

## GİRİŞİMCİLİKTE YARATICILIĞIN ÜÇ BOYUTU: BİREY, SÜREÇ VE ÜRÜN

Yrd. Doç. Dr. Metin SARAÇOĞLU\* Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN\*\*  
Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN \*\*\*

### ÖZ

*Bu çalışmada, girişimcilikle girişimciliği etkileyen yaratıcılığın üç boyutu olan birey, süreç ve ürün arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yaratıcı girişimciler; iç kontrol odağına sahip, yatay düşünmeye yatkın, kontrolden kaçınan, risk alan, sağ beynini daha çok kullanan ve daha fazla şey bilme iştahı olan kişilerdir. Yaratıcılık süreci; tesadüfî olarak bir buluş veya fikrin bulunması yada probleme ait işletme içindeki ve dışındaki bilginin toplanması ve değerlendirilmesi, mevcut bilgiyle problemin ve çözüm alternatiflerin tanımlanması, problemin çözülmesi, bulunan çözümün uygulamaya konmasıyla ilgilidir. Ürün yada fikrin yaratıcılığı; ürün yada fikrin orijinalitesi, mümkünlüğü ve kullanıma uygunluğuyla değerlendirilir. Bir fikrin yada ürünün mevcut paradigmayı değiştirebilme derecesinin o ürünün yada fikrin yaratıcılık boyutunu (orijinalite durumunun) arttırdığı da söylenebilir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Girişimcilik, Yaratıcılık, Yaratıcılık Süreci, Yaratıcı Ürün, Yaratıcı Fikir*

## ENTREPRENEURSHIP CREATIVITY'S THREE DIMENSIONS: PERSON, PROCESS AND PRODUCT

### ABSTRACT

*In this study, It was investigated entrepreneurship and effecting entrepreneurship creativity which is related to entrepreneur personality, creative process and creative product. We find the result of this investigation: Creative entrepreneur's traits includes "lateral thinking" internal locus of control", risk taking, remote control, prone to using the right of hemisphere". "appetitive power of learning". Creative process is: to find inventions and the idea by chance or to generate and evaluate information internal and external business related to problem, to identify intuitive alternatives, to solve the problem and to implement solution. Creative product or idea is measured by their degree of originality, feasibility or fitness. Product or idea, which changes current paradigm, increases creativity and originality.*

**Keywords:** *Entrepreneurship, Creativity, Creative Process, Creative Product, Creative Idea*

\* Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F İktisat Bölümü, e-posta: smetin@gazi.edu.tr

\*\* Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü, e-posta: cduran35@gmail.com

\*\*\* Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü, e-posta: ercantaskin2003@hotmail.com

## 1. GİRİŞ

Ulusların refahını artırmak için, modern endüstrileri kurarak istihdam sağlayan, işsizliği ve yoksulluğu önleyen ve tüm bunların ötesinde milli ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmetleri üreten kişiler girişimcilerdir. Modern endüstrileri kuran girişimciler son iki yüz yıldır önem kazanarak adeta ekonominin merkezine yerleşmişlerdir. Bu önem kazanmanın temel nedeni, girişimciliğin ekonomik, sosyal, psikolojik ve teknolojik değişimin ve gelişiminin yol açtığı doğal bir dinamik oluşuyla birlikte değişimin ve yeniliğin gerçek özü ve temeli olduğunun fark edilmesiyle ilgilidir. (Top, 2006: 3) Girişimciliği Hirsch; insiyatif alma, var olan kaynakları ve belirli durumları değer veya kıymet ifade eden bir uygulamaya dönüştüren sosyal ve ekonomik mekanizmaları örgütleme veya yeniden örgütleme, risk veya başarısızlığı kabullenme unsurlarını içeren davranış özellikleri olarak tanımlamıştır. Girişimcilik konusu disiplinler arası bir konudur. Bu nedenle her disiplinin kendine özgü girişimcilik tanımları vardır. Örneğin bir ekonomiste göre girişimci, değerlerini fazlaştırmak için kaynakları, işgücü, malzeme ve diğer varlıkları bir araya getirerek onlardan bileşimler oluşturan ve aynı zamanda değişiklik, yenilik ve yeni bir düzen getiren kişidir. Bir psikologa göre ise girişimci, genelde bir şey elde etmede veya bir amaca ulaşmada deneyim sahibi olma, başarıya ya da başkalarının denetiminden kaçma gibi güçlere maruz kalan kimsedir. Bir işadamı açısından bakıldığında ise girişimci, bir tehdit ve saldırgan bir rakip gibi algılanırken diğer işadammının gözünde ise bir dost, bir tedarik kaynağı ve bir müşteri olarak görülebilmektedir (Gürol, 2000, s.26–27).

Girişimcilik var olan fırsatların takip edilmesiyle ilgilidir. Girişimcilik aktivitesinin kaynağını yeni olan bir şeyin potansiyeli ile onun gerçekleştirilmesi arasındaki dengesizlik oluşturur. Eğer bu yaratıcılık kullanabilir bir fırsata dönüştürülürse daha önce olmayan bir mal ve hizmet biri yada birileri tarafından yaratılmış olur. Bu alanda çalışmaları bulunan Morris ve Kuratko yaratıcılığı girişimciliğin ruhu olarak tanımlamışlardır. Çünkü yaratıcılık var olan eğilimler ve örneklerdeki fırsatları tanımlayabilmek için bunların üzerine ışık tutmayı gerektirir. Girişimciler mal ve hizmetlerin üretilmesindeki ve kullanımındaki kısıtları inceleyerek bunlarla ilgili yeni olanakları kafalarında tasarlarlar. Girişimcilerin kafası işlerin nasıl yapıldığından (ürünlerin nasıl üretildiğinden veya kullanıldığından) çok niçin yapılmadığıyla (ürünlerin niçin farklı yollarla üretilmediği, yada niçin farklı mal ve hizmetlerin üretilmediğiyle) meşguldür. Girişimcilik yeni bir örgüt meydana getirerek, çevresinde daha önceden var olan fırsatları yaratan, fırsatları tanımlayıp bunları izleyen, uygun olanlarını değerlendirerek yeni yatırımlara dönüştüren ve bu fırsatların izlenilmesi kararını veren bir olgudur (Kreitner, 2004, s.27; Pretorius vd., 2005, s.56).

