

Bölüm 5

İŞLETMELERDE YARATICILIK VE YÖNETİMİ

Guzel SADYKOVA¹

GİRİŞ

Başarı algısı, alışlagelmiş düşünme mantığının sınırlarını zorlama, farklılık yaratma, mevcut bilgiyi sorgulayarak yenileme güdüsü, yapıcı iletişim, sinerjinin oluşturduğu bütünleştirici gücün farkında olma, dürüstlük, risk alma cesareti gibi yaratıcı düşünmeye özgü nitelikleri çağırıştırır. Yaratıcılık, düşünme hızı, esnekliği, doğruluğu ve özgünlüğü; zengin hayal gücü; mizah anlayışı; yüksek estetik değerlere bağlılık vb. şeklinde kendini gösterir (Komarova, 2014); fikirleri serbestçe paylaşabilmenin, iş/görevin öznel ve sosyo-ekonomik yararlarının, verilen emeğin sonucunda oluşan değerin sağladığı içsel tatminin, yenilikçilik ve girişimciliğin önemini ortaya çıkarır.

Yaratıcılık, bireysel, grup veya örgütsel düzeyde gerçekleşebilen bir performans çıktısıdır. Yaratıcılığı bireysel bağlamda yordayan etkenler arasında bireyle- rin kişilik yapıları, yetenekleri, motivasyonları, deneyimleri, değişime açıklıkları, öğrenme isteklilikleri, eleştiriye dayanıklılıkları, fikirlerini duyurma konusundaki ısrarcılıkları, problemlerle başa çıkma becerileri vb. öne çıkar (Mietzner & Kamprath, 2013; Şengül, 2015; Muzzio & Paiva Junior, 2018). Grup yaratıcılığında uzmanlık, yaratıcı düşünme, içsel motivasyon (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014; Backström & Söderberg, 2016), iletişim, bilgi paylaşımı, işbirliğine dayalı problem çözme (Nijstad, Bechtoldt & Choi, 2019), empati (Woo, Yoon & Kang, 2017) vb. unsurlar belirleyicidir. Örgütsel yaratıcılık bireysel ve grup yaratıcılık bileşenlerini kendi içerisinde barındıran, işletme içi ödüllendirme sistemleri, mesleki yeterliliği geliştirme olanakları, açık vizyon ve hedefler, yeni fikirlerin paylaşımına uygun güvenli bir çalışma ortamı (Reiter-Palmon & Illies, 2004; Klijn & Tomic, 2010), bilgi paylaşımı, öğrenme kültürü, içsel ve dışsal motivasyon (Sundgren & ark., 2005) gibi faktörlere dayanan örgütsel faaliyet temelli problemlere standart dışı çözümler geliştirme stratejilerini içerir.

Çalışma, yaratıcılığın çok yönlü gelişim mekanizmalarını inceleyerek, işletmelerin sürdürülebilirliklerine olan katkısını ve örgütsel yaratıcılığın yönetimi açısından öncül stratejileri belirlemeyi amaçlar.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kastamonu Üniversitesi, gfsadykova@gmail.com, ORCID iD: 0000-0002-9996-5835

YARATICILIK: KAVRAM VE SÜREÇ

Yaratıcılık; sıradışı fikirler üretme, orijinal çözümler bulma, geleneksel düşünce kalıplarının dışına çıkma kabiliyeti (Ilyin, 2009); yeni (orijinal veya beklenmedik) ve uygun (yararlı veya görev kısıtlamalarını karşılayan) iş üretme yeteneği (Sternberg & Lubart, 1996); çözümlenmesi gereken probleme yönelik duyarlılık, bilgi boşluklarını ve eksik öğeleri fark etme, çözüm arama, sorulması gereken soruları tahmin etme, hipotezler oluşturma, değerlendirme, düzeltme, genelleme ve sunma becerileri (Torrance, 1986; Tunik, 2002; Samasonok & Leskiene-Hussey, 2015) şeklinde tanımlanır.

Guilford (1965) yaratıcılığın zekâdan bağımsız evrensel bilişsel bir kabiliyet olduğunu varsayar; olabildiğince fazla sayıda çözüm arayışını öngören ıraksak düşünme temelinde ortaya çıktığını savunur. Yaratıcılığın aşağıda belirtilen altı boyuttan oluştuğunu açıklar (Eremina, 2014):

- (1) problemleri tespit etme ve ortaya koyma becerisi;
- (2) fikir üretme yeteneği (akıcılık);
- (3) çeşitli fikirler ortaya koyma yetisi (esneklik);
- (4) toplumda kabul görmüş düşüncelerden farklı fikirler üretebilme, uyarılara standart dışı tepkiler geliştirme (özgünlük);
- (5) odak konusu olan objeyi ek ayrıntılarla donatarak geliştirme;
- (6) problem çözme (analiz ve sentezleme) kapasitesi.

Yatırım teorisine göre, yaratıcı insan, bilinmeyen, daha az popüler olan fikirlerle yönelik bir talep oluşturmak adına onları araştırıp geliştirir. Yaratıcılık entelektüel yetenekler, bilgi, düşünme biçimleri, kişilik, motivasyon ve çevresel bağlam olmak üzere altı temel etken üzerine gerçekleşir (Sternberg & Lubart, 1991). *Entelektüel beceriler* sentetik, analitik ve pratik beceri bileşenlerinden oluşur. Sentetik beceri, problemlerin farklı bakış açısıyla ele alınmasını, geleneksel düşünme biçiminden uzaklaşmayı sağlar. Analitik beceri geliştirilmeye değer olabilecek fikirlerin tespitini ve değerlendirmesini yapar. Pratik (bağlamsal) beceri, ileri sürülen fikrin değeri konusunda başkalarını ikna etme, yaratıcı düşüncüyü pazarlama kabiliyetidir. Belirli bir alanda çalışan birey faaliyet alanı hakkında yeterli *bilgiye* sahip olmalıdır. Etkin olduğu alanın ayrıntılarını kavramamış olan biri alanın dışına çıkamaz, dolayısıyla, yaratıcı bir tutum sergileyemez. Yatırım teorisi bağlamında yaratıcılığın bileşenleri etkileşimsel yapıya ve birbirlerini tamamlayıcı niteliğe sahiptir, örneğin, *motivasyon* yaratıcı bir *çevre* eksikliğini telafi edebilir, entelektüel becerilerle etkileşime girdiğinde de yaratıcılığın seviyesini önemli bir ölçüde artırır. Bu teoride zihinsel beceriler, yaratıcılığın yapı taşıdır (Sternberg, 2006; Burets, 2016).

Yaratıcı düşünme, *hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama* (Wallas, 1926) aşamalarından oluşan bir süreçtir. Hazırlık, problemin farklı açılardan incelendiği ve analiz edildiği ilk aşamadır. Kuluçka aşamasında problemin çözümüne yönelik bir değerlendirme süreci gerçekleşir, bu süreç çoğunlukla beynin olağan işlevlerini yerine getirirken arka planda gerçekleştirdiği ilişkilendirme ve eşleştirme ile sürdürülür. İkinci aşamanın süresi problemin zorluk seviyesine bağlı olarak değişkenlik gösterir. Aydınlanma aşamasında bireyin zihninde aniden beliren bir ışık parlaması (şimşek çakma) sonucunda problemin çözümü bulunur. Doğrulama aşamasında ise orijinal fikir veya hipotez test edilir, gerekirse gözden geçirilir (Wallas, 1949; Hota, 2006). Cropley ve Cropley (2008) Wallas'ın yaratıcı düşünme modelinde ilettiği süreci *hazırlık* aşamasını *hazırlık* (ilgili alana ilişkin aşinalık kazanma, bilgi toplama) ve *aktivasyon* (probleme yönelik farkındalık yaratma) olmak üzere iki alt gruba ayırırlar. Ayrıca *iletişim* (doğrulama aşamasından sonra yaratıcı sürecin sonucunun diğer insanlarla paylaşılması) ve *onaylama* (dış ortamın yaratıcı sonucu geçerlilik ve etkinlik açısından değerlendirmesi) aşamalarını eklerler.

