaratıcılık, yeni fikirler yaratma yeteneğidir” (Barker, 2002: 23). “Yaratıcılık var olan değerlerden katma değer elde etmenin en etkin yoludur” (Bono, 1996: 72). Bono'nun bu tanımı işletmelerin faaliyetlerine yön verecek önemli bir tanımdır.

Bir başka tanımda ise (Sungur, 1997: 13); yaratıcılık (creativity), sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denemeler geliştirme, bu denemeleri yeniden sınama daha sonra da başkalarına iletmektir.

Binning (1991) ise yaratıcılığı şöyle tanımlamaktadır: “Bir sistemin gelişen değişen doğal yeteneği.” Bu tanım üç ana kavramı içermektedir (Vicari, 1998):

- **Doğal yetenek (Aptitude):** Yaratıcılığın yalnızca bir durum olmadığı fakat gelişme, değişme, yenilenme yeteneği olduğu fikrine bağlıdır. Her sistem değişim için bu doğal yeteneğe sahiptir.
- **Sistem (System):** Bu yaratıcılık konusu yeni bir sistemle ilgilidir. Sadece bireyler değil aynı zamanda sosyal sistemler, örgütler, teşebbüsler de yaratıcı olarak tanımlanabilir. Zira bunların hepsi değişim yeteneğini gerektirir.

- **Değişim (Evulation):** Değişim, yaratıcılığı tanımlamak için gerekli fakat yeterli olmayan bir durumdur ).

Yaratıcılık tanımlarına bakıldığında “yeni”, “farklı” olanı meydana getirme, ortaya çıkarmanın vurgulandığı görülmektedir. Genel anlamda yaratıcılık ve yenilik birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Barker’e (2002: 23) göre: Yenilik bir süreçtir; yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan beceri veya doğal yatkınlıklar kümesidir. Yaratıcılık, yenilik getiren (esas olarak zihinsel) bir faaliyettir, yenilik ise yaratıcılığın cisimsel veya dışsal sonucudur.

## 1.2.Yaratıcılığın Özellikleri Ve Unsurları

Taylor (1959), sıralanmış beş yaratıcılık düzeyini ortaya koymaktadır: 1) Bireyde en orijinal olan anlatımsal (expressive) yaratıcılık. Bu düzeyde, ürünün kalitesi söz konusu değildir, yalnızca kişinin gösterisi önemlidir. 2) Geliştirilen ve kontrol edilen yeteneklerin veya yatkınlıkların devreye sokulmasını gerektiren üretici yaratıcılık. Yaptığı şey diğerlerinin yaptıklarına kıyasla gerçekten orijinal olmasa bile kişi böylece davranışın bir üst aşamasına ulaşmaktadır. 3) Yeni ilişkilerin algılanmasıyla nitelenen buluşçu yaratıcılık, daha önce kazanılmış tecrübenin orijinal kullanımı olarak tanımlanabilmektedir. 4) Daha üst bir aşama olan yenilikçi yaratıcılık, yüksek bir soyutlama kapasitesini gerektirmekte ve genellikle ilerlemenin üretici bir dönüşümüne dayanmaktadır. 5) Son olarak en iyi hazırlanmış olan su yüzüne çıkan yaratıcılık, tamamen yeni temel prensipler anlayışına denk düşmektedir (Rouquette, 1992: 14 -15).

Yaratıcılık yaratıcı düşünmeyi gerektirmektedir. Üretilen bir fikir yaratıcı olabilir fakat yaratıcı olduğu kadar da bir getirisi olmalıdır. Amabile (1996), yaratıcı fikirler için şöyle demektedir: “Bir fikrin yaratıcı olması için aynı zamanda uygun, yararlı ve uygulanabilir olması gerekir”. Yaratıcı düşünme ve yaratıcılık konusunda yapılan çalışmalar incelediğinde özetle aşağıdaki özellikler tespit edilebilir:

### Yaratıcılık:

- İlk’tir. Daha önce gerçekleşmemiş olanı meydana getirir.
- Yeni ürün, yeni hizmet üretmektir.
- Sezgi ve hayal gücünü kullanma ile oluşur.
- Daha önce var olanın aldığı son şekildir. Katma değer getirir.
- Merak ve sorgulama sonucu oluşur. Nedir, nasıldır, niçin böyledir, daha farklı nasıl olabilir? Soruları yaratıcı düşünmeye teşvik eder.
- Zorunluluktur. Dünyamızda gelişmeler çok hızlı bir şekilde yaşanmaktadır.
- İhtiyaçtır. Her gün yeni bir sorunla karşılaşma ihtimali çok yüksektir. Mevcut çözüm önerileri sorunları çözmeye yetersiz kaldığında, yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulur.
- Öğretilebilirdir. Örneğin General Elektrik işletmesinin çalışanlarına yaratıcılık üzerine açtığı kursta, kullanım hakkı satın alınabilir nitelikte, kurs öncesi

ortalamadan %60 daha çok kavram üretilmiştir. Başka bir şirketin yaratıcı eğitim programını bitirenlerin, kursa katılmayanlara oranla %300 daha çok sayıda çarpıcı fikir öne sürdükleri ortaya çıkmıştır (Baker,1996:13).

- Özgür düşünebilme ve çalışma ortamı ister.
- Fisher yaratıcılığın dört temel boyuttan oluştuğunu belirlemiştir. Bu boyutlar; akıcılık, esneklik, özgünlük ve ayrıntılamadır.
- Yaratıcılık bir takım süreçlerden oluşur. Bu süreçler (Bentley, 1999: 76): İhtiyacın belirlenmesi, eldeki bilgilerin gözden geçirilmesi, bilginin sindirilmesi, parılının sezilmesi, ortaya çıkanların değerlendirilmesi. Bu beş adım başarıyla uygulandığında yaratıcı düşünceler geliştirilebilir.

Amabile (1998)'e göre; yaratıcılık, her birimizin içindeki üç unsurun işlevidir: Teşebbüs, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyon. Amabile bu üç unsuru şöyle açıklamıştır:

- **Teşebbüs:** Bilgi, teknik uzmanlık, yönetsel ve entelektüel bilgidir.
- **Yaratıcı düşünme becerileri:** İnsanların sorunlara nasıl yaklaştıklarını belirtir.
- **Motivasyon:** Bir problemi çözme gibi tam olarak bir şey için ne yapacağına dair istek, dürtü.

