

# YARATICILIK TEKNİKLERİNİN İŞLETME EĞİTİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Hüsnü KAPU\*

Faruk BAŞTÜRK\*\*

## Özet

Bu çalışma, Türkiye’de yüksek öğretimde işletmecilik eğitiminde yaratıcılığın neden önemsenmediğini açıklamaktadır. Özellikle sosyo-kültürel nedenlerden bu bağlamda bahsedilmemiştir. Ayrıca lisans düzeyi işletme eğitimine yönelik “yaratıcı düşünce geliştirme teknikleri ve uygulamaları” konusunda ders içeriği önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Eğitimi, Yaratıcılık, İcat, Bilgi Yönetimi, Yenilik Yönetimi.

## Abstract

This article explains that why has been ignored creativity on business training in Turkish higher education. It has not especially been emphasized sociological and cultural factors in this case. Additionally, this study suggests a course description on “techniques and practices of creative thoughts development” towards business training at undergraduate level.

**Keywords:** Business Administration Education, Creativity, Invention, Innovation Management, Knowledge and Performance Management

## GİRİŞ

İşletmecilik alanındaki eğitim faaliyetleriyle uğraşan eğitim uzmanları, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, atak stratejiler, sanal şirketler, kıyaslama ve düzleşen hiyerarşiler gibi yönetim tekniklerinin bir patlamasıyla karşılaşmışlardır. İfade edilen patlamaya, daha çok giderek gelişen rekabetçi piyasalar ve organizasyonların bu piyasalarda rekabet avantajı sağlama istekleri yol açmıştır. İşletmeler rekabetçi piyasalara cevap vermek içinse, genellikle maliyetleri düşürerek, kaliteyi geliştirerek, verimliliği arttırarak

---

\* Yrd. Doç Dr., Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi [husnukapu@yahoo.com](mailto:husnukapu@yahoo.com)

\*\* Arş. Gör., Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. [farukbasturk@hotmail.com](mailto:farukbasturk@hotmail.com)

yada en önemlisi etkin yenilik çabalarına başvurumaktadırlar. İşletmelerin içinde faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ortam çok hızlı değişen dinamik bir yapıda olduğundan, yeni problem alanları da ortaya çıkmaktadır. Değişime bağlı olarak ortaya çıkan problemler için önerilen çözüm ise, yukarıda da ifade edildiği gibi entellektüel varlıkları sağlayan ve dağıtan sistemleri geliştiren bilgi yönetimi olmuştur. Artık işletmelerin başarısında rol oynayan en önemli faktörün, entellektüel sermayelerinin geliştirilmesi ve yaratıcı fikirlerin geliştirildiği ve bu fikirlerin yenilik süreciyle yeni sonuçlara dönüştürüldüğü bir yeni düşünme biçiminin kazanılmasına bağlı olduğu açıktır.

Sanayi sonrası dönemde iş dünyasında yeniliklerin hızla artması yenilik olgusunun nasıl geliştirileceği konusunu daha fazla gündeme getirmiştir. Pek çok sanat eseri, sanayi ürünü ya da çeşitli gereçler uzun süreli birikimler sonucunda oluşmuşlardır. Bu bilgi ışığında yaratıcılık eğitiminin uzun soluklu olması gerektiği fikri oluşabilir. Son yıllarda yaratıcılık konusu özellikle batıda bir çok açıdan sorgulanmış ve eğitim-öğretim alanında da ele alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de kamu ve özel sektör çevrelerinde yenilik, icat konuları önem kazanmaya başlamıştır.

Günümüz bilgi toplumlarında yenilik ve icatlara duyulan ihtiyaç, üretim faaliyetlerinde zihinsel kaynak kullanımını artırmaktadır. Bu durum yaratıcılık konusunun tüm eğitim dallarında gereksinim duyulan bir program olarak yerini hazırlamaktadır. Bu gelişmeler, Türkiye’de de özellikle işletmecilik eğitiminde, bireysel ve örgütsel açıdan yaratıcılık tekniklerinin geliştirilmesi konusunu gündeme getirmektedir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Yeni fikirlerin, ürünlerin ve değerlerin nasıl geliştirilebileceği ve bu tür değerleri ortaya çıkarmada rol oynayan zihinsel faktörler ile çevre şartlarının neler olduğu geniş bir perspektifle psikoloji, felsefe ve sanat gibi disiplinlerden yararlanılarak ele alınmıştır.

Konuyla ilgili literatür öncelikle yaratıcılığın kapsamı ve temelleri açısından incelenerek işletmecilik konularında yaratıcılığın hangi noktalarda (bireysel ve örgütsel) geliştirilmesi gerektiği belirlenmeye çalışılmış ve bu açıdan ihtiyacı karşılayacak bir eğitim programında kullanılabilir çıkarımlar derlenmeye çalışılmıştır.

Kısacası, yaratıcı düşünce geliştirme tekniklerini işletmecilik eğitimine uyarlamak amacıyla, yaratıcı düşüncenin tanımı, işlevi, bireysel ve kurumsal açıdan geliştirilme yöntemlerini kapsayan bir eğitim programı hazırlanmıştır.

## I. Yaratıcılığın Tanımı ve İçeriği

Son yıllara kadar, yaratıcılık kavramı aşkın bir güç tarafından bahsedilen ve dolayısıyla elde edilmesi imkansız zihinsel bir olgu olarak kabul edilmiştir. Yaratıcılık kavramı ilk olarak Gestalt Okuluna ait Psikologlar tarafından incelenmiş olmakla birlikte ,en açık şekilde psikometrikçiler tarafından ifade edilmiştir. Bu gelenek yaratıcılığa, bireysel yaratıcı ve onun zihinsel kapasitesi, kişisel özellikler, düşünme şekli ve süreci, yaratıcı potansiyel ve yaratıcılığı besleyen çevre perspektifinden bakmıştır. Her iki grubun çabalarının sonucu olarak günümüzde özellikle kişisel motivasyonlar, bilişsel tarzlar, zihinsel süreçler ve yaratıcılıkla ilişkilendirilebilecek diğer olgularla ilgili birçok şey bilinir hale gelmiştir. Farklı yöntem ve metotlara sahip olmalarına rağmen; her iki gelenek de iki temel varsayımı paylaşmaktadır: Birincisi, yaratıcılığın sadece yaratıcının düşüncesi veya kişisel özellikleri anlaşıldığı zaman açıklanabileceği ve ikincisi ise, yaratıcılık sürecinin bütün farklı bilgi alanlarında benzer olduğudur (Li, 1997:108).