Yaratıcı sürecin bileşenleri yaratıcı ekibin üyeleri arasında paylaşılan “sorun bulucu”, “aktivatör”, “jeneratör”, “rezonatör” ve “eleştirmen” rolleriyle özdeşleştirilebilir (Gadzhiev, 1982). Yaratıcı ekibin çekirdeğini yeni fikirler üreten “jeneratör”, “jeneratör” tarafından sunulan fikirleri karşılıklı tartışma ile açıklığa kavuşturan “rezonatör” ve ekibin diğer üyelerini yaratıcı arayışlara sevk eden “aktivatör” oluşur. Uygulamada ekip üyeleri arasında rol değişimleri gerçekleşebilir. Yaratıcılık sürecinin başlangıç noktasında çözülmesi gereken sorunları formüle eden “sorun bulucu”, çıkış noktasında önerilen çözümlerin değerlendirmesini yapan “eleştirmen” bulunur. “Sorun bulucu” ve “eleştirmen” rollerini yaratıcı ekibin çekirdeğini oluşturan diğer üyeler de üstlenebilir.

Apple'ın kurucusu Steve Jobs'un açık erişim internet kaynaklarında yer alan yaratıcılığa ilişkin sözleri yaratıcılığın bireysel doğasını gözler önüne serer (Miroshnikova, 2018): “Yaratıcılık, yalnızca nesneleri birbirleriyle ilişkilendirmektir. Yaratıcı insanlara bir şeyi nasıl yaptıklarını sorduğunuzda, biraz suçluluk hissederek, çünkü onlar aslında bir şey yapmadı, sadece bir şeyleri gördüler. Bu durum onlar tarafından zaman geçtikçe fark edilir. Deneyimlerinin farklı parçalarını birbirleriyle ilişkilendirerek yeni şeyleri sentezlemeyi başarırlar. Bunun nedeni, başkalarından fazla deneyime sahip olmaları veya bunların üzerinde fazla düşünmeleridir”.

BİREYSEL YARATICILIK

Yaratıcılık, insan doğasının bireyselliği ve benzersizliğinin yansımalarından biridir. Geniş bir hayal gücüne sahip, engelleri motive edici güç kaynağı şeklinde algılayan, risk almayı seven, karşılaştıkları sorunlara yaratıcı çözümler üretebilen

insanlar verimli olabilecekleri zaman dilimlerinde çalışarak yeteneklerinin sınırlarını zorlamaya, özgünlüklerini emekleriyle harmanlayarak yenilikçi bir performans sergilemeye eğilimlidirler.

Maslow (1993) bireysel yaratıcılığın insanın kendisini gerçekleştirmesinin kritik etkenlerinden biri olduğunu, varlığın özünü yansıtan yetenekleri ortaya çıkardığını; yaratıcılığın insanın kendisini farklı biçimlerde ifade etmesine yol açan evrensel bir işlev olduğunu ileri sürer. Bireyin bir bütün olarak incelenmesi gerektiğini savunan holizm ilkesine dayanarak yaratıcılıkla ilgili aşağıdaki bireysel özellikleri içeren bileşik bir sistemi tanımlar (Shcherbakova & Levicheva, 2012): şablonlardan ve basmakalıplardan kurtulma, başkalarının düşüncelerinden bağımsız olma, öz duygulara açıklık, doğallık, gelecek odaklılık, etkileycilik, karşıtları bütünleştirebilme yetisi, bilinmeyene merak duyma, kaosa ve belirsizliğe dayanma kapasitesi vb. Rogers (2012) kendini gerçekleştirme eğilimini çevresel etki temelli gelişen özendirici bir teşvik gücü şeklinde açıklar; ideal yaşam koşullarının bireysel etkinlikle oluşturulduğunu, düşüncelerini özgürce ifade eden, bağımsızca hareket eden insanların yaratıcı olarak tanımlandıklarını ve “iyi” yaşam sürdüklerini belirtir (Golubova, 2015).

Yaratıcı insanların sıklıkla ikili bir kişilik yapısına sahip oldukları, kendi doğalarının çelişkili özelliklerini açığa vurmaktan korkmadıkları görülür. Örneğin, Albert Einstein’ın aşağıda belirtilen çelişkili kişilik özellikleri bunu kanıtlar niteliktedir (Luk, 1978):

- evrensel bir bakış açısına sahip bir bilge olmanın yanı sıra ilk kez bir pusula gören beş yaşındaki çocuğun şaşkınlığını ve merakını koruyabilme kabiliyeti;
- yüksek bir konsantrasyon yeteneğinin yanında geniş bir ilgi alanına sahip olma, yeniliğe açıklık, yardımlaşma, iyilik ve insanlığın gelişimine katkıda bulunma istekliliği;
- gelişmiş soyutlama yetisiyle birlikte uygulanabilirliğe önem verme.

Uygulamada yenilik yaratabilme becerisi, hayal gücü, sezgi, zihinsel etkinlik ile ilgili belirli süreçlere dayalı olarak gelişir. Bunlar (Podguzova, 2011):

- zihinsel işlemleri azaltma (bilimsel bilgi birikimini gittikçe artan anlam kapasitesine sahip sembollerle yalınlaştırma);
- deneyimi aktarma (lateral (yanal) düşünme, belirli bir problemi çözme sürecinde edinilen deneyimi başka problemlerin çözümünde de kullanabilme);
- gerçekliği bir bütün olarak algılama;
- kavramların yakınsaması (kavramları ilişkilendirebilme);
- hafıza yeterliliği;
- düşünme esnekliği;
- değerlendirme (alternatiflerden birini seçebilme);

- kavrama (algılanan uyaranlardan elde edilen veriyi birleştirme ve gruplandırma);
- fikir üretme kolaylığı (olguların nesnel ilişkisini yansıtan fikirler üretebilme);
- öngörü yeteneği (zihinsel olarak kalıplaşmış geçmiş deneyimlerin tahmin amaçlı kullanılması);
- konuşmanın akıcılığı (düşünceyi sözel bir kodlama ile aktarma);
- revizyon yapma kabiliyeti (başlangıçta ortaya atılmış olan fikri detaylarla donatma, hatalardan arındırma) vb.

Yaratıcı insanların sahip oldukları kişisel özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Barron, 1988; Tihomirov, 2003; Lee & Min, 2016; Kreslavskaya, 2017): dikkatlilik, öznel yeteneklerin farkında olma, amaç odaklılık, özgüven, yüksek konsantrasyon, gerçekliğin gölgede kalan kısmına odaklanma, olaylara olağandışı bir perspektiften bakabilme, öğrenme merakı, karmaşık ve zengin bir iç dünyaya sahip olma, objektif kişisel özgürlük algısı, mizah anlayışı, belirsizliğe karşı direnç vb.

Henry (2002) önerdiği 4P modelinde yaratıcı düşünmenin aşağıdaki bireysel özellikler tarafından koşullandırıldığını savunur:

- Pozitiflik (positivity); sorunları yeni fırsatlar olarak görme, engellerin ve başarısızlıkların üstesinden gelme, eleştirilere dirençli olma;
- Şakacılık (playfulness); düşünce ve eylem esnekliği, mevcut standartların dışına çıkma, azınlıkta olan insanların yanındayken huzurlu hissetme, risk alma arzusu, problemlerin çözümünde neşeli bir yaklaşım sergileme, mizah duygusu;
- Tutku (passion); heveslilik, amaç odaklılık, saplantılı bir şekilde hedefi arzulama;
- Kararlılık (persistence); “ilk seferde başaramadıysanız, tekrar tekrar deneyin” ile “ilk seferde başaramadıysanız, başarabileceğiniz başka bir şey yapmaya çalışın” arasındaki farktır.

