

Yaratıcı ve İnovatif Liderlik 8

Kazım Yasin Özbey¹

Özet

Yaratıcılık ve inovasyon, kişisel gelişim, ekonomik büyüme ve toplumsal ilerleme için önemli itici güçlerdir. Özellikle günümüzde insanlar, yeni teknolojilerin hızla gelişmesiyle, yaşam ve iş hayatındaki hızın giderek artmasıyla ve doğal (veya insan kaynaklı) afetlerle sürekli karşı karşıya kalırken, yaratıcılık ve inovasyonun önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Bu geçiş sürecinde, yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarabilen ve yaratıcı yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanabilen bireyler veya örgütler rekabette bir adım önde olacaklardır (Tang, 2017). Bu açıdan yaratıcı fikirler ve inovasyon sistemlerini etkili bir şekilde yönetebilen örgütler, değişen pazar koşullarında başarılı olabilir. Bunlardan yoksun olan örgütler ise sonunda başarısızlığa uğrayabilirler.

İnovatif Liderlik Merkezi'nin (CIL) kurucusu Heil, günümüzde rekabetçi bir pazar ortamında ve hızla değişen iş gücü karşısında şirketleri sürdürebilmek ve yeni durumlara karşı hızlı bir şekilde yeniden şekillendirebilmek ancak inovatif liderlik ile mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Lyons (2011), buna paralel olarak yirmi birinci yüzyıl şirketlerinin yenilikçi liderlere büyük ölçüde ihtiyaç duyduğunu ve yeni fikirleri, şirketlerin her bölümünde etkili ve verimli bir şekilde hayata geçirebilecek insan kaynaklarına ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, rekabet ortamı ve ekonomik güç sağlama mücadeleleri göz önüne alındığında yaratıcılığa, yeni fikirlerin üretilmesine ve bu fikirlerin kullanılabilir ürünlere dönüştürülmesine olan ihtiyacın arttığı söylenebilir. Bu durumlar karşısında örgütler de mevcut duruma uyum sağlayabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için yaratıcı fikirlerle daha fazla ilgilenmeye başlamıştır. Yaratıcı fikirlerin oluşması ve yenilikçi ürünlerin ortaya çıkabilmesini sağlamak için ise liderlere ihtiyaç olduğundan hareketle yaratıcı veya yenilikçi liderlerin örgütlerde yer alması gündeme gelmiştir. Bu tür liderlerin örgütlerde yer alması ve sağlayacakları yenilikler sayesinde örgütler müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarına hızlıca cevap

1 Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, Teknoloji Transfer Ofisi
kyozbey@kastamonu.edu.tr – ORCID: 0000-0002-8902-5145

verebilir, yeni ürün ve fikirler ortaya koyarak yeni pazarlara hızlıca girebilir, teknolojik gelişmelere ayak uydurulabilir ve rakiplerine karşı rekabet edebilme gücünü elde edebilirler (Türk & Kara, 2018).

Günümüzde yenilikçi ürünler geliştirme ve üretmeye olan ilgi artmasına rağmen, bu yenilikçi sürecin en iyi şekilde nasıl yürütüleceği ve hangi liderlik türü ile daha başarılı olacağı konusunda güncel olarak birçok araştırma yapılmaya devam etmektedir. Şimdiye kadar yapılmış araştırmaların çoğunda liderliğin yaratıcılığı ve yenilikçi çıktıyı artırmada temel itici güçlerden biri olduğu vurgulanmaktadır. Liderlerin yeni fikirlerin üretimini ve bu fikirlerle dayalı yeni ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin geliştirilmesini nasıl şekillendirdiğini anlamak için birçok çalışma yapılmış ve farklı yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Örneğin, bazı çalışmalarda liderlerin, takipçilerin yaratıcı çabalarını motive etmedeki rolü incelenmiştir. Bu çalışmalarda liderlerin yaratıcı çabaları desteklemesi gerektiği vurgulanmış ve liderlerin, yaratıcı faaliyetlerin gelişmesine olanak sağlayacak yapılar oluşturmak için neler yapmaları gerektiğine odaklanılmıştır. Bazı araştırmalarda ise, yenilikçi sonuçların nasıl kolayca ortaya çıkacağına dair işlevsel bir bakış açısı oluşturmak için, yaratıcılığı tek bir olgu olarak değil, birbiriyle ilişkili süreçler kümesi olarak görmenin gerekli olduğu, hatta kritik öneme sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Yaratıcı fikir geliştirmenin ve yenilik ortaya koymanın bir dizi dinamik ve tekrar eden aşamaların sonucu olduğu yönünde görüşler ileri sürülmüş ve bu görüşleri geliştirmeye devam etmişlerdir. Tüm bu çalışmaların ortak noktası ise başarılı yeniliklerin şekillenmesinde ve ortaya çıkmasında liderliğin önemli bir rol oynadığını öne sürmeleridir.

Bu bölümde örgütlerde başarılı yenilikçi çıktılar üretmek için hangi tür liderliğe ihtiyaç olduğuna, liderlerin bu konudaki yaklaşımlarının ve yönetim tarzlarının nasıl olması gerektiğine, yaratıcı ve yenilikçi liderlerin karakteristik özelliklerine, amaçlarına ve bu liderlik tarzları arasındaki temel farklara yer verilecektir.

Liderlik

Liderliğin ne olduğu konusu günümüzde tartışılmaya devam etmektedir. Bu soru, 20. yüzyılda yoğun bir şekilde araştırma konusu olmuş ve hâlâ evrensel olarak kabul görmüş bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Araştırmacılar tarafından çok sayıda farklı tanım geliştirilmiştir. Geliştirilen tanımların neredeyse tamamı, *etki* kavramına vurgu yapmaktadır (Durmuş & Aksoy, 2025). Bu tanımların neredeyse tamamında liderlik, belirli bir hedefe ulaşmak için başkalarını “*etkileyerek*” onların çabalarını bir araya getiren kişi olarak özetlenir. Ancak liderlik için tek bir tanım sunmak da bir o kadar zordur. Bu zorluğun ortaya çıkmasının nedeni, terimin çok geniş kapsamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Liderlik çok sayıda niteliği, yetkinliği,

beceriyi, yaklaşımı, tepkiyi ve durumu kapsamaktadır (Blagoev & Yordanova, 2015). Ancak yaygın olarak üzerinde uzlaşılan bir tanım bulunmakta ve bu tanıma göre liderlik, bir bireyin üyesi olduğu örgütün etkinliği ve başarısı için başkalarını etkileme, motive etme ve katkıda bulunma yeteneği şeklinde ifade edilmektedir (House vd., 2004). Erken dönemlerde liderliğin fiziksel ve kişilik özellikleri ön plana çıkarılmış olsa da yakın geçmişte yetenek boyutuna daha çok vurgu yapılmaktadır. Son zamanlara gelindiğinde ise modern yönetim yaklaşımları yaygınlaşmış ve örgütler toplam kalite yönetimi yaklaşımlarını benimsemeye başlamıştır (Şimşek & Güzel, 2023; Çavdar & Zerdali, 2020). Bununla birlikte liderlik tanımı da etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, yenilikçi, yaratıcı gibi birçok yeni özellikler ile ifade edilmeye başlamıştır (Akyüz, 2018). Liderlik konusunu derinlemesine inceleyen birçok bilimsel çalışma bulunmakla birlikte bu bölümde liderlik konusuna detaylı olarak değinilmeyecek, daha çok yeni kavramlar üzerinde durulacaktır. Ele alınacak bu yeni kavramlar, “İnovatif liderlik” ve “Yaratıcı liderlik” kavramıdır.

Diğer yandan liderlik ile yöneticilik genellikle karıştırılmaktadır. Liderlik, kıdemle veya bir kişinin şirket hiyerarşisindeki pozisyonuyla ilişkili değildir ve unvanlarla da hiçbir ilgisi yoktur. Yöneticilik daha çok bir örgütteki görev ve sorumlulukları yerine getirmek amacıyla kurulmuş hiyerarşik yapı içerisinde üst kademe olan ve örgütün stratejileri doğrultusunda çalışan profesyonel kişiliği ifade eder. Bu kapsamda örgüt yöneticileri örgütü düzenler, denetler ve örgüt üyelerine rehberlik ederler. Liderlik ise daha farklı bir kavramdır. Her yöneticide liderlik özellikleri bulunmayabilir (Koçer, 2020). Liderlik genellikle kişinin sahip olduğu beceri ve yetkinlikler ile ele alınır (Blagoev & Yordanova, 2015). Bunlar olumlu ve iyimser tutum, sosyal ve duygusal zekâ, yaşam boyu öğrenme yeteneği, sağduyu, cesaret, karar verme becerisi, konu uzmanlığı, değişim yönetimi becerisi, risk alma ve yenilik yapma yeteneği, vizyon ve strateji belirleme yeteneği, azim ve tutarlılık sergileme, etik ve dürüstlük gösterme, etkili iletişim kurma ve daha birçok diğer beceri ve yetkinlikleri barındırma şeklinde sıralanabilir.