Son dönemlerde ise bazı düşünürler, yaratıcılığın belirli uzmanlık alanlarında gerçekleştiğini ve bazı uzmanlık alanlarında ise söz konusu olmadığını belirtmektedirler. Uzmanlık alanı kavramı daha çok disiplinler, meslekler ile matematik, opera ve kurumsal liderlik gibi organize edilmiş diğer beşeri aktivitelere işaret etmektedir. Bireylerin farklı bütün beşeri uğraş alanlarında tam anlamıyla yaratıcı olmaları, kendi uzmanlık alanlarındakiyle karşılaştırıldığında daha düşük düzeyde gerçekleştiği belirtilmektedir.

Yaratıcılık konusuna yönelik bakış açısındaki bu değişimi Jin Li yaratıcılık ile ilgili çalışmasında ifade etmektedir. Li'nin aktardığına göre, "Feldman, ilgili bilgi alanı dikkate alınmaksızın, sadece kişisel özelliklerin yaratıcılığın nasıl ortaya çıktığını açıklamak için yeterli olmadığını belirttiğini ve onu izleyen Amabile ise, yaratıcılığı belirleyen üç boyuttan (yaratıcılık ilişkili maharetler veya görev-iş motivasyonu) biri olarak alan bilgisini şart koştuğunu belirtmektedir. Yine Csikszentmihalyi ise, daha önceki araştırma geleneğinin temel sorunsalını "kim yaratıcıdır?"dan "yaratıcılık nerededir?" şeklinde yeniden ifade ederek, yaratıcılığın kişi, uzmanlık alanı ve ortam gibi birbirinden ayrılmaz üç boyut arasındaki etkileşimden kaynaklandığını söylemektedir. Gardner de bu bakış açısını genişleterek, yaratıcılığa bilinçaltı, kişisel-bilişsel ve kişilik, kişisel olmayan-uzmanlık alanı ve üstbilinç gibi çok yönlü bakan bir model geliştirdiğini ve bu süreçte uzmanlık veya ilgi alanının zorunlu bir konumda olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde

Moneta'nın bilimsel yaratıcılık için önerdiği modelde de uzmanlık alanının önemine vurgu yapıldığını belirtmektedir” (Li, 1997: 109).

Yukarıda ifade edilen görüşlerden de anlaşılacağı gibi, yaratıcılığın önemli ölçüde uzmanlık yada ilgi alanıyla ilişkilendirilerek açıklanabileceği ve yaratıcılığın karakteristiği ve sürecinin ise, alandan alana değişiklik göstermekte olduğudur. Yaratıcılık nedir, nasıl ortaya çıkmaktadır sorularını cevaplandırırken, bunun hangi alanla ilişkilendirileceğinin ifade edilmesi, konunun daha iyi araştırılması açısından önemli görülmektedir. Yani yaratıcılık sadece yaratıcı-merkezli (birey) bir bakış açısıyla değil aynı zamanda yaratıcıların uygulamaları (uzmanlık veya ilgi alanları) da dikkate alınarak incelenmelidir. Dolayısıyla çalışmada yaratıcılık konusu işletme alanıyla ilişkilendirilerek tartışılacaktır.

Yaratıcılık geniş ve karmaşık bir konu olduğundan, ne olduğu, niçin önemli olduğu ve nasıl ortaya çıkarılacağına genel hatlarıyla ortaya konması önem arz etmektedir. Yaratıcılık devrimci yada bozucu bir niteliğe sahiptir. Bu özelliğiyle önemli ölçüde değişim fikriyle ilişkilendirilmektedir. Her bir yaratma eylemi, aynı zamanda eskinin yıkılması eylemidir. İktisatçı Shumpeter bu süreci “yaratıcı yıkıcılık” olarak ifade etmektedir. Yaratıcılık kısaca, daha önce yapılmayanı yapmak, bilinmeyeni keşfetmektir. Bu bağlamda bir olgunun keşfedilmesi veya denenmemiş bir yöntem veya aracın ortaya çıkarılması (meydana getirilmesi) yaratıcılık şeklinde açıklanır. Aynı şekilde yaratıcılık, yeni, kullanışlı (varolan bir problemi çözmek yada varolan bir ihtiyacı tatmin etmek) ve anlaşılabilir (yeniden üretilebilen) sonuçları üreten insani bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Kao, 1989: 14). Bu nedenle yaratıcılığın bir öğrenme/yapma pratiği ve zihinsel inşa faaliyeti olduğunu söyleyebiliriz.

Yaratıcılığı yukarıdakine benzer bir yaklaşımla sosyal psikolog Teresa M. Amabile de tanımlamaktadır. Amabile' göre yaratıcılık, mevcut durumdaki problemlere veya algoritmik (değişmez ve sabit kurallarca belirlenen) olandan ziyade daha çok keşfe dayalı işlere yeni, uygun, kullanışlı, doğru yada yararlı cevaplar vermektir. Yani değişen koşullara uygun yanıt vermek ya da mevcut koşulları değiştiren bir eylemde bulunmaktır. Amabile yaratıcılığı, bilimden, sanata, eğitimden, işletme veya günlük yaşantıya kadar insani aktivitelerin bütün alanlarında alışılmışın dışında fikirlerin üretimi olarak görmektedir. Alışılmışın dışından kastı, daha önce olandan farklı olandır; yoksa tuhaf olan değildir. Yaratıcılığı yeniliğin ilk adımı olarak ifade etmek-

te ve işletmelerin uzun dönemdeki başarısı için hayati bir olgu olduğunu söylemektedir. (Amabile, 1997: 40).

Yaratıcılığa zihinsel veya edimsel bir üretim olarak bakıldığında, temel sorunsal olarak zihinsel veya pratik zeminde karşılaşılan problemleri görürüz. Bu durumda yaratıcılık çeşitli sorunlara yönelik çözüm oluşturabilecek uygun davranış veya bilginin üretilmesi şeklinde tarif edilebilir. Yaratıcı düşünce ise, kısaca bu tür bilgilerin üretilme yöntem ve faaliyeti şeklinde ifade edilebilir.

Bilgi ise, belirsizliğin hakim olduğu ekonomik koşullarda rekabet avantajının en önemli kaynaklarından birisi olarak kabul edilmektedir. Bir işletme, yeni bilgiler yarattığı, bunları bütün organizasyona yaydığı ve bu bilgileri yeni ürünlerin üretilmesinde kullandığı sürece başarılı olabileceği ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, ancak “bilgi üreten” işletmelerin sürekli olarak yenilik yapabileceği belirtilmektedir. Bilgi işletmelerinde başarının temel anahtarı olarak da, işletmede öz yeteneği ortaya çıkaracak entellektüel sermayeyi inşa etmek ve ona rekabet üstünlüğü sağlayacak özellikli ürünler üretmek olarak ifade edilmektedir. Kısacası, bilgi yenilikçi eylemlerin en önemli unsuru ve bir işletmenin öz yeteneği olarak görülmektedir (Roffe, 1999: 225).