Yaratıcılık mini-y, küçük-y, pro-y ve büyük-y gibi gelişim seviyelerini içerir (Kaufman & Beghetto, 2009). *Mini-y* (mini-c), deneyimlerin, eylem ve olayların yeni ve bireysel açıdan anlamlı yorumunu; elde edilen bilgi ve zihinsel yapının bireysel özelliklere ve mevcut bilgilere dayanarak dönüşümünü ve yeniden düzenlenmesini (Moran & John-Steiner, 2003) ifade eder. *Küçük-y* (little-c), mini-y'den sonra gelen yaratıcılık aşamasıdır. Uygun geribildirimler sonucunda fikrin gelişimi sağlanır, ortaya konan yaratıcı çıktının (soyut bir düşünce ya da somut bir ürün) başkaları açısından değeri sorgulanır. *Pro-y* (pro-c) yaratıcılık seviyesinde insanlar iş ortamında profesyonel açıdan yaratıcı olma yeterliliğine sahiptir; sevdikleri iş/görevi yaparak kendi yaratıcılıklarını pekiştirirler. *Büyük-y*

(Big-c) bireysel boyutta kariyer, genel verimlilik ve performans değerlendirmesi, sonuca katkı sağlayan diğer bireylerle kıyaslama ve sıralamadaki yere karar verme şeklinde ifade edilir.

Amabile (1983) yaratıcılığın, görev motivasyonu, faaliyet alanıyla ilgili beceriler ve yaratıcılığa ilişkin süreçleri kapsayan bileşen modelini önermiştir. Görev motivasyonu, bireyin içsel ve dışsal motivasyon etkileşimlerinden kaynaklanan görevini yerine getirme nedenleridir. Faaliyet alanıyla ilgili beceriler, bireyin kendi görevi, beceri ve yetenekleri hakkındaki bilgisidir. Yaratıcılığa ilişkin süreçler, görevle ilgili bilişsel yetileri, sebat ve dikkatlilik gibi kişisel özellikleri içerir (Renick & McKay, 2018).

Bireysel yaratıcılığın gelişimi potansiyel ve gerçek yaratıcılık olmak üzere iki boyutlu bir süreç şeklinde değerlendirilebilir (Gnatko, 1994). *Potansiyel yaratıcılık*, belirli çevresel koşullar altında yaratıcılık aktivitesine hazır olmayı ifade eden etkinlik öncesi yaratıcılıktır. Gerçek yaratıcılığa zemin oluşturan öznel bir koşuldur. *Gerçek yaratıcılık*, potansiyel olarak yaratıcı bireyin kişisel özelliklerinin belirli bir faaliyet türünün özellikleri ile etkileşimi sonucunda ortaya çıkar; yaratıcı etkinliğe fiili zemin hazırlar. *Potansiyel yaratıcılığın gerçek yaratıcılığa dönüşebilmesi için bireyin belirli bir faaliyet alanında (sosyal açıdan anlamlı bir faaliyet türünde) uzmanlaşması zorunludur* (Krylova, 2007).

Bireysel yaratıcılığın gelişimi üzerinde bilgi paylaşımının (Lee, 2018), pozitif duygudurumun (Moroz, 2015; Jovanovic & ark., 2016), zaman baskısının (Shalabila & ark., 2018), meditasyonun (Capurso & ark., 2014; Ding & ark., 2014), yürümenin (Oppezzo & Schwartz, 2014; Fleury & ark., 2020) vb. olumlu etkileri saptanmıştır.

Yaratıcılık kişiliğin bir bütün olarak gelişimi için gerekli ön koşulları sağlar; bireylerin kendilerini tanımlarına ve gerçekleştirmelerine, özyeterliliğin ve hoşgörünün oluşumuna katkıda bulunur. Kişiliği şekillenmiş olan bireyin temel etkinlik biçimi, verimliliğinin büyük oranda yaratıcılığa bağlı olduğu profesyonel aktivitedir (Shubina, 2016). Bu bağlamda mesleki etkinliğin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için gerekli olan yaratıcılığı geliştirme süreci öncül bir anlam kazanır.

ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YÖNETİMİ

Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistem içerisinde çalışan bireyler tarafından değer ve fayda sağlayıcı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür ya da sürecin yaratılması (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Puccio & Cabra, 2010); işletmelerin rakiplerine öncülük etmesine olanak sağlayan teknolojileri belirleme yeteneği (Parjanen, 2012) şeklinde tanımlanır.

Enfeksiyon teorisine göre, yaratıcı insanlar yaratıcılık potansiyellerini keşfedememiş olan insanlarda yaratıcılığı teşvik ederler (Cook, 1998). Yaratıcı insan başkalarının düşüncelerini elastik bir bant gibi “gerer”, diğer insanlar (ya da örgütler) oluşan gerginliği azaltmak için düşüncelerini yaratıcı insanınkiyle uyumlaştırmak zorunda kalırlar. Yaratıcı insan aşırıya kaçıp başkalarının uyum yeteneğini zorlarsa da, kendisinin ve düşüncelerinin olumsuz bir şekilde değerlendirilmesine neden olur.

Rhodes (1961) yaratıcılığın person (birey), process (süreç), press (çevre), product (ürün) faktörlerinden oluşan 4P modelini önermiştir. Person (birey), kişilik, zeka, mizaç, dış görünüm, kişisel özellikler, alışkanlıklar, tutumlar, benlik, değer sistemleri, savunma mekanizmaları ve davranış hakkındaki bilgiyi kapsar. Yaratıcı bireylerin toplumsal sorunlara karşı duyarlılık, zihinsel esneklik, basmakalıp düşünme şekliinden uzaklaşma, mevcut nesne ve kavramları yeniden tanımlama, karmaşık bir mizaç gibi özelliklere sahip oldukları vurgulanır. Process (süreç) motivasyon, algılama, öğrenme, düşünme ve iletişim ile ilgilidir. 4P modelindeki yaratıcılık süreci Wallas’ın (1926) tanımladığı hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama aşamalarından oluşan süreçle örtüşür (bkz. “Yaratıcılık: Kavram ve Süreç” bölümü). Press (çevre), bireyin çevresiyle olan etkileşimini ifade eder. Rhodes’e (1961) göre, her birey çevresini öznel bir biçimde algılar, düşünce ve davranışları çevreden aldığı geribildirimlerle şekillenir. Bu bağlamda yaratıcı üretim, yetiştirilme tarzının birey üzerindeki yansımalarının sonucudur. Product (ürün) fikrin somut bir şekil aldığı yaratıcı ürünü betimler. İnsanın zekası veya eliyle yapılan her ürün, düşüncesinin belirli bir zaman aralığındaki kaydına dayanır.

Woodman ve arkadaşları (1993) bireysel, grup ve örgütsel yaratıcılık düzeylerini içeren etkileşimsel yaratıcılık modelini geliştirmişlerdir. Bireysel yaratıcılık etkenleri, yeni problemleri tanıma, değerlendirme, analiz etme ve çözüm yöntemlerini planlama gibi bilişsel yetenekleri, kişiliği, içsel motivasyonu, uygun bilgiyi kapsar. Grup yaratıcılığını pekiştirici nitelikler arasında uyum (grup ihtiyaçları ve grup üyelerinin bireysel ihtiyaçları arasındaki denge); grup büyüklüğü, üye çeşitliliği ve rol dağılımı; görev performansı olanakları ve grup içerisinde kullanılan problem çözme yöntemleri ön plana çıkar. Örgütsel yaratıcılığı destekleyici faktörlerin başında örgüt kültürü, kaynaklar ve ücretlendirme sistemleri, örgütsel strateji, yapı ve teknolojilere odaklanma gelir (Macerinskiene & Bulygina, 2013).