İnovasyon ve Liderlik

İnovatif liderlik kavramını incelemeye geçmeden önce liderlik ve inovasyonun kesiştiği noktayı açıklamak gerekmektedir. İnovasyon kavramı dilimize Fransızcadan geçmiş ve bu kavram temelde “yenileşme”, “iyileşme” ve “yenilik” gibi anlamlar taşımaktadır. Bu bölümde inovasyon yerine Türkçe karşılığı olan “yenilik” kavramı kullanılacaktır. Yenilik kavramının icat, tasarım ve yaratıcılık gibi kavramlarla karıştırıldığını da söyleyebiliriz. Yenilik kavramı günümüzde neredeyse her alanda kullanılan bir kavram

olmuştur. Ekonomi, işletme, mühendislik, bilim hatta sosyoloji gibi birçok disiplinde ele alındığı görülmektedir. En çok karşılaşılan alan ise işletme alanıdır. İşletmelerin içinde bulunduğumuz çağda rekabetçiliğini sağlayacak temel unsurlardan biri yenilik olarak görülmektedir (Dursun, 2017). İnovasyon kavramını işletme alanında ilk ele alanlardan birisi 1934 yılında Schumpeter'dir. Schumpeter (1939), buluş (invention) ile yenilik (inovasyon) kavramlarının birinden farklı anlamlar taşıdığını belirtmiştir. Schumpeter, yeniliği, yeni bir şeyin ticari veya endüstriyel olarak hayata geçirilmesi olarak tanımlamış ve yeni bir ürün, hizmet veya üretim yöntemi olarak ifade etmiştir. En yaygın tanımlardan biri olarak ifade edeceğimiz bu tanımın yanı sıra Becker & Whisler (1967)'de yeniliği, işletmelerin misyonları çerçevesinde gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yeni fikirlerin uygulamaya konulması olarak özetlemiştir. Benzer olarak ancak farklı bir bakış açısıyla konuyu ele alan Drucker (1985), yeniliği girişimcilik özelinde değerlendirmiş ve girişimcilerin yeni bir ürün veya hizmet üretmek için mevcut üretimlerinde değişiklik yapmalarını sağlayacak yeni bir fikrin hayata geçirilmesi olarak ifade etmiştir. Günümüzde kabul gören tanımlardan en yaygını ise Oslo Kılavuzunda yer almıştır. Bu kılavuza göre yenilik, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün, hizmet veya süreçlerin ortaya konulması olarak ifade edilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Bu noktada yenilikçi fikrin, bir ürüne, hizmete veya sürece dönüşüp piyasada yer almasını sağlamak için bir yenilikçi bakış açısına veya yenilikçi bakış açısına sahip bir kuruluşa ihtiyaç duyulacağından hareketle insana atıfta bulunmak gerekecektir. Bu nokta, tam olarak yenilik ile liderliğin kesiştiği alan olarak yorumlanabilir. Yani buradan hareketle yeniliğin ortaya çıkarılmasında liderliğin rolünün olabileceği veya ortaya çıkarılan yeniliğin hayata geçirilerek toplumla buluşmasını sağlayacak bir liderliğe ihtiyaç olacağı değerlendirilmesi yapılabilir. Diğer taraftan son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, iş dünyasının baş döndüren dönüşümleri o kadar yoğunudur ki liderlere bu dönüşüme ayak uydurabilecek yeni araçlar gerekebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise liderlerin yeniliğe sarılmalari kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda günümüzde farklı olmayı, farkı ortaya koyabilmeyi ve mevcudun ötesine geçerek durumu iyileştirecek değişimlere öncülük etmeyi sağlayacak yetkinlikte liderlerden bahsetmek kaçınılmaz olacaktır. Bu noktada ise artık "İnovatif liderlikten" bahsetmek gerekecek ve bu tanıımı derinlemesine ele almamız doğru olacaktır.

İnovatif (Yenilikçi) Liderlik

Liderlik, yönetim ve organizasyon alanında birçok açıdan ele alınmıştır. Araştırmacılar tarafından son zamanlarda ele alınan liderlik konusunda

üzerinde en fazla durulan konulardan biri yenilik üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar, liderliği, örgütlerde yeniliğe etki eden en önemli faktörlerden biri olarak vurgulamaktadır (Cummings ve O'Connell, 1978). Bu çalışmalarda yenilik oluşumunun temel belirleyicileri arasında liderliğin yer aldığına değinilmektedir (Mumford vd., 2002; Zhu vd., 2024). O halde liderliği yeniliğe etki eden önemli bir faktör olarak tüm yönleriyle ele alıp “yenilikçi liderlik” başlığı altında incelemenin doğru bir yaklaşım olacağından hareketle bu bölüm hazırlanmıştır.

Yenilikçi liderlik, liderlik çalışmalarında nispeten yeni bir kavramdır. Yenilikçi liderlik, mevcut sorunları çözmek ve insanların hem şimdiki hem de gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için fikir, yöntem, teknik, süreç, ürün, hizmet veya keşif gibi yeni bir şey ortaya koyma yetkinliğine sahip liderler olarak ifade edilmektedir (Şen & Eren, 2012). Literatürde, yenilikçi liderlik kavramı ele alınırken yaygın olarak geleneksel liderlik özelliklerine değinilmekte ve örgütlerdeki bireylerin girişimlerini teşvik eden, sorumluluklarını açıkça belirleyebilen, işlevsel bir performans sistemi kurabilen ve her zaman kaliteyi ön planda tutan bir yönetim anlayışına sahip oldukları vurgulanmaktadır (Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010). Bu geleneksel özelliklerin yanı sıra yenilikçi liderlerin risk yönetim becerileri, meraklı kişilikleri ve cesur olmaları da ön plana çıkan başlıca özellikleri arasında sayılmaktadır. Birçok çalışmada yenilikçi liderlerin karakteristik özellikleri vurgulanmakta ve klasik lider özelliklerinden ayrışan yanlarına temas edilmektedir. Bunlardan birisi örgüt üyelerinin değişen koşullara hızlıca uyum sağlamalarını teşvik etme yeteneğidir (Hammer ve Champy, 1994,). Yenilikçi bir liderin bir diğer özelliği ise sorunlarla yüzleşmek, eleştirileri ele almak ve yenilikçi fikirlere açık olmak için güçlü bir iradeye sahip olmaları şeklinde açıklanmıştır (Mumford vd., 2002). Yenilikçi liderlerin yaratıcı fikirleri uygulama sürecinde zorluklarla ve engellerle karşılaştıklarında kolayca pes etmeyecekleri ve yeniliğe devam etmek için her türlü çabayı gösterecekleri ifade edilerek, onların azimli bir kişiliğe sahip oldukları vurgulanmaktadır (Ariratana, Ngang & Sirisooksilp, 2019). Öte yandan yenilikçi liderler, belirsizliğe ve değişime karşı kendi görüşleriyle çelişenler de dahil olmak üzere farklı görüşlere her zaman açık kişiler oldukları ifade edilmektedir. Bu açıklık sayesinde, yalnızca yenilikçi fikirler ortaya çıkmakla kalmayacağı, aynı zamanda çalışanların kendi fikirlerini ifade etmelerini de teşvik edeceğine değinilmektedir (Sari, Wardi & Thaib, 2024). Tüm bu özellikler ele alındığında yenilikçi liderlerin yer aldığı örgütlerde zorlukların üstesinden gelinebileceği, eleştirel ve yaratıcı bir düşünme kültürü gelişebileceği anlaşılabılır.

Klasik liderlikten ayrışan bu özellikler göz önüne alındığında yenilikçi liderlerin farklılığı örgütlerde birtakım olumlu sonuçlar ortaya

çıkarabilecektir. Örneğin yenilik süreçlerinde yaşanabilecek muhtemel hatalara ve başarısızlıklara karşı yenilikçi liderlerin hoşgörülü olacağı çıkarılacak sonuçlardan biridir. Çünkü yenilikçi liderler, bir yeniliği ortaya koymadan önce genellikle hoşgörülü ve sabırlı kalarak yapılan deneme yanılmaların yeniliği tetikleyebileceğinin farkındadırlar (Hunter & Cushenbery, 2011). Bir diğer sonuç ise yenilikçi liderlerin ekip üyelerini ufuklarının ötesinde düşünmeye teşvik etmesiyle, yeni fikirlerin kabul ve değer gördüğü bir ortam yaratabilme özelliğine sahip olduğu şeklinde ifade edilebilir (Lyons, 2011). Yenilikçi liderler, ekip üyeleri arasında güçlü bir sinerji oluşmasını teşvik edebilmektedir. Açık iletişimi ve fikir paylaşımını teşvik ederek, yenilikçi liderler etkili ekip çalışmalarına ön ayak olarak daha iyi çözümler üretebilirler (Zhu vd., 2024). Yenilikçi liderler, iş ve pazar ortamındaki değişikliklere daha duyarlı olma eğilimindedirler. Ekiplerini bu değişikliklere hızlıca adapte olmaya motive ederek, en son trendlere ve müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim stratejileri oluşturabilirler (Mumford, Connelly & Gaddis, 2003).