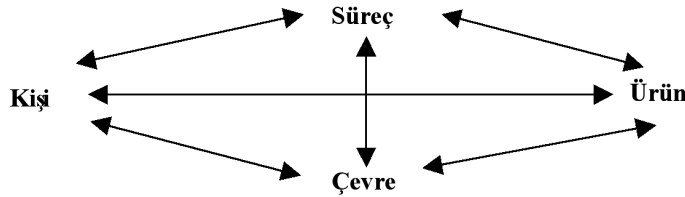
Girişimcilik yaratıcı girişimcilik ve asıl girişimcilik olarak literatürde ikiye ayrılmıştır. Yaratıcı girişimcilik yeni bir ürün bularak ya da mevcut olan mal veya hizmetin tasarım, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek kar elde etmek amacıyla pazara sunulmasıdır. Fırsat girimciliği ya da asıl girişimcilik ise pazardaki potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut olan bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Bu fırsat, mevcut mal ve hizmetin pazara yeterince sunulmaması ya da pazardaki mevcut işletmelerin pazara istenilen kalitede mal sunamamasından kaynaklanabilir. Kimi araştırmacılar, her iki girişimcilik türünü benimseyen girişimcileri de toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri karşılamayı amaçlayan ve bunun için risk üstlenen kimseler olarak görür. Bu açıdan bakıldığında her iki girişimcilik türü arasında bir fark olmadığı söylenebilir (Fidan ve Yılmaz, 1996, s.11). Fakat yaratıcı girişimciliğin yeni bir mal üretimi ya da pazarda bulunan mallara (tasarım, kalite vb) daha fazla değer eklemesi yönüyle fırsat girişimciliğinden farklı olduğu söylenebilir. Ayrıca bu tür girişimciliğin ekonomide yaratacağı büyüme ve hızlandırıcılık etkisinin daha fazla olacağı belirtilebilir.

J.Shumpter girişimcilik kelimesini çağrıştıran kelimelerin yenilikçilik ve yaratıcılık olduğunu belirtmiştir. Çünkü girişimci ve yenilikçi işletmeler en çok kar ve geliri elde edeceklerdir. Yeni bir ürünü yaratan girişimci, ürünü piyasaya ilk önce sürdürdüğünden dolayı monopol (tekelleştirme) üstünlüğünü yakalayacaktır. Böylelikle girişimci monopol üstünlüğün verdiği avantajla kazancını belirli bir sürede maksimize edecektir. Girişimcinin kazancını belirli bir süre de olsa maksimize etmesi, girişimcinin yaratıcılık yeteneğini motive edecektir. Böylelikle kazancını ileride maksimum kılmak isteyen girişimciler, yaratıcı girişimciliğin yaygınlaşma olanağını da artıracaklardır (Akdemir, 1996, s.819).

Girişimciliğin çalışma alanlarının disiplinler arası olması girişimciliğin kesin yada tam olarak tanımlanmasını engellemektedir. Bu konunun kökleri psikolojiye dayanır. Bu alanda ilk yapılan çalışmaların odak noktası bireysel yaratıcılıkla ilgilidir. Bununla birlikte yaratıcılık çalışmalarının yönü aşağıdaki unsurları içerecek şekilde genişlemiştir (Nagasundaram and Bostrom, 1994-1995, s.90):

- Kişisel yada grupsal yaratıcılık
- Üründe yaratıcılık
- Süreçte yaratıcılık
- Çevrede yaratıcılık (dış (genel) çevre, örgütsel çevre, bireysel çevre)

Yaratıcı hareketlerin oluşması bu dört unsurun birbirleriyle etkileşimini içine alacak şekilde de genişlemiştir (Satzinger vd., 1999, s.145-146). Bu dört unsurun etkileşimi Şekil 1’de gösterilmektedir.



**Şekil 1. Yaratıcılığı Oluşturan Dört Unsurun Birbirleriyle Olan İlişkisi**

**Kaynak:** SATZINGER, John W.; Monica J. GARFIELD and, Murlı NAGASUNDARAM; (1999), “The Creative Process: The Effects of Group Memory on Individual Idea Generation” **Journal of Management Information Systems**, Spring, Vol.15, No.4, p.146

Bu dört unsuru içeren model, yapısal olarak yaratıcılığın daha iyi anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamıştır. Yaratıcılık; birey, ürün, süreç ve çevre olmak üzere birbirleriyle yüksek etkileşimli dinamik olaylar üzerine inşa edilmiştir. Bu model, modeldeki her bir unsurun birbiriyle olan etkileşiminin ayrıca her bir unsurun bireysel olarak ölçülmesine ve değerlendirilmesine de müsaade eden basitleştirilmiş bir yapıdadır. Modelin diğer bir güçlü yönü de örgüt içindeki spesifik bir fonksiyona uygulanabileceğidir. Örnek olarak bir örgütün bütününe uygulanabileceği gibi örgütün bir bölümünü oluşturan bilgi sistemlerine de uygulanabilir (Coguer vd., 1993, s.378). Bu araştırmanın amacı, yaratıcılığı oluşturan bu dört unsurdan çevre haricindeki üç unsurla girişimcilik arasındaki ilişkiyi detaylı şekilde incelemektir.



## 2. BİREYSEL YARATICILIK

Yaratıcı insanlar her zaman sıra dışı olmuşlardır. Her zaman yeni yollar deneyerek belirsizliklerin üzerine giden ve kaosun içindeki pırlantaları bulup çıkaran kişilerdir. Mizahi bir güce sahiptirler, işe uymayan mevcut kuralları ciddiye almaz ve bunları uygulamazlar. Rutin işlerden sıkılırlar, kestirmeden giderler ve değişimden, değişmekten zevk alırlar. Hayal güçleri, sezgileri, önsezileri algılayarak kavrayabilme yetenekleri çok güçlüdür. Yaratıcı insanlar için yapılan bu benzetimler aynı zamanda girişimciler için de geçerlidir. Girişimciler de kesinlikle klasik bir düşünce izlemezler ve çoğu zaman mevcut klasik yaklaşımlara aykırı yolu benimserler. Ayrıca sorunları çözerken esnek ve uyarlayıcı şekilde düşünürler. Bu özellik onların yaratıcılık süreçlerinin bir kısmını da oluşturmaktadır (Top, 2006, s.274). Yeni fırsatlar arayan ve yenilikçi davranış gösteren (yaratıcı girişimci) girişimcilerin iç kontrol odağına sahip oldukları görülmüştür. İç kontrol odağına sahip olan bireyler, yaşamlarındaki olayların elde ettikleri ödül ve cezaların kendi davranış ve eylemlerinden kaynaklandığına ve dolayısıyla yaşadıkları olayları kontrol edebileceklerine inanan kişilerdir. Bu bireyler stresli durumlara daha yapıcı ve sorun çözücü tepkiler verebilirler (Erdem vd., 2002, s.914).