Yaratıcı işletmeler “muz atıcılar” ve “muz yakalayıcılar” metaforlarıyla açıklanabilir (Cook, 1998). “Muz atıcılar”, pratik değerleri hakkında endişe duymadan fikir üreten insanlardır. Bu tür insanlar zamanlamanın uygunluğundan ve çevredekilerin ilgisinden bağımsız olarak sık sık “muz” (fikir) atarlar. Bu nedenle “muz atıcılar”, fikirleri yakalayan ve doğru zaman geldiğinde onları geliştirmek

için gerekli kaynakları temin eden yetenekli “muz yakalayıcılar” ile birlikte incelenmelidir.

Örgütsel yaratıcılık yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşma amaçlı yapı, süreç ve kaynakların standart dışı yaklaşımlar çerçevesinde etkin yönetimini ifade eder (Vanyurihin, 2006). Çalışanların yaratıcılık potansiyellerini geliştirmeye, işletme bünyesinde faaliyet gösteren grup ve gruplar arası etkileşim düzeylerinde sinerjinin oluşabilmesi için gerekli koşullar yaratmaya yönelik gerçekleşir, insan kaynaklarının entegrasyonuna dayalıdır.

İşletmelerde yaratıcılığı teşvik etmenin ön koşulları başlıca aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Twiss, 1974; Bessonov, 2017):

- Yaratıcı çalışanları işletmeye çekme ve elde tutma;
- Yaratıcılığı teşvik edici bir çalışma ortamını sağlama;
- Çalışanlara bireysel potansiyellerini kullanabilecekleri uzun vadeli görevleri devretme;
- Yaratıcı problem çözme sürecinin yönetiminde farklı tekniklerden istifade etme;
- Standart dışı kararların alınmasını öngören şeffaf bir performans değerlendirme sistemini modelleme;
- Çalışanların yaratıcı çözümler üretmelerine yönelik içsel motivasyonlarını destekleyen ödüllendirici mekanizmaların geliştirilmesi;
- Çalışanların yaratıcılık potansiyellerinin yansımından oluşan sinerjik etkiyi kullanmaya yönelik strateji ve programları benimseme vb.

Yaratıcılık yenilik yaratmanın ön şartı olup, yönetimi yenilik yönetiminin esasını oluşturur. Yenilik (inovasyon), insanlara, gruplara, işletmelere veya daha geniş bir toplum yelpazesine fayda sağlayacak yeni ve farklı fikirlerin ürün şeklinde geliştirilmesi ve/veya uygulanmasıdır (Bledow & ark., 2009; Nakano & Wechsler, 2018). Zawislak ve arkadaşları (2012) yeniliğin teknoloji ve iş odaklı inovasyon olmak üzere ikili sınıflandırmasını yapmışlardır. Teknoloji odaklı inovasyon, teknolojik ve operasyonel yenilik türlerinden oluşur. Teknolojik yenilik, yeni tasarım, malzeme ve ürünün, makine, ekipman ve yeni teknik standartların geliştirilmesidir. Operasyonel yenilik, işletmelerin en düşük maliyetle kaliteli, verimli ve esnek bir üretim gerçekleştirmelerini sağlayan yeni süreçleri, mevcut süreçlerdeki iyileştirmeleri, modern tekniklerin tanıtımını vb. içerir. İş odaklı inovasyon, yönetim ve işlem yeniliklerini kapsar. Yönetim yeniliği, yeni yönetim yöntemleri ve iş stratejileri, karar verme ve işlevler arası koordinasyonu iyileştirme vb. aracılığıyla farklı alanlarda yaşanabilecek iç çatışmaları azaltmaya yönelik yönetim becerilerini geliştirmeyi hedefler. İşlem yeniliği, yeni ticari stratejiler, tedarikçilerle olan ilişkileri geliştirme, pazar bilgisine erişimi kolaylaştırma vb. süreçlerle tedarikçi ve

müşterilerle olan etkileşimlerde işlem maliyetlerini en aza indirmenin yöntemlerini araştırır (Kotsemir, Abroskin & Dirk, 2013).

Yaratıcılığın toplumsal açıdan fayda sağlayan somut bir değer haline gelip ticarileşmesi girişimcilik sürecinde gerçekleşir. Bu bağlamda yaratıcı düşüncüyü (girdi) yeniliğe (çıktı) dönüştüren girişimci ve onların işletmeleri yenilikçi faaliyet, yapı, süreç, ürün ve/veya hizmet ile maliyetleri düşürür, kaliteyi yükselterek müşterinin istek ve ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılar, süreçsel ve yönetsel işlevlerdeki düzenlemelerle işletmeleri daha etkin ve verimli bir biçimde çalışır hale getirir (İrmiş & Özdemir, 2011), sosyo-ekonomik sürdürülebilirliklerini desteklerler.

Yaratıcılığın işletmeler açısından olumlu katkılarını aşağıdaki faaliyet alanlarında gözlemlemek mümkündür (Narimanova, 2018): işletme için stratejik bir vizyon geliştirme, sürekli inovasyon uygulamaları, verimliliği ve yenilik yapma kapasitesini geliştirme amaçlı gerçekleştirilen yapısal değişiklikler, örgüt içerisindeki sorunlu faaliyet alanlarının tespiti, yeni teknolojilerin uygulanması, örgütsel iklimin iyileştirilmesi, örgüt kültürünün gelişimi, süreçlerin yeniden yapılandırılması ve çalışma mekanizmalarının modernizasyonu, pazarlama faaliyetlerinin iyileştirilmesi vb.

Yaratıcı işletmelerde kültür, liderlik tarzı ve değerler (işletme içi sosyal ortam, örgütsel ideoloji, gelenekler, davranış ve iletişim şekilleri, liderin rolü, işletmenin sürdürülebilirliğini destekleyen değerler vb.), yapı ve sistem (organizasyon yapıları, resmi ve gayri resmi iletişim, kariyer geliştirme, takdir etme ve özendirme sistemleri vb.), yetkinlik ve kaynak kullanımı (bilgi ve mali kaynaklarla yaratıcı çalışanları işletmeye cezbetme, eğitme ve elde tutma, rekabet avantajının en önemli koşulu olarak yetkinlik vb.) gibi etkenlerle yüksek oranda yaratıcı sonuçları sağlayıcı bir ortam oluşturulabilir. Aynı zamanda söz konusu iç çevre kaynaklı etkenler örgütsel yaratıcılığın gelişimini engelleyici roller de üstlenebilirler (Cook, 1998; Narimanova & Narimanov, 2019). Kültür, liderlik tarzı ve değerlerle ilgili yaratıcılık engelleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yalnızca kendi fikirlerine değer veren, başkalarının düşüncelerini göz ardı eden liderin sahip olduğu otoriter liderlik tarzı;
- Dinleme ve soru sormanın kabul görmediği norm ve davranış kuralları;
- Konformizmi, sağduyuyu, mantığı ve pratikliği savunan, sezgiyi, hayal gücünü, duygusallığı reddeden değerler;
- Örgütsel sorunların çözümünde mizah anlayışının uygun görülmediği aşırı ciddi bir tutum sergileme;
- İlk olmaktan, yeni fikirleri ileri sürmekten ve alay konusu olmaktan korkan

insanları birleştiren sürü duygusu.