### 1.3. İşletmeler Açısından Yaratıcılığın Değerlendirilmesi

Bir işletme, yaşamak ve gelişebilmek için müşterilerin ihtiyaçlarını günden güne daha iyi bir şekilde karşılamak ve onları memnun etmek zorundadır. Müşteri kendine daha uygun mal ve hizmeti üreten, ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan işletmelerle ilişkilerini sürdürmek isteyecektir (Eren, 1982: 1). Günümüzde sunulmakta olan ürün ve hizmetler artık standartlaşmıştır. Yeni ihtiyaçlar, müşterilerin beklentilerindeki değişiklikler, kullanılmakta olan kaynakların kıtlığı gibi birçok nedenden dolayı işletmelerin yeni ve yaratıcı stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Artık müşteriye hitap edebilmek yeterli değildir ve müşteri ötesi mal ve hizmet sunumları gerçekleştirme ihtiyacı doğmuştur. İşletmelerin daha iyi ürün ve hizmeti sunabilmesi, sunacağı ürün ve hizmetlerde minimum maliyetle maksimum kaliteyi gerçekleştirmesi için teknoloji ile yaratıcılığı bir araya getirmeleri gerekmektedir. Yaratıcılıkta amaç sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

İşletmeler yönetim, üretim ve pazarlama fonksiyonlarında yenilik ve yaratıcılığa önem vermek zorundadır. Yaratıcılık eğitimcisi olan Dr.Edward de Bono(1992)' ya göre; rekabet geliştikçe, yaratıcı düşüncelerin gelişmesi de şarttır. Aynı şeyleri daha iyi yapmak artık yeterli sayılamaz. Etkili olabilmek ve problemleri çözebilmek de yeterli değildir. Bundan çok daha fazlası gereklidir. İş hayatı, stratejik düzeyde ve asıl rekabetin gerçekleştiği ön saflarda yaratıcı düşünceyi gerektirmektedir. Bu günümüz iş hayatının rekabete dayalı şartlarına uyum sağlayabilmek için yöneticilikten girişimciliğe doğru atılması gereken bir adımdır (Bentley, 1996: 28).

Günümüzde işletmelerin yaratıcılık konusunu ve faaliyetlerini ciddiye almaları ve uygulamaları gerekmektedir. İşletmeler, potansiyel fırsatları rakiplerinden daha önce

görüp, daha aktif davranarak proaktif çözümler üretmek zorundadırlar. Çünkü, artık kalite kavramı da standartlaşmıştır. Üretim ve pazarlama tekniklerinde, hizmet ve yönetim anlayışında dünya ölçeğinde belirlenmiş standartların üstüne çıkabilmek için tepe yönetimden en alt kademeye kadar nasıl yaparsak daha iyi olur?, Ne şekilde üretirsek daha az maliyetle gerçekleşir?, Daha farklı nasıl hizmet edersek müşteri kitlesi genişler?, Küresel pazardaki payımızı nasıl genişletebiliriz? sorularına rakiplerinden farklı, alternatif çözümler üretmelidir. Onları rakiplerinden ayıran, insanların “işte bu” diyebileceği bir özelliği olmalıdır. Artık insanlar “alışılmıştın dışında” olanı ve sürekli “yeni” olanı arzu etmektedir. Godin (2006: 142); “uçları keşfedin. En ucuz, en hızlı, en yavaş, en sıcak, en soğuk, en kolay, en etkili, en nefret edilen, en taklitçi, en dışa açık, en zor en eski, en yeni, en... olsanız ne olur? Bir sınır varsa bunu zorlamalısınız” derken farklılığı yakalayabilmenin önemini anlatmıştır. Günümüzde işletmeler, mükemmel, kaliteli ve kusursuz olma kavramlarını yakalamış durumdadır. Şimdi sorun “farklı ve fark edilebilir” olmaktır.

## 2. İŞLETMELERDE YARATICILIĞA İHTİYAÇ DUYULMA NEDENLERİ

Dünün etkinlik odaklı organizasyonları artık günün gereklerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. “Geleceğin kuruluşu olmanın yolu yeni ve farklı olanı yapmaktan yani yaratıcılıktan geçmektedir. Bu güne kadar “yaratıcı örgüt olma” fikrine bir fantezi olarak bakılıyordu oysa bu fantezi günümüzde gerçek bir gereksinim haline geldi (Özçer, 2002). Günümüzde *yaratıcılık* kavramı kurum ve kuruluşlar için, özellikle işletmeler için çok önemlidir. Niçin yaratıcılık çağı sorusunu ve yaratıcılık çağının özelliklerini (Evcimen, 2006) şöyle açıklamıştır:

- 1- Teknolojide bilgiyi destekleme,
- 2- Bilgi çağını kolaylaştırma,
- 3- Organizasyonların ihtiyaçlarını yeniden keşfetme,
- 4- Çalışanların yaratıcı iş talepleri,
- 5- Yeni tasarımlarda öncelik,
- 6- Pazaryeri sisteminde değişiklikler,
- 7- Küresel rekabet,
- 8- Yönetimin yeni düşünce yapısı. Bütün bu faktörler yaratıcılığı zorunlu kılmaktadır.

İşletmelerin genel amaçları; kâr, topluma karşı sosyal sorumluluk, varlığını sürdürmek ve büyümek (Özgen ve Yalçın, 2006: 6). İşletmelerin bu amaçlara ulaşabilmesi için sürekli değişime açık ve yenilik arayışı içinde olmaları gerekir. Bir firma değişime direnerek hayatta kalamaz (Bentley, 1996: 28). Değişimler işletmelerin yeniliklere adaptasyonu ile sağlanır. **Örgütsel yaratıcılık kavramı**, organizasyon değişikliği ve yeniliğinde keşfedilmemiş bir alanı tanımlamaktadır. Örgütsel yaratıcılık, karmaşık sosyal bir sistem içerisinde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, kullanışlı yeni bir ürünün, servisin, fikrin, prosedürün, ya da aşamanın oluşumudur.(Woodman vd., 1993:293). Yaratıcı bir kimliğe sahip olmak işletmeler için önemlidir. Çünkü; “Yaratıcılık, yeniliği başarılı bir biçimde uygulamanın başlangıcı

noktasıdır; bu yüzden bir şirketteki stratejik planlamacılar tarafından teşvik edilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Bu, kuruluşların başarısı açısından son derecede önemlidir, çünkü yeni düşünce sisteminin gelişimi ve düşünce üretimi için bir temel sağlar. Yaratıcılık, performansta ve müşteri hizmetlerinde çığır açacak bir yönetim sistemini oluşturan bir dizi fikrin geliştirilmesinde rol oynayabilir. Ya da bir ürünün geliştirilmesinde ve bir pazarın yapısında derin etki yaratacak teknolojik gelişmenin etrafındaki yeni düşüncelerin başlangıcını içerebilir.” (Coode, 1997: 19). Bu bağlamda yaratıcılık bir işletmenin gelişmesinin önemli unsurudur. İşletmelerin yaratıcı bir kimliğe sahip olması öncelikli olarak, yeni ürünler geliştirme, rekabet üstünlüğüne sahip olma, büyümeyi sağlama alanlarında stratejik öneme sahiptir:

### **2.1. Yeni Ürünler Geliştirmek:**

Yeni ürün geliştirme sürecinin ilk adımı düşünce üretimidir (Coode, 1997: 59). Üretilen yeni düşünceler ürün veya hizmete dönüştüğünde amaçlı yaratıcılık gerçekleştirilmiş olur. İhtiyaçlar sınırsızdır. Yeni ürün ve yeni hizmetler yeni ihtiyaçları karşılayacağından proaktif bir süreçtir. Yeni ürün geliştirme ve tasarımında yaratıcılığın rolü; yeni fikirlerle rakiplerden önce davranarak tüketici ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmet üretimi gerçekleştirebilmektir. Burada sorun yeni ihtiyaçları keşfetmektir. Bu konuda, A. S. Gyorgy şöyle der: “Buluş, başkalarıyla aynı şeye bakıp farklı düşünebilenler tarafından yapılır”. Yaratıcılık sürecinde tüketicilerin ve piyasaların ihtiyaçları bilinmeli ve izlenmelidir. İşletmelerin üretimde yeni buluşları gerçekleştirmesi yani ihtiyaçları karşılamada yeni çözümler yaratabilmesi için tüketici piyasası gereksinimlerini iyi bilmesi gerekmektedir. “Gereksinim buluşun anasıdır.” (Foster, 1995: 10). İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin bilinmesi o konuda yenilik ve yaratıcılığı tetikler.

Bir ürün; a) alışılmamış ve b) doğru, uygun olduğu zaman yaratıcıdır. Alışılmamışın dışında bir ürün orijinaldir, tahmin edilebilir değildir. Kavram ne kadar büyük olursa ve ürün ne kadar çalışma ve fikri teşvik ederse, ürün o kadar çok yaratıcıdır (Naiman, 2006).

### **2.2. Rekabet Üstünlüğüne Sahip Olmak:**

Küresel ekonomide rekabet edebilme ve refaha erebilme kabiliyeti, mal ve hizmet ticareti ile sermaye ve yatırım akımını aşmaktadır. Bunların yerine, milletlerin yetenekli kişileri cezbetme, tutma ve geliştirme kabiliyetine bağlı hale gelmiştir. (APKK, 2005 Rapor no: 4) Bir ülkenin ekonomik yapısını, işletmelerin etkenliği ve etkinliği önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklardan en önemlisi insan unsurudur. İşletmelerde çalışanların yetenek ve yaratıcılıkları hem işletmenin varlığını sürdürmesinde hem de rekabet piyasasında rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesinde önemli rol oynamaktadır. Şirketler rekabetüstü olma arayışı içindedirler. Coode (1997: 29-31)’e göre rekabet üstünlüğü arayışı, aşağıdaki faaliyet alanlarında sonuç verecektir:

- Sürekli değişim,

- Sürekli mücadele,
- Rekabet üstünlüğü kaynaklarını yenileme,
- Küresel ölçekte sürdürülebilir yaklaşım. Görüldüğü gibi burada anahtar kelimeler, yenilik, değişim, gelişme ve stratejidir. Bu anahtar kelimeleri yaratıcı bir düşünce ile bir araya getirmek rekabet üstünlüğüne sahip olmak demektir.

Yaratıcılık rekabet için zorunlu unsurdur diyen Bentley (1996: 28); şirketlerin bu konudaki tutumunu şöyle açıklamaktadır : “Kuruluşlar rekabete açık olmalıdır. Nasıl mı?; örneğin masrafların azaltılması, kalitenin artırılması, hızın yükselmesi veya yenilenmede ustalaşma rekabet potansiyelini artırabilir. Genelde şirketler tarafından tercih edilen ilk üç seçenek arasında tercih yapmaktır. Sonucu seçenek göze alınmaz. Bütün bunlara ek olarak ilk üç seçenekte yapılacak olan değişimler yaratıcılığı ve risk almayı teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturulamadığından dolayı gerçekleşebilecek olan gelişmenin ancak yarısına hatta daha azına ulaşılmasına neden olur”.

Yenilik ve yaratıcılık sürekli desteklenmezse işletmelerin rekabet gücü azalır. "Ya buluş yapacaksın, ya geri kalacaksın", bütün ticari kuruluşlar için rekabet kuralı bu kadar basittir. Ne var ki buna uygun hareket etmek zordur. Çünkü buluşçuluk fikirleri, algıları ve enformasyonu işleme ve değerlendirmenin farklı çalıştığı zamanlarda gerçekleşir (Leonard ve Straus, 1997). Organizasyonlar için önemli olan “Yenilikçilik ve buluşçuluk” yaratıcı süreçlerin doğru çalıştığı ve aktif olduğu durumlarda gerçekleşir.

### 2.3. Büyüme Sağlamak :

Yaratıcılık ekonomik büyümenin itici gücü haline gelmiştir. (APKK, 2005, Rapor no:4). Dünyada bilgi çok hızlı yayılmaktadır. Teknoloji ve bilginin bu denli hızlı gelişimi sonucu işletmeler "farklı olma- farkı yaratma" üzerinde odaklaşmalıdır. Çünkü üretilen yeni bilgiler yeni farklılaşmalar gerektirmektedir.