Bu tariflerden yola çıktığımızda yaratıcılığı geniş bir süreç içinde inceleme gereği ortaya çıkıyor. Çünkü bugün çevremizde değerli bir çok yapıt, ürün veya eserin ortaya konulması farklı bir çok unsurun (eğitim, ustalık, bilgi birikimi, teknoloji vb. gibi) etkin bir şekilde bir araya getirilmesine dayalıdır. Bir süreç olarak yaratıcılık toplumsal, sektörel veya bireysel şekillerde meydana gelebilir. Örneğin yazı, buhar makinesi ve motor gibi teknolojik aygıtlar toplumların gelişmesini sağlayan belli bilgi birikimleri sayesinde ortaya çıkmış icatlardır. Bir kamera gelişerek dijital vb. ortamlara ulaşabiliyor. Tüm bunlar aynı icadların örneğin işaret sistemleri, su veya değirmeni, tekerlek gibi kendilerinden önce gelen icadlara dayanmalarıdır. Bu anlamda toplumsal olarak belli yaratıcı gelişme süreçlerinden bahsedilebilir.

Kısacası zamana yayılmış bir süreç olan yaratıcılık çeşitli bilgi, eylem ve davranışların farklı sorunlara cevaben uygun bileşimlerle bir araya getirilmesi, yani olaylar ve olgular arasında daha önce tanımlanmamış yeni bağlantıların kurulması şeklinde tarif edilebilir.

İşletmecilik konuları açısından bakıldığında, araştırma, icat (innovation), iş geliştirme, iyileştirme, girişimcilik, pazarlama, değer yaratma gibi başlıkların yenilik olgusu ile açıklanmaları sebebiyle yaratıcılık kavramıyla bağ-

lantılı konular olarak ön plana çıktığı söylenebilir. Çünkü bir iş fırsatının tespit edilmesi, değerlendirilmesi veya bir üretim sürecinin tasarlanması, koordine edilmesi, bunların organizasyonu ya da herhangi bir ihtiyaca yönelik olarak belli ürün veya hizmetlerin dizayn edilmesi ve sunumunun yapılması gibi konular değişken veya sabit koşullara yönelik “yeni” cevaplar oluşturma çabaları olarak yaratıcı faaliyetler içinde değerlendirilebilirler.

İşletmeciliğin ana sorunsalı, üretici ve tüketicilerden oluşan bir piyasaya değeri (fayda) içeren bir ürün, hizmet veya fikri en uygun (karlı) koşullarda ulaştırmak şeklinde özetlenecek olursa, bu süreçlerin yenilik içeren faaliyetler olduklarını varsayabiliriz. Dolayısıyla, yaratıcılık açısından da incelenmeleri gerektiğini söyleyebiliriz. Bu temelden hareketle çalışmada işletmecilik eğitimi çerçevesinde yaratıcı düşünce geliştirme yöntemleri ele alınmıştır.

## II. Yaratıcı Düşüncenin İşletmecilik Açısından Önemi

Bir çok bilimsel disiplinde yapılabileceği gibi işletmecilik alanı da basitçe; faaliyet alanı (uygulama) ve bilgi alanı (teori) şeklinde iki yönden incelenebilir. Bu durumda, bir tarafta iş faaliyetlerini ortaya çıkaran “eylemleri”, diğer yanda ise işletme disiplinini oluşturan sistematik “bilgi dizgelerini” görürüz.

Bir işletme faaliyeti söz konusu olduğunda genel anlamda her hangi bir “iş”i yani, bir girişim veya yönetim biriminin organize ettiği fayda amaçlı edimleri akla getirmekteyiz. Bu bakış açısıyla, iş faaliyetleriyle ilgili tecrübi bilgilerin işlenerek teorilere dönüştürülmesini uzun vadede işletmecilik alanını disiplin haline getiren gelişmeler olarak görebiliriz.

İşletme alanının bilimsel çerçevesi; sosyoloji (organizasyon, grup), biyoloji, iktisat (verimlilik, etkinlik), psikoloji (birey, motivasyon, tüketici, zihin), siyaset bilimi, yönetim ve strateji gibi uygulama ve disiplinlerin oluşturduğu entegre bir bilgi alanı şeklinde incelenmektedir (Koçel, 2003: 9). İşletmeciliğin uygulama kısmı için ise, sözkonusu bilgi alanlarını göz önünde bulundurduğumuzda kısaca iş (ürün veya hizmet) geliştirme, iş alanı yaratma, iş yönetimi, süreç iyileştirme gibi geleneksel veya modern iş yapma biçimlerinden bahsedilebilir.

İşletmelerin uygulama süreçlerinde yaratıcılığın ortaya çıkması, yaratıcı bireylere ve onlardaki yaratıcı düşünmeye bağlıdır. Amabile, bireylerin herhangi bir eylemi bazı motivasyonlardan dolayı gerçekleştirdiği ve perfor-

mansının teknik olarak iyi, yeterli yada kabuledilebilir olmasının ise bireylerin gerekli yetenek ve maharete sahip olmalarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Ancak eğer bireyler yaratıcı düşünme yeteneğine sahip değillerse, olağanüstü yüksek düzeyde maharet ve yeteneklerle bile yaratıcı çalışmalar üretemeyeceklerini söylemektedir. Yaratıcı düşünme becerisinin ise, problemlere yönelik yeni perspektifler kazandırmaya elverişli bilişsel bir tarzı, yeni bilişsel yolların araştırılması için gerekli olan bir uygulama tekniğini veya çalışma biçimini içerdiğini ifade etmektedir. Amabile'ye göre yaratıcı düşünme, bağımsızlık, kendi kendini disipline etme, risk almaya yönelim, belirsizliğe yönelik tolerans ve problemlerle karşılaştığında sabretme gibi kişilik özelliklerine bağlı olarak gelişen bir zihinsel faaliyettir. Ona göre yaratıcı maharetler ise, öğrenme ile bilişsel esneklik ve entellektüel bağımsızlığı geliştiren uygulama teknikleriyle arttırılabilir (Amabile, 1997: 43).