Yapı ve sistem kaynaklı örgütsel yaratıcılık engelleri aşağıdaki gibidir:

- Çalışanlar arasında güven ve etkili iletişim eksikliği;
- Performans değerlendirme ve kariyer geliştirme sistemlerinin yetersizliği sonucunda ortaya çıkan konformizm ve makama saygı koşulu;
- Çalışanın nihai sonuca olan bireysel katkısını göz ardı eden etkisiz ödüllendirme sistemleri.

Yetkinlik ve kaynak kullanımı bağlamında ortaya çıkan örgütsel yaratıcılık engelleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yaratıcılığa ve yenilikçi düşünmeye olanak tanımayan örgüt iklimi;
- İşletme içi sorunların çözümünde yetersiz ve esnek olmayan yöntemlerin kullanılması;
- Yaratma özgürlüğü için gerekli olan düşünce ve bilgilerin serbest dolaşımını kısıtlayan bilgi bariyerleri;
- Yeniliklerin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda ihtiyaç duyulan fon eksikliği ile ilişkili mali engeller.

Örgütsel yaratıcılık süreci yeni bir düşünce ve/veya ürün/hizmet şeklindeki çıktıyı öngörür, bu doğrultuda dış çevreden kaynaklanan yaratıcılık engellerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- Finans çevrelerini (banka ve yatırımcıları) yeniliğin etkinliği konusunda ikna edememe nedeniyle yeni fikirlerin piyasaya sunulması için ihtiyaç duyulan finansal kaynaklara ulaşamama;
- Yenilikçi ürünün tüketicilerin beklenti ve taleplerine uymaması;
- Yeni fikir veya ürünün piyasaya zamanından önce veya geç sürülmesi.

İşletmelerde iç ve dış çevrenin etkisinden kaynaklanan yaratıcılık engellerini ortadan kaldırmak ya da olumsuz etkilerini azaltmak için aşağıdaki önerilerden yararlanılabilir (Lopatin, 2015):

- İşletme içerisinde güven ve işbirliği ortamını oluşturma ve güçlendirme;
- İşletme içi bilgi ve fikir alışverişini destekleyici mekanizmaları geliştirme, gayri resmi iletişime ve yaratıcılığa elverişli bir ortam yaratma; örneğin, bazı yaratıcı işletmelerde insanların boya kutuları, keçeli kalemler, çıkartmalar, sistemsel düşünme araçları, içecekler vb. kullanarak kendilerini özgürce ifade edebildikleri “yaratıcılık odaları” mevcuttur;
- Tüm gereksiz ve çoğunlukla zararlı olan kural, prosedür ve sistemlerden kurtulma;
- İnsanların kendi fikirlerini geleneksel bir şekilde savunma yöntemleri yerine Sokratik yöntemi teşvik etme;

- Örgütsel yaratıcılığı geliştirmeye istekli olan yaratıcı liderleri işletmeye çekme;
- Yeniliklerin ve riskli girişimlerin finansal desteği için yedek fonların oluşturulması;
- Tüm yenilikçi fikirlerin piyasa gereklilikleri açısından titizlikle değerlendirilmesi;
- Yeni ürün ve/veya hizmetlerin tanıtımının doğru zamanlamasını öngörme vb.

YARATICILIĞI GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

İnsanın yaşam süreci düşünceleri tarafından kurgulanır; davranışları şekillendiren düşünceler çevresel uyarılarla etkileşime girerek zihinsel etkinlik alanının sınırlarını genişletirler. İnsanın düşünme potansiyeli sınırsızdır. Dolayısıyla, yaratıcı potansiyeli keşfetme, insanın yaşamsal amacını kavramasına, çevresiyle uyumlu bir şekilde var olmasına, profesyonel yeterliliğini geliştirmesine, yenilikçi değerleri öngörebilmesine ve kendisini gerçekleştirmesine fırsat tanır.

Sinerjik performans elde etmeyi olanaklı hale getirme bağlamında yaratıcılığı geliştirmenin en yaygın yöntemleri arasında beyin fırtınası, 635 yöntemi, altı şapkalı düşünme tekniği, Walt Disney yöntemi, Delphi yöntemi, nominal grup tekniği, sinektik vb. gösterilebilir.

Beyin fırtınası (brainstorming), Osborn (1953) tarafından ortaya atılmış olup, grup üyelerinin eleştirilmeden ve yargılanmadan fikirlerini paylaşmaya teşvik edildiği yaratıcı problem çözme ortamını ifade eder. Fikirleri eleştirme yasağı, olabildiğince çok sayıda fikir üretme gayesi, ortaya atılmış fikirleri birbirleriyle destekleme, çılgın ve abartılı fikirleri teşvik etme gibi karakteristik özelliklere sahiptir. Katılımcıların ortaya attıkları fikirler yazılı ya da sesli olarak kaydedilir. Kaydedilmiş fikirler nihai seçim için uzmanlara aktarılır ya da katılımcıların kendileri tarafından aşamalı olarak elenir (Izmailova & Kuznetsova, 2013).

635 yöntemi, beyin fırtınası mantığına dayalı olup, adını “6 kişi x 3 çözüm önerisi x 5 dakika” üçlüsünden almıştır (Rohrbach, 1969). 6 kişiden 5 dakika içerisinde çözüm bulunması gereken sorun ile ilgili 3 çözüm fikrini önceden hazırlanmış bir formun içerisine yazmaları istenir. 5 dakika sonra her katılımcı yazdığı çözüm önerilerini yanındaki kişiye verir, çözüm önerilerini alan katılımcı mevcut 3 fikri geliştirir, reddeder veya eleştirir ya da 3 yeni fikir yazar. Çözüm formları 6 kişilik çemberden geçtikten sonra her katılımcıda teorik olarak 108 çözüm önerisi bulunur. Yalnız uygulamada daha az sayıda öneri sunulur, çünkü bazı çözüm önerileri tekrarlanır, ayrıca her katılımcı 5 dakika içerisinde 3 çözüm önerisini yazmaya yetiştirmez. Katılımcıların fikirlerini okunaklı bir yazı ile aktarmaları istenir. Çalışma esnasında katılımcıların sözlü iletişimi yasaktır. İletişim, yazılı içerik düze-

yindedir. Formlar doldurulduktan sonra tartışma, analiz, önerilen seçeneklerin değerlendirilmesi ve en uygun önerinin seçimi yapılır (Ryzhenkov, 2011).

Walt Disney yöntemi problemin çözümünde “hayalperest”, “gerçekçi” ve “eleştirmen” rollerinin sırasıyla değerlendirilmesini amaçlar (Dilts, 1990). Her rol bir aşamayı ifade eder. Katılımcıların her aşamada aynı rolü üstlenmeleri şarttır. İlk aşamada “hayalperest”ler yaratıcılıklarının serbest kalmasına izin verir. Bu aşamada ortaya atılan her fikir dikkate alınır. Katılımcılar öznel fikirlerini tartışma esnasında dile getirebilir veya kendi içlerinde değerlendirerek başkalarıyla paylaşabilir. İkinci aşamada “gerçekçi”ler fikirleri uygulanabilirlik yönünden filtreler ve seçilen fikirleri geliştirirler. Son aşamada “eleştirmen”ler fikirleri risk ve hata olasılıkları açısından inceleyip uygulayıcılara hazır hale getirirler. Üç aşamalı bu süreç genellikle 30 dakikalık bir süre içerisinde gerçekleşir.