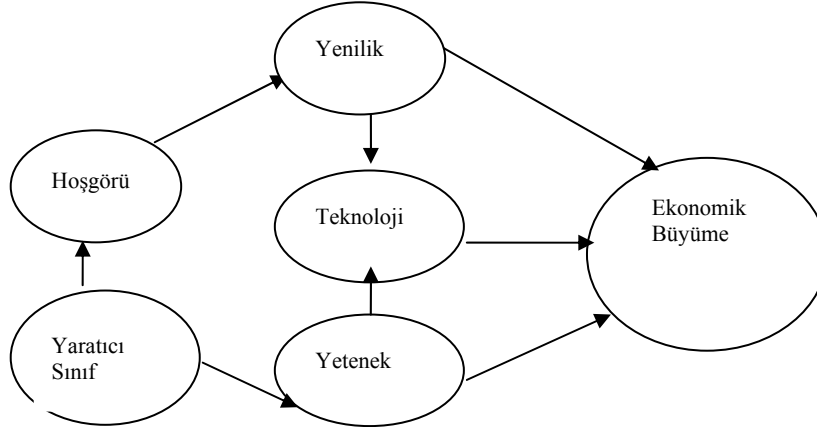
İşletmelerin temel amaçlarından biri kâr'dır. İşletmeler, kâr ile büyüme arasındaki ilişkiyi çok iyi kavramalıdır ve aynı zamanda büyüme anlamlı olmalıdır. Büyümenin “anlamlı” olabilmesi için; kârlı, sürdürülebilir, yenilikçiliğe dayalı olması gerekir (Kırım, 2005: 5-18). Kırım; büyüme konusunda şirketlerin karşılaştığı sorunlar ve ne yapmaları gerektiğini şöyle açıklamaktadır:

- Büyüme artık her zamankinden daha zor,
- Bunun temel sebebi de pek çok pazarın ürün bolluğu “doyma” noktasına gelmiş olması
- Şirket evlilikleri ya da yeni ürün geliştirme gibi geleneksel büyüme araçlarının etkinliğinin azalması,
- Bu şartlar altında şirketlerin büyüme konusuna çok daha farklı bakmaları ve aynı zamanda çok farklı büyüme stratejileri uygulamaları gerekiyor.

**“Küresel rekabetin anahtar unsuru artık mal ve hizmet ticareti ya da sermaye akımı değil insanlar için rekabettir. ...insanlarının yaratıcı yeteneklerini**

**en iyi şekilde harekete geçirebilen ve dünyanın her tarafından yaratıcı yetenekleri çekebilen ülkeler ve ülkelerin bu nitelikteki bölgeleri olacaktır”.**

Yukarıdaki paragrafta yer alan önerme “The Rise of the Creative Class – Yaratıcı Sınıfın Yükselişi” adlı raporda ortaya konan ekonomik büyüme teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, ekonomik büyüme ve kalkınma teknoloji, yetenek ve hoşgörüden kaynaklanır (APKK, 2005, Rapor No: 4)



**Şekil 1: Hoşgörü, Yaratıcılık ve Ekonomik Büyüme**

**Kaynak:** T.C.Maliye Bakanlığı, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, “Yaratıcı Çağda Avrupa” 2005, Rapor No.4

Ekonomilerin temelini oluşturan işletmeler, sistemini kurduktan, misyon ve vizyonunu belirledikten sonra hedeflerine ulaşmak için stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejilerin başında “yenilikçi ve yaratıcı şirket olma” stratejisi gelmelidir.

### 3. İşletmelerde Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler

İşletmelerde yaratıcılığı etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar; yönetsel, örgütsel, toplumsal ve bireysel faktörlerdir. Heerwagen,; yaratıcılığı engelleyen yada geliştiren faktörleri yakınsal (proximal) ve uzak (distal) faktörler olarak ele almıştır. Yakınsal faktörlerde; içsel motivasyon, yetenekleri ve performansları iyi değerlendirmek, takdir etme, ödüllendirme gibi faktörler yer alırken; uzak faktörlerde kaynakları, organizasyonun uyumunu, organizasyon kültürünü ve içsel mücadelenin seviyelerini içerir.

#### 3.1. Yönetimden Kaynaklanan Engeller

Araştırmalara göre yöneticilerin, başarısızlık korkusu, hızlı değerlendirme, mükemmel sonuçlar bekleme gibi nedenler yüzünden yaratıcılığın önünü tıkadıkları



görülmüştür. Yöneticiler öncelikle yaratıcı bir örgüt yapısını arzulamalı ve bunu gerçekleştirmek için tüm çalışanlarını yaratıcı örgüt yapısıyla uyumlaştırmalıdır.

- Yöneticilerin yaratıcı fikirlere gereken önemi vermemesi,
- Yaratıcı düşüncelere kuşkuyla bakmaları. Önyargılı davranmaları,
- Yaratıcı fikir ve süreçleri zaman kaybettirici değerlendirme aşamalarına tabii tutmaları,
- Sonuca odaklı olmaları ve kusursuz olmayı önemsemeleri,
- Yaratıcı bir fikir, uygulamaya konulduğunda ne getireceği, tutulup tutulmayacağı belli değildir ve yöneticiler bu konuda risk almak istememektedirler.

### 3.2. Örgütsel Engeller

Sungur (1997: 276): Örgütsel engeller konusunda geliştirilen iki temel görüş olduğunu belirtir:

- 1- Geriye dönük ( Retrospective- Bureaucratique) tutumlar
- 2- Önceden ve sürekli öz eleştiri. Diğer görüşleri ise:

- Deneyim ve teknik uzmanlık,
- Bireysel güvensizlik duygusu,
- Hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların astlara güvensizliği,
- Otoriter yönetim,
- Kusursuz olma isteği,
- Ciddi işler yapma isteği olarak sıralar.

**Örgüt Yapısı:** Mekanik örgüt yapısı ve ast- üst ilişkisinin aşırı kurallara bağlı olduğu yapı yaratıcılığı engeller. “Baskıcı hiyerarşi ile donatılmış bürokratik yaklaşımlı bir örgüt yaratıcı bireylerin örgütten kaçmasına ya da yaratıcılıklarını iş dışında ifade etmelerine neden olacaktır” (Sungur, 1997: 277).

**Örgüt İklimi:** Örgütsel yaratıcılık, kompleks bir sosyal sistem içerisinde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, yararlı yeni bir ürünün, hizmetin, fikrin, prosedürün veya işlemin yaratımıdır (Woodman vd.; 1993: 293). Yaratıcılık özgür ortam ve çalışma koşulları ister. Kendini kısıtlanmış hisseden çalışanlar yaratıcı fikirler geliştiremez yada bu düşüncelerini açıklayamaz. Örgüt iklimi geniş olarak atmosfer ve ruh durumu ile ilgilidir. Yenilik ve yaratıcılık için uygun bir çalışma atmosferi, ifade hürriyeti ve katılımı gerektirmekte ve aynı zamanda performans standartlarının belirlenmesini ve objektif olarak uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Keskin, 2005).