Yaratıcı düşünceyi en iyi karakterize eden kişi Edward de Bone'dir. De Bone geliştirdiği teoride yatay ve dikey düşünceyi süreçte birbirinden ayırmıştır. Dikey düşüncede önemli olan, bir problemin çözümünde önceden var olan delikleri mümkün olduğunca kazıyıp derinine inmektir. Yatay düşüncede ise önemli olan yeni delikler açarak problemin çözümüne mümkün olduğunca çok alternatif geliştirmektir. Yaratıcı kişilerin çalışmasında kolay kolay dikey düşünce görülmez, bunlar yatay düşünceye sahiptirler. Yaratıcı bireyler hata yapmaktan ve eleştirilmekten endişe duymazlar. Yaratıcı düşüncedeki insanlar kendilerini diğer yaklaşımlardaki baskın (toplum tarafından benimsenen) olan görüşlerle kısıtlamazlar. Bu kişiler problemleri kendi fikirlerini ve kendi tekniklerini kullanarak çözerler. Bu fikir ve tekniklerdeki temel, kişinin kendi anlayışı ve sezgilerine güvenmesi üzerine kurulur (Suojanen and Brooke , 1971, s.20).

Girişimci kişilerin farklı kişilik özellikleri taşıdıkları açıktır. Bunlar kişileri yönlendiren ve harekete geçiren kişiliklerdir. Bu alanda çalışma yapan Utsch ve arkadaşları 1999'da Doğu Almanya'da ki küçük ölçekli girişimciler ve yöneticiler üzerine yaptıkları araştırmada, girişimcilerin "başarı yönelimi", "yeterlilik duygusu" ve "kontrolden kaçınma" gibi özelliklere sahip olduğunu bulmuşlardır. Aynı tarihlerde Becherer ve Mauer proaktif kişilikle gerek bireysel gerekse kurumsal girişimciliğin paralel özellikler gösterdiğini yaptıkları bir çalışmayla ortaya koymuşlardır. Proaktif kişilik, çevresinde değişime neden olacak bir etki yaratmak amacıyla harekete geçen insanları belirtir. Proaktif kişilik özelliklerine ek olarak girişimcilikle bağlantılı başka bireysel değişkenler de vardır. Yaş, cinsiyet, eğitim ve girişimci anne-baba figürlerinin girişimcilik üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Erkeklerin girişimciliğe kadınlardan daha yatkın olduğu, artan eğitim düzeyiyle girişimciliğin de arttığı, ayrıca girişimci anne ya da babaların çocuklarının daha girişimci olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte girişimcilikle proaktif kişilik özellikleri arasındaki bağlantı hepsinden daha güçlüdür (Baltaş, 2008).

Gerber (Girişimcilik Tutkusu kitabının yazarı) tanıdığı en iyi iş adamlarını daha yüksek bir şey arayışı içinde olmakla birlikte olağan üstü tedbirli insanlar olarak tasvir eder. Bir işyerinin isabetli ve ilkeli bir şekilde çalıştırılmasının fazla önemli olmadığını ve sorunların işin her çatlağına sızan hatalardan kaynaklandığını bilirler. Bu iş adamları, daha yükseklere tırmanmanın tek yolunun her işi medyana getiren görünüşte önemsiz, anlamsız ve sıkıcı olan ayrıntılarda yoğunlaştırmaktan geçtiğini kavrayan bir sezgiye sahiptirler. Bu işadamları temel özellikleri doğru yapılsa bile küçük işlerin dünyayı gerçekten şaşırtıcı biçimde etkilemesine hayran kalırlar. Ayrıca başarılı iş adamları başarılarını çok şey bilmelerinden ziyade doyurulamayan daha fazla şey bilme iştahıyla dolu olmalarına borçludurlar (Gerber, 1996, s.VIII-IX).

Literatürde yaratıcılıkla ilgili yapılan çalışmalarda insanların beyni sol beynini (daha çok sol beynini) kullanan ve sağ beynini (daha çok sağ beynini) kullanan olmak üzere ikiye ayrılmış ve bunlar üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. İnsan beyninin iki farklı düşünce biçimini kullandığı görülmektedir. Sol beyin insanda analitik düşünceyi yönlendirirken, sağ beyin insanda yaratıcı düşünme yeteneğini hareket ettirmektedir. Analitik düşünce mantıksal bir sürece sahiptir. Bu süreci kullanarak insanlar tercih ve seçimlerini minimize şekilde tek cevaba yada az sayıda cevaba indirirler. Halbuki hayal gücü gerektiren yaratıcı düşünce ise insanı pek çok olası sonuca yada farklı düşüncelere götürmektedir. Başlangıçta birbirine zıt gibi olan iki düşünce yapısını insanların karar verme süreçlerinde birlikte kullandıkları görülmektedir. İnsanlar bir sorun yada probleme farklı açılardan bakarak yaratıcı düşünce sayesinde çeşitli çözüm önerileri getirirler. Daha sonra bu çözüm önerilerini analitik düşünceyle bir yada az sayıda sonuca indirirler. Sonraki aşama ise bulunan çözümün uygulanma aşamasıdır (Yanık, 2007, s.44).

Yaratıcı bireyler sistem içindeki kurallara uymama konusunda direnç gösterirler bu nedenle onlar mevcut sistem içinde anarşist olarak algılanabilirler. Bu nedenle yöneticiler bu davranışları gösterenler üzerinde kurallara uyması konusunda baskı kurarlar. Onları güvenilir ve test edilmiş metotlarla sınırlandırır (Filis, 2000, s.10). Girişimcinin diğer bir özelliği; değişen, baskın ve itaatkâr rollerle başa çıkmada zorluk çekmesi olarak gösterilebilir. Büyük şirketlerde yöneticilik yapan biri hem işçilerle hem de kendinden büyük meslektaşlarıyla ilişkiler kurmak mecburiyetindedir. Muhtemelen girişimci buradaki itaatkâr rolünü kolay oynayamayacaktır. Bu alanda çalışmalar yapan Kets de Vries'e göre girişimci; özgüveni olan, bireyler arası ilişkilerde ihmalkârlık yapabilen ve kendi değer yargılarına sadık kişilerdir. Yapılan tüm araştırmalar ise girişimcinin en iyi özelliğinin risk almak olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, risk almaktan kaçmakta olan bireylerin, problemleri çözerken daha fazla belirli sonuçları (gerçekleşme olasılığı yüksek) olan çözümleri seçtikleri saptanmıştır. Örgütler içinde yaratıcılık kendiliğinden meydana gelmez. Yaratıcılık deneme ve hata sürecindeki risklerin alınmasıyla ilgilidir ve hata, başarıyla birlikte sık sık birlikte meydana gelir. Eğer çalışanlar yada iç girişimci risk almıyorlar ise yaptıkları işleri yeni şekilde yapabilme şanslarını ve daha iyi yapılması yönündeki potansiyellerini kullanmıyorlar demektir. Bu çalışanlar işlerini rutin şekilde hiç değiştirmeden yapmaya devam ederler. Çalışanların yeniliğe doğru yöneltilmesinde motivasyon yöntemlerinin kullanılması çok önemlidir. Yönetim motivasyon yöntemlerini kullanarak, çalışanların işlerini yaparken güvende olduğunu hissettirmeli ve risk almalarını destekleyerek onların işleri rutin şeklin dışında yapmalarını sağlamalıdır (Çelik ve Akgemici, 1998, s.21; Shalley and Gilson, 2004, s.37).