Altı şapkalı düşünme tekniği farklı düşünme biçimlerine sahip insanların yaşayabilecekleri olası çelişkileri önleme amacını güder. Bu teknikte düşünme biçimleri beyaz, kırmızı, siyah, sarı, yeşil ve mavi olmak üzere farklı renkteki “düşünen şapka”lar ile temsil edilir (Edward de Bono, 1985). Beyaz renkli şapka mevcut veri ve rakamlara odaklanır, sahip olunan bilgilerden öğrenilebilecekleri araştırır, ayrıca ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşma imkanlarını irdeler. Kırmızı şapka duygusal bakış açısını simgeler, incelenen soruna ilişkin içgüdüsel tepkileri almak için kullanılır. Kırmızı şapka giyen katılımcı tartışılan konu ile ilgili hissettiklerini özgürce ifade etme hakkına sahiptir. Siyah şapka bir fikrin veya kararın olası olumsuz sonuçlarına, zayıf noktalarına, potansiyel zararlara dikkat çeker; eleştirel bir yaklaşım sergileyerek riskleri en aza indirmeye, acil durum planlarını hazırlamaya olanak tanır. Sarı şapka olumlu, iyimser ve yapıcı bir bakış açısıyla değerli ve fayda sağlayıcı fikirleri araştırır, onlar için mantıksal dayanaklar bulmaya çalışır. Yeşil şapka irdelenen konu ile ilgili yeni, özgün ve yaratıcı fikirler üretir, orijinal çözüm alternatiflerini elde etmeyi amaçlar. Mavi şapka düşünme sürecinin düzenlenmesinden ve kontrolünden sorumludur, durum analizini yapar, sonuçları ortaya koyar.

Delphi yöntemi birkaç yinelemeden oluşan ve genellikle uzmanlara uygulanan bir anket prosedürünü içerir (Dalkey & Helmer, 1962). Uzmanlar kendi aralarında bireysel temaslarda bulunmazlar. Delphi yönteminin temel hedeflerinden biri, uzmanların geleceğe yönelik koordineli bir vizyon oluşturmalarını sağlamaktır. İlk aşamada uzmanlarla bireysel anket yapılır; değerlendirmeleri genel yargı ile uyuşmadığında, görüşlerini gözden geçirmeleri istenir. Yeni değerlendirmeler tekrar işlenir ve uzlaşma sağlanana kadar süreç yinelenir. Anketin konusu, beklenen yanıtlar ve kapsama bağlı olarak uzman olmayanlar da ankete dahil edilebilir (Smirnov, 2014).

Nominal grup tekniği Delbecq ve Van de Ven (1971) tarafından orta ve üst düzey yöneticilerle yapılan toplantıların verimliliğini arttırma amaçlı geliştirilmiştir. İlk aşamada moderatör tartışma konusunu gruba açıklar, katılımcılara konuyla ilgili açık uçlu bir soru sorulur, soruyla ilgili bireysel görüşlerinin belirli bir süre içerisinde yazılı bir şekilde aktarılması istenir. Moderatör her katılımcıdan birer görüş dile getirmesini ister, tüm görüşler tahtaya yazılır, sırasıyla tartışılır. Benzer görüşler birleştirilir, tekrar edenler silinir. Her görüşe belirli bir kod (sayı veya harf) atanır. Her katılımcıdan anlamlı olarak gördüğü beş maddeyi seçmesi ve bunları azalan veya artan önem sırasına göre yazılı olarak derecelendirmesi istenir. Moderatör bireysel derecelendirmeleri toplar, genel grup derecelendirmesini derleyerek sonuçları özetler. Tahtadaki görüşlere bireysel puanların toplamı ya da her görüş için hesaplanan ortalama puan şeklinde toplu puanlar atanır (Gorbunova, 2003). Bu şekilde en yüksek ve en düşük öncelikli görüşler belirlenir. En yüksek puanı alan görüşler, grubun seçtiği görüşlerdir (Özkalp, 1991).

Sinektik (Synectics), problemlerin çözümünde beklenmedik ve özgün analogi ve çağrışımların ortaya konmasını teşvik ederek yaratıcılığı motive etme yöntemidir (Gordon, 1961; Vasilenko, 2010). Sinektik, *doğrudan (biçimsel) analogi* (mevcut bir gerçeğe ya da sürece ilişkin işleyiş tarzının (Ayyıldız, 2001) belirli açılardan benzerliğe sahip olan sorunların çözümüne uyarlanması), *kişisel analogi* (bireyin kendisini çözülmesi gereken problem olarak hayal etmesi), *sembolik analogi* (sorunun özünü sembolik olarak temsil edebilecek imgelerin kullanılması), *fantezi analogisi* (bireyin problemin çözümü konusunda mükemmel ve istenmeyen çözüm senaryolarını belirleyip ideal çözüm yolunu bu iki zıt kutup arasında araması) gibi araçları kullanarak metafor yoluyla bireyleri karşılıklı bir diyalog içerisinde olmaya yönlendirir (Puccio & Cabra, 2010). Yöntemin uygulanması problemi tespit etme, problemin geleneksel çözüm yollarını inceleme (doğrudan analogi), bireysel bağlamda çözüm yollarını araştırma (kişisel analogi), problemin karakteristik özelliklerinin yorumuna dayalı olarak farklı senaryolar geliştirme (fantezi analogisi), bilindik tarihi ya da kurgusal kahramanların problemi çözme yöntemlerini hayal etme (sembolik analogi) gibi süreçleri kapsar.

Yaratıcı düşünmeyi arttırıcı etkinlikler arasında Antik Mısır hiyerogliflerindeki sembollerin anlamlarını tahmin ederek farklı hikayeler oluşturma; eşyaların standart işlevleri dışındaki kullanım alanlarını hayal etme; reklam panolarındaki sloganları tersten okuma; kelimeleri birer kısaltma şeklinde düşünerek deşifre etme; rastgele seçilmiş kelimeleri ilişkilendirme; “sessizlik” saati (bir saat boyunca insanlarla sadece “evet” ve “hayır” kelimelerini kullanarak iletişimde bulunma); soyut olguların resimlerini yapma; droodle’lar (karalama şeklindeki çizimlere olabildiğince çok sayıda anlam kazandırma); kitap okuma; yabancı dil öğrenme; yeni tat ve kokular deneme; seyahat etme vb. gösterilebilir.

SONUÇ

Yaratıcılık, işletmelerin rekabet edebilirliğini güçlendirmenin ve sürdürülebilirliklerini arttırmanın önemli faktörlerinden biridir. Sürekli değişen pazar koşullarında rakiplerinden farklı ve yenilikçi değer yaratan stratejileri uygulayabilen ve/veya ürünlerini ek özelliklerle donatarak daha tercih edilebilir kılan işletmeler kalıcı bir rekabet avantajı elde edebilirler. İşletme içi yaratıcı sonuçlar, çalışanların yaratıcılık potansiyellerinin etkin yönetimi, yeni fikirleri teşvik edici çalışma ortamı ve yaratıcılık için esas olan içsel motivasyonu sağlayacak koşullarla ilişkilidir (Çokhızlı, 2000).

Bu çalışmada yaratıcılığın işletmelerde yenilikçilik ve sinerjik performans için temel oluşturduğu; örgütsel yaratıcılık yönetiminde çalışanların işbirliği, güven, dürüstlük üzerine kurulu etkileşimini güçlendirme; işletme içi faaliyet düzenlerini işlemsel açıdan yalınlaştırma; açık bilgi alışverişi; yaratıcı liderler; işletme içi yaratıcılık potansiyelini geliştirme amaçlı problem çözme yöntemlerini kullanma (bkz. “Yaratıcılığı Geliştirme Yöntemleri” bölümü); çalışanların özgün ve faydalı değerler yarattıklarını onlara fark ettirme; yaratıcılığı ve inisiyatif alma gönüllüğünü arttırıcı içsel motivasyon mekanizmaları; piyasa gerekliliklerini önceden tahmin etme; yenilik ve riskli girişimleri destekleme vb. yaklaşımların öncelikli olduğu ortaya konmuştur.