### 3.3. Toplum Yapısından ve Kültüründen Kaynaklanan Engeller

Bir toplumun kültürü, toplumu oluşturan bireylerin yaşamını olduğu kadar işletmelerin yaşamlarını da derinden etkilemektedir. İşletmeler faaliyetlerinde ve stratejilerinde toplum kültürünü göz önünde bulundurmaları zorundadır. “Bir toplumda uyumculuğa değer verildiği zaman, yaratıcılığa engel hazırlanmış demektir” (Sungur, 1997: 278).

Toplumun değerleri, inançları, yaşayış tarzı ve değişimler karşısındaki tutumları işletmenin faaliyetlerini ve alacağı kararları etkilemektedir.

#### **3.4. Bireysel Faktörler:**

Yaratıcılık bir insan ürünüdür ve düşünmeyle ilgilidir. Yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörler (Sungur, 1997: 275):

- Kendine güvensizlik,
- Hata yapma ve eleştirilme korkusu,
- Mükemmeli isteme ve uyumculuk,
- Engellerden korkma,
- Bir konu üzerinde yoğunlaşma ve sabırla çalışma güçlüğü,
- Bilişsel çelişkilere direnç,
- Kimlik duygusundan doğan savunma mekanizmalarıdır.

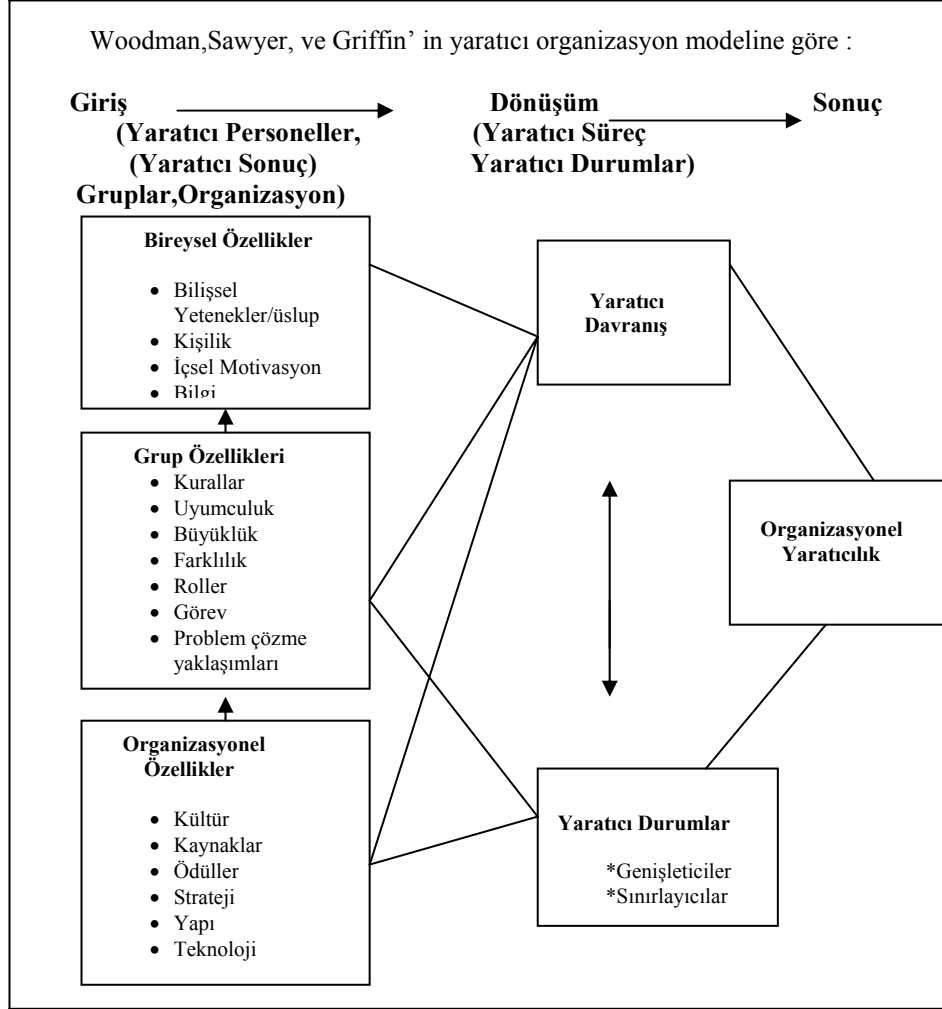
#### **4. İşletmelerde Yaratıcılığın Geliştirilmesi**

Yaratıcılığın gelişmesi için en önemli unsur özgür bir ortamın varlığıdır. Nasıl bir tohum uygun olmayan bir ortam ve iklimde hayat bulamazsa, yaratıcılıkta uygun bir iklimin bulunmadığı ortamlarda gelişemez. Yaratıcılığın gelişmesi için yaratıcılığı destekleyen sosyal koşullar da önemlidir. Bu koşullar (Yıldırım, 1998: 117-118):

- İşbirliği ve güven ortamı,
- Fikirlerin eyleme geçirilebildiği koşullar,
- Herkesin fikrine değer verilmesi, statü ve yetkinin düşünce üretimine yansıtılmaması,
- Yeniliğe ve öğrenime destek, farklılığa tahammül etme, yanılığa hoşgörülle bakma,
- Takdir ve farkedilme, fikri sahibine mal etme.

Örgütlerde ve çalışma yerlerinde yaratıcılığın genişletilmesiyle ilgili beş önemli örgütsel faktörden bahseden Keskin (2005): “ Bu faktörler örgütsel iklim, liderlik stili, örgütsel kültür, kaynaklar ve yetenekler ve bir de organizasyonun yapı ve sistemidir”. Sistemli yaratıcılığın başarısızlığa uğramaması için Mauzy ve Harriman(2003)’ın tavsiyeleri şunlardır:

- Baştan planla,
- Sonuçları kaydet,
- Direnç bekle,
- Bilgi akışını destekle.