### **3. GİRİŞİMCİLİKTE YARATICILIK SÜRECİ**

Yaratıcılık süreci kişilerin hedeflerine ulaşması için takip ettikleri farklı aşamaları gösterir. Bu konuyla ilgili çalışmalarında tanınan yazarların yaratıcılık süreçlerinde farklı aşamaları vardır. Bunlardan Wallas (1971), Lessem (1991) bunlar süreci; hazırlanma, kuluçkaya yatma, sezgi ve test etme olarak dört aşamada tanıtmışlardır. Evans& Russel (1990) bu aşama sayısını; hazırlanma, kuluçkaya yatma, önsezi ve test etme şeklinde beşe çıkarır (Mass vd., 1999, s.40). Zimmerer ve Scarborough yaratıcılık sürecini; hazırlanma, araştırma, değişim (transformasyon) , kuluçkaya yatma, aydınlanma, onaylama ve uygulama olarak yedi aşamada tanımlamıştır (Zimmerer and Scarborough, 2005, s.51). Katz ve Gren yaratıcılık sürecini; hazırlanma, kuluçkaya yatma, aydınlanma ve onaylama olarak dört aşamada tanımlamışlardır (Katz and Gren, 2007, s.88).



1980'den sonra bu alanda yapılan çalışmaların sentezi yapılarak yönlendirilen yaratıcılık döngüsü adıyla yeni bir model geliştirilmiştir. Bu modelde döngü güne başlama saatiyle birlikte başlamaktadır. Her sabah etrafımızda ne olup bittiğini gözlemleriz. Bu gözlemlediklerimizle işlerde yapılan hataları yada işlerin nasıl çalıştıklarını analiz ederiz. Bu zihinsel süreç hafızamızda yaratıcılık olarak depolanır. Hafızamızdaki bu depoyu yeni fikirler ve spesifik konular ile ilgili araştırma yaparken kullanırız ve bunlara ilişkin yeni fikirleri üretiriz. Bizim çağrışım yapmak için kullandığımız değişik teknikler vardır. Bunlara örnek olarak; verilen bir konuyu analogi yapma (karşılaştırma), bölümlere ayırma işlemi için rast gele kelimelerle yada, klasik beyin fırtınası gibi teknikleri kullanırız. Seçilen tekniğin önemi yoktur burada önemli olan bize çağrışım için neyin anahtar olduğunun aktif olarak araştırılması için gerekli çabanın gösterilmesidir. Burada bir amaca ulaşmak için minimum gösterilen çaba ile zamandan önce gelişen içsel yargı arasında bir dengenin oluşması gerekir. Bu aşama hasat aşaması olarak adlandırılır. Daha sonra ise fikirleri en son ve pratikte uygulanabilirliğini değerlendirmeden önceki aşama gelmektedir. Fakat halen yaratıcı düşüncemizin son evresine gelmeden, diğer bir ifade ile fikirleri uygulama koymadan, diğer aşamalarda üretilen fikirlerin bir değeri olmayacaktır. Her bir yeni fikir bu pratik değişimler içine konur. Böylelikle biz dünyada yaşamaya başlarız, bu döngü yaşadığımız müddetçe bu şekilde dönmektedir. En basit anlamıyla yönlendirilen yaratıcılık döngüsü yeni ve yaratıcı fikirlerin araştırılma döngüsü içindeki sürecin her birisine bizim kavrayışsal mekanizmamızın çağrışimsal tuzaklardan kaçınarak zihinsel sürecimizin bir amaca yönelik yaptığı çalışmadır (Plessek, 1996).

Bu çalışmada ise yaratıcılık süreci beş aşama olarak alınmıştır (Bentley, 1999, s.76):

- İhtiyacın belirlenmesi
- Eldeki mevcut bilginin gözden geçirilmesi
- Bilginin sindirilmesi (yorumlanması yada bilginin içselleştirilmesi)
- Parıltının sezilmesi yada fark edilmesi
- Ortaya çıkanların değerlendirilmesi

### 3.1. İhtiyacın Belirlenmesi

Birçok yaratıcı fikir, proje ve ürün keşfedilene kadar ihtiyaç duyulmayan mal ve hizmetlerden oluşmaktadır. Bunlara örnek olarak; "Post it'in yapılan bazı hatalardan, "penisilin" kazara ve ilk Nike ayakkabı tabanının esin kaynağı kahvaltıda yemek için hazırlanan bir tostan esinlenecek şekilde garip anlarda ortaya çıkması verilebilir. Bu noktada yapılan hatalar yada tesadüfler yada farklı alanlardaki çağrışımlar buluşu herhangi bir ihtiyacın karşılanması üzerinde kullanışlı hale getirmektedir. Bu durumların dışında ise işletmenin ihtiyaç yada problemleri fark edilmiştir. Sonraki aşama ise problemin çözümlenme safhasına geçmektir (Yanık, 2007, s.51-52).

### 3.2. Eldeki Mevcut Bilginin Gözden Geçirilmesi

Bu aşamada iyi tanımlanmamış bir problem vardır. Tipik olarak iyi tanımlanmamış problemlerin çözümünde birçok uygun çözüm yolu vardır. Bu çözümlerin her biride belirli hedefleri tatmin etmek için kullanılır. Buna ek olarak, var olan hedefler arasında bir rekabet vardır. Şöyle ki; bir çözümün bir hedefi tatmin etmesi diğer çözümlerin farklı hedefleri tatmin etmesi olasılığını düşürür. Rekabet eden

hedefler kalite ve etkinlik, kısa ve uzun dönem örgütsel faydalar, farklı bölümlerin değişik odaklarında (örneğin: pazarlama, satış yada üretim vb) yada birey odaklılık yada global odaklılık gibi alanlar arasında olabilir. Problem kurgulanırken kişiler bu rekabetçi hedefleri görmemezlikten gelmeyi seçerler yada birçok hedefin olduğunun farkında değildir. Problem kurulduğu zamandan daha sonra rekabet eden hedefler arasında uzlaşmaya gidilmesi, rekabet eden hedeflere göre problemin tekrar tanımının yapılması, problemlere daha yüksek kaliteli ve yaratıcı çözümlerin bulunmasını sağlar (Palmon - Roni and Illies, 2004, s.58-59).