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalar ile yenilikçi liderlerin temel bileşenlerini beş faktör altında toplamış ve bu bileşenleri “yaratıcı düşünme”, “yenilikçi olma iradesine sahip olma”, “yenilikçi fikirler için mekanizmalar oluşturma”, “yenilikçi fikirleri uygulama” ve “farklı bakış açlarına ve çeşitli risklere katlanabilme” olarak sınıflamışlardır (Zhu vd., 2024; Ariratana, Ngang & Sirisooksilp, 2019). Bu beş boyut bir araya geldiğinde yenilikçi liderliğin temel bileşenleri oluşmaktadır. Yenilikçi liderlik konusunda yapılan çoğu ampirik araştırma bu liderlik türünü mevcut liderlik türleri (örneğin, dönüşümsel liderlik, stratejik liderlik, güçlendirici liderlik, karizmatik liderlik vb.) çerçevesinde incelemiştir. Çalışmalarda klasik liderlik türlerinin her ne kadar yenilikçi liderlikle bazı ortak özelliklere sahip olsa da hiçbirisi tipik bir yenilikçi liderin temel özelliklerini tam olarak yansıtmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede yenilikçi liderlerin, yaratıcı, anlayışlı, alışılmışın dışında ve yeniliği sürdürmede ısrarcı olmak şeklinde farklı yönlerinin de olduğu belirtilmektedir.

Yapılan bu çalışmalar çerçevesinde yenilikçi liderlerin başlıca özelliklerini kısaca ele alacak olursak;

Risk yönetimi becerileri; yenilikçi liderler, diğer lider türlerine göre risk yönetiminde daha başarılıdırlar. Soğukkanlı olmaları sayesinde yenilik süreçlerinde karşılaştıkları sorunları mantıklı önlemlerle bertaraf edebilirler.

Meraklı kişilik; yenilikçi liderler, yeni şeyler öğrenmek için her zaman meraklı olurlar ve sürekli araştırırlar. Bilgilerini güncel tutmak için sürekli

okuma ve araştırma içerisindedirler ve bu konuda yeterli motivasyona sahiptirler. Tüm bu yönleri ile astlarını etkileme gücü taşırlar.

Cesur olmaları; yenilikçi liderler, özgüvenleri yüksek olduğu için alanlarındaki fikir çatışmalarından kaçınmazlar. Karşılaştığı çıkmazlar karşısında karar verme yetenekleri gelişmiştir ve sorumluluk alarak örgütlerini ileriye taşımayı başarırlar (Akyürek, 2020).

Ekip üyelerini güçlendirebilmeleri; Yenilikçi liderler, ekipteki her bireye kendini ifade etmesi için alan sağlarlar. İnisiyatif almaya, yeni fikirler geliştirmeye ve ortak bir hedefe ulaşmada sorumluluk almaya teşvik ederler. Hedefin neden önemli olduğunu ve bireysel katkıların hedefe ulaşmaya nasıl yardımcı olabileceğini açıklayarak ekip üyelerini aktif katılım göstermeleri konusunda motive ederler.

Yeni fikirlere değer vermeleri; Yenilikçi liderliğin ayırt edici özelliklerinden birisi de yeni fikirlerin ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını teşvik etmeleridir. Bu liderler, mevcut fikirlerden farklı olsalar bile, tüm fikirlerin saygıyla karşılandığı ve derinlemesine incelendiği bir ortamın varlığını tüm ekibe benimsetebilirler.

İşbirlikçi bir kültür oluşturmaları; Yenilikçi liderler, açık diyaloglar ve iş birliğinin vurgulandığı bir kültürün oluşmasını sağlayabilirler. Böylece ekip üyeleri, en iyi sonuçları kolektif olarak elde etmek için birbirlerini desteklemeyi ve bilgi paylaşımının önemini özümserler.

Yenilikçi liderlerin kişilik özelliklerine değindikten sonra yenilikçi liderlerin amaçlarına da bakmakta fayda vardır. Yenilikçi liderliğin temel amacı, yeniliğe elverişli bir organizasyonel ortam yaratmaktır (Mumford, Connelly & Gaddis, 2003). Bu amaç doğrultusunda yenilikçi liderler, çeşitli liderlik tarzlarında bulunan unsurları etkili bir şekilde kullanarak organizasyon içerisinde yeni fikirlerin geliştirilmesini, bu fikirlerin denenmesini ve kabul gören fikirlerin uygulanmasını teşvik etmekte ve bu süreçleri koordine etmektedirler (Zhu vd., 2024). Yenilikçi liderin bir diğer amacı, kuruluş içinde yenilikçi bir ortam yaratacak doğru tarzda bir liderlik sergilemektir. Yenilikçi liderler bu amaçları doğrultusunda hareket ederken odak noktası, bireylerin veya grupların ihtiyaçlarından ziyade örgütün bir bütün olarak ihtiyaçlarına odaklanıp bu yönde liderlik etmektir. Yenilikçi lider, bireysel etkilere değil, organizasyonel iklimi daha bütünsel bir yaklaşım benimseyerek organizasyonel dinamiklerin büyük resmine bakmayı amaçlar.

Yenilikçi liderliğin karakteristik özellikleri ve amaçlarına değindikten sonra bu liderlik türünün nasıl ortaya çıktığı konusunu da incelemekte fayda vardır. Yenilikçi liderlik iki ayrı teorinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır

(Hemlin vd., 2013). Bu teorilerden biri “yol-amaç teorisi” olarak bilinir. Yol-amaç teorisi, yenilikçi liderliğin gelişimini etkilemiştir. Yol-amaç teorisi, liderlerin tek bir liderlik tarzına sahip olmayı değil, birkaç farklı tarza sahip olması gerektiğini savunur. Böylece liderler belirli bir durum karşısında en faydalı olacak tarzda yönetim anlayışı sergileyebilirler. Bu teori, bir örgütün yenilik gerçekleştirme için liderde var olması gereken özelliklerin önceden öngörülemediğini ileri sürmektedir. Çünkü her liderin yenilik ortaya çıkarma süreci farklılık gösterebilir ve bu süreçler farklı koşullardan etkilenebilir. Bu teoride bir liderin rolü, çalışanların çabalarını desteklemek ve onların yeni fikirler üretmeleri için en uygun liderlik tarzını sergilemek olarak tanımlanmıştır (Vasan & Przybylo, 2013). Buradan hareketle, yol-amaç teorisine göre, örneğin A departmanındaki personelin çoğunun hizmetkâr liderlik modeli altında daha iyi çalıştığı, B departmanındaki personelin ise karizmatik bir liderlik tarzına daha olumlu tepki verebileceği sonucu çıkarılabilir.

Yenilikçi liderliğin ortaya çıktığı diğer teori ise, yol-amaç teorisinin bir adım ötesine geçen ve onu geliştiren “lider-üye değişim teorisi” olarak bilinmektedir. Lider-üye değişim teorisi, yol-amaç teorisinde belirtilen bir liderin birden fazla liderlik tarzına hakim olması ve gerektiğinde bu tarzlar arasında geçiş yapabileceği savını destekleyerek onu bir adım daha ileri götürmüştür (Jones, McCormick & Dewing, 2012). Bu teoriye göre lider, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının farkında olmalı ve liderlik tarzı seçiminde personelin performansını artıracak şekilde karar verecek yetkinliğe sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu iki teorinin avantajlı ve dezavantajlı yönleri vardır ve başarılı yenilikçi liderler bunları dikkate alarak bir yol izlerler. Başarılı yenilikçi liderler, ekiplerin veya bireylerin tercih ettiği liderlik tarzını uygulamak yerine, örgüt içinde yenilikçi bir ortam yaratacak doğru liderlik tarzlarının bir kombinasyonunu sergilerler (Hemlin vd., 2013).

Yenilikçi Liderler İle Başarı Mümkün Mü?

Önceden, örgütler oluşturulan stratejiler kapsamında yönetilmekteydi ve bu stratejiler bilinen faktörler dikkate alınarak oluşturulmaktaydı. Oluşturulan stratejiler doğrultusunda liderlerin görevi, mevcut koşullar altında örgütü sorunsuz bir şekilde çalıştırmak için kaynaklar yaratmak ve bu kaynaklar ile örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak yönündeydi (Hage, 1999). Ancak günümüzde artık kurallar değişti. Günümüz iş dünyasında pazarlar, trendler, teknolojiler ve koşullar çok hızlı değişmeye başladı. Artık bir işletmenin başarısı geleceğe hazır olmaya bağlı olmaya başlamış ve bu süreçteki en zor kısım ise gelecek için doğru kararların alınması olmuştur. Bu noktada günümüz koşulları, liderlere çok daha zor sorumluluklar yüklemeye

başlamıştır. Örgütlerin hayatta kalması için liderler değişim ihtiyacını önceden öngörüp bu ihtiyaç doğrultusunda örgütü yönlendirmesi kritik bir konu olmuştur. Bu çerçevede örgütü geleceğe hazırlanmak, iyileştirmek ve geliştirmek için ürünler, hizmetler, iş süreçleri, iş modelleri veya daha başka herhangi örgüt içi konuda yeniliği sağlamak liderlerin asli görevleri haline gelmiştir (Abbas & Asghar 2010). Bu bakımdan örgütlerin hayatta kalabilmeleri için liderlerin gelecekteki eğilimleri öngörebilmeleri ve bu eğilimleri sahip oldukları vizyonlarıyla algılayabilmeleri gerekmektedir (Brenner, 1990). Bu bakış açısıyla yenilikçi liderlerin, hızla değişen eğilimler ve durumlar karşısında örgütlerini hayatta tutmalarının anahtarı konumunda oldukları değerlendirilebilir.