**Şekil 2: Yaratıcı Personeller, Süreçler, Durumlar ve Sonuçlar Arasındaki Kavramsal Bağlantılar**

**Kaynak: Woodman,Sawyer, and Griffin,1993:309, Academy of Management Review, 1993, Vol 18, No: 2: 293-321.**

Woodman,Sawyer,Griffin' (1993: 294)' göre örgütsel yaratıcılık anlayışı muhakkak a) yaratıcı süreci, b) yaratıcı ürünü, c) yaratıcı kişiyi, d) yaratıcı durumu anlamayı ve e) tüm bunların birbiriyle etkileşime geçme yolunu içerir.

Woodman ve arkadaşları; Şekil 2'deki modelin bir sistem modeli olduğunu, bireysel, grupsal ve kavramsal özelliklerin yaratıcı süreç ve konular üzerinde etkisi olduğunu ve organizasyonlarda yaratıcı bir ürünle sonuçlandığını ileri sürmektedirler.

#### 4.1. Yönetimin Yaratıcılığı Desteklemesi ve Teşvik Etmesi:

Yaratıcılığı destekleyecek yönetsel düşünce ve uygulamalar şöyle özetlenebilir (Özçer, 2002) :

- Yaratıcılığın değerine inanmak, yaratıcı fikirlerin önemine inanıldığını, bu fikirlerin ortaya çıkarılması konusunda istekli olduğunu hissettirmek,
- Fikirlere saygı göstermek, fikir üretimi ve tartışılmasına olanak sunmak,
- Çalışanlarla iletişim kurmak, onlara özgürlük, cesaret vermek,
- Katılımı, iş birliğini ve takım çalışmalarını teşvik etmek,
- Uygun bir ödül sistemi oluşturmak,
- Örgütsel değişkenleri yaratıcılığa uygun bir biçimde dönüştürmek üzere hazır olmak,
- Açık iletişim, iş birliği ve destek ortamı sağlamak.

Şirketlerin yaratıcı olmasında ve yaratıcılık için gerekli koşulların sağlanmasında şirket yönetimine önemli görevler düşmektedir. Andriopoulos (2003), organizasyonlarda yönetimde altı paradoksu şöyle açıklıyor:

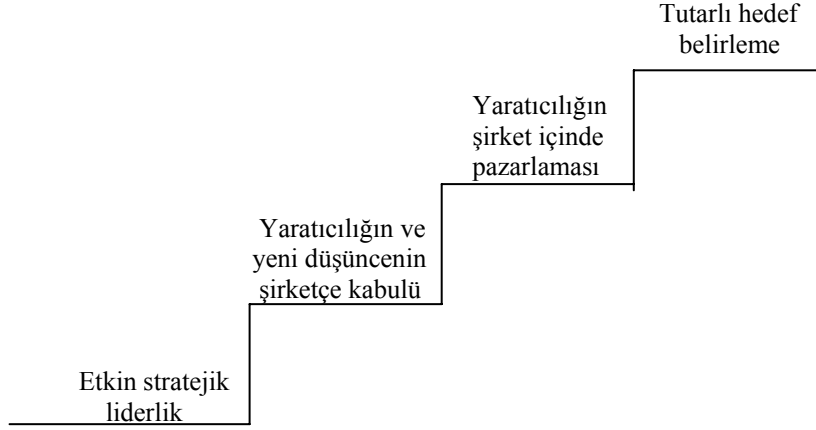
- 1: Çalışanların tutkularını desteklemek; fakat mali hedeflere ulaşmak,
- 2: Çalışanların sınırlarını zorlamak; fakat onların güvenini kazanmak,
- 3: Kişisel girişimleri desteklemek; fakat ortak vizyon oluşturmak,
- 4: Çeşitliliği desteklemek; fakat uyumlu takım çalışmaları oluşturmak,
- 5: Geçmişten ders çıkarmak; fakat yeni bilgi alanları aramak,
- 6: Artan bir şekilde riskler almak; fakat yeni temeller atmamak.

Yaratıcı organizasyonlar herkesin inandığı düşünce ile “kalıpların dışında düşünme” arasında bir denge kurmalıdır. Yaratıcılık etrafında oluşturulan ve yönetilen bir organizasyon, aynı zamanda gereksiz kontrol mekanizmalarını en aza indirmeyi amaçlamalıdır. (Andriopoulos, 2003). İşletmelerde yaratıcılığın gelişmesi için; Yönetimin yaratıcılığı desteklemesi ve teşvik etmesi, uzmanlaşma ve motivasyonun sağlanması, organizasyon içi bilgi akışının sağlanması, beyin fırtınası (Brainstorming) oluşturulması konularına ciddi bir eğilim göstermeleri gerekmektedir.

Bir yönetici, örgütündeki yaratıcılığı arttırmak istediği takdirde sosyal alanların etkisi, kişisel hedeflerin önemi, faaliyetin olumlu bir sonuç vereceğine inancı, harekete geçmek için, enerji ve isteği sağlaması ve becerilerin motivasyonu eyleme dönüştürmesi faktörlerini göz önünde bulundurması gerekir (Ford, 1996). **Yaratıcı bir örgüt yöneticisi:**

- Yaratıcılığa uygun atmosferi oluşturmalı,
- Katılımcılığı ve fikirleri ifade özgürlüğü sağlamalı,
- Değişik yeteneklerin bir arada bulunduğu gruplar oluşturmalı,
- Bilginin paylaşılmasını ve sürekliliğini sağlamalı Organik örgüt yapısı oluşturmalı,
- Yönetici yaratıcı fikirlere değer vermeli ve bu konuda risk alabilmelidir.