Bu aşamada bilgilerin kazanımı ve anlaşılması için fiziksel ilişkilerden ve dünyada meydana gelen aktivitelerden yararlanır. Daha sonra elde edilen bu bilgiler kullanılarak yeni problemi, meydan okuyucuları, fırsatları ve potansiyel projenin değeri tahmin edilir. Bundan sonraki aşamada ise problemin çözümü ve uygulaması işi üstlenilir. Burada kişilerin tecrübe kaynaklarının ne olduğunun anlaşılması ve kişilerin kendilerini bir diğerinin yerine koyması çok önemlidir. Ayrıca kişilerin yeni olanak ve imkanlara soyut tecrübelerinin ne kadarını hayal gücüyle taşıdıklarının da önemi büyüktür. Kısaca bu aşama problemin ve fırsatların tahmin edilmesine yönelik aktiviteleri içerir. Bu aşama sonucunda problemin değeri bilinir, fakat henüz problem tam olarak tanımlanıp anlaşılmamıştır (Basadur and Gelade, 2003, s.25). Özel bir eğitim almamış ve süreçler üzerinde deneyimi olmayan kişilerin yaratıcı fikirler ortaya koyma olasılıkları azdır. Bu nedenle bu aşamada oluşturulacak takımlara deneyimli yada o alanda uzman kişilerin katılması gerekir (Gürol, 2000, s.43). Daha önceki aşamada kurulan takım üyelerinin işletmedeki değişik fonksiyonlar ve uzmanlık alanlarından gelmeleri yeni fikirleri üretme olasılığını da artıracaktır. Bir alanda derin bilgi (uzman) kadar geniş bilgi sahibi olabilmenin yolu da bilgi tabanı farklı olan kişilerin çalıştırılmasıdır (Johansson, 2007, s.128).

Yaratıcı performans için gerekli olan ön koşul farklı bireylerle iletişime geçmenin düzenli şekilde yapılması olduğunu literatür göstermiştir. “Grubun farklılığı” teorisyenler tarafından “değerin farklılığı” olarak görülmektedir. Gruplardaki farklılıklar sonucunda grup üyelerinin, olaya farklı perspektiflerden bakabilmesini sağladığı ve yaratıcı problem çözebilmesini geliştirdiği gözlenmiştir. Farklılık bilgi, beceri ve grup içindeki bakış açısı alanlarında olduğu zaman yaratıcılık bu farklılıktan pozitif şekilde etkilenmektedir. Buna ek olarak bu farklı grupların açık olmayan (bulanık) alternatifleri düşünmesi de teşvik edilmelidir. Buna örnek olarak, beyin fırtınası çalışmasında McLeod ve arkadaşları etnik olarak farklı olan grupların daha kaliteli fikir ürettiğini görmüştür. Gruplarda bulunanların farklılaştırılması sonucunda problemin çözümünde daha fazla alternatif bulunmasına, daha fazla çözümün üretilmesine, takım içinde ve dışında iletişimin artmasına da yol açmakta ve sonuç olarak yaratıcılık artmaktadır. Yöneticiler, farklı alanlardan gelenlerin çalışmasını destekleyerek onların farklı görüş ve verileri araştırmasını isterler. Kısaca takım üyelerinin farklı düşünmeleri sağlanır (Shalley and Gilson 2004, s.43). Gruplarda mutlu (kendiyile barışık) insanların bulunması, bunların kendi aralarında fikir mücadelesi vermek için kışkırtılması gerekmektedir. İyi yaratıcılık yönetiminde, dışarıdan gruba katılımcıların katılmalarıyla kişilerin cesaretlendirilmesinin de sağlanması gerekir (Sutton, 2001, s.96).

Kısaca, bu aşamada farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin farklı açılardan bakarak süreçlerin nasıl işlediğini anlayabilmeleri için bilgiye ulaşım destelenmeli ve birçok iletişim kanalından gelen bilgi toplanıp dökümantasyonu yapılmalıdır. Bu aşamanın sonunda problem ve fırsatlar bulanık dahi olsa farklı uzmanlık alanlarından gelenlerin görüşleri bilgi etkileşimi sonucunda belirli bir noktaya doğru yöneldiği görülmektedir (Basadur and Hausdorf, 1996, s.22; Haner, 2005, s.294).



### 3.3. Bilginin Sindirilmesi

Bu aşamada daha önceki aşamada elde edilen bilginin sindirilmesi; bilgilerin “sezgisel olarak” anlaşılması ve bu bilgilerin üzerine yoğunlaşılması (kuluçkaya yatırılması) ve yeni bilgilerin elde edilmesi için kullanılması (mayalanması) ile ilgilidir. Daha önceki aşamada işletmeye ait tüm bilgilerin takım üyelerince iyice kavranması ve anlaşılması gerekir (Bentley, 1999, s.76; Haner, 2005, s.294). Bu aşamada kişiler tarafından yeniden kazanılan bilgilerin ilişkileri kurulur, sentezi yapılır. Böylelikle uygun orijinal forma getirilen bu bilgilerin kişilerce yeniden kodlanması yapılabilir. Takım üyelerinden ne kadar çok birey var olan bilgiyi toplar ve bunları değiştirirse (modife) o kadar çok yaratıcı fikir elde edilmiş olur (Palmon - Roni and Illies, 2004, s.61). Bu aşamada gruptaki düşünme biçiminin uyandırılarak (provoke edilerek) mevcut fikirleri bozan ve içine nüfuz eden yeni yolların bulunması gerekir.

Bu aşamada problemin ve fırsatların açıkça belirlenmesi gerekir. Bu bir önceki aşamadaki bulanık durumun açıklığa kavuşturulmasıyla ilgilidir. Bu aşamada yaratıcılıkla problem ve fırsatlar büyük bir resim gibi hayal edilir(tasarlanır) ve bunlara ait spesifik meydan okuyucular ve onların iç yüzü kavranılarak tanımlanır ve bunların birbiriyle olan ilişkileri incelenir. Buna ek olarak sezgisel olarak bu aşamada geliştirilen problem çözümlerine ait seçeneklerin anlaşılması da gerekir. Sezgisel olarak problemin çözümlerinin bulunması; farklı uzmanlık alanlarından gelen ekiplerin alanları (işletme fonksiyonlar) arasındaki çağrışımsal duvarları yıkılabilmesi ve böylelikle yaratıcı fikirlerin kolay bulunması ile ilgilidir (Basadur vd., 2000, s.60; Haner 2005, s.294; Johansson, 2007, s.128). Bu aşama; farklı uzmanlık alanlarından gelenlerin farklı açılardan süreçlerin nasıl işlediğinin anlaşılmasıyla problemlerin ve fırsatların tanımının yapıldığı aşamadır (Basadur and Hausdorf, 1996, s.22). Süreçlere farklı açılardan bakabilme kişilerin problemin çözümü için üreteceği fikir sayısını da artırır. Fakat bu aşamada elde edilen farklı fikirlerin birleştirmesinden kaçınılması gerekir (Palmon-Roni and Illies, 2004, s.66-67).