Ancak, liderler için sadece yenilik ihtiyacının farkında olmak tek başına yeterli olmayabilir. Liderlerin yenilik için en uygun yöntemi algılamaları, anlamaları ve ardından harekete geçmeleri de gerekir. Bunun için ise liderler, vizyonları doğrultusunda yetkinliklerini kullanmaları ve yenilikçi yaklaşımlarla değişim için en uygun uygulama yolunu bulmaları gerekir (Bennis & Nanus, 1985). Örneğin daha yüksek stratejik düşünme becerisine sahip liderlerin, bu becerilerden yoksun olanlara göre önemli ölçüde daha fazla yenilikçi çıktılar üretebileceği ifade edilmektedir (O'Connor, 1998). Başka bir açıdan bakıldığında ise daha fazla karar alma kapasitesine sahip liderlerin yenilikçi çıktı üretme performansının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Andrews ve Farris, 1972).

Bu durumda yenilikçi liderler başarılı bir yenilik için neler yapmalıdır sorusu ön plana çıkmaktadır. Yenilikçi liderlerin temel liderlik yetkinliklerine (etkili bir iletişim, yönetim, rehberlik ve yönlendirme vb.) sahip bireyler olmaları gerektiği gibi günümüz koşullarına uygun bir bakış açısına sahip olmaları da kaçınılmaz olacaktır. O halde yenilikçi liderlerin sahip olması gereken genel özellikleri şöyle özetleyebiliriz (Genç ve Yüksel, 2018; Aydın, 2025; Taşgıt & Torun 2016);

- Diğer kişilerin fikirlerine önem vermeli ve yaratıcı düşünme becerilerine sahip olmalı,
- Ast üst ilişkisine odaklanmak yerine şeffaf bir yönetim anlayışıyla takım çalışmasına daha fazla odaklanmalı,
- Trendleri yakından takip edip güncel bilgilere sahip olmalı ve katma değer yaratacak fikirlere yatırım yapmalı,
- Yenilik ortaya koymak için doğru modeli seçebilmeli, risk alarak yenilikten korkmamalı,

- İçinde bulunduğu organizasyonu gerektiğinde yeniden şekillendirmeli (Reorganizasyon)
- Ekip görev dağılımını doğru yapmalı ve doğru ekip üyeleri ile çalışmalı,
- Ekipteki kişileri amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmeli ve onları motive etmeli,
- Güncel teknolojik gelişmeleri (özellikle kendi alanıyla ilgi olanları) yakından takip etmeli,
- Rakiplerinin bugünkü durumunu bilmeli, geçmiş uygulamalarını doğru bir şekilde analiz etmeli ve gelecekte ortaya çıkabilecek durumları tahmin etmeli,
- Yenilikçi çabaları destekleyen bir örgüt kültürünü oluşturmali,

Buradan hareketle bir yenilikçi liderin, bilgi yönetme kapasitesi, örgütsel öğrenme düzeyi, çevresel aktörlerle işbirliği, olaylara çok yönlü bakabilmesi, risk alabilmesi, vizyoner olması, ikna edebilmesi ve çatışmaları etkili bir şekilde çözebilmesi gibi bir takım liderlik özelliklerini barındırması örgütünde başarılı yeniliklerin oluşmasını sağlayabilir. Tabi ki her şeyden önce herhangi bir örgütte yaratıcılık ve yenilikçilik ruhunun gelişmesi için, liderlerin yaratıcılığı teşvik etmedeki rolünün farkında olması gerekir. Liderler, yaratıcılığın gelişmesine elverişli bir ortam yaratacak şekilde örgütü tasarlayarak kurumsal yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik edebilirler (Agbor, 2008).

Diğer yandan bir örgütte gerçekleştirilecek yenilik çalışmalarında en önemli hususlardan birisi yenilik sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesidir. Bunun sağlanabilmesi ise ancak yeniliği yöneten liderin vizyonunun kalitesine bağlıdır (Taşgit & Torun 2016). Bu bakımdan bir liderin, yenilik algısının farklı olması, yenilik sürecini etkileyebileceği söylenebilir. Örneğin risk almaktan çekinen bir lider, yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmekte geç kalabilir ve bu durum zamanında ve etkili bir yeniliğin oluşmasını engelleyebilir (Gliddon, 2006). Günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri gerçekleştirdikleri yenilikler sonucunda katma değeri yüksek ürün veya hizmetler üretmeleri ile orantılı olduğu söylenebilir. Herkesin bildiği ve bir zamanların en büyük teknoloji şirketlerinden olan NOKIA'nın iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri yakalayamaması ve yeniliklerde gecikmesi kendi sonuna neden olmuştur. Bugün hayatta olan büyük şirketlere bakıldığında neredeyse her yeni ürününde bir yenilik barındırmaktadır. Sadece teknoloji şirketleri değil her sektörde yenilik kaçınılmaz olmaya başlamıştır. Turizm, gıda, tarım, enerji, sağlık gibi diğer sektörlerde de yenilik yapılmadığında

veya yenilikler doğru yönetilmediğinde şirketlerin hayatta kalabilmesi mümkün görünmemektedir.

Liderliğin yenilikçilik üzerinde etkilerinin olduğu birçok araştırmada ele alınmıştır. Hunter & Cushenbery (2011), bu konuda yapılan araştırmaları ele aldığı çalışmada liderliğin yenilikçilik üzerinde dolaylı ve doğrudan etkilerinin olacağını belirterek bu etkileri şöyle sıralamıştır;

Liderliğin Yenilik Üzerindeki Dolaylı Etkileri

Rol model olma; sosyal öğrenme teorisi olarak bilinen teoriye göre, başkalarının davranışlarını izleyerek davranışlarımızı nasıl şekillendirebileceğimizi öğrenebiliriz (Bandura, 1977). Bir örgütte, liderler genellikle rol model olurlar ve uygun davranışın ne olduğuna dair takipçilerine yol gösterirler. Liderler örgüt içerisinde etkili pozisyonlarda oldukları için astları onların davranışlarını dikkatle takip ederler ve liderlerinin yaptıklarını bir rehber olarak kullanırlar. Örneğin risk alan ve alışılmadık şekilde hareket eden liderler, bu davranışların aslında kabul edilebilir olduğunun mesajını vererek, astlarının bu tür davranışlarda bulunma olasılığını artırır. Araştırmalar, alışılmışın dışında davranan liderlerin daha güçlü rol model olarak görüldüğünü ve bu sayede astlarının yenilikçi performansını artırdığını göstermektedir (Görker & Erdil, 2018)

Ödüller ve değer verme; liderler, fikirlere değer vererek ve ödüllendirerek çalışan davranışlarını şekillendirebilirler. Bu yöntemi kullanan örgütlerde klasik performansa dayalı teşvik sistemi zaten yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun dışında liderler, ekonomik koşulları da göz önüne alarak performans sonucu finansal başarı elde edemeseler bile yenilikçi fikirleri takdir etmeli ve ödüllendirmelidir. Çünkü birçok başarılı örgüt, risk almanın aslında değerli olduğunu ve uzun vadede yenilik hedefleri için elzem olduğunu bildiklerinden çoğu zaman başarısızlıkları bile takdir ederler. Örneğin Hewlett Packard şirketinde, Ar-Ge ekiplerindeki en büyük başarısızlığa bile hatırı sayılır bir parasal ödül verdiği görülmektedir (Hunter & Cushenbery, 2011). Bu bağlamda başarı için liderlerin, yenilikçi çalışmaları motive etmede performansa dayalı ödüllendirme sistemleriyle birlikte farklı teşvik sistemlerine de sahip olmaları gerektiği değerlendirilebilir.

İşe alım ve ekip kompozisyonu; liderlerin yenilik gerçekleştirmek için başvurduğu üçüncü dolaylı yol ise ekiplerin oluşturulma stratejisidir. Yenilikler oluşturmak için yenilikçi özelliklere sahip ve yaratıcı çalışanlardan oluşan ekipler kurmak veya bu özellikte yeni çalışanlar işe almak pratikte yenilik süreçlerine katkı sağlayacaktır. Örgütler yaratıcı çalışanları işe aldığında mevcutta üretim programında olmayan yeni ürünler veya hizmetler

geliştirebilirler. Yani hangi projede çalışacağına bakmadan yaratıcı iş gücü istihdamı sağlamak yenilik süreçlerine ilerde katkı sağlayabilir. Google, hangi projede çalışacaklarına dair bir planı olmadan tamamen liderinin ön görüşü ile ses tanıma mühendislerinden oluşan bir ekibi işe almış ve bu ekip hızla büyüyen akıllı telefon pazarında kullanılan yeni ses tanıma yazılımlarının geliştirilmesinde önemli katkı sağlamıştır (Hunter & Cushenbery, 2011).