Örgütsel yaratıcılık yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür ve süreçlerde anlam kazanır. Bireysel, grupsal ve örgütsel niteliklerin karmaşık mozaığının sonucu olarak işletmenin bütünsel sistemi içerisinde yer alır (Morgunov, 2001). Bu bağlamda yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürünü piyasaya sürme ile ilgilenen, tamamlanmamış yenilikçi projeleri olan, Ar-Ge için önemli oranda bütçe ayıran, yenilikçi faaliyet ile ilişkili eğitim, bilgi birikimi ya da teknolojiyi destekleyen işletmeler yenilikçi olarak aktiftirler (Pronina, 2018).

KAYNAKÇA

- Altshuller, G. S. & Shapiro, R. B. (1956). O psihologii izobretatel'skogo tvorchestva. *Voprosy Psihologii*, 6, 37-49.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2), 357-376. Doi: 10.1037/0022-3514.45.2.357
- Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A State-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40 (5), 1297-1333. Doi: 10.1177/0149206314527128
- Ayyıldız, S. (2001). *Mimarlıkta analogiler üzerine estetik ağırlıklı bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, Türkiye.
- Backström, T. & Söderberg, T. (2016). Self-organisation and group creativity. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 65-79.
- Barron, F. (1988). Putting creativity to work. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity* (pp. 76-98). New York: Cambridge University Press.

- Bessonov, S. I. (2017). Upravlenie kreativnost'yu kak faktor razvitiya regional'nogo massmedia v cifrovuyu epohu. *Izvestiya Ural'skogo Federal'nogo Universiteta, Ser. 1, Problemy Obrazovaniya, Nauki i Kul'tury, Tom 23, 3* (165), 31-35.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., et al. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology, 2* (3), 305-337. Doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x
- Burets, Yu. M. (2016). Osobennosti kreativnogo myshleniya v organizacii zdorov'esberezheniya i bezopasnoj zhiznedeyatel'nosti cheloveka. *Doshkol'noe Obrazovanie: Opyt, Problemy, Perspektivy: Sb. Materialov VII Mezhdunar. Nauch.-prakt. Seminara*, 24-25 marta 2016 g., Baranovichi, Rossia (pp. 159-160).
- Capurso, V., Fabbro, F. & Crescentini, C. (2014). Mindful creativity: The influence of mindfulness meditation on creative thinking. *Frontiers in Psychology, 4*, 1020. Doi: 10.3389/fpsyg.2013.01020
- Cook, P. (1998). *Best practice creativity*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Cropley, A. & Cropley, D. (2008). Resolving the paradoxes of creativity: An extended phase model. *Cambridge Journal of Education, 38* (3), 355-373. Doi: 10.1080/03057640802286871
- Çokhızlı, E. (2000). Örgütsel yaratıcılık ve yenilik. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Dalkey, N. & Helmer, O. (1962). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Memorandum RM-727/1-Abridged, The Rand Corporation (6/08/2020 tarihinde https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2009/RM727.1.pdf adresinden ulaşılmıştır).
- de Bono, E. (1985). *Six thinking hats: An essential approach to business management*. Boston: Little, Brown & Company.
- Delbecq, A. L. & Van de Ven, A. H. (1971). A group process model for problem identification and program planning. *The Journal of Applied Behavioral Science, 7* (4), 466-492. Doi: 10.1177/002188637100700404
- Dilts, R. B. (1990). *Walt Disney: The dreamer, The realist and the critic*. Ben Lomond, CA: Dynamic Learning.
- Ding, X., Tang, Y.-Y., Tang, R., et al. (2014). Improving creativity performance by short-term meditation. *Behavioral and Brain Functions, 10* (9), 1-8. Doi: 10.1186/1744-9081-10-9
- Eremina, L. I. (2014). Razvitie kreativnosti lichnosti: Psihologicheskij aspekt. *Obshchestvo: Sociologiya, Psihologiya, Pedagogika, 1*, 42-47.
- Fleury, S., Agnes, A., Vanukuru, R., et al. (2020). Studying the effects of visual movement on creativity. *Thinking Skills and Creativity, 36*, 1-5. Doi: 10.1016/j.tsc.2020.100661
- Gadzhiev, Ch. M. (1982). *Sotsial'no-psihologicheskie problemy kollektivnogo tvorchestva*. Baku: Izd-vo "ELM".
- Gnatko, N. M. (1994). *Problema kreativnosti i yavlenie podrazhaniya*. Moskva: IP RAN.
- Golubova, V. M. (2015). Issledovanie prirody kreativnogo myshleniya i kreativnosti lichnosti. *Fundamental'nye Issledovaniya, 2* (5), 1067-1071.
- Gorbunova, E. M. (2003). Metod nominal'nyh grupp. *Sociologiya: Metodologiya, Metody, Matematicheskoe Modelirovanie (4M), 16*, 5-24.
- Gordon, W. J. J. (1961). *Synectics: The development of creative capacity*. New York: Harper & Row.
- Guilford, J. (1965). *Strukturnaya model' intellekta. Psihologiya myshleniya*. Moskva: Progress.
- Henry, J. (2002). *Creativity and perception in management*. London: SAGE Publications.
- Hota, A. K. (2006). *Creativity cultural perspective*. New Delhi: Discovery Publishing House.
- Ilyin, Ye. P. (2009). *Psihologiya tvorchestva, kreativnosti, odarennosti*. SPb: Piter.
- Jovanovic, T., Meinel, M., Schrödel, S., et al. (2016). The influence of affects on creativity: What do we know by now? *Journal of Creativity and Business Innovation, 2*, 46-64.
- İrmiş, A. & Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve yenilik ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 9* (1), 135-162.
- Izmailova, E. A. & Kuznetsova, Yu. A. (2013). Metod mozgovogo shturma. *Modeli, Sistemy, Seti v Ekonomike, Tekhnike, Prirode i Obshchestve, 2* (6), 32-35.