Yaratıcı bir şirket geliştirmeye doğru tırmanan dört basamağın ana hatları aşağıda belirtilmiştir:



**Şekil 2. Yaratıcı Şirkete Giden Basamaklar.**

**Kaynak:** COODE N. (1997), “Be Cerative”, “Her Koşulda Yaratıcı Olmak”, (Çev:Aydın Ekim SAVRAN, 2002).

**4.2. Uzmanlaşma ve Motivasyonun Sağlanması:**

Uzmanlık bir insanın bildiği genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içerir. (Amabile, 1998). İnsanlar teknik, yöntemsel bilgiye sahip oldukları konularda daha çok yaratıcı düşünebilir. Bir ürün üretmek için o ürünün hakkında ki bilgi, ürünün yapılacağı teknik, tasarlanacağı süre ve kullanım alanları konusunda yaratıcılığı geliştirir. Bilinmeyen bir bilgi ile üretmeye kalkmak uzun zaman ve yoğun çaba gerektirir. Oysa zaman değerlidir. Ve biri aynı şeyi sizden önce gerçekleştirirse geç kalmış bir uygulama yaratıcılığı yok ettiği gibi rekabet gücünü de yavaşlatır. Yaratıcılıkta önemli unsurlardan biri de **motivasyondur**. Motivasyon, yaratıcı yeni düşüncelerin üretilmesinde ve geliştirilmesinde ateşleme noktasını oluşturur. Motivasyonun önemi konusunda: “Uzmanlık ve yaratıcı düşünme bir bireyin hammaddeleridir.- deyim yerindeyse onun doğal kaynaklarıdır. Ama insanların gerçekten ne yapacaklarını üçüncü bir faktör belirler: **Motivasyon**. Bir bilim adamının olağanüstü bir eğitim geçmişi ve eski sorunlara yeni bakış açıları geliştirmede büyük bir rahatlığı olabilir ama belirli bir işi yapma motivasyonu yoksa, bu işi yapamayacaktır. Ya uzmanlığından ve yaratıcı düşüncesinden faydalanamayacak ya da bunları bir başka alanda kullanacaktır.” (Amabile, 1996).

**4.3. Beyin Fırtınası (Brainstorming) Oluşturulması:**

Bir işletme yeni yaratıcı düşünceler geliştirmesi için “Beyin Fırtınası” tekniğinden yararlanabilir. 1930’ larda Alex Osborn tarafından geliştirilen bu yöntem insanların gizli yaratıcılığını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Beyin fırtınası, çok sayıda fikri, bir grup insandan kısa sürede elde etme tekniklerinden biridir (Rawlinson, 1995: 45). Beyin fırtınasında öncelikle belirlenen bir konuda çok sayıda fikir üretilir, fikirlerin doğru, yanlış, mantıklı ya da uyarıcı olması önemli değildir. Daha sonra bu fikirler arasından yaratıcılık değeri olanlar seçilerek uygulamaya konulabilir, burada önemli olan fikirlerin üretilmesidir.

Bir organizasyonda, örgütsel yaratıcılık ve bireysel yaratıcılık arasındaki yüksek, düşük, her ikisi de yüksek ya da düşük olduğu durumları gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1: Yaratıcılık Türleri**

Organizasyonel Yaratıcılık	Bireysel Yaratıcılık		
		Düşük	Yüksek
	Yüksek	- Sürekli gelişime, etkili sistematik araştırmaya dayalı organizasyonlar	-Başarılı Organizasyonlar -Yüksek oranları-da yenilik
Düşük	- Az sayıda yenilik, sadece taklitler - Etkisiz organizasyonlar	-Bazen radikal, girişimci birey ruhuna dayalı düşük oranlarda yenilik	

**Kaynak:** Kinds of creativity,S.Vicari, La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità, Milano, Etas Libri, 1998.

#### **Sonuç :**

Yaratıcılık işletmelere; Yeni ürün ve hizmetler geliştirmeyi, kıt kaynakları daha iyi değerlendirmeyi, mevcut ürünleri yeni ihtiyaçlara göre geliştirmeyi, müşteri kitlesini ve pazar payını genişletmeyi, rakipleri arasında farkedilebilir olmayı sağlar ve sunacağı yeni hizmet ve ürünlerle müşteri ötesi ihtiyaçları karşılayarak küresel bir şirket olma imkanlarını kazandırır. Günümüzde şirketlerin başarıya giden yolu, yenilikçi ve yaratıcı olmaktan geçmektedir. Bunu sağlamanın en etkin yolu uygun örgüt kültürü, örgüt iklimi oluşturmak, bireylerin yaratıcılıklarını keşfetmek ve değerlendirmek, yaratıcı personeli ödüllendirmek ve yaratıcılığı teşvik etmek gerekmektedir. Yaratıcılığa giden yolda engellerin ortadan kaldırılmasında, örgüt yöneticilerine ve liderlerine önemli görevler düşmektedir. Yaratıcı ve büyüme odaklı şirketlerin “araştırmacı ruh”a sahip olmaları gerekmektedir. “Günümüzün rekabetçi ortamında hızla gelişip büyüyen işletmelerin genellikle araştırma ve geliştirmeye önem veren yenilikçi işletmeler olduğu görülmektedir” (Mucuk, 2003: 367). Büyümek, gelişmek ve farklı olabilmek için eldeki mevcut tüm imkanları kullanarak yeni ve mantıklı stratejiler geliştirilmelidir. Sürekli yenilik peşinde olan işletmeler yaratıcılıklarını geliştirebilirler. Yaratıcılık, yenilik getirir ve yenilik, değişime açık olmayı gerektirir. “Değişimle karakterize edilen ve yeni fikirlerin baskın olduğu örgütler yaratıcı örgütlerdir. Eylemde ve düşüncede örgütlerin değişmesi için yaratıcılık

gerekli tek malzemedir” (Sungur, 1997: 281). Bir şirketin, potansiyel kaynakları ve fırsatları iyi değerlendirmesi gerekmektedir. “Sosyal bir bağlamda yaratıcılığı anlamak, yaratıcı süreçlerin, yaratıcı ürünlerin, yaratıcı kişilerin ve yaratıcı durumların araştırılmasını gerektirmektedir (Woodman vd. 1993: 317).

Yaratıcılığın gelişmesi için organizasyon yapısı ve iklimi çok önemlidir. Yaratıcı düşüncüyü gerçekleştirecek olan insan faktörüdür. Katı bir hiyerarşiye sahip olan, esnek olmayan, sürekli talimatların, gereksiz denetlemelerin olduğu örgütlerde çalışan personelin yaratıcılığını ortaya koyması beklenemez. Çalışanlar kurallara ve talimatlara, yukarıdan gelecek emirlere endekslenmiş yaratıcı fikirler atılacaktır. Bu durum işletmenin hem başarısını etkileyecek hem de nitelikli çalışanlarını kaybetmesine neden olacaktır.