Liderlerin çalışan seçimindeki önemli hususlardan birisi de, liderin bir ekibe hangi çalışanı yerleştireceğine doğru karar vermesidir. Bu konuda atılacak doğru adımlar yeniliklerle sonuçlanabilir. Örneğin bir proje ekibinde çok fazla çalışan bulunması, bireyler arasındaki fikir alışverişini sınırlayabilir. Benzer şekilde çok az çalışan bulunması sinerjiden yoksun kalınmasına ve yenilikçi çalışmalar için gerekli uzmanlıktan mahrum kalınmasına neden olabilir (Güngör & Özbey, 2022). Ekip üye sayısı kadar ekipte yer alan çalışanların uzmanlık alanları da yenilikçi çıktıları şekillendirebilir. Buna bir örnek olarak, Nissan şirketi verilebilir. Bu şirkette satış ve pazarlama personelinin Ar-Ge personeli ile entegre edilmesinin genel yenilikçiliği geliştirdiği ifade edilmektedir (Hirschberg, 1999). Özetle, ekiplerin yönetilebilir büyüklükte olması ve yenilikçi süreçlerde çeşitli becerilere sahip bireylerin ekipte yer alması gerektiği değerlendirilebilir.

Yenilik için bir iklim oluşturmak; yenilikçilik ikliminin yaratıcı ve yenilikçi başarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Laforet, 2016). Bu nedenle liderler, çalışanların yenilikçi çabalarının desteklediğini düşündükleri bir ortam oluşturmaları gerekir (Yıldız, Aslan & Çiğdem, 2017). Buna örnek olarak yine Google şirketinde gerçekleştirilen bir uygulama verilebilir. Google çalışanlarına haftada bir güne kadar istedikleri projeler üzerinde çalışma izni vermiş ve bu uygulama oldukça başarılı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Google'ın e-posta programı "Gmail" uygulamasının ortaya çıkmasına bu yöntem katkı sağlamıştır (Hunter & Cushenbery, 2011).

Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Doğrudan Etkileri

Liderler, yenilikçilik üzerinde yukarıda açıklanan dolaylı yöntemler ile etki edebilirler. Ancak bunlar tek başına yeterli olmayabilir. Liderin kendisi de bu sürece doğrudan katkı sağlaması gerekebilir. Yani liderler, yenilik sürecinde hangi yeniliklerin ortaya çıkarılacağına, hangi ürün veya hizmetlerin üretileceğine karar verme noktasında doğrudan etkili olacaktırlar. Bu çerçevede liderlerin yenilik sürecine doğrudan etkilerini beş başlık altında toplamak mümkündür (Hunter & Cushenbery, 2011).

Yaratıcı girdi ve fikir önerisi; Yenilikçi liderler genellikle yenilikçi fikirleri ortaya çıkaran olmaktan ziyade yenilikçilik özelliği olan çalışanlarının yöneticileri olarak tasvir edilirler. Ancak bunun aksine olan görüşler de mevcuttur. Liderlerin yalnızca yenilikçi düşüncenin yöneticileri değil, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin üreticileri oldukları da bilinmektedir (Akyürek, 2020). Bu görüşün arka planında aslında birçok yenilikçi liderin daha önce kendi girişimcilik öyküsünün olduğu yatmaktadır. Yenilikçi liderlerin meraklı kişilik özellikleri ve yenilik konusundaki içsel motivasyonları ile başardıkları önceki deneyimleri, onların başkalarının yenilikçiliğine rehberlik etmeleri için gereken yetkinliğin kaynağını oluşturmaktadır. Liderler bu tecrübeleri ile kendileri fikir geliştirerek yeniliğe yön verebileceği gibi başkalarının fikirler geliştirmesine ve yeniliğe yön vermesine de katkı sağlayabilirler (Mumford, Connelly & Gaddis, 2003).

Vizyon ve strateji; Yenilikçi liderlerin mevcut vizyonları, onları yenilikçiliği yönlendirme, fırsatları değerlendirebilme ve karşılaşılan sorunlar karşısında çözümler üretme konusunda yetenekli kılmaktadır (West, 2002). Başka bir ifadeyle, yenilikçi liderlerin ikna edici özellikleri ve mantıklı stratejiler geliştirme becerisine sahip olmalarından dolayı yenilikçilik konusunda diğer liderlere göre daha üstün performans gösterebilirler (Rodan, 2002). Ancak stratejilerini çok açıkça gösteren ve bunda ısrarlı olan liderler yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını da sınırlayabilir. Burada önemli olan nokta, liderlerin çalışanlara genel hedeflere ulaşma konusunda dengeli bir düzeyde yönlendirici olmalarıdır. Liderlerin dikkat etmesi gereken husus, çalışanların yenilikler keşfetme özgürlüğünü kısıtlayacak kadar ısrarlı bir strateji ile yönlendirme yapmamaları ve gerektiğinde fırsatı görüp stratejilerinde değişikliğe gidebilmeleridir (Mumford vd., 2002).

Kaynak tahsisi; Kaynaklar, yenilikçi projelerin başarısında veya başarısızlığında önemli bir rol oynar. Kaynakların sadece varlığı değil sürdürülebilirliği de proje başarısı için kritik olarak görülmektedir (Klein, Conn & Sorra, 2001). Kaynaklar, örgütlerin çeşitli fikirleri hayata geçirmesine doğrudan katkı sağlayabilir. Kaynaklar denilince sadece maddi kaynaklar düşünülmemelidir. İnsan kaynakları da bir örgütün fikirlerini hayata geçirmesinde önemli bir kaynaktır. Bu noktada yenilikçi liderlerin varlığı örgüt için hayati bir kaynak olarak görülebilir. Ayrıca yenilikçi liderlerin diğer kaynakları hangi projelere tahsis edeceği konusundaki kararları göz önüne alındığında liderin yenilik süreçlerine doğrudan katkısı olacağı daha iyi anlaşılabilir. Dolayısıyla, liderin görevlerinden birisi de hangi projelere kaynak desteği verileceği veya verilmeyeceğini belirlemektir. Bu noktada yenilikçi liderler kaynak tahsisinde kritik rol oynarlar. Örneğin yüksek riskli projelerde biraz risk alarak makul düzeyde kaynak tahsis edebilir ve yeniliğin

ortaya çıkma durumu gibi hususlara bakarak kaynak tahsisine devam etme gibi bir strateji uygulayabilirler.

Karar verme; Bir liderin yenilik konusunda belki de en doğrudan katkısı, hangi projelerin gerçekleştirileceği ve hangilerinden vazgeçileceğine karar vermesidir. Bu karar ile birlikte yenilikçi çalışmalar sonucunda ortaya çıkan çıktıların topluma sunulup sunulmayacağı konusunda da yine son karar genellikle liderlerin sorumluluğundadır (Hunter & Cushenbery, 2011). Yenilikçi liderler yenilikçi çalışmalar sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşabilirler. Bu noktada hatasız karar verebilmek de her lider için zor olabilir. Bu noktada liderlerin bir çıktının başarılı olup olmayacağını öngörmesi için kendi tecrübelerine güvenmesi kaçınılmaz olacaktır. Örneğin, Apple'ın ürünü olan iPad'in piyasaya sürülmesi süreci ele alındığında birçok kişi başarısız olacağını düşünmüştür. Ürün satışlarına ilişkin en iyimser tahminler 7 milyon civarında olmuştur. Ancak Apple'ın lideri Steve Jobs çok daha büyük bir başarı öngörmüştür. 17 milyon adetlik satış rakamına ulaşan Steve Jobs, birçok kişinin gözden kaçırdığı sonuçları öngörme yeteneğini böylece kanıtlamıştır. Bu konuda bir diğer husus ise sadece yenilikçi fikirler üretmek ve bunu hayata geçirmek için gerekli kararları almanın yeterli olmayacağıdır. Yeniliğin hayata geçirilebilmesi için örgütün kapasitesinin de olması gerekir (Mumford vd., 2007). Örneğin tablet üretim fikri bir otomobil üreticisi tarafından da bulunabilir ancak bunu tasarlamak, üretmek, geliştirmek ve pazarlamak ayrı bir organizasyonel kapasite gerektirecektir.

Özet olarak bir örgütte yalnızca yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması başarılı bir yeniliği garanti etmeyecektir. Liderlerin vizyonları, stratejileri, kaynak tahsisleri, kararları, uzmanlığı gibi birçok faktör başarıyı etkileyebilmektedir.