Türkiye'de mevcut eğitim sistemi içinde işletme bölümlerinde icra edilen, temelini batı kaynaklı iş idaresi (business administration) oluşturan bilim dalının; girişimci, firma, organizasyon, alıcı gibi üretici ve tüketicilerden oluşan birimlerin pazar, rekabet, fiyat veya ekonomi, siyaset vb. çevre koşulları içinde birbirleriyle olan alışverişlerini incelediğini söyleyebiliriz. Günümüzde işletmecilik bilgisi; yönetim, pazarlama, üretim, muhasebe ve finans faaliyetleriyle açıklanan büyük bir bilgi demeti şeklinde ortaya çıkmaktadır.

İşletme disiplininin odağında yönetim, organizasyon, pazarlama, finans, muhasebe, iş dizaynı, buluşçuluk, girişimcilik gibi faaliyetleri görebiliriz. Bu faaliyetler çeşitli üretim araçları yardımıyla mevcut koşullarda yeni değerler ve faydalar üretmeyi amaçlayan aktiviteler olmaktadır. Bu faaliyetlerin yenilik ve yaratıcılık içeren faaliyetler olduğunu varsayarsak, mevcut işletme eğitiminin, yaratıcılık konusuna değinmemekle yenilik potansiyelinin nasıl arttırılacağı veya yeni bilgilerin nasıl ortaya çıkarılabileceği ve bir bütün olarak bilgi ve pratiklerin uygulamada hangi yöntemlerle geliştirilebileceğine yönelik bir amacı göz ardı ettiğini de söyleyebiliriz. Bu nedenle işletmeciliğin uygulamada ihtiyaç duyduğu yeni icat ve bilgi üretme yöntemlerini gerektiği gibi ele alamadığı ve aynı nedenle işletme eğitiminin temel hedefi olan iş dünyası için yetişmiş insan gücünü sağlama amacının da yeterince karşılanmadığı da iddia edilebilir.

Günümüz işletme eğitiminde, işletmeciliğin uygulama alanı pazar ve organizasyon (sistem) terimleriyle ifade edilmekte ve bu sosyolojik zemin; ekonomi, siyaset bilimi veya biyoloji gibi disiplinler aracılığıyla açıklanmaktadır. İşletmecilik alanında kullanılacak araçlar strateji, iş dizaynı, yöne-

tim, organizasyon, girişim, pazarlama şeklindeki araçlarla ifade edilmektedirken, bu araçlarla teoride ve pratikte yenilik üretebilmek için gerekli zemin şartlarının ve zihinsel hazırlığın nasıl oluşturulacağına yönelik, öğrenmeyi öğreten bir bilgi eğitim programının sunulmadığını da söyleyebiliriz. Kısacası, günümüzün işletme eğitimi, sınıflandırılmış bir bilgi teorisinin ön plana getirilmesinden dolayı, daha çok talimat ve reçete uygulamaları şeklinde ele alınmakta, bu durum ise bu eğitimi alanların birer sanatsal kurgu gibi düşünce hayal edebilme ve yenilik yaratma potansiyellerinin önüne geçebilmektedir.

Birer bilgi yayma ajanı rolündeki eğitimcilerin bu amaçla kullandıkları metotları sadece bir bilgi dağıtım stratejisi şeklinde ele almalarının, günümüz bilgi çağında, artık her alanda ihtiyaç haline gelmiş olan bilgi üretimi konusunu yeterince desteklemediği, dolayısıyla bilginin özünü ve içeriğini oluşturan yaratıcı metotların eğitimciler tarafından ele alınması gerektiği bir çok teorisyen tarafından da savunulmaktadır (Roberts, 1991: 1-6.).

Bilgi toplumu olabilmenin yolunun bilgi üretiminden geçtiği düşünüldüğünde, bireyleri metot ve içerik konusunda yeni bilgi üretmeye sevk edebilecek yaratıcı yaklaşımların gerekliliği de anlaşılmaktadır. Bu nedenle bilgi üretmede ve onu uygulamada kullanılan bilinçli (açık) veya bilinçdışı (saklı) yenilik üretme süreçlerinin (yaratıcılığın) nasıl gerçekleştirildiği ve genel olarak bilginin ve insan potansiyelinin bu uygulamalarla nasıl geliştirilebileceği konusunun işletme eğitiminde yüksek derecede bir önem arz ettiğini söyleyebiliriz.

Geleneksel eğitim sisteminin kalıpcı, ezberci yöntemlere eğilimli yönü daha çok sanayi dönemi üretim yapısının bir alışkanlığı biçiminde incelenebilir. Çünkü belirli alanlarda uzmanlaşma üzerine kurulu olan mevcut eğitim sistemi sanayi döneminin uygulamaları olan işbölümü, standartlaştırma ve prosedürleştirme anlayışlarının etkilerini barındırmaktadır. Bu sınıflandırıcı anlayışın günümüzde, mal ve hizmet üretiminin sorun olmaktan çıkması yani maliyetten daha çok kalite ile yeniliğin önem kazanmasıyla yerini; sürekli öğrenme, geliştirme, farklılaştırma ve buluşçuluğa bıraktığı söylenebilir. Piyasalarda giderek artma eğiliminde olan hizmet ve ürün çeşitliliği daha fazla yenilikçi, yaratıcı niteliklere sahip insan gücünün eğitilmesini gerektirmektedir.

Ünlü inovasyon uzmanı John Kao, “Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity” adlı kitabında bir yaratıcılık çağında olduğumuzu aşağıdaki bazı argümanlar ile ifade etmektedir (Kao, 1997: 4-18):

**Bilgi toplumu bilgi üretimi üzerinde kurulmuştur:** Bell, makine teknolojisinin sanayi toplumunu dönüştürmesini örnek göstererek, sanayi sonrası toplumda bilgi ve enformasyonun toplumun dönüştürücü aracı olduğunu söyler. Bu öngörüye göre yeni çağ, üretimde bilginin etkisinin giderek arttığı bir çağ şeklinde görebiliriz. Bu bağlamda yeni ürün ve bilgi üretiminin yaratıcılığı gerektirmesinden dolayı Takeuchi-san'a göre yaratıcılık kavramı işletmeler açısından ana meselenin ötesinde tek mesele haline gelmiştir (Kao, 1997: 2).