### 3.4. Pırlıttın Sezilmesi

Bu aşama, süreçlerde kazanılan (üretilen) bilginin yada anlaşılan bilginin çalışmada özetlenmesiyle ilgilidir. Bu aşamada analiz edilen problemin tanımı ve yararlanılan bilgilerin, yeni fikirlerin geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde ve seçilmesinde ve en uygun ve pratik çözüme ulaşılması hedeflenir. Burada yapılan mantıksal, sistematik ve düzenli şekilde yapılan analizlerle aklen değerlendirilen durumun ve seçeneklerin soyut fikirler içinde pratik fikirlere ve planlara dönüştürülmesi işlemi yapılır. Bu aşamada yapılan işlemlere optimizasyon adı da verilebilir Bu noktada iyi bir çözüm ve iyi tanımlanmış bir problem vardır (Basadur and Gelade, 2003, s.27). Birçok alanı kapsayan ve bu alanlarındaki çağrışım duvarlarını yıkmayı (işletmedeki süreçlerin işleyişlerini farklı açıdan bakabileceğini de anlayan) başarabilen insanların bütün gereksinimi olan çok sayıda kavram bileşimine sahip olmaktır. Buradaki sorun, uzmanlık alanlarının kesiştiği alanlarda yaratıcı fikrin nasıl yakalanacağıyla ilgilidir (Johansson, 2007, s.128-129). Bu aşama farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin farklı bakış açılarını belirli bir noktada birleştirerek problemin çözüme ulaştığı fakat henüz uygulamaya geçilmediği görülür (Basadur and Hausdorf, 1996, s.22).

### 3.5. Ortaya Çıkanların Değerlendirilmesi

Bu aşamada yeni fikrin çalışıp çalışmadığından emin olunması gerekir. Burada gerek mantık gerekse önseziyi kullanılarak yeni fikrin amaçlarına uygun olup olmadığının garanti edilmesi ve yargılanması gerekir. İlk önce yapılması gereken aktivite, yeni fikrin örgüt içinde sunulmasıdır. Sunucuların (fikri savunuların) fikir üzerinde sahip olduğu kabiliyetler farklıdır. Burada yalnızca fikrin anlaşılmasından ziyade birçok işletme ve etkinlik kriteri açısından da değerlendirmenin yapılması gerekir. Bununla birlikte bu yeni fikre karşı müşterilerin cevaplarının, örgütün kültürel yapısına uygunluğunun, fikri destekleyen fikirlerin ve bunların ilgi alanlarının da değerlendirilmesi gerekir (Caller, 2007, s.44).



Bu aşama, farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin farklı bakış açılarını belirli bir noktada birleştirerek çözüme ulaştıkları ve uygulamaya geçtikleri aşamadır (Basadur and Hausdorf, 1996, s.22). Bu aşamada kesişimci fikrin nasıl gerçekleşeceğini veya gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini anlamak için birçok çalışmanın daha yapılması gerekir (Johansson, 2007, s.129). Burada yapılacak değerlendirme bilimsel analitik değerlendirmeden daha çok sanatsal yönü ağır basan ön sezgisel bir değerlendirme olacaktır Aynı zamanda örgütün problemin çözümünün pratik olması kadar yaratıcı olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir. Daha önce problem tanımlanırken ve hedefler belirlenirken hedeflenen çözümü değerlendirmeye yönelik ölçütlerin de bilinmesi gerekir. Bunun anlamı, örgütte bulunan yönergelerin yaratıcı, esnek ve orijinal olmakla birlikte toplanan fikirlerin de esnekliği, orijinalliği ve yaratıcılığı artırması gerekir (Palmon-Roni and Illies, 2004, s.69).

Bu aşamada hedeflenen yeni fikre ait konunun hayattaki gerçeklerle ile test edilmesidir. Bu aşamada sorulması gereken uygun sorular aşağıdadır (Lucke, 2003, s.16-17; Zimmerer and Scarborough, 2005, s.53):

- Problem ve fırsatla ilgili en iyi çözüm yolu bu mu? Bazen bir fikir gelecekte laboratuarda çalışmak için parlak gelebilir fakat bu fikir yazılı şekle dönüştürülünce gerçeklerle test edildiğinde ışığı ve parlaklığı azalabilir.
- Problemin çözümü gerçek hayatta işliyor mu?
- Müşterinin bedelini ödemeye hazır olduğu temel bir problemi çözerek yada önemli bir istek ve gereksinim boşluğunu doldurarak müşteri için bir değer yaratıyor mu?
- Girişimci ve yatırımcının risk/ödül beklentisine uygun bir düzeyde kar potansiyeli sunuyor mu?
- Kurucu ve yönetici ekibin öz yeteneklerine uygun olduğu ve onların deneyim ve beceri sahibi oldukları bir konuyu içeriyor mu?
- Yaratılan bu fikir finanse edilmeye yatkın mı?

#### 4. ÜRÜNDE YARATICILIK

Ürün yaklaşımındaki yaratıcılık, yaratıcılık süreci sonucunda odağı oluşturan şeyler veya elde edilen sonuçlardır (Runco, 2004, s.663). Ürün yada fikir yaratıcılığıyla ilgili çok değişik görüşler vardır. Bu görüşler ürün yada fikrin orijinalitesi, mümkünlüğü yada kullanıma uygunluğu ile ilgilidir. Fikir yada yaratıcı ürünlerin yaratıcılık boyutlarıyla ilgili yorum yapmaksızın onlar arasındaki farkın da altının çizilerek sınıflandırılması gerekir. Değişik tipteki fikirler yaratıcılıkla aynı anlamda görülse dahi aralarında değişik şekil farkları vardır. Fikir yada ürünler güncel paradigmayı değiştirmiyor yada güncel problem yada ürünle ilgili varsayımların altı çiziliyorsa, bu bunların mevcut paradigmayı korudukları anlamına gelir. Eğer bu ürün yada fikir güncel paradigmayı yada varsayımları değiştiriyor ise bu da burada mevcut paradigmada biraz da olsa değişim yapıldığı anlamındadır. Bir fikrin yada ürünün mevcut paradigmayı yada mevcut olan bir problemin varsayımlarının derecesini değiştirebilme yeteneği o ürünün yaratıcılık boyutunun (orijinalite durumunun) arttığını söyleyebilir. Çünkü mevcut paradigmadaki değişiklikler orijinal probleme teğet geçer ve mevcut problemi çözmek için onu destekleyen temel varsayımların hükümlerini ortadan kaldırır. Burada ürün yada fikrin paradigma üzerinde yaptığı etki mevcut paradigma ile değiştirilen paradigma arasında bir yerde değerlendirilebilir (Satzinger vd., 1999, s.145-146).