Yaratıcılık

Yaratıcı liderlik konusuna geçmeden önce yaratıcılık kavramına kısaca değinmekte fayda vardır. Etimolojik olarak yaratıcılık, “yapmak, üretmek” anlamına gelen Latince katılımcı “creare”den türemiştir ve aynı zamanda “ortaya çıkmak” veya “büyümek” anlamına gelen “crescere” ile de ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Kampylis & Valtanen, 2010). Yaratıcılığın tanımı konusunda literatürde fikir birliği olmamakla birlikte, bu çok yönlü yapının bireyin bilgi birikimiyle hayal gücünü sentezleyerek somut çıktılar üretmesiyle ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Yılmaz vd., 2023). Yaratıcılık, bireylerin karşılaştıkları sorunlara alışılmışın dışında (yenilikçi) çözümler geliştirmelerini sağlayan çok boyutlu bir zihinsel süreçtir. Bu süreç, sadece yenilik üretmeyi değil, aynı zamanda eleştirel düşünme, sezgi, gözlem, hipotez kurma ve değerlendirme gibi bilişsel becerilerin bir arada kullanımını da

kapsar (DeSchryver & Yadav, 2015). Yaratıcılık ile ilgili birçok tanım olmakla beraber, bu kavram için ifade edebilecek tek bir tanım bulunmamaktadır. Çünkü yaratıcılık, insanların çok çeşitli eğitim, sosyal yaşam gibi çeşitli deneyimlerinden etkilenmekte ve çeşitli alanlarda farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Selçuk, 2022). Bu bağlamda en kabul gören tanımı, bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak ifade etmek mümkündür (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Bu tanımdan hareketle, bir fikrin yaratıcı olarak kabul edilebilmesi için fikirlerin hem yeni olması hem de kısa veya uzun vadede kuruluşlar için değer yaratma potansiyeline sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. O halde yaratıcılığın temelinde yaratıcı fikirlerin yattığından hareketle, yaratıcılığın çıkış noktasının aslında hayal gücü olduğunu ifade etmek mümkün olacaktır. Yaratıcılık, yeniliğin başlangıç noktası olarak ele alındığında ise tüm yeniliklerin aslında yaratıcı bir fikirlerle başladığı ifade edilebilir. Bu çerçevede bakıldığında yaratıcılık ve yenilik süreçlerinin tüm aşamalarının aslında bireyler tarafından başlatacağı, katkıda bulunacağı veya geliştireceği sonucuna ulaşılabilir (Pinchot, 1985). Bu bağlamda bireylerin yaratıcı düşünceleri sonucunda ortaya çıkardığı fikirleri, yaratıcılık ve yeniliğin temelini oluşturduğu ifade edilebilir.

Yaratıcılığın temelinde bireylerin yaratıcı düşüncesi yattığına göre yaratıcı düşünceyi ortaya çıkaran unsurların neler olduğu konusu da ele alınmalıdır. Bu noktadan bakıldığında araştırmalar özellikle eleştirel düşünme becerilerinin yaratıcılığı beslediğini belirtmektedir (Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010). Araştırmalarda eleştirel düşünme becerilerinin yaratıcı düşünce için vazgeçilmez bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir (Cooper, 1990; Amabile, 1998). Ayrıca yaratıcı düşünme, sadece bireysel bir beceri değil, aynı zamanda örgütsel ve toplumsal düzeyde dönüşümü mümkün kılan stratejik bir yetkinliktir. Yaratıcı düşüncenin ileriye dönük düşünme, gelecekteki gelişmeleri tahmin etme ve ekiptekilerin önerilerini değerlendirerek yeni fikirleri tanıma gibi bilişsel süreçleri de kapsadığı belirtilmektedir (Mumford vd., 2002). Bu çerçevede bakıldığında birey, sahip olduğu bilgiyi farklı açılardan yeniden yorumlayarak yeni ürün, süreç ya da hizmetler geliştirme kapasitesine ulaşabilir. Ancak fikirlerin yaratıcı olarak kabul edilebilmesi için hem yeniliğin hem de yararlılığın mevcut olması gerektiği göz önünde alınmalıdır (George, 2007). Çünkü abartılı ve gerçekleştirilmesi imkansız fikirler de yaratıcı olarak görülebilir, ancak bir fikrin yaratıcı olarak kabul edilebilmesi için bir kuruluşta yararlı veya değer yaratma potansiyeline sahip olması ve yeniliğe dönüşebilmesi de gerekir.

Yaratıcı düşünme ile başlayan ve yenilik ile devam eden bu süreçte yaratıcılık sürecinin “hazırlık”, “kuluçka”, “aydınlanma” ve “doğrulama” şeklinde aşamalardan oluştuğunu belirten araştırmalar mevcuttur (Wallas,

1926). Koestler (1981), yaratıcılığı farklı bir bakış açısıyla ele almış ve aslında üç aşamadan oluştuğunu öne sürmüştür. Koestler'e göre bu kavram "Mantıksal aşama", "Sezgisel aşama" ve "Kritik aşama" olarak üç evreden oluşmaktadır. Mantıksal aşama, ortaya konulan sorunun tanımlandığı aşama olarak ifade edilmiş ve bu sorunun çözümü için gerekli kaynakların ve yol haritasının çıkarıldığı bir süreç olarak ele alınmıştır. Sezgisel aşamada ise ilk aşamada ortaya konulan kaynaklar ve yol haritası doğrultusunda elde edilen bilgiler analiz edilir ve tanımlanan sorunun çözümünü bulmak için içselleştirilir. Bu aşamanın, Wallas'ın modelinde yer alan ikinci ve üçüncü aşamaları kapsadığı söylenebilir. Kritik aşamada ise önceki aşamalarda yapılan çalışmalar değerlendirilir ve çözümün ortaya çıkıp çıkmayacağını görmek için tekrar kontrol edilir. Tüm bu modellerin evreleri araştırmacılar tarafından genel olarak kabul görmüş olsa da doğrusal olarak ifade edilmiş olması ve katı sıralanış özellikleri eleştirilmektedir. Bu eleştiriler aslında hem yaratıcılık hem de yenilik süreçlerinin aslında karmaşık, tekrar eden ve kısmen eş zamanlı çabalar olarak görülmesi gerektiğinden yola çıkarak ifade edilmektedir (Cooper, 1990).

Yaratıcılık konusunda yapılan araştırmaların yaratıcılığın ortaya çıkmasındaki önemli faktörlerden birinin bireylerin içsel süreçleri (içsel motivasyonu) olduğuna dikkat çekilmektedir (Amabile, 1988; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). İçsel motivasyon, iş görevlerini yerine getirme konusunda bireyin duyduğu hazdan ortaya çıkar ve yaratıcı fikirler geliştirmek de dahil olmak üzere tüm iş süreçlerinde kendini gösterebilir (Amabile, 1996). Tüm bu araştırmalar göz önüne alındığında aslında özetle yaratıcılığın temelde üç bileşenden oluştuğu söylenebilir (Amabile, 1988). Bunlar;

- **Uzmanlık:** Bilgi, uzmanlık, teknik beceriler, zeka ve yeteneği içerir.
- **Yaratıcı düşünce:** Sorunları farklı bakış açıları ile ele almak için farklı düşünme biçimlerinin uygulanması şeklinde özetlenebilir.
- **Motivasyon:** Kendini gerçekleştirme veya kendini geliştirmek için bireyde bulunması gereken istek olarak kısaca ifade edilebilir.

Yaratıcı Liderlik

Kültür, strateji, teknoloji ve diğer yönetim araçları 21. yüzyılda örgütler için önemli olduğu kadar, yaratıcılık ve yenilikçilik de birçok sektörde kurumsal başarıyı sağlamada hayati önem taşımaya başlamıştır. Bu unsurlardan yaratıcılığın, günümüzün dinamik olarak değişen ortamında örgütlerin kendi üyeleri ve çok çeşitli paydaşları için kalıcı değerler yaratabilecekleri kritik bir araç olduğu söylenebilir (Amabile, 1998). Ancak, yaratıcılığın ortaya çıkması için liderlerin bunu teşvik eden stratejileri aktif

olarak uygulamaları gerekmektedir. Bu stratejileri uygulayabilen liderler, örgütü için yenilenmeye elverişli bir ortam oluşturmaya, yeniliği teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmaya ve örgütün rekabetçi kalabilmesine yardımcı olabilir. Bu nedenle liderlik, kurumsal yaratıcılık ve yenilikçiliğin katalizörü ve kaynağıdır (Agbor, 2008). Birçok örgütün mevcut stratejileri, teknolojileri ve kültürleri rekabet avantajı açısından önemli olsa da liderlik rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak görülmektedir (Samen, 2008). Çünkü liderler genellikle örgütte neler olacağına karar veren, vizyonu belirleyen, yaratıcılığı teşvik eden ve örgütü ivmelendirerek başarıyı getiren kişi olarak görülebilir.