**Bilgi teknolojileri giderek gelişmektedir:** Bilgi teknolojileri, üretim süreçlerinin her aşamasında tasarım, yazılım, eğitim gibi konularla sürekli yenilikler getiren tetikleyici bir hızlandırıcı haline gelmiştir. Bilişim sektöründen örnek vermek gerekirse, Microsoft'un ürün ve standartlarla rekabet içinde geliştirdiği stratejilerden biri sürekli yeni ürün geliştirmek ve periyodik şekilde eski ürünlerin modasını ortadan kaldırmaktır. Bill Gates, yaratıcılığın iş dünyasının merkezi kavramlarından biri haline geldiğini "Microsoft'un sahip olduğu tek üretim faktörü hayal gücüdür" sözleriyle vurgulamaktadır.

**Firmalar büyüyebilmek için yenilik yapmak zorundadır:** Küresel rekabet ortamında büyüyebilmek ancak yeni fikirlerin geliştirilebilmesiyle mümkündür. Yenilik yeni pazarları ortaya çıkarmaktadır. James Higgins, "Achieving Innovation, The Core Competence" da "bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek vardır o da yenilik (innovation) yapabilmektir" derken yenilik ve yaratıcılığın firmalar açısından önemini ortaya koyar.

**Tasarım ve tarz konuları her ürün açısından öncelikli bir mesele haline gelmektedir:** Bilgi çağında iyi bir iş iyi bir dizaynla, iyi bir ürün güzel bir tasarımla geliştirilebilmektedir. Sanayi toplumunda nicelik ve verimlilik önemliyken, bilgi toplumunda nitelik, kalite, estetik, moda ve simgesel (statü, kimlik vb.) unsurların öne çıkmasının da yaratıcılık konusunun önemini artırdığı söylenebilir.

**Müşteri tercihleri sürekli değişmektedir:** Sanayileşmiş ülkelerdeki tüketicilerin kitlesel ürün ve hizmetler açısından doygunluğa ulaşması ve bu nedenle özel ürün ve muamelelere rağbet etmeye başlamaları sonucunda gelinen noktada, sanayi döneminin firma ve arz merkezli üretiminden talebe duyarlı birey ve tüketici merkezli üretime geçilmiş ve artık belirleyici olan tüketicilerin ihtiyaçları olmuştur. Firmaların, pazarın bol ürün ve fiyat çeşitliliğinin içinde kendilerine müşteri edinebilmesi ancak her an yeni hizmetler-

le onları ellerinde tutabilmelerine bağlı olduğundan, sürekli yaratıcı ürün ve hizmetler geliştirmeleri giderek bir zorunluluk halini almıştır.

Robert Cook, “Best Practice Creativity” adlı kitabında internetin her konuda bilgiye ulaşan müşteriler yarattığını söyleyerek tüketicilerin artık daha sofistike ve talepkar olduğundan bahsetmektedir. Buna bağlı olarak küresel rekabet ortamında müşterilere sürekli yeni değerler üretebilmek için zihinsel sermayenin yaratıcı bir şekilde kullanılması gerektiğini bu yüzden yaratıcılığın giderek anahtar bir kavram haline geldiğini söyler. Cook ayrıca, son bir yıl içinde ana teması ‘yaratıcılık’ veya ‘buluşçuluk’ olan 150’den fazla kitap yayınlanmış olduğunu ve bu iki kelimenin Google arama motorunda sırasıyla 3.3 ve 6 milyon kez arandığını bildirmektedir (Cook, 1998: 3).

Tüm bunları göz önünde bulundurduğumuzda, yaratıcılık konusunun Türkiye gibi geleneksel kalıplardan kurtulup bilgi toplumuna geçme çabaları olan bir ülkede tüm eğitim dallarında ve işletmecilik eğitiminde gerektiği gibi ele alınmasının büyük bir önem taşıdığını söyleyebiliriz.

### **III. İş Yapma Sanatı: Yaratıcı Bir Faaliyet Olarak İşletmecilik ve İşletme Bilimi**

İş kavramından bahsedildiğinde akla gelen bir girişimcinin veya yönetim biriminin belli bir ihtiyaca yönelik olarak organize ettiği fayda amaçlı faaliyetlerdir. Bu bağlamda işletmeciliğin başta, bazı iş fırsatlarını görmek, fayda yaratabilecek potansiyelleri keşfetmek gibi bakış açılarına ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Bu durumu bir analistin veya doktorun danışanı ile ilgili bütün bilgileri yan yana koyarak ortaya çıkan tablodan bir değerlendirme yaparak, potansiyel olasılıklar arasından, doğru teşhisi koyma çabasına benzetebiliriz. Bu tür bir durumda teorisyen önceden öğrenmiş olduğu bilgileri belli bir bakış açısıyla kurgulamak ve doğru biçimde yönlendirmek durumundadır.

Geçmiş yıllarda yaşanan bir olaya göre; Yale Üniversitesindeki tıp fakültesi öğrencileri bir tanıyı doğrulayan ayrıntıları sık sık gözden kaçırıyorlarmış. Bunun üzerine öğrencilere güzel sanatlar dersi verilmeye başlandığında bu dersi alan öğrencilerin tanı yetilerinin de geliştiği görülmüş. Bu deneyden çıkan sonuç, bakmayı öğrenmenin algıyı, duyuları geliştirdiği kadar zihni yetileri de olumlu etkilediğidir. İnsanların salt mantıkla örüntülü değil duyguyla da yüklü olduğu gözönünde bulundurulduğunda bilim eğitiminin yanında sanat eğitiminin de yer alması gerekmektedir (Çellek, 2003, s.11-14; Robinson, 2005).

Bu bakış açısını işletme eğitime taşıyacak olursak, bir yanda bilimsel disiplinlerden elde edilen düzenli bilgileri, diğer yandan ise iş faaliyetini tasarlayan kişilerin yaratıcı fikirlerini yanyana getirmek gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda yaratıcı düşünceye sistematik bilgilerin eylemlere dökülmesinde gerekli olan harç görevi yüklenmektedir. Bu durumda işletme faaliyetlerinin bir unsuru haline gelen yaratıcı düşünce tekniklerinden eğitim alanında neden bu kadar az söz edildiği sorulabilir. İçinde yaratıcı düşünce olmadan yeni bir iş ve üretim süreci tasarlama ve organize etme, ürün veya hizmet dizaynı vb. gerçekleştirilemeyeceğine göre bu olayları ortaya çıkaran süreçlerin yaratıcı süreçler şeklinde de incelenmesi gerekmektedir. İşletme biliminin en temel sorunsalı, piyasada mevcut veya değil bir ürün, hizmet veya üretim sürecinin her zaman gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi zorunluluğu işletme eğitiminde yaratıcı düşünce tekniklerinin gerekli olduğunu göstermektedir.