Amabile yaratıcılıktaki sübjektiflikle ilgili yapmış olduğu çalışmada, ürün ve hizmet ile ilgili yaratıcılıkla ilgili sübjektifliği tanımlayıp onu kabul etmiştir. Ürün ve hizmette yaratıcılıkla ilgili kabul edilen fikrin, uygun bağımsız gözlemlerle yaratıcılık boyutunun açıklanabileceğini savunur. Uygun olan gözlemler ile ürünün yaratıcılığının yada ürüne ilişkin verilen cevabın açık seçik anlaşılır olduğu baskın alanın iyi bilinmesi gerekir. Bunun için uygun bir panel düzenleyerek ürün yada hizmetteki can sıkıcı yada usandırıcı ve mantıksız görevlerin yapısal bir çalışma altında yargılanması yada içsel değerlendirmeye tabi tutulması lazımdır. Böylelikle katılımcılar yada cevap verenler açısından yaratıcı ürün ve hizmetlerin tanımlanmasına ait yaklaşıma da karar verilir. Bu panelde ürün ve hizmetle ilgili kabul edilen en iyi yargı (karar) bile; belirli spesifik bir alanda baskın ve uygun olan gözlemlerin varsayımlarını geçersiz kılabileceği gibi ürün ve hizmetlerdeki yaratıcılık boyutunu da ilgilendirmeyebilir. Bu sübjektifliğin ölçüsünün sistemde daha önce kabul edilmesi gerekir. Yaratıcılığın farklı potansiyel dereceleri tarafından yaratıcılık sonuçlarının değerlendirilmesi gelecekte oldukça karmaşık bir yapı haline gelecektir. Burada Amabile ve Ghisen tarafından önerilen, ürün ve hizmetlerin yaratıcı ve yaratıcı olmayan bir çizgi ölçeği üzerinde değerlendirilmesidir. Ürün ve hizmetlerin yaratıcı olan ve olmayan diye sınıflandırılması istenir. Tüm bu bilgiler dahilinde panele katılanların cevapları, ürünün ve hizmetin yaratıcı olmadığı yönünde olabileceği gibi yaratıcı olduğu yönünde de olabilir. Panele katılanların bu metotla vermiş oldukları cevap ister olumlu isterse olumsuz olsun araştırma yollarında bu metotla kullanılan kararların sübjektif (tartışmalıdır) olduğu unutulmamalıdır (Maas vd., 1999, s.40).

Ürün yaratıcılığının ölçülmesinin önemi, güncel araştırmalarda vurgulanmasına rağmen henüz bu alanda uygun bir ölçümleme aracının yoksunluğu da kabul edilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda geliştirilen yaratıcı ürünün anlamsal ölçeği ile ürünün yaratıcılığı, üç boyuttan alacağı (orijinallik, çözüm, stil) skora göre ölçülecektir. Bu ölçekte her bir boyuta ait değerlendirme için 15–20 anlamsal çift soruya cevap verilmelidir. Bu teknikte kullanılan soruların (önermelerin) yaratıcılık tanımlarının hala karmaşık olması ve bunların halen yaratıcılıkla ilgili değerlendirmede sorgulanmadan güvenilirliğinin kabul edilmesi bu yöntemin zayıflıkları arasında gösterilebilir (Horn and Salvendy, 2006, s.396). Günümüzde ürünün yaratıcılığını müşteri tabanlı bir yaklaşımla ele alan yaklaşımlarda geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardaki amaç müşteri perspektifinden ürünün yaratıcılığının ölçülmesi ve karakterize edilmesidir. Bu alanda yapılan çalışmada ürünün yaratıcılığı 52 soruda, 6 bölümde analiz edilmiştir. Bu bölümler ürünün; orijinalliği, verdiği heyecan (ürünün müşteriye heyecandırabilme derecesi), merkeziliği (ürününün müşteri gözünde çekici olup olmadığı, ilginç olup olmadığı vb), önemliliği, istenilmesi ve yeniliği ile ilgilidir. Aşamalı regresyon metoduyla yaratıcı ürünlere ilişkin üç boyutun; merkezilik, önem ve isteğin müşteri tatmininin % 40'ını ve müşterinin satın alma kararlarının %33'ünü istatistiki anlamlılıkta açıkladığı görülmüştür (Horn and Salvendy, 2006, s.395).

## 5. SONUÇ

Yaratıcı girişimci yeni bir fikir veya buluşu bulur ya da ürünlere katma değer ekler ve bunları piyasaya ilk kez sürdüğü için de rekabet avantajı yakalar. Günümüzde yaratıcılık çalışmaları; kişisel yada grupsal yaratıcılık, üründe yaratıcılık, süreçte yaratıcılık ve çevrede yaratıcılık içerir. Yaratıcı hareketlerin oluşması bu dört unsurun birbirleriyle etkileşimini içine alacak şekilde genişletilmiştir.

Yaratıcı insanlar her zaman rutin işlerden sıkılırlar, kestirmeden giderler, değişimden, değişmekten zevk alırlar, hayal güçleri, sezgileri ve önsezileri çok güçlüdür. Yaratıcı insanlar için yapılan bu benzetimler aynı zamanda girişimciler için de geçerlidir. Yaratıcı kişilerin çoğu dikey düşünceden daha çok yatay düşünceye yatkın olup, iç kontrol odağına sahip ve beyninin sağ bölümünü daha fazla kullanır.

Yaratıcılık süreci kişilerin hedeflerine ulaşması için takip ettikleri farklı aşamaları gösterir. Çok farklı sayıda yaratıcılık sürecinin aşamaları da olsa bütün yaratıcılık çalışmalarında özde yapılan işler aynıdır. Bu çalışmada yaratıcılık sürecini beş aşama olarak ele alınmıştır. İhtiyacın belirlenmesi aşamasında; yapılan bazı hatalar yada tesadüfler yada farklı alanlardaki çağrışımlar ile buluşun herhangi bir ihtiyacın karşılanması sağlanmıştır. Mevcut bilginin gözden geçirilmesi aşaması; farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin, süreçlere farklı açılardan bakarak süreçlerin nasıl işlediğini anlamaya yönelik yaptıkları çalışmadır. Fakat problem ve fırsatlar tam olarak açıklanamamıştır. Bilginin sindirilmesi aşamasında; grupta bulunanların yaratıcılıklarıyla problem ve fırsatlar büyük bir resim gibi hayal edilir (tasarlanır) ve sezgileriyle problemin çözümlerine ait seçenekler iyice anlaşılıp problemin çözümü bulunmaya çalışılır. Pırlıntının sezinlenmesi aşamasında; farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin farklı bakış açılarını belirli bir noktaya birleştirerek problemin çözümüne ulaştığı fakat henüz uygulamaya geçilmediği aşamadır. Ortaya çıkanların değerlendirilmesi aşamasında; uygulamaya konacak çözümün gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini anlamak için bilimsel ve analitik değerlendirmelerden ziyade sanatsal yönü ağır basan değerlendirmeler yapılır.

Ürün yada fikrin yaratıcılığı; ürün yada fikrin orijinalitesi, mümkünlüğü yada kullanıma uygunluğu ile ilgilidir. Bir fikrin yada ürünün mevcut paradigmayı yada mevcut olan bir problemin varsayımlarını değiştirebilme oranı, o ürünün yada fikrin yaratıcılık boyutunu artırır. Amabile ve Ghisen, mal ve hizmetlerin yaratıcılığıyla ilgili bir panel düzenleyerek bu panele katılanların ürünleri yaratıcı ve yaratıcı olmayan bir çizgi ölçeği üzerinde değerlendirmesini önermiştir. Ürünün yaratıcılığını müşteri perspektifinden ölçen yaklaşımlar da geliştirilmiştir.