- Kaufman, J. C. & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The four C model of creativity. *Review of General Psychology*, 13 (1), 1-12.
- Klijn, M. & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29 (4), 322-343. Doi: 10.1108/02621711011039141
- Komarova, M. Yu. (2014). K voprosu o razvitií tvorcheskogo potentsiala studentov vuza. *Izvestiya Irkutskogo Gosudarstvennogo Universiteta, Seriya "Psihologiya"*, 8, 39-44.
- Kotsemir, M. N., Abroskin, A. S. & Dirk, M. (2013). Innovation concepts and typology – An evolutionary discussion. *Higher School of Economics Research Papers, Series: Science, Technology and Innovation*, WP BRP 05/STI/2013. (28/07/2020 tarihinde https://mpr.ub.uni-muenchen.de/46667/1/MPRA_paper_46667.pdf adresinden ulaşılmıştır).
- Kreslavskaya, T. A. (2017). Formirovanie kreativnogo intellekta v processe stanovleniya individualnosti. *Vestnik TvGU. Seriya "Pedagogika i Psihologiya"*, 3, 207-216.
- Krylova, M. A. (2007). K voprosu o strukture kreativnosti starsheklassnikov. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta, Ser. 6, 2 (II)*, 16-21.
- Lee, S.-Y. & Min, J. (2016). The profiles of creative potential and personality characteristics of adult professionals. *Creativity Research Journal*, 28 (3), 298-309. Doi: 10.1080/10400419.2016.1195634
- Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: Socio-technical view. *Administrative Sciences*, 8 (21), 1-16. Doi: 10.3390/admsci8020021
- Lopatin, V. (2015). *Kreativ. Samoe polnoe rukovodstvo po kreativnosti i sozdaniyu novykh idej*. SPb.: IG "Ves".
- Luk, A. N. (1978). *Psihologiya tvorchestva*. Moskva: Nauka.
- Macerinskiene, I. & Bulygina, A. (2013). The concept of creativity and innovativeness assessment in business organizations. *Economics and Business*, 24, 85-93. Doi: 10.7250/eb.2013.010
- Maslow, A. (1993). *The farther reaches of human nature*. London: Penguin Books.
- Mietzner, D. & Kamprath, M. (2013). A competence portfolio for professionals in the creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 22 (3), 280-294. Doi: 10.1111/caim.12026
- Miroshnikova, D. V. (2018). Razvitie kreativnosti budushchego uchitelya v processe pedagogicheskoy praktiki. *Internet-zhurnal "Mir Nauki". Pedagogika i Psihologiya*, 2 (6), 26. (5/08/2020 tarihinde <https://mir-nauki.com/PDF/70PDMN218.pdf> adresinden ulaşılmıştır).
- Moran, S. & John-Steiner, V. (2003). Creativity in the making: Vygotsky's contemporary contribution to the dialectic of development and creativity. In R. K. Sawyer, V. John-Steiner, S. Moran, R. J., et al. (Eds.), *Creativity and development* (pp. 61-90). New York: Oxford University Press.
- Morgunov, E. B. (2001). *Modeli i metody upravleniya personalom*. Moskva: Biznes-shkola "Intel-Sintez".
- Moroz, V. V. (2015). Emocii kak aksiologicheskij faktor razvitiya kreativnosti studentov universiteta. *Vestnik Evrazijskoj Nauki*, 7 (1(26)), 130. Doi: 10.15862/09PVN115
- Muzzio, H. & Paiva Junior, F. G. (2018). Organizational creativity management: Discussion elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22 (6), 922-939. Doi: 10.1590/1982-7849rac2018170409
- Nakano, T. C. & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21st century. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35 (3), 237-246. Doi: 10.1590/1982-02752018000300002
- Narimanova, O. V. (2018). Kreativnost' na lichnostnom i organizacionnom urovnyah: Sovremennyye modeli i koncepcii. *Elektronnyj Nauchnyj Zhurnal "Lichnost' v Menyayushchemsya Mire: Zdorov'e, Adaptaciya, Razvitie"*, Tom 6, 2 (21), 256-278. Doi:10.23888/humJ20182256-278
- Narimanova, O. V. & Narimanov, N. F. (2019). Creativity models and their implementation in contemporary management practice. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences (Epsbs), International Scientific Conference "Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development" (GCPMED 2018)*, 6-8 December 2018, Samara, Russia. Doi: 10.15405/epsbs.2019.03.76
- Nijstad, B., Bechtoldt, M., & Choi, H-S. (2019). Information processing, motivation, and group creativity. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *The Oxford handbook of group creativity and innovation* (pp. 87-102). New York: Oxford University Press.

- Oppezzo, M. & Schwartz, D. L. (2014). Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40 (4), 1142-1152. Doi: 10.1037/a0036577
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Özkalp, E. (1991). Örgütlerde grupların karar verme teknikleri. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, IX (1-2), 311-320.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 109-128.
- Podguzova, E. E. (2011). *Kreativnost' lichnosti: Vozmozhnosti razvitiya v usloviyah vuza*. Smolensk: SGIL.
- Pronina, Z. Yu. (2018). Kreativnost' v ekonomike znaniy. *Kreativnaya Ekonomika*, 12 (11), 1725-1732. Doi: 10.18334/ce.12.11.39646
- Puccio, G. J. & Cabra, J. F. (2010). Organizational creativity: A systems approach. In J. C. Kaufman, R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity* (pp. 145-173). Cambridge: Cambridge University Press. Doi: 10.1017/CBO9780511763205.011
- Reiter-Palmon, R. & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 55-77. Doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.005
- Rennick, C. & McKay, K. N. (2018). Componental theories of creativity: A case study of teaching creative problem solving. *Proceedings of the Canadian Engineering Education Association (CEEA-ACEG18) Conference*, 3-6 June 2018, Vancouver, BC. Doi: 10.24908/pceea.v0i0.12991
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42 (7), 305-310.
- Rogers, C. R. (2012). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Rohrbach, B. (1969). Kreativ nach regeln – methode 635, eine neue technik zum lösen von problemen. *Absatzwirtschaft*, 12 (19), 73-75.
- Ryzhenkov, P. E. (2011). Metody povysheniya effektivnosti gruppovoy raboty nad zadachej. *Vestnik NGU. Seriya: Psihologiya*, 5 (2), 123-131.
- Samasonok, K. & Leskiene-Hussey, B. (2015). Creativity development: Theoretical and practical aspects. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 1, 19-34.
- Shcherbakova, E. E. & Levicheva, E. V. (2012). Fenomen "lingvisticheskaya kreativnost'" v sovremennoj psihologo-pedagogicheskoy nauke. *Vestnik NGTU im. R. E. Alekseeva. Seriya "Upravlenie v Social'nyh Sistemah. Kommunikativnye Tekhnologii"*, 4, 93-101.
- Shalsabila, E. T., Putri, E. W., Hosen, H. H., et al. (2018). Time pressure increases component fluency of creativity. *Proceedings of the Universitas Indonesia International Psychology Symposium for Undergraduate Research (UIPSUR 2017)*, 15-16 September 2017, Depok, West Java, Indonesia (pp. 265-270). Doi:10.2991/uipsur-17.2018.39
- Shubina I. V. (2016). Metodologiya proektirovaniya nauchnoy i obrazovatel'noy sredy vuza. *Mir Obrazovaniya - Obrazovanie v Mire*, 1 (61), 241-247.
- Smirnov, S. A. (2014). Del'fi opros v gumanitarnom forsajte. *Gumanitarnyy Al'manah*, 9, 96-119.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1-31. Doi: 10.1159/000277029
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51 (7), 677-688. Doi: 10.1037/0003-066x.51.7.677
- Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18 (1), 87-98. Doi: 10.1207/s15326934crj1801_10
- Sundgren, M., Dimenas, E., Gustafsson, J.-E., et al. (2005). Drivers of organizational creativity: A path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R&D Management*, 35 (4), 359-374. Doi: 10.1111/j.1467-9310.2005.00395.x

- Şengül, C. M. (2015). Örgütlerde yaratıcılık ve inovasyonun artırılmasına yönelik yaklaşımlar. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7 (2), 26-37.
- Tihomirov, O. K. (2003). Tvorchestvo kak nealgoritmicheskiy process. *Vestnik Moskovskogo Universiteta, Ser. 14. Psihologiya*, 2, 66-72.
- Torrance, E. P. (1986). Teaching creative and gifted learners. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (3rd ed., pp. 630-647). New York: Macmillan.
- Tunik, E. E. (2002). *Psihodiagnostika tvorcheskogo myshleniya. Kreativnye testy*. SPb: Didaktika plyus.
- Twiss, B. C. (1974). *Managing technological innovation*. London: Longman.
- Vanyurihin, G. I. (2006). Kreativnyj menedzhment: Napravleniya i metody poiska reshenij. *Nauchnyj Vestnik Moskovskogo Gosudarstvennogo Tekhnicheskogo Universiteta Grazhdanskoy Aviatsii*, 106, 149-158.
- Vasilenko, V. A. (2010). Sushchnost' i znachenie kreativnogo menedzhmenta. *Uchenye Zapiski Tavricheskogo Nacional'nogo Universiteta im. V. I. Vernadskogo. Seriya "Ekonomika i Upravlenie"*. Tom 23 (62), 3, 64-71.
- Wallas, G. (1949). *The art of thought*. London: Watts & Co.
- Woo, Y., Yoon, J. & Kang, S. (2017). Empathy as an element of promoting the manifestation of group creativity and survey on empathic ability of Korean elementary school students. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13, 3849-3867.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., et al. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7 (2), 14-27. Doi: 10.4067/S0718-27242012000200002