Yaratıcılık konusunun günümüz bilgi toplumlarında artan zihinsel emek kullanımıyla da paralel bir şekilde giderek daha fazla ihtiyaç duyulan bir olgu halini alması, tüm endüstriyel faaliyetlerde giderek daha fazla ihtiyaç duyulan birleştirici ve geliştirici rolü, onun eğitim alanında da önemli bir program olarak yerini hazırlamaktadır (Simpson, 2001).

Yukarıda bahsedilen konuların günümüz iş dünyasını belirlemesi, işletme eğitiminde örgütsel davranış derslerinden bağımsız veya değil bireysel ve örgütsel yaratıcılık konularını birer program olarak gündeme getirmektedir.

#### **IV. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık İçin Örnek Eğitim Programı**

Yaratıcı düşünce tekniklerini işletme eğitime uyarlamak amacıyla içerik olarak yaratıcı düşüncenin tanımı, işlevi, bireysel ve örgütsel açıdan geliştirilme yöntemlerini kapsayan yeni bir ders içeriği hazırlanmıştır.

Konuyla ilgili literatürün taranmasında, yaratıcılık konusu geniş bir perspektifle incelenmiş, psikoloji, felsefe ve sanatsal kuramlardan yola çıkılarak, fikir, ürün ve hizmet geliştirme gibi fiziksel veya soyut değerleri oluşturmada etkili olan faktörler araştırılmıştır.

##### **1. Dersin Amacı**

Foucault “günümüzde amacımız ne olduğumuzu bulmak değil, ne olduysak onu reddetmek olmalıdır” derken insan kavramının ne kadar fazla

kalıbın içinde hapsedildiğinden dem vurmaktadır. “Kelimeseler ve Şeyler” adlı ünlü eserinde ise bu kavramsal yapının tüm insan kültürünün geneli içinde dil ve mantık gibi kurallarla nasıl yaygın hale geldiğini ve insan olgusunun nasıl kategorik biçimlerde üretildiğini anlatır. Belki de bu yüzden “insan kendini bir sanat eseri gibi yaratmalıdır” diyerek, benlik yapılarının keşfedilmesini değil de benliğin özneler tarafından sürekli yeniden oluşturulmasını önermektedir (Best ve Kellner, 1998).

Foucault’dan hareketle bu derste, bireyin kendisini keşfetmesi ve bununla ilgili analiz tekniklerini tanınmasından ziyade, sınırsız zihinsel potansiyellerini tanıyıp onları geliştirmesini sağlayacak araçların kazandırılması ve bu araçların iş yaşamında nasıl kullanılacağı üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda insan kavramını keşfetmeye değil insan kavramını yaratmaya odaklanmak gerektiği açıklanmaktadır.

Yaratıcılık kavramının uygulamalı olarak işlenmesi; katılımcıların araştırma ve öğrenme aktivitelerini kavraması ve bir yaşam tarzı haline getirerek bu faaliyetleri yaşadığı her alanda uygulayabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu program davranış bilimleri alt başlığında, çerçevesi psikoloji ve felsefe olan bir bakış açısıyla bireysel yaratıcılık ve yaratıcı düşünce teknikleri şeklinde ve ayrıca organizasyon teorisi ve sosyoloji tabanlı örgütsel yaratıcılık ve buluşçuluk şeklinde iki ayrı bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde öğrencilerin araştırmacı ve yaratıcı potansiyellerinin ortaya çıkarılması amaçlanırken (uygulama örneğinde ilk dört bölüm), ikinci bölümde yaratıcılığın bir iş faaliyetlerinde yönetim ve örgütlenme odaklı kullanımı gösterilmektedir (5.ve 6. bölümler). Bu yaklaşımla, bireylerin girişimci, yenilikçi aktörler olarak firma ve çevresini hatta kendilerini bir araç seti gibi görmeleleri sağlanarak, bu araç setinin yaratıcı, yenilikçi tarzda kullanılmasını sağlayan yöntemler öğrenciye hem bilgi teorisi hem de uygulama şeklinde kazandırılmaya çalışılmıştır.

## 2. Dersin İçeriği ve Sunumu

Dersler içerik olarak farklı disiplinler yaklaşımların bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Başta işletme alanında yaratıcılığın kullanımıyla ilgili literatür olmak üzere, bireysel yaratıcılığı araştırmak için psikanaliz ve felsefenin, örgütsel yaratıcılık için sosyoloji, sosyal psikoloji ve organizasyon teorilerinden yararlanılmıştır. Dersler bilgisayar ortamında hazırlanarak,

slayt sunum programlarıyla görüntü ve ses destekli şekilde düşünülmüştür. Konuların sunumunda her slayt için öğrencinin zihin ve diyalog açısından katılımını sağlayacak cevap arayıcı başlıklar seçilmiştir.

Slaytlar her konu başlığı için ayrı ayrı tasarlanırken konunun içeriğine uygun resim, ses veya film gibi parçalar içerebilmektedir. Bölümlerin başında tanımlamalar yapılırken sonuç kısmında konunun kazandırmaya çalıştığı nosyon vurgulanmıştır.

Her bölümün sonunda konunun vermek istediği mesajı geliştirmeye yönelik olarak öğrencilerin konuyla ilgili araştırma yapabileceği çalışmalar yer almaktadır. Örneğin, yaratıcılığın doğasına ilişkin konuyla ilgili her öğrencinin bir yaratıcılık öyküsü bulması ve sınıfta sunumunu yaparak söz konusu olaydaki yaratıcılığın kökenlerinin sorgulanması gibi çalışmalar öğrencinin konuyla özdeşim kurarak kendini geliştirmesini sağlayacak şekilde ve dersi tamamlar niteliktedir.

## V. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık Dersinin Örnek İçeriği

### 1. Bölüm: İnsanların bilgi ve davranışlarını oluşturan zemin faktörleri nelerdir?

Davranış bilimleri çerçevesinde birey ve grupların bilgi ve davranışlarını etkileyen etkenler sosyolojik, psikolojik temelleriyle açıklanmaktadır. Bu amaçla bu bölümde;

1. Mevcut bilgi ve davranışlarımız nerelerden kaynaklanır? (Kültür, din, dil, coğrafya, ekonomik yapı, ekonomik düzey, rol ve sorumluluklar, sosyal çevre, kişisel geçmiş, yaşam öyküsü, psikolojik ve kültürel miraslar)

2. Bilgi çerçeveleri (paradigmalar) nedir ve ne işe yararlar? İçeriklerini neler oluşturur? (Bu konudan örnek gösterecek olursak; 'olayları anlamamızı sağlayacak kavramsal çerçeveler sunarlar fakat aynı zamanda daha farklı olayları anlamamamızı önleyecek kalıplar haline de gelebilirler' demekle yapıbozumcu bir tutumun öğrencilere kazandırılması da hedeflenmiştir).