Yöneticilerin örgütte yaratıcılığı artırmak için iç girişimciler, çalışanlar, müşteriler ve yaratıcı bireyler ile ilgili olarak aşağıdaki tavsiyeleri yapmaları önerilir:

- Yöneticiler çalışanların ve iç girişimcilerin risk almalarını desteklemek için bunların örgütteki işlerini yaparken yada yapmaya çalışırken yaptıkları yada yapacakları hatalarından dolayı cezalandırmamalı ve onların güvende olduklarını hissettirmelidirler.
- Yöneticiler yaratıcı bireylerin kurallara uymama konusunda direnç gösterdiklerini bilerek örgütte bulunanları çok sıkı kurallar ile denetlememelidirler.
- Yöneticiler örgütte çalışanlara ve yaratıcı kişilere problem çözme teknikleri hakkında gerekli eğitimi vererek bunların problemleri daha etkin olarak çözmesini sağlamalıdır.
- Yöneticiler örgütte problemleri çözerken farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanlardan takımları kurarak farklı görüşlerden yararlanabilirler. Ayrıca farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan grupların birbiriyle çalışmaları desteklenmelidir. Bu grupların örgütteki bilgiye ulaşımı desteklenmeli ve bilgiye ulaşım için birçok iletişim kanalı açık tutulmalıdır.
- Yaratıcı ürünlerin müşterilerin tatminini ve satın alma kararlarını etkilediği ampirik olarak saptanmıştır. Bu nedenle yöneticiler müşterinin bakış açısından ürünlerinin yaratıcılığının ölçülmesine ve bunun izlenilmesine önem vermelidirler. Bunun için müşterilerine anketler yapmalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (1996).** *Girişimcilik Kültürü: Para İle Mutlu Olunur mu?.* Kütahya.
- Basadur, M. and Gelade, G. (2003).** Using the Creative Problem Solving Profile (CPSP) for Diagnosing and Solving Real-World Problems. *Emergence*, 5, (3): 22-47.
- Basadur, M., Pringe, P., Speranzi, G. and Bacot, M. (2000).** Collaborative Problem Solving through Creativity in Problem Definition: Expanding The Pie. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 9, No.1: 54-76.
- Basudur, M. and Hausdorf, P. A. (1996).** Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving an Innovation Management. *Creativity Research Journal*, Vol.9, No.1: 21-32.
- Bentley, T. (1999).** *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık.* Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları: 34, İstanbul.
- Caller L. (2007).** Creative Thinking and The Joy of Process. *Market Leader*, Summer: 40-45.
- Coguer, D. J., Higgins, L. F. and McIntyre, S. C. (1993).** (Un)Structured Creativity in Information System Organizations. *MIS Quarterly*, December: 375-397.
- Çelik, A. ve Akgemici T. (1998).** *Girişimcik Kültürü ve KOBİ'ler.* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdem, F., Atsan, N., Çizel, B. ve Karakaş, K. (2002).** Girişimcilik Eğilimine Sahip Üniversite Öğrencilerinin Başarma İhtiyacı ve Kontrol Odağı Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma. *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs: 913-920.
- Fidan, M. M. ve Yılmaz, Ş. (1996).** *Meslek Liseleri Müteşebbislik (Girişimcilik) Ders Kitabı.* Tubitay Yayınları, Ankara.
- Filis, I. (2000).** Modeling and Measuring Creativity at the Interface. *Journal of Marketing Theory an Practice*, Spring: 8-17.
- Gerber, M. E. (1996).** *Girişimcilik Tutkusunu Küçük İşletmeler Niçin Batar Nasıl Büyür.* Çeviren: Tayfur Keskin, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gürol, M. A. (2000).** *Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler.* Atılım Üniversitesi Yayını – 2, Ankara.
- Haner, Ernst-Udo (2005).** Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, No.3: 288-298.
- Horn, D. and Salvendy, G. (2006).** Product Creativity: Conceptual Model, Measurement and Characteristics. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Vol. 7, July-August, No. 4: 395-412.
- Johansson, F. (2007).** *Yaratıcılık ve İnovasyon Medici Etkisi Yaratmak.* Çev. Dinç Tayanç, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Katz, J. A. and Gren R. P. (2007).** *Entrepreneurial Small Business.* McGraw-Hill Inc., New York.
- Kreitner, R. (2004).** *Management.* Ninth Editions, Houghton Mifflin Company, Boston.

- Lucke, R. (2008).** *Girişimcinin El Kitabı*. Çev. Ümit Şensoy: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Mass, P. J. G; Coning, J. T. and Smit, M. E. (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):39-47.
- Nagasundaram, M. and Bostrom, R. P. (1994-1995).** The Structuring of Creative Processes Using GSS: A Framework for Research. *Journal of Management Information Systems*, Winter, Vol.11, No.3: 87-114.
- Palmon-Roni, R. and Illies, J. J. (2004).** Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-Solving Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15: 55-77.
- Pretorius, M; Millard, M.S. and Kruger E.M. (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.
- Runko, M. A. (2004).** Creativity. *Annu. Rew. Psychol*, 55: 657-687.
- Satzinger, J. W., Garfield, M. J. and Nagasundaram, M. (1999).** The Creative Process: The Effects of Group Memory on Individual Idea Generation. *Journal of Management Information Systems*, Spring, Vol.15, No.4: 143-160.
- Shalley, C. E. and Gilson, L. 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: 33-53.
- Suojanen, W. W. and Brooke, S. (1971).** The Management of Creativity. *California Management Review*, Fall, Vol.14, Issue.1: 17-23.
- Sutton, R. I. (2001).** The Weird Rules of Creativity. *Harvard Business Review*, Vol.79, Issue 8, September: 94-103.
- Top, S.(2006).** *Girişimcilik Keşif Süreci*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Yanık, O.(2007).** *Yaratıcılık*. Reklam Yaratıcıları Derneği, BAMM, İstanbul..
- Zimmerer, T. W. and Scarborough, N. M. (2005).** *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management. Fourth Edition*, Pearson Education International, New Jersey.

## İNTERNET KAYNAKLARI

**Baltaş, A. (2008).** *Girişimciliğin Ardındaki İnsan Profili*.

[http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck\\_5.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_5.htm), (erişim tarihi: 2 Mayıs 2008).

**Plesek, P. E. (1996).** Working Paper: Models for the Creative Process. *Working Papers: Creativity Model*, <http://www.directedcreativity.com/pages/WPModels.html>, (erişim tarihi: 10 Mayıs 2008).