O halde konuyla paralel olarak liderler için yaratıcılığın ne anlam ifade ettiğine bakmak gerekir. Yaratıcılık üzerine yapılan araştırmalardan yaratıcılığın doğasını yansıtan kesin bir teoriye ulaşılmasının oldukça zor olduğu ifade edilmektedir (George, 2007). Çünkü her geçen gün yapılan yeni araştırmalar, yaratıcılığın farklı bir yönünü ortaya çıkarmakta ve yaratıcılığa öncekilerden tamamen farklı bir bakış açısıyla yaklaşılarak yeni bir tartışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle, örgütlerde yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde yaratıcılığa etki eden faktörler üzerinde son dönemde oldukça fazla durulduğu görülmektedir. Ancak bu bölümde yaratıcılığın ortaya çıkışı veya yaratıcılığa etki eden faktörlerden ziyade mevcut durumda yaratıcı özellikte olan liderlerin karakteristik özellikleri ve yenilikçilik üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

Bilimsel çalışmalarda özellikle liderlerin yaratıcılığı teşvik etmek için neler yaptıkları veya yapabilecekleri konusu sık sık ele alınırken, diğer yandan liderlerin nasıl istemeden yaratıcılığı engelledikleri konusu da çok sık ele alınmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde liderlerin, yenilik ortaya çıkarma yollarından birinin yaratıcı fikirlerin oluşması ve uygulamaya konulmasını teşvik eden bir ortam yaratmaları gerektiğidir. Örneğin örgütlerin yaratıcılığı engelleyen veya teşvik eden faktörlerinin neler olduğuna yönelik Amabile ve Pratt (2016), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, teşvik eden faktörlerin en önemlisinin örgüt iklimi olduğu ve bu iklimi oluşturmada da liderlerin yaklaşımlarının belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada liderlerin, yaratıcılığın gelişmesine elverişli bir ortam yaratacak şekilde örgütü tasarlaması gerektiği ve böylece kurumsal yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik ederek başarıya ulaşabileceği belirtilmektedir (Agbor, 2008). Benzer bir çalışmada ise yaratıcılığı teşvik eden bir örgütsel iklim oluşturulabilmesi için liderlerin, her çalışanın fikir ve bakış açısına saygı duyması, değer vermesi ve çalışanların yaratıcı fikirlerinden yararlanarak bunları örgüt için kullanmalarına izin vermesi gerektiği belirtilmektedir (Samen, 2008).

Liderlik en genel anlamıyla, bireyleri belirli hedeflere yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Ada, 2018). Yaratıcı liderlik ise bu klasik liderlik anlayışının ötesine geçerek mevcut yapılarla yetinmeyen, yenilikçi düşünmeyi teşvik eden, vizyoner ve dönüşüm odaklı liderlik biçimi olarak kısaca özetlenebilir (Akyürek, 2020). Yaratıcı Liderlik Merkezi (CCL), başkanı Peter L. Richardson, yaratıcı liderlik kavramını “başarı kapasitesini hayal edilen sınırların ötesine taşıyan kişi” biçiminde tanımlamaktadır (Datar, Garvin & Knoop, 2008). Başarı ile lider arasındaki ilişki birçok araştırmada ele alınmıştır. Örneğin Gruban (2003), çalışmasında liderlerin yetkinliklerinin kurumsal başarı ve değişimle büyük bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Benzer olarak Dunham ve Freeman (2000), yaratıcı liderlerin yaratıcılık ve yenilik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, yaratıcı girişimleri desteklemede önemli bir rol oynadıkları ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesinde aktif olarak yer aldıklarını belirtmiştir. Paralel olarak Sohmen (2015), yaratıcı liderliğin örgütün vizyonunu beslediğini, yeni fikirlerin doğmasına aracılık ettiğini, yenilikçi yöntemler ve çıktılar üretilmesinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Tüm bu araştırmaların özünde, yaratıcı liderliğin, örgütlerin değişimini ve yenilikçiliğini teşvik eden bir katalizör olduğu yatmaktadır.

Yaratıcı lider, örgüt içinde sadece değişimi yönetmekle kalmaz, aynı zamanda değişimi başlatan, sürdüren ve yaygınlaştıran kişidir. Bu yönüyle yaratıcı liderlik, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlarken, örgütün yenilik kültürünü de besler. Marşap’a (1999) göre bu süreç, sadece bireysel çaba ile değil, etkili bir liderlik ve yönetim mekanizmasıyla mümkün hale gelebilir. Cummings ve O’Connell’in (1978), örgütsel yeniliğin sürdürülebilirliği için liderin hem stratejik hem de yapısal dönüşümleri destekleyici bir rol üstlenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu liderlik biçimi, değişime direnç yerine uyum ve dönüşüm motivasyonunu öne çıkarır. Bu bağlamda yaratıcı liderlerin, uzman olmaları, takipçileri için yaratıcı bir rol modeli olmaları ve çalışanların yaratıcılığını kolaylaştırmak için farklı yönetim taktikleri kullanmaları gerektiği ifade edilebilir (Mumford vd., 2002). Yaratıcı liderliğin tüm bu yönlerini ele alarak yaratıcı liderliği gruplara ayıran araştırmacılar da bulunmaktadır. Örneğin Sternberg, Kaufman ve Pretz (2003), üç çeşit yaratıcı liderler olduğunu belirterek, bunlardan ilkinin mevcut durumları, değerleri kabul edip onları geliştirmek üzere çalışan liderler, ikincisinin mevcut durumları reddederek onları değiştirmek için çalışan liderler ve üçüncüsünün mevcut durumları kabul edip onları optimize eden ve yeni değerler ortaya çıkaran liderler olarak ifade etmiştir.

Sonuç olarak, yaratıcı liderlik kavramı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde değişimin ve gelişimin anahtarı olarak öne çıkmaktadır. Bilgi çağının

dinamik yapısı içerisinde liderlerin yalnızca karar verici değil; aynı zamanda ilham verici, dönüştürücü ve vizyoner bireyler olması beklenmektedir. Bu nedenle yaratıcı liderliğin yalnızca bireysel bir beceri değil; aynı zamanda stratejik bir yönetim yaklaşımı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Genel olarak, yaratıcı liderlerin şu konularda farkındalıklarının olması gerekir: liderlik stilleri ve algıları; farklı kültürleri anlama; bireysel ve ekip motivasyonları; ekip üyelerinin becerileri ve yaratıcılık düzeyleri; değişimi yönetme becerileri; iletişim stilleri; dinleme becerileri; karar verme becerileri ve kişisel etik (Ackoff ve Greenberg, 2008). Bu tür liderler, ekipleri başarıyla kurmak, hedeflere ulaşmak ve risklerden kaçınmak için uygun beceri ve görevleri bir araya getirmelidir. Bilginin salt tüketicisi değil, yaratıcısı olmaya çalışmalıdırlar. Bu konularda başarılı olabilmeleri için de liderlerin esnek olmaları, yaratıcı ve etkili çözümler bulma yeteneğine sahip olmaları gerektir (Sohmen, 2015). Özetle, yaratıcı liderler kurumsal vizyon geliştirir, sorunlara hızla odaklanır ve yenilikçi fikir üretimiyle öne çıkarlar. Yaratıcı liderler, yaratıcı problem çözme becerilerini kullanarak yenilikçi bir kurumsal kültür oluşturmaya ve bunu örgüt içinde yaymaya çalışan kişiler olarak görülürler.

Yaratıcılık ve Yenilik Arasındaki Farklar

Yaratıcılık ve yenilik kavramları birbirleriyle ilişkili olsa da, araştırmacılar tarafından birbirlerinden ayrılmıştır. Bazı araştırmacılar yaratıcılığın yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi, yeniliği ise yaratıcı fikirlerin gerçek uygulamalara başarılı bir şekilde dönüşmesi olduğunu ileri sürmüştür (Amabile & Khaire, 2008; Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010; Garud, Tuertscher & Van de Ven, 2013). Bu kısa tanımlamaya paralel olarak Axtell vd., (2000), yaratıcılığın, bir örgüt için çeşitli yenilik türleri oluşturmada değer yaratabilecek potansiyelde olan temel bir bileşen olabileceğine dikkat çekerek bu bileşenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında başkalarının katılımını sağlamak için gerçekleştirilen sosyal bir süreç olduğu ve yeniliği teşvik edebileceğini belirtmektedir. Yeniliğin ise, yenilikçi fikirlerin icadı, geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerini içerdiği bilinmektedir (Garud vd., 2013).

Araştırmacılar bu kavramların farkını ortaya koymakla birlikte her iki kavramın aslında yenilik süreci ile ilgili olduğunu ve yenilik sürecini oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. Haner'e göre (2005), yaratıcılık ve yenilikçilik farklı kavramlar olmasına rağmen ortak kalıplara sahiptirler. Yaratıcılık ve yenilikçilik aynı şey olmamasına rağmen her ikisi de yenilik sürecinin vazgeçilmez birer unsurunu oluşturur. Benzer şekilde Agbor'a göre (2008), örgütlerin sürekli yenilik yapabilmeleri için liderlerin yenilenmeye elverişli bir ortam oluşturmaları ve yaratıcılığı teşvik eden bir kurumsal

kültür oluşturmaları gerektiğini ifade ederek yaratıcılığın yeniliği beslediğini vurgulamıştır. Yaratıcılık fikir üretimine, yenilik ise fikir uygulamasına odaklandığı için yaratıcılık sıklıkla yeniliğin ilk adımı olarak görülür (Rank, Pace & Frese, 2004). Gilson & Litchfield (2016), fikirlerin, yaratıcılık ve yenilik arasındaki bağlantı noktasında olduğunu belirterek yaratıcılık ve yeniliğin kesiştiği noktada fikirlerin yer aldığını ifade etmiştir. Ancak fikirler ile ortaya çıkan yaratıcılığın yalnızca yenilik süreçlerinin erken aşamalarında değil, aynı zamanda yenilik sürecinin döngüsel ve tekrarlayan süreci boyunca gerçekleştiğini de unutmamak gerekir (Tang, 2017).