Hızlı değişimlerin yaşandığı çağımızda artık değişime uyum sağlamak yeterli değildir. Değişimlerin öncüsü olmak gerekmektedir. Çünkü misyonu ve vizyonu olan her işletme yenilikçi ve yaratıcı bir statüye sahip olmalıdır. Bunu gerçekleştiremediği zaman ya kendi kendine yetmeye razı olacaktır ya da yok olup gidecektir. İşletmeler sahip oldukları potansiyellerden maksimum düzeyde faydalanmayı başarabildiklerinde, yaratıcı olmayı öğrendiklerinde; geleceğin şirketi olma, uluslararası rekabet piyasalarında farklı kulvarlarda yarışma gücüne de sahip olacaklardır.

#### KAYNAKÇA

- AMABİLE, T. M; (1998), “**How to Kill Creativity: Keep doing what you're doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people**” *Harvard Business Review* (September-October): 77- 87.  
<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumAmabile.htm> Erş.Tar:10.04.2007
- ANDRIOPOULOS, C. (2003), “**Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act.**” Vol:36, No: 4, August 2003, pp .375-388 Erş.Tar:10.04.2007
- APKK. (T.C.Maliye Bakanlığı, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı). (2005), “**Yaratıcı Çağda Avrupa**”, Rapor No.4,  
[http://portall.sgb.gov.tr/calismalar/diger\\_raporlar/yaraticicagda.pdf](http://portall.sgb.gov.tr/calismalar/diger_raporlar/yaraticicagda.pdf)
- BAKER, S. (1996), “**Reklamcılıkta Yaratıcılık**”, (Çev: Dilek Şendil), Yayınevi Yayıncılık, İstanbul.
- BARKER, A; (2002) “**Yenilikçiliğin Simyası**”, (Çev: Ahmet Kardam), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.
- BENTLEY, T; (1996) “**Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık**”, (Çev: Onur Yıldırım, 1999), Hayat Yayıncılık, No: 34, İstanbul.
- BONO, E. De; (1996) “**Rekabetüstü**”, (Çev: Oya Özel,1996), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- COODE, N; (1997), “**Her Koşulda Yaratıcı Olmak**”, (Çev:Aydın Ekim Savran, 2002), Epilson Yayıncılık Tic.San.Ltd.Şti., İstanbul.
- EREN, (1982), “**İşletmelerde Yenilik Politikası**”, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 2884, İstanbul.

- EVCİMEN, T.T. (2006), “**Creativity in Organizations**”, Erş.Tar: 10.04.2007,  
[http://www.evcimen.com/mis484/CREATIVITY%20COURSE%20NOTE  
S.pdf](http://www.evcimen.com/mis484/CREATIVITY%20COURSE%20NOTE%20S.pdf)
- FOSTER, T. RV; (1995), “Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu”, (Çev: Hakan İlgün.), Rota Yayın Yapım Tic.Ltd.Şti, Bireysel Yatırım Dizisi No: 4, İstanbul
- FORD, C.M. (1996), “**Oganizational Creativity**”, #211 from *R&D Innovator* Volume 5, Number 4, [www.winstronbrill.com/brill001/html/article\\_index/articles/201-250/article211\\_body.html](http://www.winstronbrill.com/brill001/html/article_index/articles/201-250/article211_body.html)
- GODIN, S. (2006), “**Mor İnek**” Elma Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi, 7. Baskı, Şubat, Ankara.
- HEERWAGEN, J. H.; “**Chapter 15. Creativity<sup>1</sup>**”, Erş.Tar: 10.04.2007,  
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch15.pdf>
- KESKİN,H; (2005), “**Organizasyonel Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi**”,  
<http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makalehlt.htm> Erş.Tar:8.04.2007
- KIRIM, A. (2005), “**Mor İnek Nasıl Büyüsün**”, Sistem Yayıncılık, 14. Baskı, Yayın No: 465, Mart, İstanbul.
- LEONARD, D; STRAUS, S.(1997), “**Şirketinizin Bütünsel Beynini İşe Koşmak**”, (Çev: Ahmet GÜSEL), MESS Yayın No: 326, İstanbul.
- MAUZY, J. ; HARRİMAN, R. (2003), “**Creativity, Inc: Building an Inventive Organization**”, The Innovation Road Map Magazine, Vol.1, No. 2, April-June 2004,[www.theinnovationroadmap.com](http://www.theinnovationroadmap.com) Erş.Tar:10.04.2007
- MUCUK, M. (2003), “**Modern İşletmecilik**”,Türkmen Kitabevi, Yayın No: 80, İstanbul.
- NAİMAN, L. (2006), “**What is Creativity?**”,  
<http://www.creativityatwork.com/articlesContent/whatis.htm>,  
Erş.Tar:15.04.2007
- ÖZGEN, H. ;YALÇIN, A. (2006), “**Temel İşletmecilik Bilgisi**”, Nobel Kitabevi,Adana
- ÖZÇER, S. (2002), “**Bugünün ve Geleceğin Organizasyonları İçin Çözüm: Yaratıcılığın Yönetimi**” HR Dergi, 2002,  
[www.maydanis.com.tr/pdf/pdf3.PDF](http://www.maydanis.com.tr/pdf/pdf3.PDF),Erş. Tar:12.04.2007
- RAWLİNSON,J.G. (1995), “**Yaratıcı düşünme ve beyin Fırtınası**” (Çev:Osman Değirmen,) Rota Yayın Yapım Tic.Ltd.Şti, Bireysel Yatırım Dizisi No:11)İstanbul
- ROUQUETTE, M-L. (1989), “**Yaratıcılık**”, (Çev:İşın Gürbüz ) İletişim Yay. İstanbul
- SUNGUR, Nuray. (1997), “**Yaratıcı Düşünce**”, Evrim Yay, Yönetim Dizisi:6, İstanbul
- YILDIRIM, R. (1998), “**Yaratıcılık ve Yenilik**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- VİCARİ, S. (1998), “**Organizational Creativity**” [http://www.diegum.uniud.it/create/Handbook/management/1\\_2OrganizationalCreativity2.htm](http://www.diegum.uniud.it/create/Handbook/management/1_2OrganizationalCreativity2.htm)  
Erş.Tar:15.04.2007
- WOODMAN, R.; SAWYER, J.E.; GRİFFİN, R.W., (1993) “**Toward a Theory of Organizational Creativity**”, *Academy of Management Review*, 1993, Vol 18, No: 2: 293-321,  
<http://www.evcimen.com/mis484/Toward%20A%20Theory%20of%20Organizational%20Creativity,%20Woodman.pdf>, Erş. Tar:11.04.2007