3. Paradigma nasıl değişir veya kırılır?

4. Bilimin kaynağı nedir? bilim nasıl tanımlanır, nasıl bir etkinliktir?

5. Öğrenme neden gereklidir?

6. Öğrenmenin önündeki engeller nelerdir? şeklindeki sorulara yanıt aranmıştır. Bu bölümde amaçlanan, bireyin bilgi ve rolleri oluşturan parçala-

rı görebilmesini sağlayarak, bireyin, kendisine ve bilgiye yönelik tek (ortodoks) bir bakış açısından kurtulmasını sağlamaktır.

**Çalışma:** Öğrencilerden hayatlarında en çok önem verdikleri düşünceyi, bu düşünce kalıbının onlara neler kazandırdığı ve neler kaybettirdiği gibi nedenleriyle yazmaları istenir. Öğrencilerden fikirlerinin ne tür temellere dayandığını ve bunun hayatlarındaki işlevini görmeleri istenir.

## 2. Bölüm: Yaratıcılık nedir? Ne işe yarar?

1. Yaratıcılığın tanımı ve yenilikle ilişkisi nedir?

2. Yaratıcılık bireyler ve firmalar açısından neden gereklidir? (sanayi döneminin kitlesel üretiminden, bilgi toplumunun bireysel üretimine geçiş, ürün çeşitliliğinin ve kalitesinin artması, yeni ihtiyaçların üretilmesi, ürün yenileme vs.)

3. Kitlesel üretim (Fordizm) nedir? Nasıl ve neden değişmiştir?

4. Birimsel üretim ve müşteri odaklılık kavramlarının yaratıcılıkla ilişkisi nedir?

3. Bilgi çeşitleri nelerdir, bunların yaratıcılıkla ilişkisi nedir? (data, information, knowledge, wisdom)

4. Eğitimin ve gözlem yapmanın yaratıcılıkla ilişkisi nedir?

5. Günümüzde ticari ürünlerin özellikleri nelerdir, bunların yaratıcılıkla bağlantıları nelerdir? sorularına yanıt aranmıştır. Sanayi dönemiyle bilgi çağının özellikleri anlatılarak tek tip ürün üreten endüstri yapısından bilgi toplumunun çeşitlilik gerektiren endüstri yapısına geçişte daha fazla yenilik ve ürün çeşitliliğinin yaratıcılığın gerektiği gösterilmiştir. Bu esnada sanayi toplumunun üretim faktörleri ve bilgi toplumunun üretim faktörlerinin özellikleri ve bilgi ile yaratıcılığın tanımları yapılmış ve aralarındaki ilişki gösterilmiştir.

**Çalışma:** Öğrencilerden piyasada gördükleri yaratıcı ürün ve hizmetlerden örnekler bulmaları istenir, bunların neden yaratıcılık gerektirdiği bileşenlerine ayırarak incelenir.

## 3. Bölüm: Yaratıcılık kavramının temelleri ve yaratıcılığın süreçleri nelerdir?

Yaratıcılık kavramının kökenleri, bileşenleri, yaratıcılığın nasıl ortaya çıktığı ve nasıl uygulandığı incelenmiştir.

1. Yaratıcılık nasıl tanımlanabilir?

2. Yaratıcı faaliyetleri oluşturan özellikler ve bileşenler nelerdir?
3. Yaratıcı ürünleri ortaya çıkaran kişi ve olayların özellikleri nelerdir?
4. Yaratıcı ürünlerin ortaya çıkmasını sağlayan etkenler nelerdir?
5. Yaratıcı faaliyeti ortaya çıkaran süreçler nelerdir? ve nasıl uygulanırlar? (Yaratıcı süreçlerin incelenmesi ve yaratıcılığı oluşturan adımlarının belirlenmesi : hazırlık / araştırma/ dönüşüm/ kuluçkaya yatırma/ aydınlanma/ test etme / uygulama)
6. Bireysel ve örgütsel açıdan yaratıcılık ne tür anlamlar ifade eder? Şeklindeki sorulara yanıt aranmıştır.

**Çalışma:** Her öğrenci daha önce yaşanmış olan bir yaratıcılık öyküsünü inceleyerek sınıfta kısaca sunum yapar. Böylece yaratıcı ürünün veya hizmetin firma, kişi veya sanatçı açısından hangi süreçler sayesinde gerçekleştirildiği; bunun için neler yapıldığı, hangi davranışlar sayesinde ne tür sonuçlar alındığı gibi çeşitli boyutlarıyla incelenir. Bu sayede yaratıcı faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayan süreçler pratik açıdan incelenmiş ve öğretilmiş olacaktır ayrıca öğrencilerin hayranlık duyduğu imgelerle özdeşleşmesi potansiyellerini arttırmada yardımcı olacaktır.

#### **4. Bölüm: Yaratıcı düşünce teknikleri nelerdir?**

Bireysel yaratıcılığı ortaya çıkaran teknikler ve yaratıcı düşünce şekilleri incelenmiştir.

1. Bireysel yaratıcılık nedir, nasıl ortaya çıkarılır? (kişinin potansiyelini geliştirmesi, yaratıcı süreçlerin belli imgeler etrafında açıklanması)
2. Yaratıcı düşünce teknikleri nelerdir, nasıl uygulanırlar? (zihin haritası hazırlama teknikleri [x], beyin fırtınası, yatay düşünce vb.)
3. Bireysel yaratıcılığı ortaya çıkarmak için ne tür değişikliklere gitmeliyiz? (düşünce, davranış, alışkanlıklar ve karakter ilişkisi).
4. Bireysel değişim nasıl gerçekleştirilir?
5. Amaçlarımıza ulaşmak için hangi yaratıcı süreçleri geliştirmeliyiz.
6. Yaratıcılığı önleyen davranışlar nelerdir?
7. Yaratıcı insanların ortak özellikleri nelerdir?
8. Yaratıcı davranış biçimleri nelerdir?

Şeklinde sorular oluşturulmuştur. Bu bölümde bireylerin potansiyellerinin kendi oluşturdukları inanç ve mekanizmalardan oluştuğu gösterilerek

bu mekanizmaların nasıl daha yaratıcı ufuklara ulaştırılabileceğinin ipuçları verilmiştir.