Anderson v.d. (2004), yaratıcılık ve yenilik arasında iki temel fark olduğunu belirtmiştir. İlk olarak yaratıcılığın yalnızca yaratıcı fikirlerin üretilmesi sürecini kapsadığını, her yaratıcı fikrin uygulanmasının veya hayata geçirilmesinin gerekmediğini belirterek, yenilik ile arasındaki farkı ifade etmiştir. Çünkü yeniliklerde, yeni veya geliştirilmiş ürün, hizmet veya süreçlerin uygulanması söz konusudur. Bu nedenle, uygulama veya hayata geçirme yeniliğin yaratıcılıktan ayıran doğal bir bileşendir. İkinci olarak ise yenilik, fayda kavramına atıfta bulunurken, yaratıcılık için bunun her zaman geçerli olmadığını belirtmiştir. Her yaratıcı fikrin mutlaka bir faydaya dönüşmesi beklenmemektedir. Ama yeniliklerin mutlaka bir fayda sağladığı söylenebilir (George, 2007).

Bu bağlamda yaratıcılığın aslında yeni fikirlerin üretilmesi aşamasında ortaya konulan bir olgu olduğu ve yeniliği beslediği, yeniliğin ise fayda sağlayan çıktılar üretme süreci olduğu daha kısa ve açık bir şekilde ifade edilebilir.

Kaynakça

- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change: relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership. Master's Thesis in Industrial Engineering and Management.
- Ada, B. D. (2018). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 258-279.
- Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of strategic leadership*, 1(1), 39-45.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Journal of the Management Training Institute, SAIL, Ranchi*, 36(3), 48-51.
- Amabile, T. M. ve Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1972). Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 185-200.
- Ariratana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(2), 311-318.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 265-285.
- Aydın, (2025). Yenilikçi liderlik. *21.Yüzyılda Eğitim: Öğretmenlikten Liderliğe, Dijital Çağdan Hayat Boyu Öğrenmeye Küresel Trendler içinde* (Ed. Gökay, E.), BİDGE Yayınları, Ankara.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. (84), 191-215.

- Becker, S. W., & Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *The Journal of Business*, 40(4), 462-469.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985), Leaders: the strategies for taking charge. New York: Haper and Row, 24(4), 503-508.
- Blagoev, D., & Yordanova, Z. (2015). Company innovative leadership model. *Economic Alternatives*, 2(4), 5-16.
- Brenner, R. (1990). Rivalry: In business, science, among nations. Cambridge University Press.
- Carmeli, A., Gelbard, R. & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339-349.
- Cooper, R.G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*, 33(3), 44-54.
- Cummings, L. L. ve O'Connell, M. J. (1978). Organizational innovation: A model and needed research. *Journal of Business Research*, 6(1), 33-50.
- Çavdar, E., & Zerdali, N. (2020). Farklı mamul grupları için kalite boyutları önem değerlendirmesi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 222-233.
- Datar, S, M., Garvin, D.A. ve Knoop, C-I.(2008). The Center for Creative Leadership. *Harvard Business School*, 9-308-013.
- DeSchryver, M. D., & Yadav, A. (2015). Creative and computational thinking in the context of new literacies: Working with teachers to scaffold complex technology-mediated approaches to teaching and learning. *Journal of Technology and Teacher Education*, 411-431.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Durmuş, G., & Aksoy, A. (2025). Dönüşümcü liderlik odağında iki kahraman mukayesesi: odysseus ve oğuz kağan. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(1), 114-142.
- Dursun, Ö. O. (2017). İnovasyon üzerine kavramsal bir inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 1(1), 12-17.
- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819.
- Genç, K. Y., & Yüksel, M. (2018). Liderlik ve İnovasyon. In SETSCI-Conference Proceedings (3), 342-345.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management annals*, 1(1), 439-477.
- Gilson, L. L., & Litchfield, R. C. (2016). Idea collections: a link between creativity and innovation. *Innovation*, 19(1), 80-85.

- Gliddon, D. G. (2006). Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique. The Pennsylvania State University.
- Görker, N., & Erdil, O. (2018). İnovasyon sürecinde örgütü girişimsel ve öğrenme odaklılığa yönlendirmede dönüştürücü liderlik tarzının etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 115-129.
- Gruban, B. (2003). Competence: moda, ki traja že štiri desetletja. *Finance*, 168, 5-19.
- Güngör, B. & Özbey, K. Y. (2022). Takım Çalışması ve Takım Yönetimi. *Dijitalleşen Dünyada Yönetişel Yaklaşımlar* içinde Korkmaz (Ed.). Gazi Kitabevi.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology*, 25(1), 597-622.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1994). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business.
- Haner, U. E. (2005). Spaces for creativity and innovation in two established organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 288-298.
- Hemlin, S., Allwood, C. M., Martin, B. R., & Mumford, M. D. (2013). Creativity and leadership in science, technology, and innovation . New York, NY: Routledge.
- Hirschberg, J. (1999). The creative priority: Putting innovation to work in your business. New York.
- House, R. J. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA.
- Hunter, S. T., & Cushman, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265.
- Jones, T., McCormick, D., & Dewing, C. (2012). Growth champions: The battle for sustained innovation leadership: the growth agenda. Hoboken, NJ: Wiley
- Kampylis, P. G., & Valtanen, J. (2010). Redefining creativity — analyzing definitions, collocations, and consequences. *The Journal of Creative Behavior*, 44(3), 191-214.
- Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 811-824.
- Koestler, A. (1981). The three domains of creativity. In *The Concept Of Creativity Science Art Dordrecht*. Springer. 1-17.
- Koçer, T. (2020). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Laforet, S. (2016). Effects of Organisational Culture on Organisational Innovation Performance in Family Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407.

- Lyons, R. (2011). Paths To Innovative Leadership. *BizEd magazine*, 10(2), 32-38.
- Marşap, A. (1999). Yaratıcı Liderlik. Ankara: Öncü Kitap.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mumford, M. D., Connelly, S., & Gaddis, B. (2003). How creative leaders think: Experimental findings and cases. *Leadership Quarterly*, 14, 411-432.
- O'Connor, G. C. (1998). Market learning and radical innovation: A cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 151-166.
- OSLO Kılavuzu, (2005). Oslo Kılavuzu. 3.Baskı. https://tubitak.gov.tr/sites/default/files/2023-10/Oslo_3_TR.pdf, Erişim tarihi: 25.09.2025.
- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. Harper & Row, New York.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology*, 53(4), 518-528.
- Rodan, S. (2002). Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks. *Journal of Knowledge Management*, 6, 152-163.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Sari, Y. K., Wardi, Y., & Thaib, I. (2024). Innovative Leadership In Building A Dynamic And Creative Marketing Team: A Systematic Literature Review. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(9), 7817-7827.
- Selçuk, K. (2022). Yaratıcılığın inovasyona etkisinin değerlendirilmesi: Steve Jobs örneği (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). 1-113.
- Schumpeter, J.A. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process New York Toronto London : McGraw-Hill Book Company.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1).
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2003). A propulsion model of creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 455-473.
- Şen, A., & Eren, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 1-14.
- Şimşek, T., & Güzel, D. (2023). İmalatçı KOBİ'lerde Kalite Yönetim Sisteminin İşletme Performansı, Ürün Kalitesi Ve Operasyonel Performans Üzerin-

- deki Etkisinin İncelenmesi: Erzurum İlinde Bir Uygulama. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 214-231.
- Tang, M. (2017). Creativity and innovation: basic concepts and approaches. In *Handbook of the management of creativity and innovation: Theory and practice*. 3-32.
- Taşgıt, Y. E. & Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(28), 121-156.
- Vasan, N., & Przybylo, J. (2013). Do good well: Your guide to leadership, action, and social innovation. John Wiley & Sons.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation within groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-386.
- Türk, M., & Kara, E. (2018). Genç lider yöneticilerin inovasyon anlayışı: Turizm sektörü üzerine bir alan araştırması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(1), 108-124.
- Yıldız, B., Aslan, H. & Çiğdem, Ş. (2017). Örgütsel yenilikçiliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracı rolü. *Researcher: Social Science Studies*. 5(4), 129-145.
- Yılmaz, G., Yavuzatmaca, F., Yavanoğlu, M., Yavuzatmaca, H., Gök, M., & Çevikbaş, S. (2023). Examining the Effect of Creative Leadership Behaviors in School Administrators on Teachers' Innovative Thinking Tendency: Okul Yöneticilerindeki Yaratıcı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İnovatif Düşünme Eğilimine Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Management and Educational Sciences*, 2(4), 501-509.
- Zhu, W., Yang, H., Yang, B., & Sosik, J. J. (2024). Innovative leadership in organizations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Business Research*, 172, 114445.