**Çalışma:** İşletme eğitiminin gerçekleştirildiği çevrenin ve derse katılan öğrencilerin kültürleri göz önünde bulundurularak onların ihtiyaç duyduğu yaratıcılığı ortaya çıkaracak araçların keşfedilmesi için, örneğin her öğrenci kendisini yaratıcılık açısından en çok kısıtlayan etkeni veya etkenleri ortaya koyarak bunları aşmaya yönelik neler yaptığını veya yapabileceğini bir ödev şeklinde hazırlar ve bireylerin hangi durumlarda yaratıcı oldukları ne gibi durumlarda yaratıcılıklarının engellendiği sınıfta tartışılabilir.

### 5. Bölüm: Yaratıcı drama

1. Psikodrama nedir? Ne işe yarar ?
2. Psikodramanın temelleri ve uygulama alanları
3. Psikodrama Uygulamaları: Spontanlık ve özgüven eğitimi: korku ve kaygıların giderilmesi yerine sorumluluk ve güven duygusunun aşılması, özgürleştirici niteliklerin ortaya çıkarılması.

**Çalışma:** Sınıfta gerekirse bir uzman yardımıyla psikodrama çalışması yapılması. Temel içe bakış tekniklerinin gösterilmesi. Bununla öğrencilerde içgörü uyandırılmaya çalışılarak kendi algılarımızın dünyayı şekillendirdiğini “nasıl bakarsak öyle görürüz, nasıl düşünersek öyle yaparız”ı göstermek.

### 6. Bölüm: Örgütsel yaratıcılık: Yenilikçi (innovative) Organizasyonlar

Yenilikçi organizasyonlar başlığı altına, yenilikçi organizasyonları ortaya çıkaran organizasyon yapıları, organizasyon kültürü, iklimi, çalışma koşulları ve insan kaynağını yaratıcı şekilde kullanma yöntemleri incelenmiştir.

1. Yenilik nedir?
2. Yeni fikirler nasıl ortaya çıkarılır ve süreçleri nelerdir?
3. Personelin yaratıcılığının unsurları nelerdir?
4. Yaratıcı personel oluşturmanın yolları nelerdir?
5. Yenilikçi organizasyonların yapısal özellikleri nelerdir?
6. Örgüt kültürü ve yaratıcılık ilişkisi nasıldır? (Yaratıcılığa uygun örgüt kültürü nasıl olmalıdır.)
7. Firmalarda yenilik ve yaratıcılık nasıl geliştirilir, kullanılan araçlar nelerdir?
8. Firmalarda yaratıcılığın ve yeniliğin geliştirilmesiyle ilgili yanlış bilinen şeyler nelerdir? Şeklindeki sorulara yanıtlar aranmıştır.

**Çalışma:** Yeni bir ürünün nasıl ortaya çıkarıldığını araştırmak üzere, öğrencilerden hayali veya piyasa kurgulu bir iş veya ürünün dizaynını hazırlamaları istenir. Bununla piyasaya veya organizasyona nasıl bir fayda sağlandığı incelenerek, ürün, hizmet veya sürecin nasıl tasarlanabileceği araştırılmış olur.

### 7. Bölüm: Yeni organizasyon yapıları

Bilgi toplumuna geçişle birlikte ortaya çıkan organizasyon yapılarının yenilik yaratan özellikleri sanayi toplumunun katı organizasyon yapılarıyla karşılaştırılmalı olarak gösterilir.

1. Yeni organizasyon yapılarını ortaya çıkaran değişimlerin temelinde hangi nedenler yatmaktadır?

2. Sanayi döneminin modern organizasyon yapısının yeniliği önleyen özellikleri nelerdir? Bu handikaplar yeni organizasyon yapılarında hangi şekillerde aşılmıştır.

3. Yeni organizasyon yapılarının ortak özellikleri nelerdir?

4. Yeni yönetim anlayışında yönetim prensipleri açısından değişen paradigmlar neler olmuştur? Sorularına yanıt oluşturacak teorik çerçeveler sunulmuştur.

**Çalışma:** Farklı organizasyon yapılarını incelemek üzere güncel örnekler aranır. Son dönemlerde ortaya çıkmış ilginç organizasyon yapıları farklı iş yapma biçimleri araştırılır. (ilginç sanal örgütlenme türleri; büyük markaların yerel küçük atölyelerde sipariş usulu üretimleri, bir birinden bağımsız üretim birimlerinin aynı ürün etrafında birleşmeleri gibi).

### KAYNAKÇA

- Anderson, H., Harold, (1959) *Creativity and Its Cultivation*, Harper & Row,.
- Anna Craft, Bob Jeffrey, Mike Leibling, (2001), *Creativity in Education*, Continuum International Publishing Group.
- Amabile, Teresa M., (1997), "Motivating creativity in Organization:.....", *California Management Review*, Vol. 40, No: 1.
- Best, S. & D. Kellner, (1998), *Postmodern Teori Eleştirel Sorgulamalar*, Çev., Mehmet Küçük, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Çellek, Tülay, (2003), *Sanat ve bilim eğitiminde yaratıcılık*. Pivolka.
- Cook, Peter, (1998), *Best Practice Creativity*, Gower.
- Cropley, A. J., (2000), *Creativity in Education and Learning: A Guide for Teachers and Educators*, Routledge.

- Foucault, M., (1994), *Kelimeler ve Şeyler*, Çev. Mehmet Ali Kiliçbay, İmge Kitabevi, Ankara.
- Foucault, M., Huck Gutman, Patrick H. Hutton (1999), "*Kendini Bilmek*", Om Yayınevi.
- Higgins, J. M., (1996), *Achieving Innovation, the Core Competenc*, R&D Innovator Volume 5, Number 6.
- Kao, J., (1997), "*Jamming: The Art and Discipline of Corporate Creativity*", Harper Business, s. 4-18.
- Koçel, T., (2003), "*İşletme Yöneticiliği*", İstanbul, Beta Yayınları.
- Kumar, K., (1999) "*Sanayi Sonrası Toplumundan Post-Modern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*", Ankara, Dost Kitapevi, Çev. Mehmet Küçük, s. 22.
- Li, Jin (1997), "Creativity in Horizontal and Vertical Domains", *Creativity Research Journal*, 10(2-3), 107-132.
- Roberts, B. A., (1991), "*Sociological Reflections on Methods in School Music*", Canadian Music Educators Association, Toronto (Ontario),
- Roffe, Ian, (1999), "Innovation and creativity in organisations:.....", *Journal of European Industrial Training*, 23 (4), 224-237.
- Simpson, Liz, (2001), *Fostering creativity Training*, Minneapolis: Dec.Vol.38, Iss. 12; pg. 54-59.